

Seminar Nasional Hasil Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan

14 September 2019, Hal. 117-126

ISSN: 2686-2972; e-ISSN: 2686-2964

Penyusunan program kerja untuk perbaikan berkelanjutan organisasi santri Darul Arqam Patean Kendal Jawa Tengah

Djamaluddin Perawironegoro, Hendro Widodo, Suluri, Zunaidi M. Rasid Harahap

Universitas Ahmad Dahlan, Jl.Pramuka No.42 Pandeyan, Umbulharjo Yogyakarta

Email: djamaluddin@mpai.uad.ac.id

ABSTRAK

Pesantren sebagai sistem pendidikan berbasis asrama mengandung subsistem-subsistem yang saling bersinergi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan dari pengabdian masyarakat yang telah dilakukan adalah untuk membantu pesantren dalam mengelola kinerja organisasi santri dalam hal ini adalah Organisasi Santri Darul Arqam (OSDA) sebagai pengelola kegiatan santri di luar waktu sekolah yang merupakan salah satu subsistem pesantren. Metode pengabdian dilakukan melalui tahapan observasi, sosialisasi, dan pelatihan. Hasil pengabdian menunjukkan bahwa program pelatihan yang telah dilakukan membantu para pengurus dalam mengelola kinerja melalui kejelasan visi dan misi, program kerja dalam struktur organisasi, sosialisasi budaya organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Dampak dari kegiatan ini adalah para pengurus organisasi memiliki panduan dan pedoman dalam bentuk program kerja dalam mengelola kinerja organisasi yang menjadi tanggungjawab para pengurus.

Kata kunci: Perencanaan; Struktur Organisasi; Budaya Organisasi; Perbaikan Berkelanjutan; Pesantren

ABSTRACT

Pesantren as a boarding-based education system contains subsystems that synergize with each other to achieve common goals. The purpose of community service that has been done is to assist Pesantren in managing organizational performance of students organization in this regard is the Organisasi Santri Darul Arqam (OSDA) as the manager of the activities of students outside of school time, which is one pesantren subsystem. The method is carried out through the stages of observation, socialization, and training. The results show that the training program that has been carried out helps the management through clarity of vision and mission, work programs in the organizational structure, socialization of organizational culture, and human resource management. The impact of this activity is that the management of the organization has guidelines in the form of work programs in managing the organization which is the responsibility of the manager.

Keywords : *Planning; Organizational Structure; Organizational Culture; Continous Improvement; Pesantren*

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam *indigenous* Nusantara yang memiliki keunggulan dalam hal transformasi pendidikan nilai dan karakter yang bersumber pada ajaran agama Islam. Keunggulan tersebut menjadi kebutuhan bagi bangsa untuk saat ini, dengan alasan kebutuhan akhlaq yang mulia menjadi hal yang berharga bagi sumber daya manusia untuk Indonesia di masa yang akan datang. Durasi dinamika hidup selama 24 jam di pesantren, dengan sistem pendidikan yang terintegrasi antara sekolah, lingkungan, dan pondok menjadi kekuatan bagi pengelola pesantren untuk menginternalisasikan nilai-nilai islami pada diri para santri.

Pola pendidikan terintegrasi yang dilakukan di pesantren tidak saja mengandung makna integrasi fisik, tetapi juga integrasi non-fisik. Integrasi non-fisik menjadi hal yang utama bagi pesantren dengan muatan landasan filosofis pendidikan Islam, kurikulum, prinsip pendidikan, dan sistem sekolah [1]. Landasan filosofis pendidikan Islam bersumber pada al-Qur'an dan Sunnah yang merupakan pedoman utama agama Islam lebih khusus adalah dalam surah *al-'Alaq* 1-5 yang mengungkapkan tentang perintah untuk membaca dan belajar sebagai manusia yang diciptakan oleh Allah SWT. Dalam proses membaca terjadi proses pembelajaran yang bisa didapatkan pengetahuan-Nya dari realitas dan fenomena dalam kehidupan, dan bisa juga didapatkan melalui petunjuk dari Allah Swt. Kurikulum pendidikan Islam mengharuskan suatu model kurikulum yang mengaktualisasikan perintah Allah SWT dan Rasul-Nya dan menjauhi larangan-Nya sehingga lulusan pendidikan Islam menjadi pribadi yang tidak sekedar muslim dan mukmin, tetapi juga muhsin. Fondasi dan kurikulum tidak dapat dilaksanakan dengan baik tanpa keteladanan, keteladanan merupakan prinsip yang penting dalam pendidikan Islam. Guru sebagai teladan harus benar-benar dikondisikan bahwa apa yang guru-guru lakukan akan berimplikasi pada perilaku murid. Tidak cukup sampai pada guru, sekolah perlu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menjadikan proses pendidikan dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Sekolah yang terintegrasi tersebut adalah pesantren.

Terdapat dua aliran utama dalam pengelolaan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang integratif, yaitu; 1) pengelolaan berbasis kepemimpinan kyai; dan 2) pengelolaan berbasis sistem pesantren atau manajemen. Kyai sebagai tokoh sentral dalam pesantren memiliki peranan yang sangat penting terkait pengelolaan pesantren dan masa depannya. Mengingat kyai dan keluarganya merupakan tokoh awal berdirinya pesantren, sehingga untuk menunjang keberlanjutannya masih memberdayakan keluarga dekat sebagai bagian dalam mengembangkan pesantren. Pada saat pesantren semakin berkembang dengan jumlah pembantu kyai yang banyak dan beragam dari aspek kedaerahan, pengetahuan, dan kemampuan yang dengan keragaman tersebut menjadi nilai positif untuk mengelola pesantren, maka kepemimpinan sudah tidak lagi terpusat pada kyai dan keluarganya, melainkan pada sistem organisasi yang dibangun.

Mastuhu mengungkapkan sistem pesantren yang mencakup tujuan pesantren, filsafat dan tata nilai, struktur organisasi, lingkungan pesantren, sumber daya manusia yang terdiri dari kyai, guru, santri, dan pengurus, pola interaksi dan komunikasi, kurikulum dan proses belajar mengajar, pengelolaan dana, dan sarana prasarana pendidikan [1]. Perawironegoro mengungkapkan sistem pesantren yang terdiri dari tiga hal yang utama yaitu struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Subsistem dari sistem besar pesantren perlu untuk mengetahui dan menjalankan fungsi dan posisinya dalam bekerja di dalam lingkungan pesantren. Pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pola pengelolaan pesantren, akan berdampak pada kontribusi yang positif terhadap pencapaian tujuan pesantren yang efektif dan efisien [2].

Pesantren Darul Arqam Patean Kendal adalah salah satu pesantren yang mempragakan suatu pola pendidikan terintegrasi. Pendidikan yang diberikan kepada para santri bersumber pada ajaran agama Islam yang diiringi dengan pembelajaran mata pelajaran umum dan bahasa Asing. Dalam penerapan tersebut, para santri dilibatkan dalam mengelola kegiatan-kegiatan yang berada di luar jam pelajaran sekolah. Dari sisi waktu, waktu di luar sekolah lebih panjang daripada waktu di saat para santri di sekolah. Para santri pergi ke sekolah dari jam 07.00 pagi hingga jam 15.00 sore atau 8 jam, sedangkan selebihnya 16 jam para santri berada di luar sekolah, di luar sekolah di sini dimaksudkan di asrama dan lingkungan pesantren.

Organisasi Santri Darul Arqam (OSDA) merupakan organisasi santri di bawah bimbingan guru-guru bagian pengasuhan santri yang mengelola kegiatan santri di luar jam sekolah. Bersama pengasuhan santri, OSDA disusun atas bagian-bagian yang mengurus

berbagai kegiatan santri seperti keamanan, kebersihan, olahraga, makan santri, kantin pelajar, bahasa, ketertiban shalat berjama'ah dan kajian, penerimaan tamu, dan lain-lain.

Kepengurusan OSDA bukan tanpa masalah yang berdampak pada kinerja yang kurang optimal. Disampaikan problem-problem yang ditemui adalah keistiqamahan para pengurus untuk menjalankan organisasinya. Demikian itu dapat dilihat bahwa hampir semua kegiatan organisasi harus selalu dikontrol dan diingatkan. Jika lengah, maka kemungkinannya adalah program kerja yang tidak berjalan optimal atau bahkan tidak berjalan. Selain itu adalah orientasi belajar di sekolah, para santri memiliki tugas utama untuk belajar, sedangkan di luar belajar merupakan suplemen untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan diri.

Temuan lain disampaikan beberapa kendala yang utamanya adalah sinergi antar unit dan kinerja unit yang berkelanjutan. Problem kinerja ditunjukkan bahwa unit-unit yang ada belum berusaha optimal dalam mengelola unit yang diamanahkan. Demikian itu nampak pada uraian pengurus pesantren yang menyatakan bahwa kinerja yang sudah dilakukan belum memberikan kepuasan kepada stake holder pesantren – belum sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu adalah problem sumber daya manusia masih menjadi problem pokok, lebih khusus di staff pengasuhan santri. Sifat staff pengasuhan santri yang adalah guru pengabdian memiliki kelemahan dalam keberlanjutan untuk mengabdikan di pesantren. Dominannya guru pengabdian yang setelah menyelesaikan masa pengabdian (1 tahun minimal), guru itu pulang untuk mengabdikan pada masyarakatnya atau melanjutkan studi di luar pesantren. Tingginya tingkat keluar staff pengasuhan santri berimplikasi pada keberlanjutan program yang telah baik dan sudah berjalan.

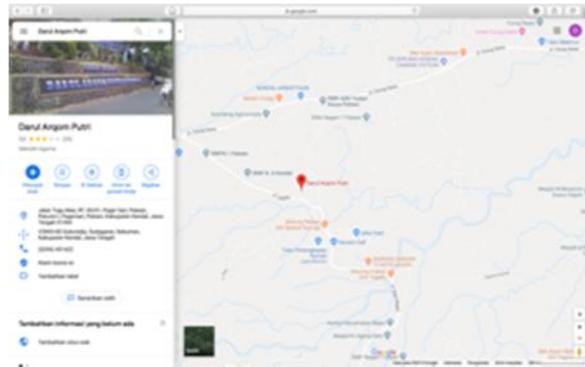
Berdasarkan latar belakang tersebut, kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan dengan tujuan untuk membantu pesantren sebagai mitra dalam mengelola kinerja OSDA sebagai organisasi santri yang merupakan subsistem dari sistem pesantren sebagai lembaga pendidikan. Kegiatan di luar sekolah yang memiliki durasi yang panjang dalam keseharian hidup santri penting untuk dikelola, karena waktu yang kosong tersebut dapat dioptimalkan untuk hal-hal yang bersifat mendidik dan terstruktur bagi santri Darul Arqam. Mengelola kinerja organisasi dapat dilakukan dengan mengembangkan visi-misi dan tujuan organisasi, menyusun struktur organisasi, mengelola budaya organisasi, dan melakukan manajemen sumber daya manusia berbasis organisasi santri di pesantren.

METODE

Kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan melalui tahapan observasi partisipan dengan pengurus pesantren Darul Arqam Patean Kendal, sosialisasi, pelatihan penyusunan manajemen kinerja organisasi santri, dan pendokumentasian. Berbagai tahapan tersebut dilakukan oleh tim pengabdian yang terdiri dari Djamaluddin Perawironegoro dan Hendro Widodo sebagai ahli dari unsur dosen, dibantu dengan Suluri dan Zunaedi M. Rasid Harahap sebagai pelaksana kegiatan dari unsur mahasiswa.

Kegiatan observasi dilakukan dengan datang ke lokasi mitra sebagaimana pada gambar 1 yaitu pesantren Darul Arqam Patean Kendal untuk mengamati dan melihat bagaimana lingkungan pesantren dikelola oleh para pengurus dari guru dan santri. Observasi tersebut menemukan keberadaan unit-unit organisasi santri yang melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pada tahapan observasi tersebut bertemu dengan pengurus pesantren yaitu Ustadz Miftahul Bashor sebagai informan pertama. Pada pertemuan tersebut ditemukan informasi mengenai pola pendidikan berbasis asrama yang dilakukan dengan memberdayakan santri senior yaitu pengurus Organisasi Santri Darul Arqam (OSDA) yang saat itu sedang duduk kelas XI dan XII untuk membimbing dan membina santri-santri yang duduk di jenjang kelas IX hingga kelas XI dalam hal kegiatan-kegiatan di luar kegiatan sekolah. OSDA sebagai organisasi santri diberikan mandat oleh Pengasuh dan Direktur KMI untuk mengelola santri pada jam di luar waktu sekolah. Selanjutnya bertemu dengan Direktur KMI

Kholiq Kurniawan, M.Pd.I untuk mengetahui sejauh mana manajemen kinerja OSDA dalam menggerakkan para santri untuk mendapatkan layanan pendidikan dan dapat mencapai tujuan pesantren. Pada pertemuan tersebut disampaikan problem terkait OSDA sebagai subsistem dari pengelolaan pesantren. Berdasarkan observasi partisipan dengan mengamati kegiatan-kegiatan di pesantren dan melakukan afirmasi kepada para pengurus dan pengelola pesantren. Tim pengabdian masyarakat melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan yang akan diselenggarakan.



Gambar 1. Lokasi Pesantren Darul Arqam Patean Kendal

Pada tahap sosialisasi tim pengabdian masyarakat menyusun bahan-bahan materi yang dibutuhkan untuk diketahui oleh para pengurus OSDA dalam mengelola kinerja organisasi. Materi-materi tersebut adalah tentang 4 hal yaitu; 1) penyusunan visi dan misi bagi organisasi; 2) membuat bagan dan tugas setiap unit organisasi; 3) mengelola dan menyusun budaya organisasi; dan 4) pengelolaan sumber daya manusia. Materi-materi tersebut disosialisasikan kepada para santri pengurus OSDA. Pada hari Kamis 9 Mei 2019 kegiatan sosialisasi dengan metode ceramah untuk memberikan tambahan pengetahuan terkait menyusun visi-misi, struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia dilakukan. Peserta yang terlibat pada kegiatan tersebut adalah 98 santri, yang terdiri dari 40 santri putra, dan 58 santri putri.

Setelah dilakukan sosialisasi materi-materi, selanjutnya para pengurus diberikan pelatihan penyusunan program kerja. Semua pengurus berkumpul berkelompok berdasarkan bagian atau unit masing-masing, kemudian setiap kelompok diberikan *form* atau kertas isian untuk diisi visi-misi bagian, program kerja bagian, sosialisasi budaya organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang semua itu sesuai dengan bidang unit pengurus tersebut diberikan amanah. Tim pengabdian masyarakat berkeliling membantu para pengurus OSDA dalam menyusun visi-dan misi, merumuskan tugas individu pada bagian masing-masing, membangun budaya organisasi, dan merencanakan kandidat yang tepat untuk mengisi posisi di bagian tersebut.

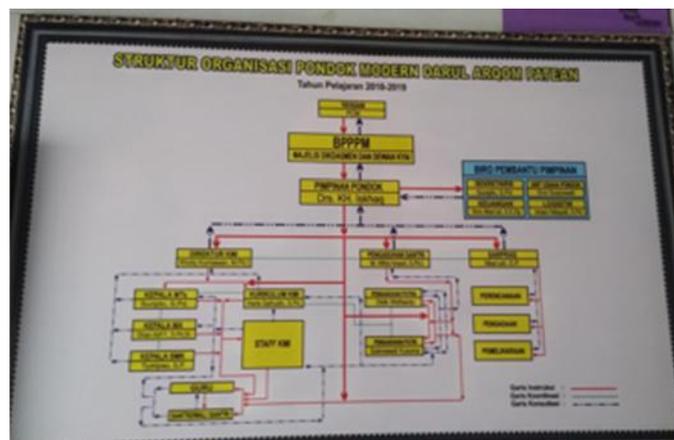
Kemudian para ketua kelompok membacakan hasil dan rumusan dari apa yang telah disusun secara bersama-sama untuk kemudian diperbaiki pada saat itu juga. Selanjutnya, berbagai dokumen yang telah dihasilkan dikumpulkan dan didokumentasikan dalam bentuk buku program kerja OSDA.

HASIL, PEMBAHASAN, DAN DAMPAK

Pengabdian masyarakat ini dilakukan di Pondok Modern Darul Arqam Patean Kendal Jawa Tengah. Pesantren ini berada di sisi jalan antara Parakan Temanggung – Sukorejo Kendal, jalur ini dilalui oleh transportasi umum dari Magelang menuju Semarang dan sebaliknya, atau juga dilalui kendaraan-kendaraan yang melintas dari atau menuju Jakarta. Mata pencaharian

masyarakat sekitar yang utama adalah berkebun kopi, sebagian lain adalah berkebun dengan menanam buah-buahan jambu, durian, nangka, dan petai.

Kegiatan observasi dilakukan pada tanggal 24 Februari 2019, observasi dilakukan untuk mengamati kondisi pengelolaan organisasi di Pesantren. Pada tahapan tersebut ditemukan bagan struktur organisasi pesantren. Struktur organisasi pesantren dari tingkat pusat Yayasan yaitu pengurus Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) yang kemudian membawahi Majelis Dikdasmen dan Dewan Kyai, Pimpinan Pondok, Direktur KMI, Pengasuhan Santri, dan Pengelolaan Sarana dan Prasarana. Sebagaimana pada gambar 2.



Gambar 2. Struktur Organisasi Pondok

Gambar 2 menunjukkan pengelolaan organisasi pesantren yang meliputi dewan pimpinan hingga para guru, unit santri tidak tergambar dalam diagram tersebut. Tim pengabdian berkeliling di lokasi pesantren untuk menanyakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh santri di luar jam sekolah. Para santri mengungkapkan bahwa ada kegiatan-kegiatan yang dilakukan di luar sekolah yang tidak dikelola langsung oleh para dewan guru. Kegiatan-kegiatan tersebut dikelola bagian di bawah pengasuhan santri yaitu Organisasi Santri Darul Arqam disingkat OSDA. Disebutkan bahwa OSDA adalah organisasi santri yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan berbagai program kegiatan santri dalam sehari-hari yang dilakukan di luar waktu sekolah.

Pemberdayaan santri sebagai pengurus memberikan manfaat bagi santri tersebut dalam bentuk pengalaman mengelola organisasi. Sedangkan bagi pesantren, para santri melakukan kegiatan yang produktif pada waktu-waktu kosong. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah pembinaan bahasa Arab dan Inggris, menjaga kebersihan asrama dan lingkungan, ketertiban shalat berjama'ah, latihan *muhadloroh* atau pidato bahasa Indonesia, Arab, dan Inggris, olah raga sehari-hari, warung santri, makan santri dan lain-lain. Berbagai kegiatan tersebut dikelompokkan dalam bagian-bagian sebagaimana pada tabel 1.

Tabel 1. *Bagian-bagian Organisasi Santri Darul Arqam (OSDA)*

No.	Nama Bagian	Jumlah Pengurus
1.	Bagian Pengurus Harian	4 Santri
2.	Bagian Penerimaan Tamu	3 Santri
3.	Bagian Keamanan	7 Santri
4.	Bagian Olahraga	7 Santri
5.	Bagian Majalah	3 Santri
6.	Bagian Kebersihan	7 Santri
7.	Bagian Dapur Santri	15 Santri
8.	Bagian Bahasa	8 Santri
9.	Bagian Kantin	3 Santri
10.	Bagian Ta'mir Masjid	7 Santri
11.	Bagian Pertamanan	4 Santri

Sebagai organisasi formal di pesantren, pengurus OSDA melakukan program kerja organisasi berdasarkan instruksi dari guru-guru pengasuhan santri dan pengelola pesantren. Pada pelaksanaan program kerja terdapat hambatan-hambatan, di antara hambatan tersebut disampaikan adalah terkait konsistensi dalam menjalankan program. Suatu program dapat dilaksanakan sangat bergantung pada individu dalam bagian tersebut. Pada saat individu tersebut semangat melakukan pekerjaan, program dapat berjalan. Sebaliknya, pada saat tidak bersemangat kecenderungannya akan menurun dan bahkan tidak dilakukan. Selain masalah konsistensi, adalah masalah keberlanjutan program. Disebutkan pada periode tertentu suatu program dijalankan, tetapi pada periode yang sekarang atau yang akan datang program tersebut memungkinkan untuk diadakan atau bahkan tidak diadakan kembali.

Berdasarkan problem mitra disusunlah kegiatan pengabdian masyarakat yaitu untuk meningkatkan manajemen kinerja pengurus OSDA. Ari Kunto dan Yuliana mengungkapkan manfaat dari pengelolaan organisasi berbasis manajemen adalah; 1) untuk merumuskan rencana yang dapat dijadikan kerangka kerja dan pedoman penyelesaian; 2) memberikan kejelasan antara satu bidang dengan bidang yang lain akan batas-batasnya, tugas dan wewenang individu dalam bidang tersebut; 3) memberikan suatu jalinan hubungan yang sehat dan saling membantu satu sama lain; 4) memberikan informasi akan ketercapaian pekerjaan yang direncanakan⁽³⁾

Oleh karena kebermanfaatan dari pengelolaan organisasi berbasis manajemen yang signifikan terhadap pencapaian tujuan pesantren. Dirumuskan materi-materi yang hendak diberikan kepada para pengurus OSDA. Materi-materi tersebut adalah tentang; 1) Merumuskan visi dan misi organisasi; 2) Mengelola struktur organisasi; 3) Memberdayakan budaya organisasi; dan 4) Pengelolaan sumber daya manusia. Acara diselenggarakan pada hari Kamis, 9 Mei 2019 di dua tempat terpisah, santri putra di masjid asrama putra, sedangkan santri putri di masjid asrama putri.

Perencanaan adalah tindakan menentukan tujuan organisasi dan cara bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai. Daft menyebutkan bahwa tujuan adalah kondisi ideal di masa yang akan datang yang diusahakan oleh organisasi untuk dicapai. Visi merupakan bagian dari perencanaan dalam manajemen, sehingga visi didefinisikan sebagai kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan yang bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa yang akan datang [4,5].

Nafis mengungkapkan ciri visi yang baik adalah; 1) Mampu menarik komitmen dan mampu menggerakkan orang/anggota; 2) Mampu menjadi perekat bagi berbagai gagasan strategis yang tumbuh dan berkembang; 3) Memberi arti yang baik bagi kehidupan anggota; 4)

Menggambarkan apa yang ingin dicapai dan mampu menciptakan standar keunggulan; 5) Bisa menjadi jembatan dari kondisi yang sekarang yang ada ke arah kondisi yang dicitakan; 6) Mampu memberikan arah dan fokus strategi yang jelas [6].

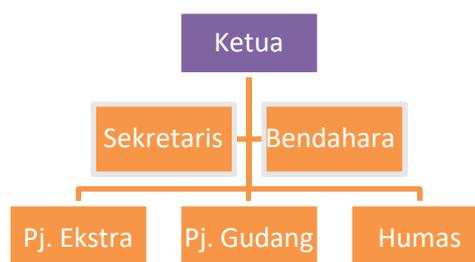
Visi yang baik tidak cukup dalam menjalankan organisasi, dibutuhkan turunan yang menjelaskan bagaimana visi dapat dicapai. Yaitu dengan menurunkannya menjadi misi, tujuan, dan nilai-nilai pendukung. Disebutkan oleh Yunus, karakteristik dari misi yaitu mengandung komponen-komponen deklarasi sikap, orientasi konsumen, dan deklarasi kebijakan sosial⁽⁵⁾.

Para santri sebagai pengurus merumuskan visi dan misi sebagaimana relevan dengan kondisi pesantren tempat mereka menjalankan amanah sebagai pengurus di bidang atau unit kerja. Salah satu contoh visi, misi, dan tujuan yang dirumuskan oleh Bagian Penerimaan Tamu dituliskan “Memuliakan tamu dengan akhlaq dan sopan-santun berdasarkan Al-Qur’an dan Sunnah”. Adapun misi dari bagian tersebut adalah; 1) Melatih santri untuk memuliakan tamu dan sesama santri; 2) Membiasakan santri untuk berperilaku sopan santun kepada sesama, tamu, dan orang tua; 3) Mengamalkan al-Qur’an dan Sunah saat menjamu tamu. Tujuan yang merupakan turunan dari Visi-Misi disampaikan; 1) Membuat tamu merasa nyaman pada saat berkunjung ke pesantren; 2) Membangun kebiasaan santri selalu berakhlaq baik kepada sesama, tamu, dan orang tua. Demikian itu dirumuskan oleh para santri sebagai pengurus Bagian Penerimaan Tamu, yang pada saat-saat tertentu bertanggungjawab untuk menerima kedatangan tamu dengan berbagai latar belakang tujuan kedatangannya ke pesantren.

Struktur organisasi memiliki peran yang penting dalam pengelolaan organisasi, mengingat penyusunan struktur organisasi merupakan representasi dari fungsi pengorganisasian dalam manajemen. Hanggaraini mendefinisikan struktur organisasi sebagai suatu penetapan proses pembagian tugas, sistem pelaporan, dan formalisasi mekanisme koordinasi beserta pola interaksi yang harus diikuti. Gibson et.al mengungkapkan *organizational structure is pattern of jobs and groups of jobs in an organization*. Sedangkan Hoy dan Miskel mendefinisikan jumlah keseluruhan cara struktur organisasi membagi tenaga kerjanya ke dalam tugas-tugas yang berbeda dan kemudian mencapai koordinasi di antara cara-cara tersebut [7,8,9].

Berbagai definisi tersebut memiliki makna bahwa struktur organisasi mengandung makna tentang pembagian pekerjaan, pengelompokan tugas, cara berkoordinasi, dan formalisasi. Pembagian pekerjaan dilakukan dengan mendeskripsikan pekerjaan apa saja yang akan dilakukan oleh bagian tersebut. Pengelompokan tugas dikenal dengan istilah departementalisasi, yaitu suatu tingkat beberapa pekerjaan yang telah dirincikan dikumpulkan pada satu departemen yang akan membedakannya dengan departemen yang lain. Koordinasi difahami sebagai tingkat bagaimana hak, wewenang, dan kewajiban didistribusikan di dalam organisasi. Sedangkan, formalisasi adalah tingkat sejauh mana suatu pekerjaan diharuskan untuk memenuhi standar [10].

Para santri pengurus OSDA pada kegiatan pengabdian masyarakat membuat desain struktur organisasi bagian-bagian yang dikelola. Salah satu contoh adalah Gambar 3 yang menunjukkan desain struktur organisasi sederhana dari Bagian Olahraga.



Gambar 3. Desain Struktur Organisasi Bagian Olahraga

Tanggungjawab ketua adalah memastikan bahwa seluruh kegiatan terkait olahraga yang wajib dan ekstrakurikuler dapat dilaksanakan. Untuk menunjang kelancaran kegiatan, ketua menyusun di bawahnya ada sekretaris yang memiliki fungsi terkait surat menyurat antara bagian, bendahara yang memiliki fungsi terkait pengelolaan anggaran dan realisasi keuangan bagian, penanggungjawab ekstrakurikuler memiliki fungsi terkait pengelolaan ekstrakurikuler olahraga, penanggungjawab gudang memiliki fungsi terkait pengelolaan alat-alat olahraga berikut perawatan dan pengadaannya, dan humas memiliki fungsi terkait penyelenggaraan olahraga yang melibatkan orang luar. Fungsi-fungsi tersebut diturunkan dalam pekerjaan-pekerjaan dari mulai memastikan seluruh santri untuk mengikuti lari pagi wajib, mendaftar peserta ekstrakurikuler olahraga, menyediakan alat-alat olahraga, mengontrol kehadiran peserta ekstrakurikuler olahraga, dan hal lain yang turut mensukseskan kegiatan olah raga di pesantren.

Budaya organisasi menurut Robbins adalah merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama. Schein mendefinisikan *a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to these problems*. Budaya organisasi diakui sebagai cara antara warga organisasi bekerjasama dalam menghadapi problem integrasi internal dan beradaptasi terhadap problem eksternal. Budaya organisasi tersebut muncul dari keberhasilan para pimpinan dalam menghadapi problematika tersebut, yang kemudian valid, dan dianggap sebagai cara yang benar, dan diajarkan untuk dilakukan dalam menghadapi problem internal dan eksternal [10,11].

Hal terpenting dari keberadaan budaya organisasi adalah sosialisasi budaya organisasi, seiring dengan seringnya budaya organisasi disosialisasikan akan menjadi kekuatan bagi organisasi. Budaya organisasi yang kuat memiliki manfaat untuk meminimalisir formalisasi dalam struktur organisasi. Sosialisasi budaya organisasi dilakukan melalui berbagai symbol organisasi, cerita heroik pahlawan organisasi, ritual kegiatan, dan bahasa. Mardiyah mengungkapkan upaya kia dalam memelihara budaya organisasi melalui proses seleksi, sosialisasi, dan tindakan manajemen puncak. Zarkasyi mengungkapkan sosialisasi budaya organisasi dilakukan melalui proses; keteladanan, penciptaan lingkungan, pengarahan, penugasan, pengajaran, dan pembiasaan [10,12,13].

Budaya organisasi yang dirumuskan oleh OSDA Bagian Ta'mir yang berfungsi untuk pengelolaan kegiatan di masjid dalam hal shalat jama'ah dan kajian setelah shalat, disebutkan pada aspek keteladanan yaitu menggunakan busana yang baik dalam melaksanakan kegiatan shalat berjama'ah dan memberikan kajian. Aspek pembiasaan yaitu para pengurus membiasakan untuk datang awal waktu shalat. Aspek penciptaan lingkungan yaitu tidak tidur ataupun rebut saat berada di lingkungan masjid. Aspek pengarahan yaitu memberikan arahan agar tidak mengenakan baju atau busana yang bertulis atau bergambar besar di bagian belakang. Aspek penugasan yaitu membuat jadwal imam shalat dan petugas yang membacakan kajian hadits setelah shalat. Sedangkan aspek pengajaran, yaitu memberikan bimbingan membaca al-Qur'an yang baik dari sisi *makhorijul huruf* dan tajwid. Demikian itu dirumuskan oleh para pengurus Ta'mir masjid dengan harapan kegiatan di masjid dapat dilaksanakan dengan tertib dan penuh kesadaran.

Kemudian hal lain yang turut mendukung program kerja yang baik adalah pengelolaan sumber daya manusia. Dessler mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berkaitan dengan keadilan. Pidarta memberikan makna bahwa perhatian terhadap sumber daya manusia dilakukan melalui kegiatan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan, pemberian dan peningkatan kesejahteraan. Qomar mengungkapkan terkait tenaga pendidik dan

kependidikan yaitu terdiri dari tujuh komponen; 1) perencanaan pegawai; 2) pengadaan pegawai; 3) pembinaan dan pengembangan pegawai; 4) promosi dan mutasi; 5) pemberhentian pegawai; 6) kompensasi; dan 7) penilaian pegawai [14,15,16].

Dalam lingkup organisasi santri, tidak mengadopsi semua indikator manajemen sumber daya manusia praktis sebagaimana diungkapkan oleh para pakar. Mengingat para santri di pesantren adalah santri yang kewajiban utamanya adalah belajar bukan bekerja. Selain itu, bahwa para santri diperbantukan untuk membantu pondok adalah dalam rangka memberikan pengalaman pendukung dari proses belajar-mengajar yang sudah didapatkan selama belajar di pesantren. Oleh karena tidak semua indikator manajemen sumber daya manusia disosialisasikan kepada para santri, yaitu hanya pada aspek perencanaan pengurus yang berisi kualifikasi, jumlah kebutuhan pengurus, pelatihan dan pengembangan, dan evaluasi kinerja.

Sekalipun belum sempurna, Bagian Kantin OSDA merumuskan pengelolaan sumber daya manusia yang terdiri dari kualifikasi pengurus yaitu memiliki daya kreatif dan inovatif yang tinggi dan nilai pelajaran berhitung yang tinggi, kebutuhan pengurus adalah 14 pengurus untuk memenuhi 7 subbagian dengan asumsi 2 pengurus setiap subbagian, seleksi dilakukan dengan memperhitungkan aspek-aspek kejujuran, ketekunan, pengalaman, dan kreatifitas. Terkait dengan pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan seminar kewirausahaan bagi pengurus. Evaluasi kinerja dilakukan oleh ketua dan rekan pengurus pada rapat mingguan secara bersamaan dengan program kegiatan yang akan datang.

Para pengurus OSDA pada kegiatan pengabdian masyarakat ini merumuskan visi-misi dan tujuan, struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya pengurus. Rumusan tersebut dituliskan pada *form* yang disediakan oleh tim pengabdian masyarakat. Setelah selesai diisi oleh para pengurus, *form* tersebut dikumpulkan kembali untuk didokumentasikan dalam satu format buku yang bisa dibaca oleh pengurus sebagai pedoman dan dasar dalam melakukan kegiatan-kegiatan organisasi.

Dampak dari kegiatan ini adalah bahwa pada saat selesainya kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan. Para pengurus OSDA memiliki satu buku program kerja organisasi yang memuat visi-misi, dan tujuan organisasi, desain struktur organisasi berikut tugas dan wewenang pengurus, budaya organisasi dan cara mensosialisasikan budaya organisasi, dan panduan pengelolaan sumber daya manusia bagi organisasi. Buku ini memberikan kemudahan bagi para pengurus untuk mengetahui apa yang menjadi tugas dan kewajiban setiap bagian, berikut cita-cita akan masa depan organisasi yang dikelola. Selain itu, buku pedoman ini dapat dijadikan sebagai barometer untuk mengukur kinerja bagian-bagian OSDA.

SIMPULAN

Berdasarkan latar belakang dan pelaksanaan kegiatan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut; pelaksanaan pengabdian masyarakat meliputi empat tahapan yang utama yaitu; observasi, sosialisasi, pelatihan, dan pendokumentasian. Kegiatan pengabdian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa program pelatihan didasari oleh analisis kebutuhan mitra untuk mengembangkan diri yang dalam hal ini adalah peningkatan efektifitas OSDA sebagai subsistem dari sistem pesantren. Untuk mencapai efektifitas tersebut, dibutuhkan pengelolaan kinerja yang baik melalui kejelasan visi dan misi organisasi, program kerja dalam struktur organisasi yang rinci, pengelolaan budaya organisasi yang kuat, dan pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur. Sosialisasi dan pelatihan penyusunan program kerja yang telah dilakukan memberikan pengetahuan dan acuan praktek pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Sedangkan dokumentasi program kerja yang sudah dibuat dapat menjadi panduan dan pedoman bagi pengurus dalam mengelola dan mengembangkan organisasi yang merupakan tanggungjawab pengurus pesantren.

UCAPAN TERIMAKASIH

Kami ucapkan terimakasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Ahmad Dahlan atas bantuan moril dan materiil untuk terlaksananya kegiatan pengabdian masyarakat ini. Demikian juga kepada Pengurus Pesantren Darul Arqam Patean Kendal dan Pimpinan Cabang Muhammadiyah Patean Kendal, atas perkenannya memberikan kesempatan untuk pelaksanaan kegiatan untuk mengembangkan pengelolaan pesantren. Kepada Program Studi S2 PAI Universitas Ahmad Dahlan yang memberikan izin untuk kolaborasi pengabdian masyarakat yang melibatkan dosen dan mahasiswa.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- [2] Perawironegoro, D. (2018). Hubungan antara Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Efektifitas Organisasi di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Disertasi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.
- [3] Arikunto, S., & Yuliana, L. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Cendekia.
- [4] Daft, R. L. (2010). *Management (Ninth Edit)*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- [5] Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- [6] Nafis, A. H. S. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: LaksBang Pressindo.
- [7] Gibson, J. L. et. al. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (Eleventh E)*. New York: Mc Graw-Hill Irwin,.
- [8] Hanggraeni, D. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- [9] Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2014). *Administrasi Pendidikan; Teori, Riset, dan Praktik*.
- [10] Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- [11] Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco (3rd Editio). <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>
- [12] Mardiyah. (2012). Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi. *Jurnal Tsaqafah*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21111/tsaqafah.v8i1.21>
- [13] Zarkasyi, A. S. (2005). *Gontor & Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.qafah. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21111/tsaqafah.v8i1.21>
- [14] Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- [15] Pidarta, M. (2011). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [16] Qomar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.