



Implementasi Fungsi Pengorganisasian Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Santri

Elin Nurhasanah^{1*}, Yusuf Zaenal Abidin², Irfan Sanusi³

^{1,2,3}PProgram Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Gunung Djati Bandung

*elinnurhasanah.id@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the determination of santri activities and human resources, design and development, placement and assignment and delegation of authority at the Al-Ma'munul Hamiddiyah Islamic Boarding School to produce quality students. The method used in this research is descriptive method with a qualitative approach through field observations, interviews, documentation studies and literature studies which are then compiled and classified according to the data that the author needs. The results of the research at the Al-Ma'munul Hamiddiyah Islamic Boarding School were that the determination of the activities of the students and human resources for the board was determined by the pesantren leadership, the kiai council, the teacher council, and the santri council and adjusted to the needs of the students. The design and development is carried out by analyzing the needs of the pesantren in order to adapt to the times through experience and comparative studies. Placement and assignments are determined by the leadership, board and Ex-Officio based on predetermined criteria, this is done so that the elected administrators are able to guide and direct the students. The delegation of authority to each individual / management is adjusted to the main duties and functions of each position of each santri.

Keywords: *Implementation, Organization, Islamic Boarding School*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penentuan kegiatan santri dan sumber daya manusia, perancangan dan pengembangan, penempatan dan penugasan serta pendelegasian wewenang di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah untuk melahirkan santri yang berkualitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui observasi lapangan, wawancara, studi dokumentasi dan studi kepustakaan yang kemudian disusun dan diklasifikasikan sesuai dengan data yang penulis butuhkan. Hasil dari penelitian di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah yaitu penentuan kegiatan santri dan

SDM untuk pengurus ditentukan oleh pimpinan pesantren, dewan kiai, dewan guru, dan dewan santri serta disesuaikan dengan kebutuhan santri. Perancangan dan pengembangan dilakukan dengan menganalisis kebutuhan pesantren agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman melalui pengalaman dan studi banding. Penempatan dan penugasan ditentukan oleh pimpinan, dewan dan Ex-Officio berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan, hal itu dilakukan agar pengurus yang terpilih mampu membimbing dan mengarahkan santri. Pendelegasian wewenang kepada setiap individu/pengurus disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi dari setiap jabatan masing-masing santri.

Kata Kunci: *Implementasi, Pengorganisasian, Pondok Pesantren*

PENDAHULUAN

Pengorganisasi adalah bagian dari fungsi manajemen yang dapat diimplemetasikan pada berbagai aspek tatanan sosial, baik itu lembaga formal ataupun nonformal, salah satunya adalah lembaga pendidikan pesantren. Sejalan dengan perkembangan dan kemajuan zaman, Pondok Pesantren mendapati kemajuan terutama dalam bidang pengorganisasian dan pengadministrasian. Perkembangan ini berawal dari beberapa kasus seperti perubahan otoriter paternalistik, kediplomatik partisipatif, atau dari *laissez faire* ke demokratis (Haedari, 2004:4). Kasus lain, beberapa pesantren sudah mulai membentuk badan organisasi internal, misalnya membentuk bidang yang mengorganisir kegiatan-kegiatan Pondok Pesantren seperti menentukan jadwal pengajian, jadwal piket, majelis taklim, kebutuhan asrama, dan sebagainya.

Akan tetapi, implementasi pengorganisasian dalam pesantren masih belum sepenuhnya merata di kalangan pesantren, terutama pesantren-pesantren *salafiyah* yang masih mempertahankan pola-pola tradisional. Penetapan manajemen yang masih konvensional di kalangan Pondok Pesantren terjadi di karenakan kekurangan sumber daya manusia yang unggul dan profesional. Misalnya, di beberapa pesantren struktural pesantren seperti pimpinan yayasan, guru, staf kepengurusan, dan unit-unit kerja lainnya tidak ada pemisahan yang jelas diantaranya serta masih terdapat beberapa unit yang belum berjalan sesuai aturan baku organisasi. Hal ini, disebabkan masih kuatnya pigur kiai sebagai sentral berbagai macam kebijakan pondok di pesantren.

Sentralitas berbagai permasalahan diatas mengakibatkan ketidakstabilan peran antara normativitas dan kondisi objektif Pondok Pesantren, termasuk di dalam implementasi pengorganisasian. Pada tahapan implementasinya, Pondok Pesantren harus mempertimbangkan serta mengakomodasi kondisi yang riil di Pondok Pesantren. Begitupun Implementasi pengorganisasian yang terjadi di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah yang masih menerapkan manajemen organisasi yang tradisional.

Tidak ada yang salah dengan pola pesantren tradisional, akan tetapi dalam upaya menjaga tradisi lama dan mengikuti perkembangan zaman, pesantren mau tidak mau dituntut untuk bertransformasi dalam urusan pengorganisasian, dalam upaya menjaga stabilitas dan meningkatkan kualitas pesantren tanpa menghilangkan identitas lamanya.

Mengacu pada tipologi Pondok Pesantren yang berkembang di Indonesia, Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah termasuk kepada *salafiyah* sehingga sistem manajemen pengorganisasian menjadi salah satu persoalan yang masih belum bisa direalisasikan dengan baik. Pemahaman, bahwa Pondok Pesantren hanya merupakan lembaga dakwah tradisional masih kuat secara kultural, sehingga penerapan pengelolaan manajemen dakwah tidak menjadi hal serius yang diperhatikan. Selain itu, segala bentuk pengelolaan Pondok Pesantren masih berpusat pada keputusan pimpinan pesantren.

Penelitian terkait dengan implementasi fungsi pengorganisasian Pondok Pesantren pada dasarnya sudah banyak dilakukan, baik dalam bentuk buku, jurnal, artikel, disertasi, tesis dan skripsi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, selain perbedaan objek penelitian juga penelitian ini difokuskan terhadap permasalahan bagaimana pengimplementasian fungsi pengorganisasian Pondok Pesantren bisa berdampak pada kualitas santri.

LANDASAN TEORI

Untuk menjelaskan permasalahan di atas, penulis menggunakan pendekatan teoritis dari T. Hani Handoko tentang fungsi pengorganisasian. Menurut Handoko fungsi pengorganisasian setidaknya harus memiliki empat pola yaitu; (a) menentukan kegiatan dan sumber daya yang diperlukan guna mencapai tujuan organisasi. (b) membuat perancangan dan pengembangan organisasi atau kelompok kerja yang mengarah pada pencapaian tujuan. (c) melaksanakan penempatan dan penugasan tanggung jawab kepada setiap individu atau pegawai. dan, (d) menugaskan pendelegasian wewenang kepada setiap individu untuk dapat mengerjakan tugasnya masing-masing.

Penentuan kegiatan merupakan proses perincian dari setiap aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Handoko, 1999: 40). Sedangkan proses penentuan sumber daya manusia menurut Torrington dan Tan Chwee Huat dalam Hariandja, (2007:76) adalah perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Jika dalam bentuk operasionalisasinya ialah kegiatan memprediksi berapa jumlah SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi, untuk melaksanakan tugas yang telah dibuat. Kemudian apa saja jenis pekerjaannya, berapa jumlah SDM yang tersedia dan apa yang akan dilakukan untuk dapat memastikan penawaran dan permintaan pada waktu bersamaan.

Sama halnya dengan penentuan sumber daya manusia menurut William B. Werther and Keith Davis dalam (Hariandja, 2007:76) bahwa penentuan SDM merupakan proses yang sistematis untuk memprediksi kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan

(*supply*) pada masa yang akan datang baik jumlah ataupun jenisnya. Sehingga kegiatan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas lain untuk mendapatkan SDM yang unggul dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Diana dan Amanda, (2003:10) perancangan dan pengembangan merupakan pembuatan kerangka kerja organisasi atau komunitas dalam skala besar. Dalam melakukan perancangan dan pengembangan organisasi hal utama yang harus dilakukan ialah mengidentifikasi secara mendalam mengenai apa yang akan menjadi fokus organisasi dan apapun jenis organisasinya, tetap harus memperhatikan 4-D yaitu; *discovery* (penemuan), *dream* (impian), *desigen* (rancangan), dan *destiny* (takdir).

Penugasan atau penempatan ialah langkah selanjutnya setelah dilakukannya seleksi, calon pekerja yang lolos pada tahap seleksi akan ditempatkan pada jabatan tertentu sesuai dengan kenutuhan perusahaan atau organisasi serta pemberian wewenang kepada sdm tersebut (Hasibuan, 2009:25).

Menurut S. Prajudi Atmosudirjo dalam Fadli, (2011:5) wewenang ialah kebebasan untuk melakukan suatu tindakan, sedangkan pendelegasian wewenang itu sendiri adalah memberikan kekuasaan kepada seseorang secara sah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber Data Penelitian

Data primer (*primary source*) yaitu suatu asal sebuah data yang menyediakan data sekunder (Churchill, 2001:219). Sumber data primer, yaitu sumber data dari hasil informasi tertentu. Yang didapatkan oleh seseorang mengenai permasalahan yang akan diteliti (Sadih, 2015:87) tambahanya seperti catatan hasil wawancara dan observasi lokasi. Maka dari itu, data primer dalam penelitian ini adalah implementasi fungsi pengorganisasian di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah kec. Cipatujah yang terdiri dari: Pimpinan Pondok Pesantren, Dewan Santri, Ro'is dan Ro'isah, penguru santri dan santriah serta sample dari santri putra dan santri putri. Pemilihan narasumber ini, berdasarkan pada asumsi bahwa mereka memiliki beginning posisi di kepengurusan pesantren dengan melalui observasi dan wawancara tatap muka.

Data sekunder, dapat berupa data sekunder kasus baik kasus yang berupa barang, orang, binatang dan lain-lain. Sumber informasi menunjang (*second hand*) yaitu sumber yang masih berkorelasi dengan pokok masalah penelitian di lapangan. Sumber data sekunder digunakan hanya untuk melengkapi data penelitian saja., oleh karena itu diperlukanya sumber-sumber yang menjadi referensi berupa buku, laporan, jurnal, dan referensi lainnya yang dapat menunjang kelengkapan informasi penelitian.

Letak Geografis Pesantren

Secara geografis Pondok Pesantren al-Ma'munul Hamiddiyah terletak 5 km dari kecamatan dan 50 km dari pusat kabupaten Tasikmalaya, sebelah barat berbatasan

dengan perkebunan karet kecamatan cipatujah dan sebelah timur berbatasan dengan sungai cilangla, di bagian selatan hutan dan wilayah perkebunan masyarakat dan jalan raya cipatujah sebagai pembatas dengan bagian utara. Letak keberadaan pondok pesantren yang berada dipinggir jalan raya cipatujah dan berada dekat dengan pemukiman penduduk sehingga pondok pesantren mudah diakses oleh masyarakat baik yang berada diluar atau didalam kecamatan cipatujah. Bukain itu saja, lokasi pesantren yang sangat strategis menjadikan Pondok Pesantren sebagai pusat pendidikan Islam di tiga kecamatan yaitu kecamatan Bantarkalong, Cipatujah dan Culamega (Dokumen pesantren, 2018).

Selang Pandang Berdirinya Pesantren

Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamidiyyah, sudah berdiri sejak tahun 1963. Didirikan oleh seorang alim yang bernama KH. Ma'mun atau yang sering disebut Mama Ma'mun. Pada awal berdirinya Pondok Pesantren ini diberinama Darul Ulum. Latar belakang didirikan Pondok Pesantren ini sebagai wadah penyiaran agama Islam di wilayah Tasik Selatan, K.H Ma'mun melihat kondisi masyarakat yang masih kurang menyadari akan pentingnya pendidikan keagamaan, sehingga beliau memandang perlu didirikanya lembaga pendidikan pesantren sebagai wadah pengajaran agama Islam (Dokumen pesantren, 2018).

Dalam perkembanganya, semasa kepemimpina KH. Ma'mun dari tahun 1963 sampai 1980-an pesantren ini berkembang dengan pesat, hal tersebut dapat dilihat dari jumlah santri pada saat itu yang mencapai tujuh ratusan lebih dan jumlah bangunan kobong yang mencapai 144. (Wawancara, Jaeni sebagai alumni, 27 Maret 2021).

Tahun 1980 Mama Ma'mun meninggal di usia 82 tahun. Keadaan pesantren kemudian berubah, hampir selama empat tahun pesantren mengalami kebangkrutan karena kehilangan figur kiai. Pada pertengahan tahun 1984 ada salah seorang alumni yang tergerak hatinya untuk meneruskan suksesi kepemimpinan Mama Ma'mun, beliau bernama KH. Syarif Hidayat yang kini menjadi pimpinan sekaligus pendiri Pondok Pesantren Al-Hasan. Masa kepemimpinan KH. Syarif Hidayat hanya berlangsung dua tahun yaitu dari tahun 1984-1986 dikarenakan beliau memilih mukim di kampung halaman istrinya di daerah Cicadas yang lokasinya tidak jauh dari pesantren.

Setelah KH. Syarif Hidayat meninggalkan pesantren, kepemimpinan Pondok Pesantren diserahkan kepada menantu Alm. KH. Ma'mun yaitu Ustadz Abdul Hamid. Pada masa kepemimpinan KH. Abdul Hamid ini merupakan masa kebangkitan Pondok Pesantren. Pada masa ini nama Pondok Pesantren kemudian dirubah menjadi Al-Ma'munul Hamiddiyah, sebagai bentuk penghormatan kepada pendiri Pondok Pesantren. Nama Pondok Pesantren ini diambil dari nama pendiri awal Pondok Pesantren yaitu Ma'mun dan nama penerusnya sekarang (Hamid). Pada masa kepemimpinan H. Abdul Hamid kondisi pesantren mengalami kemajuan dimana jumlah santri yang mondok kembali bertambah banyak, dibangun asrama baru dan fasilitas pesantren bertambah

seperti tempat mengaji, dapur umum, kamar mandi umum, kantor santri putra dan kantor santri putri (Dokumen pesantren, 2019).

Selama kepemimpinan K.H. Abdul Hamid Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah terus mengalami perkembangan baik dari segi intelektual ataupun material. Hal tersebut dapat terlihat dari didirikannya lembaga pendidikan formal yaitu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), adanya depot pesantren yang menjadi pemasok utama air mineral untuk kebutuhan santri dan masyarakat sekitar (Dokumen pesantren, 2020).

Visi dan Misi Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah

Visi, Menjadi lembaga pendidikan Islam yang mampu mencetak santri yang berpengetahuan luas, berakhlak baik, dan mampumengamalkan ilmunya di masyarakat (Dokumen pesantren, 2018).

Misi, (a) Menanamkan prilaku dan budi pekerti yang berakhlakul karimah, taqwa kepada Allah dan mengikuti ajaran rasulnya dengan mengembangkan ilmu pengetahuan keagamaan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. (b) Membuat program-program yang dapat membantu santri dalam memahami dan mengkaji kitab-kitab Nahwu dan Shorof yang menjadi fokus kajian pondok pesantren. (c) Komitmen untuk menteladani dan melestarikan tradisi ulama-ulama (salaf) terdahulu. (d) Mewujudkan pondok pesantren yang mampu menghasilkan santri-santri yang unggul dalam ilmu agama dan darigama (Dokumen pesantren, 2018).

Sumber Dana Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah

Pelaksanaan seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan pesantren tentunya tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ada dana yang menjadi pendukung dalam merealisasikan seluruh kegiatan. Dana dibutuhkan untuk kebutuhan sehari-hari pesantren dan santri, untuk fasilitas belajar mengajardan untuk kepentingan lainnya. Adapun perincian sumber dana di Pondok Pesantren berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Abdul Hamid selaku pimpinan pesantren, ada beberapa sumberdana yang didapat melalui donatur, kas Jumat, dan Syahriyah Santri.

Untuk memenuhi kebutuhan pesantren, pimpinan, para dewan dan pengurus santri mencari dana dari beberapa donatur baik alumni atau para dermawan yang dengan ikhlas mengeluarkan sebagian hartanya untuk membantu pesantren. Selain itu pihak pesantren juga selalu mengajukan proposal kepada pemerintahan dan para dermawan untuk membangun fasilitas santri yang memadai. Dari beberapa donatur, ada yang menawarkan diri menjadi donatur tetap sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan ada juga yang memang hanya pada saat-saat tertentu saja. Pondok Pesantren bisa menerima dana atau bantuan dalam bentuk apapun bisa berupa jasa, uang, bahan bangunan, bahan makanan dan lain-lain (Wawancara dengan KH. Abdul Hamid sebagai pimpinan pesantren, 16 Maret 2021)

Kas jum'at ialah dana yang dikumpulkan setiap satu minggu sekali pada hari jum'at. Cara pengumpulannya yaitu dengan menggunakan kencleng keliling pada saat sudah selesai melaksanakan shalat jum'at, tidak ada patokan jumlah uang tertentu cukup seiklasnya saja. Semua boleh bersedekah baik santri putra, santri putri dan masyarakat yang melakukan shalat jum'at di mesjid pesantren (Wawancara dengan Tuti Alawiyah sebagai Roisah santri putri, 15 Maret 2021).

Syahriah santri yaitu pembayaran setiap bulan yang wajib dibayar oleh semua santri. Perincian pembayarannya yaitu; iuran wajib bulanan 50.000, listrik 35.000, iuran pembelian kayu bakar 10.000 dan sabilillah 5000. Jadi total keseluruhan pembayaran syahriah santri 100.000/bulan, ditambah beras 10 Kg setiap bulan (Wawancara dengan Irsyad Moch Al-Fariji sebagai Bendahara pesantren, 1 April 2021).

Program Kegiatan Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah

Dalam upaya mencetak santri yang berkualitas dan berpengetahuan luas, Pondok Pesantren menyusun program kegiatan yang dapat membantu pesantren dalam mewujudkan visi misi dan tujuannya. Adapun program kegiatan yang ada di Pondok Pesantren dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori yaitu; (a) Program kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas santri, dan (b) Program kegiatan yang berkaitan dengan meningkatkan kualitas spiritual santri

Garis besar kegiatan peningkatan kualitas santri tersebut yaitu; *pertama*, menyelenggarakan kegiatan mengaji untuk mempersiapkan santri yang berkualitas dan berpengetahuan luas dalam bidang Ilmu Nahwu, Shorof, Fiqih, Tauhid, dan Aqidah. *Kedua*, menyelenggarakan kegiatan hafalan nadzom-nadzom ilmu nahwu dan shorof. *Ketiga*, kegiatan dalam bidang seni bacaan Al-qur'an dan seni musik Islami. *Keempat*, kegiatan mubalighin wal mubaligh (Wawancara dengan KH. Abdul Hamid sebagai pimpinan pesantren, 8 Maret 2021).

Kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah masih menggunakan metode tradisional seperti *sorogan*, *wetonan*, *bandongan*, *halaqah* dan hapalan. Metode *wetonan* dan *bandongan* sebenarnya hampir sama dimana para santri akan duduk dan menyimak apa yang sedang kiai atau ustadz terangkan dan sesekali mencatat apa yang perlu dicatat. dalam metode *bandongan* santri lebih leluasa untuk bertanya langsung kepada kiai. Sebaliknya dengan metode *wetonan* dan *bandongan*, metode sorogan bersifat lebih personal dimana santri satu persatu menghadap kiai atau ustadz untuk menyetorkan apa yang mereka pahami. Metode selanjutnya yaitu metode *halaqah*, pembelajaran menggunakan metode *halaqah* merupakan metode belajar berkelompok metode terakhir yaitu metode hafalan dimana para santri akan menyetorkan hasil hapalannya kepada kiai atau ustadz pelajar yang disetorkan yaitu *nadzom yakulu*, *nadzom imrithi*, *nadzom al-fiyah*, *nadzom jaubar makhnun*, *ta'rif* dan *tasrif* (Wawancara dengan Siti Navisa sebagai seksi pendidikan, 9 Maret 2021).

Selain itu, ada juga metode belajar yang disebut kaderisasi dimana kiai akan mengirimkan salah satu santri pada setiap tahunnya untuk mendalami ilmu tertentu ke

pesantren-pesantren yang memang fokus mengkaji ilmu tersebut. Setelah sampai pada waktu yang sudah ditetapkan, santri akan mengabdikan di pesantren Pondok Pesantren selama waktu yang tidak ditentukan. Setelah itu biasanya kiai akan mengirimkan santri tersebut ke daerah-daerah yang membutuhkan atau bisa disebut dengan santri yang dimukimkan (Wawancara dengan Kamaludin sebagai salah satu alumni, 15 Maret 2021).

Dalam meningkatkan kualitas spiritual santri, Pondok Pesantren mengadakan kegiatan-kegiatan khusus seperti, melaksanakan shalat berjamaah 5 waktu dalam sehari, puasa sunat bersama, yasinan, mauludan, istighosahan dan khataman.

Proses Penentuan Kegiatan dan SDM Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah dalam Meningkatkan Kualitas Santri

Berdasarkan teori, penentuan kegiatan atau departementalisasi adalah proses perincian dari setiap aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Handoko, 1999:167). Sedangkan menurut Athoillah, (2010:176) departementalisasi yaitu proses penentuan dimana kegiatan-kegiatan akan dikelompokkan pendekatan departementalisasi dalam organisasi pada umumnya menggunakan pendekatan departementalisasi fungsional, yaitu kegiatan akan dikelompokkan sesuai dengan jenis fungsinya untuk membuat satuan-satuan organisasi dan setiap individu yang mendapatkan fungsi yang sama akan di satukan dalam satu kelompok. Penentuan SDM menurut Andrew E Sikula dalam Mangkunegara, (2013:4) adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja supaya pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian penulis di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah, penentuan kegiatan hampir keseluruhan ditentukan oleh pimpinan dan sebagian kecil ditentukan oleh dewan dan pengurus. Adapun perincian kegiatan Pondok Pesantren dilihat dari keseluruhan, semua kegiatan disesuaikan dengan kebutuhan santri dan keahlian yang dimiliki ustadz serta sudah dikelompokkan sesuai dengan fungsi dari kegiatan tersebut.

Adapun rincian kegiatan di Pondok Pesantren terbagi kedalam empat pola kegiatan yaitu; (a) Kegiatan harian yang terdiri dari; *pertama*, kegiatan berjamaah shalat lima waktu yang dilakukan terpisah antara santri putra dan santri putri, hal itu dilakukan untuk melatih santri baik putra ataupun putri agar terbiasa shalat berjamaah dan memiliki kemampuan untuk menjadi imam shalat. *Kedua*, kegiatan mengaji kitab kuning yang disesuaikan dengan kelas, adapun kitab yang dikaji di kelas ibtida A dan B pada dasarnya kitab yang dikaji sama, yang membedakannya adalah fokus pembelajarannya. Kitab yang dikajinya yaitu Ta'rif, Akhlak, Qur'an, Jurumiyah, Tijan, Safinah dan Tasrif (Wawancara dengan Danis Sutansah sebagai Rois santri putra, 9 Maret 2021). *Ketiga*, kegiatan bersih-bersih yang diatur oleh pengurus. (b) kegiatan mingguan yaitu kegiatan mengaji yang dilakukan satu kali dalam seminggu seperti kegiatan talaran, kelas *wustho* akan setoran nazom yakulu atau *nadzom imritbi* tergantung kemampuan dari santrinya, dan kelas *ulya* akan menyetorkan talaran kitab Al-Fiyah Ibnu Malik dan Jauhar Maknun. (c) Kegiatan bulanan, diisi dengan kegiatan rapat kepengurusan pesantren dan evaluasi kinerja

pengurus yang dilakukan setiap malam rabu di minggu terakhir dalam setiap bulan. (d) kegiatan tahunan terdiri dari; *Pertama*, Masa Pengenalan Lingkungan Pesantren (MPLP). *Kedua*, Peringatan Hari Besar Islam (PHBI). *Ketiga*, Kegiatan mengaji *pasaran* yaitu kajian yang khusus dilaksanakan pada bula Ramadhan yang ditentukan oleh kiyai.

Sama halnya dengan penentuan kegiatan, penentuan SDM Pondok Pesantren juga ada yang di tentuakan oleh pimpinan dan ada juga yang ditentukan oleh pengurus. Yang membedakannya hanya dalam jumlahnya saja. Jika dalam penentuan kegiatan sebagian besar di tentukan oleh pimpinan justru dalam penentuan SDM malah sebaliknya. Pimpinan hanya menentukan Rois/sah, Sekretaris, Bendahara dan Seksi Pendidikan dan selebinya ditentukan oleh pengurus terpilih.

Adapun proses tahapan penentuan pengurus di Pondok Pesantren ditentukan melalui lima tahapan yaitu; (a) ditentukan oleh pimpinan pesantren, pengurus yang ditentukan langsung oleh pimpinan pesantren yaitu rois/sah, sekretaris, bendahara dan pendidikan. Standarisasi kepengurusan tersebut ditentukan, *pertama*, apabila santri sudah menguasai beberapa kitab dasar yang biasa diajarkan di kelas *ibtida* dan *mustho* terutama kitab-kitab ilmu shorof dan nahwu. *Kedua*, apabila santri sudah tinggal di pesantren minimal sembilan atau sepuluh tahun untuk rois dan lima atau enam tahun untuk roisah. *Ketiga*, bagi santri berstatus santri khusus (SANSUS). *Keempat*, apabila santri sudah berada di kelas *ulya*. (b) Ditentukan oleh Dewan Santri dan rois/sah, sekretaris dan bendahara dengan setandar kepengurusan sebagai berikut, *pertama*, karakter dan sikap dari setiap individu santri. *Kedua*, pengetahuan yang dimiliki santri baik dalam bidang pendidikan ataupun bidang keorganisasian. *Ketiga*, Santri minimal sudah kelas *mustho*. *Keempat*, minimal santri sudah tinggal tiga atau empat tahun di pesantren. (c) Setelah ditentukan makan semua orang terpilih akan dikumpulkan oleh Ex-Officio. (d) Selanjtnya setelah terkumpul, setiap masing-masing orang akan ditanya kesiapanya menjadi pengurus dan dalam bidang apa. (e) Setelah ke empat tahapan selesai barulah akan diadakan pengukuhan pengurus.

Pimpinan Pondok Pesantren memiliki standar tertentu dalam memilih pengurus *Ex-Officio* dari mulai keahlian, pengalaman dan akhlakunya. Maka dari itu, pengurus *Ex-Officio* yang terpilih merupakan SDM unggul yang dapat membantu pimpinan dalam mengelola pesantren dan mengatur santri. Akan tetapi, yang menjadi kelemahan pengorganisasian Pondok Pesantren yaitu tidak adanya periodisasi kepengurusan yang menjadi penghambat dalam melakukan perencanaan SDM di masa yang akan datang.

Dalam proses pengembangan organisasi dan SDM, Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamnidiyah memperhatikan beberapahal sebagai pertimbangan yaitu; (a) Menganalisis kebutuhan pesantren agar pesantren dapat survive dalam perkembangan zaman, berdasarkan pengalaman pimpinan pesantren dan para dewan selama mengelola pesantren, dengan melihat kondisi lingkungan pesantren dari tahun ke tahun dan dengan melakukan perbandingan dengan pesantren-pesantren lain. (b) Mendirikan lembaga formal Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang bertujuan untuk menarik minat generasi muda setelah lulus dari Sekolah Menengah Pertama (SMP) supaya bisa melanjutkan pendidikan formalnya tanpa harus berhenti belajar mengaji.

Perancangan dan Pengembangan Organisasi Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah

Perancangan organisasi di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah melalui beberapa tahapan, dimana kiai atau pimpinan pesantren akan menganalisis terlebih dahulu siap santri yang mampu menjalankan tugasnya sebagai pengurus pesantren dan sudah memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan. Untuk Rois atau bisa juga disebut ketua santri yang jabatannya di bawah dewan santri kriteria yang harus dipenuhi yaitu kepribadian baik, sudah menguasai beberapa kitab dasar yang biasa diajarkan di kelas *ibtida* dan *wustho* terutama kitab-kitab ilmu *shorof* dan *nahwu*, sudah tinggal di pesantren minimal sembilan atau sepuluh tahun untuk Rois dan lima atau enam tahun untuk Roisah, untuk jabatan *Ex-Officio* diwajibkan santri khusus dan sudah tingkat ulya sedangkan untuk pengurus bidangnya cukup dengan memiliki pengetahuan baik dalam bidang pendidikan ataupun bidang keorganisasian, minimal sudah kelas *wustho* dan sudah tinggal tiga atau empat tahun di Pondok Pesantren. Kemudian setelah jumlah calon pengurus dirasa cukup dan kriterianya sudah memenuhi standar, pimpinan pesantren akan menentukan bidang apa saja yang harus ada dalam struktur organisasi. Bidang-bidang akan disesuaikan dengan kebutuhan krusial pesantren (Wawancara dengan KH. Abdul Hamid sebagai pimpinan pesantren, 8 Maret 2021).

Setelah struktur organisasi pesantren terbentuk, dewan santri dan pengurus akan melakukan musyawarah terkait program dan peraturan apa yang akan diberlakukan dan dihilangkan atau dikembangkan serta menentukan strategi agar setiap bidang dapat menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya masing-masing dan setelah itu hasil musyawarah akan dilaporkan kepada pimpinan pesantren. Jika pimpinan menyetujui maka akan langsung direalisasikan oleh pengurus, jika sebaliknya maka pengurus dan dewan akan melakukan revisi ulang sesuai dengan intruksi dari pimpinan pesantren (Wawancara dengan Danis Sutansah sebagai Rois pesantren, 27 Maret 2021).

Terdapat beberapa hal yang diperhatikan Pondok Pesantren dalam melakukan pengembangan organisasi pesantren yaitu; (a) Menganalisis kebutuhan pesantren agar pesantren dapat *survive* dalam kemajuan zaman. Pondok Pesantren dapat menentukan kebutuhan berdasarkan dari pada pengalaman pimpinan pesantren dan para dewan selama mengelola pesantren, dengan melihat kondisi lingkungan pesantren dari tahun ke tahun dan dengan melakukan perbandingan dengan pesantren-pesantren lain. (b) Membentuk sekolah formal untuk menarik minat juga sebagai penyeimbang kegiatan pendidikan di Pondok Pesantren. (c) Dewan santri mengembangkan Pondok Pesantren yang maju secara pendidikan dan struktural dimasa yang akan datang.

Penempatan dan penugasan tanggungjawab kepada setiap individu/pengurus Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah dalam Meningkatkan Kualitas Santri

Penempatan dan penugasan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah ditentukan oleh pimpinan pesantren, wakil, penasihat, dewan santri, dewan guru dan pengurus santri. seperti halnya perekrutan, penempatan dan penugasan untuk jajaran *Ex-officio* di Pondok Pesantren juga ditentukan oleh pimpinan pesantren. Akan tetapi, untuk jabatan bidang/seksi pimpinan pesantren memberikan wewenang penuh kepada dewan dan pengurus santri, terkecuali untuk seksi pendidikan itu tetap ditentukan oleh pimpinan pesantren (Wawancara dengan Tete Rima Rifa'atussolihat sebagai Dewan Guru, 9 Maret 2021).

Penempatan dan penugasa dalam bentuk pengadministrasian memang sudah sesuai dengan masing-masing bidang. Akan tetapi dalam pelaksanaan tugas dari tugas pembuat jadwal seluruh kegiatan, pembuatan peraturan dan pembuatan daftar hadir seluruh kegiatan semu dilakukan oleh pihak kantor yang terdiri dari jajaran *Ex-Oficio* kepengurusan pesantren (Wawancara dengan Tuti Alawiyah sebagai Roisah santri putri, 10 Maret 2021).

Berdasarkan fakta lapangan yang ditemukan penulis, penempatan dan penugasan di Pondok Pesantren secara administrasi sudah baik setiap bidang memiliki tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan bidangnya. Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih belum berjalan dengan sebagai mana mestinya. Hal itu dapat dilihat dari kegiatan sehari pengurus, dimana pengurus yang bekerja adalah mereka yang diperintah oleh pimpinan buka mereka yang memiliki tugas dan kewajiban.

Pendelegasian wewenang kepada pengurus di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah dalam Meningkatkan Kualitas Santri.

Pendelegasian wewenang di Pondok Pesantren disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi dari setiap jabatan organisasi. Akan tetapi tidak semua pengurus dapat menggunakan wewenang sebagai mana mestinya karena biasanya pengurus akan mengerjakan apa saja yang diperintahkan pimpinan pesantren walaupun itu tidak sesuai dengan jabatan yang mereka miliki. (Wawancara dengan Akos Koswara sebagai Dewan Santri, 6 Maret 2021).

Adapun perincian wewenang dari masing-masing jabatan berdasarkan pengadministrasian kepengurusan tahun 2020 di Pondok Pesantren adalah sebagai berikut: (a) wewenang pimpinan, menerima dan atau mengeluarkan santri sesuai dengan aturan yang berlaku di pesantren, menunjuk dan atau memberhentikan pengurus santri sesuai dengan aturan yang berlaku di pesantren, menerima dan atau memberhentikan pengajar/ustadz sesuai dengan aturan yang berlaku di pesantren, membuat dan atau mengganti visi dan misi pesantren, menentukan susunan kegiatan dalam melakukan rencana pengembangan organisasi pesantren, dan mengevaluasi kinerja pengurus pesantren. (b) wewenang Dewan Kiyai/ wakil yaitu; menerima dan atau mengeluarkan santri sesuai dengan aturan yang berlaku di pesantren, menunjuk dan atau memberhentikan pengurus santri sesuai dengan aturan yang berlaku di pesantren, dan

membuat keputusan menggantikan pimpinan pada masalah tertentu. (c) wewenang Dewan Santri yaitu; membuat peraturan yang dikhususkan untuk ketertiban santri, membuat desain dan atau mengganti motif, model dan warna seragam santri, dan mengatur kebutuhan dapur umum.

Dalam melakukan pendelegasian wewenang di Pondok Pesantren proses pelaksanaannya berlaku untuk siapa saja yang ditugaskan oleh pimpinan dan para dewan. Penugasan tidak berdasarkan pada tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang dimiliki santri seperti yang tercatat dalam pengadministrasian pesantren, akan tetapi pada santri yang sudah lama mondok dan dikenal oleh pimpinan pesantren (Wawancara dengan pegurus santri putri pesantren, 9 Maret 2020).

PENUTUP

Berdasarkan teori dan hasil penelitian penulis di Pondok Pesantren Al-Ma'Munul Hamiddiyah mengenai "Implementasi Fungsi Pengorganisasian Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Santri" (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah Kecamatan Cipatujah) dapat diambil kesimpulan:

Pertama, penentuan kegiatan santri dan sumber daya manusia untuk pengurus di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah dalam meningkatkan kualitas santri yaitu; dalam penentuan kegiatan hampir keseluruhan ditentukan oleh pimpinan pesantren, dewan kiai, dewan guru dan dewan santri. Setiap kegiatan yang ditentukan akan disesuaikan dengan kebutuhan santri. Sehingga santri dapat memahami ilmu yang dibutuhkan seperti ilmu nahwu, shafar, fiqih hadits dan akhlak. Sedangkan penentuan sumber daya pengurus ditentukan sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan dan penentuan sumber daya pengajar/ustadz disesuaikan dengan kemampuan ustadz/guru. Hal itu, bertujuan agar pelajaran akan tersampaikan dengan baik dan jelas sehingga santri dapat dengan mudah memahami apa yang dipelajari.

Kedua, perancangan dan pengembangan organisasi di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah dalam meningkatkan kualitas santri. Perancangan organisasi pesantren dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu menganalisis santri yang sudah memenuhi kriteria untuk menjadi pengurus, menentukan bidang yang diperlukan pesantren dan melakukan musyawarah untuk menentukan program kegiatan. Pengembangan organisasi pesantren dilakukan dengan menganalisis kebutuhan psantren, menyusun harapan yang ingin dicapai oleh pesantren dan membuat desain pengembangan organisasi dan pelaksanaannya.

Ketiga, penempatan dan penugasan tanggung jawab kepada setiap individu/pengurus di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah dalam meningkatkan kualitas santri. Penempatan dan penugasa ditentukan oleh pimpinan, dewan dan Ex-Officio. Santri akan ditempatkan dan ditugaskan berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya, hal itu dilakukan agar pengurus yang terpilih sesuai dengan kebutuhan pesantren yang mampu membimbing dan mengarahkan santri.

Keempat, pendelegasian wewenang kepada pengurus di Pondok Pesantren Al-Ma'munul Hamiddiyah dalam meningkatkan kualitas santri yaitu disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi dari setiap jabatan masing-masing santri. akan tetapi, wewenang yang dimiliki pengurus boleh dilakukan apabila sudah diizinkan oleh pimpinan pesantren

DAFTAR PUSTAKA

- Abror, Darul. 2020. Kurikulum Pesantren (Model integrasi pembelajaran salaf dan khalaf). Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Achidsti, Syifa Auliya.. 2015. Kiai dan Pengembangan institusi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ali, Muhammad. 2017. Kebijakan Pendidikan Menengah dalam Perspektif Governace di Indonesia. Malang: UB Perss.
- Anggota IKAPI. The Future of Organizational Communication in Industrial Ero 4.0. Media Akselerasi.
- Churchill A, Gilbert Jr. 2001. BasicMarketing Research. Jakarta: Erlangga.
- Dekdibud. 1999. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dzanuryadi, M. 2011. Goes To pesantren. Jakarta Selatan: PT Lingkar Pena Kreativ.
- Fadjar, Malik. 1998. Visi Pembaruan Pendidikan Islam. Jakarta: LP3NI.
- Fadli, Muhammad. 2011. Peraturan Delegasi di Indonesia. Malang: UB Perss.
- Fahham, Ahmad Muchaddam. 2015. Pendidikan Pesantren (pola pengasuhan, pembentukan karakter, perlindungan anak). Jakarta: Publica Institute Jakarta.
- Fajriudin dkk. 2015. Sejarah Pergerakan nasional. Humaniora.
- Faruk, Umar. 2019. Institus-institusi Dalam Khazanah Budaya dan Keislaman. Madura: Duta Media Publishing.
- Firdianti, Arinda. 2018. Implementasi Manajemen Berbasisi Sekolah. Yogyakarta: CV. Gre Publishing.
- Haedari, Amin dkk. 2004. Panorama Pesantren Dalam Cakrawala Moderen. Jakarta: Diva Pustaka.
- Herjanto, Eddy. 2007. Manajemen Oprasi. Jakarta: PT Grasindo.
- J. Smith D.F.M. 2002. George R. Terry, Guide to Management. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Malayu S.P. Hasibuan. 200. Manajemen Dasar, Pengertian, dan masalah. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Alfabeta

- Mastuhu. 2002. *Dinamika Sistem Pesantren*. Semarang: dikutip oleh Ridwan Fakultas Tarbiyah IAIN Wali Songo,
- Mukhtar dkk. 2019. *Pesantren Efektif model teori integrative kepemimpinan, komunikasi, dan konflik organisasi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Nurcholis, Ahmad. 2017. *Merajut Damai Dalam Kebinekaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Rahardjo, M. Dawam. 1995. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3SE.
- Rendal, Ripley B dan Franklin, 1986. *Grace A. Policy Implementation and Bureauctacy (second edition)*. Chicago Illionis: The Dorsey Perss.
- Rofik, Ainur. 2012. *Pembaharuan Pesantren*. Jember: Jember Press.
- Rosi Sarwo Edi, Fandi. 2016. *Teori WawancaraPsikodignostik*. Yogyakarta:PT. LeutikaNouvalitera.
- Sadiah, Dewi. 2015. *Metode Penelitian Dakwah Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Siagian P, Sondang. 2006. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siyoto, Sandu. 2015. *Dasar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Stephen, Robbins. 2010. *Manajemen Jilid 1 dan 2 (edisi kesimpulan)*. Jakarta: Erlangga.
- Suhendi dan Sasangka. 2014. *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tafsir, Ahmad. 2018. *Pendidikan Akhlak Karimah Berbasis Kultur Kepesantrenan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Thahir,Khalis.2020 *Model Pesantren Salafi*. Surabaya: Scopindo
- Torang, Syamsir. 2016. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: CV Alfabeta.
- Usman, Husain. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan..* Jakaerta: PT Bumi Aksara.
- Usman, Nurdin. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: Garsindo.
- Whitney, Diana & Trosten, Amanda. 2003. *The Power Of Apreciative inquiry (4 prinsip perubahan positif dalam organisasi)*. Yogyakarta:PT Bintang Pustaka.
- Yasmadi. 2005. *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Press.