

BAB V

PEMBAHASAN

A. Mekanisme Keputusan Desain Organisasi Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Ponorogo

Penetapan tujuan sebuah organisasi merupakan langkah pertama dalam pembentukan sebuah organisasi. Pondok Pesantren Darul Huda sebagai sebuah organisasi pendidikan memiliki tujuan untuk pelayanan pendidikan, dalam hal ini pelayanan pendidikan yang berciri khas Islam. Pesantren Darul Huda memutuskan langkah-langkah strategis yang diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, termasuk di dalamnya adalah menentukan model desain organisasi yang pas untuk melaksanakan layanan pendidikan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Melihat pada paparan data di depan bahwa mekanisme keputusan untuk mendesain organisasi dimulai dari pembagian pekerjaan-pekerjaan terkait layanan pendidikan ke dalam tugas-tugas kecil yang dapat dikerjakan oleh masing-masing orang yang berkecimpung dalam pelayanan pendidikan di pesantren, pengelompokan kerja, penetapan kewenangan dan pengawasan, serta alur komunikasi dan mekanisme koordinasi antar pegawai dan antar bagian dalam pesantren.

1. Pembagian Kerja (Division of Labor)

Pada masa awal berdirinya, pembagian kerja di pesantren Darul Huda masih sangat sederhana, pembagian kerja hanya sebatas pembagian jadwal mengajar/mengaji kitab di Madrasah Diniyah, berdasarkan spesialisasi keilmuan ustadz-ustadzahnya. Hal ini berlangsung hingga tahun 1984, ketika pendiri pondok Darul Huda mendirikan yayasan Darul Huda sebagai yayasan yang mengelola pondok pesantren Darul Huda dengan tujuan agar kesinambungan kehidupan pesantren tetap terjaga. Pada tahun 1989, Pondok Pesantren darul Huda membuka lembaga pendidikan baru Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah sebagai implementasi tujuan pendidikan di Darul Huda yang tidak hanya memperdalam ilmu agama (*tafaqquh fi al-dīn*) saja tetapi juga mempelajari ilmu umum dan kealaman dalam rangka memikirkan ciptaan Tuhan (*tafakkur fi khalq Allāh*).

Sejak dibuka lembaga pendidikan yang baru ini, beban kerja menjadi lebih rumit dan kompleks. Melalui serangkaian uji coba penerapan kurikulum pondok dan kurikulum Kementerian Agama yang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh pesantren dalam proses pendidikannya, didapatkan kesimpulan untuk menerapkan kurikulum secara terpisah antara kurikulum

pondok dan kurikulum kementerian agama. Kurikulum pondok diajarkan di sore hari di Madrasah Diniyah Miftahul Huda, sementara kurikulum Kementerian Agama diajarkan di pagi hari di MTs dan MA. Dengan penetapan penerapan kurikulum secara terpisah ini berimbas pula pada pembagian kerja di Darul Huda, karena layanan pendidikan dibedakan menjadi tiga madrasah formal di tambah pondok sebagai lembaga non formalnya.

Pembagian kerja dalam layanan pendidikan di Darul Huda dibagi berdasarkan fungsi-fungsi keorganisasian dalam bidang vertikal. Pekerjaan fungsional dilakukan tenaga pendidik (*ustādh* dan *ustādhah*) sebagai ujung tombak pelaksana pekerjaan operasional pendidikan (operating core). Pekerjaan operasional pendidikan yaitu proses pembelajaran oleh tenaga pendidik, pekerjaan ini seharusnya dibagi berdasarkan spesialisasi keahlian masing-masing tenaga pendidik. Namun mempertimbangkan kondisi yang ada, Darul Huda belum seratus persen membagi pekerjaan ini sesuai keahlian masing-masing pendidik. Masih ada beberapa mata pelajaran yang diampu oleh ustadz-ustadzah yang bukan spesialisasinya, misalnya pelajaran bahasa Jawa. Sebagaimana diakui oleh Kepala MTs Darul Huda bahwa mata pelajaran strategis yang

diujikan dalam Ujian Nasional (UN) yang mendapat prioritas spesialisasi, sementara untuk pelajaran muatan lokal (MULOK) masih bisa ditoleransi diampu oleh tenaga guru jalur pengabdian meskipun ijazahnya tidak sesuai.¹ Dengan demikian, tingkat spesialisasi kerja di level pelaksana operasional pendidikan di Darul Huda dapat dikatakan masih rendah.

Sementara itu, pekerjaan manajerial dibagi dalam bidang vertikal, dapat kita lihat pada urutan pembagian kerja pada level tertinggi pengendali strategi (strategic apex) pesantren dipegang ketua yayasan yang sekaligus kiai pengasuh pondok pesantren. Pekerjaan strategic apex ini dalam pelaksanaannya tidak hanya kiai pengasuh sendiri sebagai pimpinan tunggal, akan tetapi dibantu oleh anggota yayasan, terutama anggota yang berasal dari unsur keluarga pendiri sebagai penjaga nilai-nilai keorganisasian (nilai-nilai pondok pesantren) yang telah dikembangkan oleh kiai pendiri pesantren Darul Huda. Pada level kedua/ level tengah (middle line) adalah kepala unit lembaga di bawah naungan yayasan, yaitu Kepala MTs, Kepala MA, Kepala MMH, Kepala Bagian Pondok Putra dan Pondok Putri, serta Kepala Bagian Keuangan. Manajer menengah bertugas sebagai penghubung para pelaksana operasional

¹Muhamad Syamsi Hasan, wawancara, Ponorogo, 19 April 2017.

pendidikan (tenaga pendidik dan kependidikan) dengan pimpinan tertinggi/ketua yayasan. Para manajer menengah ini dalam pelaksanaan pekerjaannya dibantu oleh para Wakil Kepala di masing-masing unit/divisi, yaitu Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarana Prasarana dan Waka Humas di dalam unit madrasah; Wakabag. Pendidikan dan Wakabag. Keamanan, dewan *asāṭīdh*, pembimbing dan pengarah di unit pondok. Mereka ini secara manajerial menempati level ketiga.

Adapun staf pendukung (support staff) ada di masing-masing unit lembaga MTs, MA, MMH dan asrama; sementara bagian keuangan menjadi kepanjangan manajemen puncak dalam pemusatan sumber daya finansial pesantren. Di dalam yayasan sendiri, selain bagian keuangan yang memberikan layanan finansial, juga ada bagian pembangunan/sarpras, bagian dakwah, bagian kesejahteraan masjid, bagian wakaf dan KBIH yang memberikan layanan pendukung terhadap suksesnya pendidikan di Pesantren Darul Huda.

Berbeda dengan bagian penelitian dan pengembangan (techno structure) hanya ada di MTs dan MA, bentuk atau hasil kerjanya pun belum begitu tampak. Belum didapati adanya ketentuan standar tertentu yang tertulis secara resmi di MTs atau MA

kecuali pada proses rekrutment tenaga pengajar dan formalisasi kerja berupa job description di MTs saja. Jika diteliti lebih jauh sebenarnya di dalam yayasan ada bagian pendidikan yang bisa dikembangkan tugasnya dan berfungsi sebagai analis (techno structure) bagi pengembangan organisasi pesantren, terutama dalam menyusun standardisasi kerja. Kolaborasi kerja bagian pendidikan dan Litbang madrasah akan memberikan kontribusi yang besar terhadap pengembangan pesantren.

Adapun di unit asrama/pondok pembagian kerjanya agak sedikit berbeda, karena jenis layanan kepada santri pun juga berbeda dengan ketiga lembaga pendidikan formal di atas. Meskipun asrama adalah unit pendukung bagi madrasah formal, tetapi pekerjaan yang ada di dalamnya sangat kompleks dan berkaitan langsung dengan semua unit di pesantren Darul Huda. Tugas-tugas kepengurusan di asrama dibagi berdasarkan fungsi-fungsi kerja organisasi yang saling melengkapi dalam satu kesatuan, tetapi bukan merupakan alur kerja yang berurutan. Dapat kita lihat adanya departemen-departemen dan bidang-bidang yang ditentukan di asrama, seperti pendidikan, keamanan, peribadatan, kebersihan, kesehatan, binkat (bina minat dan bakat) dan seterusnya.

Beberapa pekerjaan dan kegiatan tertentu yang berkaitan dengan seluruh unit juga dikerjakan oleh bagian asrama/pondok melalui pengurus komisi. Seperti penerimaan murid baru ditangani oleh panitia khusus yang tergabung dalam Komisi Penerimaan Murid Baru (PMB) di bawah pengawasan langsung Kepala Bagian Asrama/Kepesantrenan. Pekerjaan terbesar dan paling kompleks adalah di bagian asrama/kepesantrenan, mengingat layanan yang diberikan meliputi kegiatan santri sehari-hari dari bangun tidur sampai dengan tidur kembali, termasuk di dalamnya layanan terhadap kebutuhan makan, kebersihan, kesehatan dan lain-lain.

Masing-masing lembaga di Darul Huda memberikan layanan pendidikan yang berbeda, namun merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Sebab santri yang menjadi siswa MTs maupun MA wajib belajar di MMH, dan sebagian besar santri bermukim di asrama pondok. Dengan demikian pembagian kerja dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi organisasi di masing-masing lembaga dalam menjalankan layanan pendidikan, bukan berdasarkan alur kerja yang berurutan untuk dapat menghasilkan sebuah produk tertentu.

2. Pendelegasian Kewenangan (Delegation of Authority)

Keputusan dalam mendesain organisasi yang cukup penting dan berpengaruh bagi pelaksanaan organisasi adalah pembagian kewenangan diantara para pimpinan. Kewenangan yang dimaksud adalah kewenangan untuk memberi perintah dan menilai pelaksanaan tugas bawahannya. Kewenangan ini muncul jika terjadi hubungan seseorang mengendalikan individu lain di dalam pekerjaannya.² Pendelegasian kewenangan mengacu pada kewenangan pengambilan keputusan bukan melakukan pekerjaan, yaitu hak individu untuk membuat keputusan tanpa harus meminta persetujuan dari manajemen yang lebih tinggi dan harus dipatuhi oleh orang-orang di bawahnya.³

Kewenangan tertinggi dan merupakan manajer puncak pesantren Darul Huda adalah Kiai Pengasuh sebagai ketua yayasan. Dalam melaksanakan kinerja organisasi guna mencapai tujuan, visi dan misi organisasinya, manajer puncak mendelegasikan beberapa kewenangan kepada kepala divisi-divisi di bawahnya, yaitu Kepala MTs, Kepala MA dan Kepala

²Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: CAPS, 2015), 136.

³John Ivancevich, Robert Konopaske dan Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, alih bahasa Darma Yuwono (Jakarta: Erlangga, 2007), 238.

MMH untuk merancang, mengelola proses dan mengevaluasi layanan pendidikan di masing-masing unitnya. Demikian juga untuk divisi asrama/pondok diberikan kewenangan untuk merancang, mengelola dan mengevaluasi layanan jasa di asrama/pondok ditambah dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam unit usaha pondok.

Delegasi kewenangan hanya terbatas pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi proses pendidikan untuk menghasilkan output sesuai dengan yang dicita-citakan pesantren. Artinya terbatas pada pengelolaan sumber daya manusianya saja, sedangkan sumber daya finansial berupa keuangan/pembiayaan dan sarana prasarana menjadi kewenangan manajer puncak, dikelola secara terpusat di bagian keuangan.

Dengan model delegasi kewenangan sebagaimana tersebut memberikan dua keuntungan, pertama; manajer divisi dapat berkreasi dan mengembangkan divisinya secara proporsional tanpa dibebani pikiran mengenai pembiayaan, dan bisa lebih fokus untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Kedua; manajer puncak akan lebih fokus pada pengembangan organisasi tanpa terganggu dengan aktivitas yang bersifat operasional, karena sudah

ditangani oleh manajer menengah di tingkat divisi. Dengan memanfaatkan dua keuntungan ini akan lebih mudah mengembangkan organisasi tanpa mengabaikan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.

3. Pengelompokan Kerja (Departementalisasi)

Setelah seluruh pekerjaan dibagi-bagi sesuai dengan kebutuhan organisasi, selanjutnya beberapa jenis pekerjaan dikelompokkan dalam satu kesatuan atau departemen agar kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Pengelompokan kerja di pesantren Darul Huda didasarkan pada produk layanan pendidikan tertentu (product lines) dan pelanggannya (market based). Hal ini dapat diketahui bahwa di pesantren Darul Huda ada tiga lembaga pendidikan formal dengan produk layanan berbeda dan sasaran pelanggan yang berbeda pula.

Pertama; MTs Darul Huda yang bekerja memberikan layanan/jasa pendidikan setingkat SMP, kelas VII, VII dan IX dengan kurikulum Kementerian Agama dan yang menjadi sasaran pelanggannya adalah mereka anak usia 13-15 tahun (usia sekolah SMP). Kedua; MA Darul Huda yang menawarkan produk layanan/jasa pendidikan setingkat SMA, kelas X, XI dan XII dengan kurikulum Kementerian Agama dan yang menjadi sasaran pelanggannya adalah mereka anak usia

16-18 tahun (usia sekolah SMA). Ketiga; Madrasah Miftahul Huda dengan produk yang ditawarkan adalah jasa pendidikan diniyah awaliyah, wustha dan aliyah serta takhassus dengan sasaran pelanggannya santri usia SMP, SMA dan mahasiswa. Sementara itu, pondok atau asrama menawarkan produk jasa penginapan atau tempat tinggal santri yang belajar di MTs dan MA Darul Huda serta mahasiswa yang belajar di MMH. Adapun bagian keuangan yang merupakan pengembangan dari bendahara yayasan memberikan layanan administrasi keuangan bagi seluruh santri, dan mengelola seluruh keuangan organisasi secara terpusat. Sehingga bagian ini dapat digolongkan sebagai penyedia layanan pendukung (support staff). Selain itu, bagian-bagian di dalam yayasan diluar bagian pendidikan adalah termasuk pemberi jasa pendukung terhadap kesuksesan pendidikan di pesantren Darul Huda Mayak.

Dengan kondisi tersebut dapat dikatakan bahwa pengelompokan kerja di pesantren Darul Huda termasuk dalam departementalisasi divisional; yaitu pembentukan satuan organisasi di bawah manajer puncak dengan jalan membentuk divisi-divisi semi otonom, yang dapat merancang, memproduksi dan memasarkan produknya

sendiri,⁴ yaitu jasa pendidikan. Satuan organisasi tersebut adalah MTs, MA, MMH dan Pondok Putra serta Pondok Putri.

Sementara itu, di dalam unit lembaga MTs, MA dan MMH yang merupakan divisi semi otonom di Darul Huda Mayak, pekerjaan dikelompokkan berdasarkan fungsi-fungsi organisasional, yaitu bidang kerja/urusan dalam organisasi pendidikan yang meliputi urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan sarana prasarana dan urusan kehumasan. Demikian juga halnya dengan pengelompokan kerja di unit pondok, berdasarkan bidang kerjanya sesuai fungsi organisasional pondok/asrama.

4. Rentang Kendali (Span of Control)

Kontrol dan pengawasan terhadap kinerja organisasi pesantren Darul Huda dilakukan oleh manajer pusat dan divisi, yaitu kiai pengasuh dan kepala unit lembaga di bawah yayasan. Pengasuh pesantren sebagai ketua yayasan mengontrol dan mengawasi ketentuan-ketentuan program yayasan kepada masing-masing unit dan melakukan pembenahan serta memberikan tindakan dan sanksi sesuai dengan ketentuan yayasan. Disamping itu, manajer divisi/kepala

⁴T. Hani Handoko, Manajemen Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, 2003), 178.

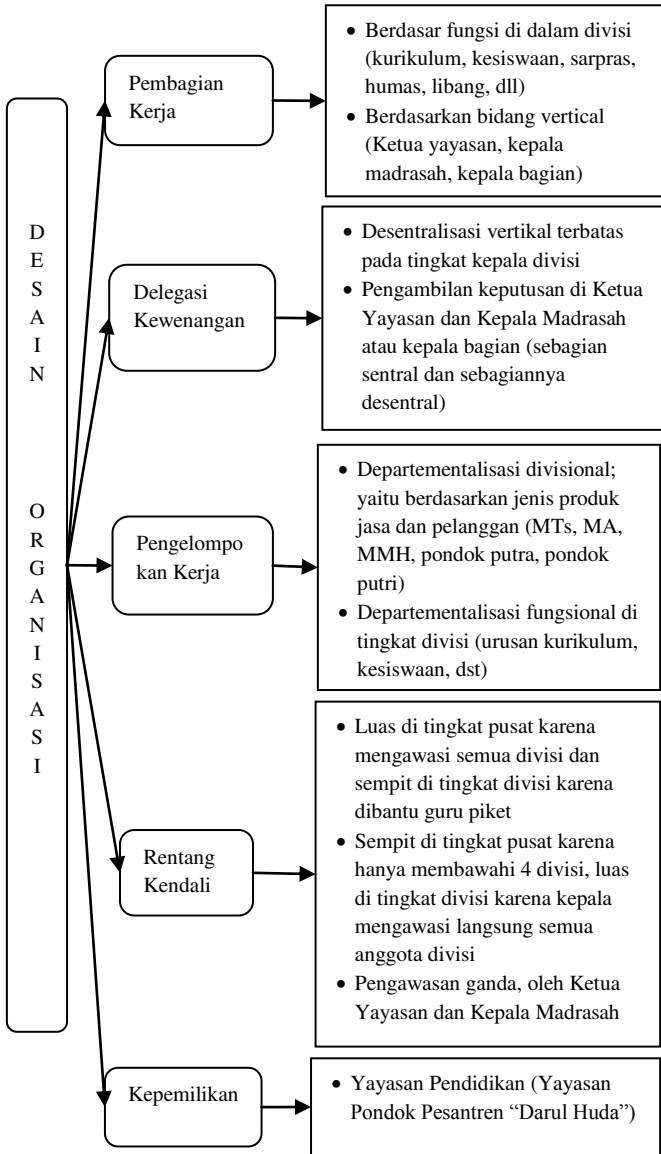
unit MTs, MA, MMH dan Kepala Bagian Asrama melakukan pengawasan terhadap kinerja anggota di dalam unitnya masing-masing. Pengasuh selain memonitor kinerja unit secara umum, kadangkala juga memonitor individu di dalam kesehariannya secara langsung.

Dengan pengawasan ganda, maka rentang kendali dapat dilihat secara berjenjang. Pengasuh sebagai manajer puncak memiliki rentang kendali yang luas, yaitu meliputi semua unit di bawah naungan yayasan Darul Huda. Sementara di dalam unit, pengawasan dilakukan secara langsung dengan bantuan jurnal mengajar di kelas dan daftar hadir guru di kantor. Rentang kendali di dalam unit lebih sempit, apalagi jika pengawasan yang dilakukan dengan bantuan guru piket yang ditempatkan di masing-masing gedung tempat belajar di kelas.

Keempat keputusan desain organisasi tersebut di atas akan membentuk sebuah struktur organisasi yang dijadikan kerangka kerja pelaksanaan organisasi pesantren Darul Huda dalam mencapai tujuan, visi dan misinya. Sehingga setiap karyawan atau anggota organisasi pesantren memahami kedudukan, tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan organisasi pendidikan di Darul Huda. Struktur Organisasi pesantren ini

berpengaruh terhadap perilaku setiap karyawan dalam menyesuaikan diri di dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama, dibarengi dengan norma dan nilai yang ditanamkan pada semua anggota organisasi dan semua santri Darul Huda.

Keputusan Desain Organisasi Pesantren Darul Huda dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 5.1 Mekanisme Keputusan Desain Organisasi PP. Darul Huda

Mayak

Selanjutnya, agar dapat berjalan dengan harmonis, kerjasama yang dibangun di pesantren Darul Huda dikoordinasikan dengan mekanisme-mekanisme tertentu, yaitu: pertama; penyesuaian bersama (mutual adjustment), melalui proses komunikasi informal, terutama di dalam unit-unit organisasi karena dengan komunikasi informal diharapkan dapat menjangkau masukan dari berbagai pihak terutama dari para pengajar sebagai pelaksana operasional pendidikan agar pelaksanaan kegiatan pendidikan menjadi lebih baik lagi. Kedua; pengawasan langsung (direct supervision) oleh Kepala Madrasah dan Kepala Bagian, juga oleh pengasuh sebagai pimpinan pusat pesantren Darul Huda. Dengan kedua mekanisme koordinasi ini, harapannya proses kerjasama menjadi harmonis dan hasil kerja menjadi baik.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, Pesantren Darul Huda belum menerapkan mekanisme koordinasi dengan sistem standarisasi kerja. Belum ada standar kerja khusus yang diterapkan untuk menilai kinerja organisasi, baik itu standar proses kerja, standar hasil kerja maupun standar masukan. Sehingga penilaian hasil kerja oleh pimpinan masih bersifat umum dan cenderung intuitif, dengan berdasar asas manfaat dan kebaikan.

Di dalam Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah ada usaha untuk menerapkan standar masukan melalui proses seleksi terhadap masukan tenaga pendidik yang baru. Sedangkan untuk standard proses dan standard outputnya masih berpegang pada standard minimal yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo.

B. Deskripsi Model Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Ponorogo

Keputusan desain organisasi sebagaimana dibahas di atas menghasilkan konklusi bahwa pekerjaan dibagi berdasarkan fungsi-fungsi organisasi dalam bidang vertikal sehingga menghasilkan jabatan-jabatan yang kompleks dari pimpinan pusat sampai pekerja yang paling bawah. Beberapa pekerjaan dikelompokkan berdasarkan produk jasa dan pelanggannya, sehingga terbentuk divisi-divisi di bawah yayasan yang dikepalai oleh seorang manajer. Divisi-divisi itu adalah Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, Madrasah Miftahul Huda, Pondok Putra dan Pondok Putri.

Divisi-divisi di bawah yayasan ini diberikan kewenangan dalam perencanaan, proses dan evaluasi pendidikan serta layanan di dalamnya dan mempertanggungjawabkannya kepada pengasuh sebagai ketua yayasan. Sementara sarana prasarana pendidikan

dan pembiayaan dikelola oleh bagian keuangan secara terpusat dibawah komando ketua yayasan. Sehingga kewenangan terbagi sebagian di pusat, yayasan dan sebagian didelegasikan ke divisi-divisi di bawah yayasan. Demikian juga dengan rentang kendali di pusat cukup luas karena pimpinan memonitor dan mengawasi hasil kerja masing-masing divisi, dan di tingkat divisi Kepala Madrasah dan Kepala bagian asrama mengawasi kinerja pegawai di dalam divisinya.

Sementara mekanisme koordinasi yang digunakan dalam proses kerjasama adalah penyesuaian bersama dan pengawasan langsung. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa struktur organisasi yang dihasilkan dalam keputusan desain organisasi di pesantren Darul Huda adalah Struktur Divisional. Yaitu sebuah struktur yang meletakkan tanggungjawab hasil produk pada manajer menengah, yaitu manajer tingkat divisi, sementara manajer puncak memonitor hasil-hasil kinerja tingkat divisi.⁵

Beberapa indikator yang dapat menunjukkan bahwa struktur organisasi pesantren Darul Huda adalah struktur divisional, adalah: pertama; departementalisasi berdasarkan pelanggan pasar (Market Base), dalam hal

⁵ Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (USA: Prentice Hall, 1993), 217.

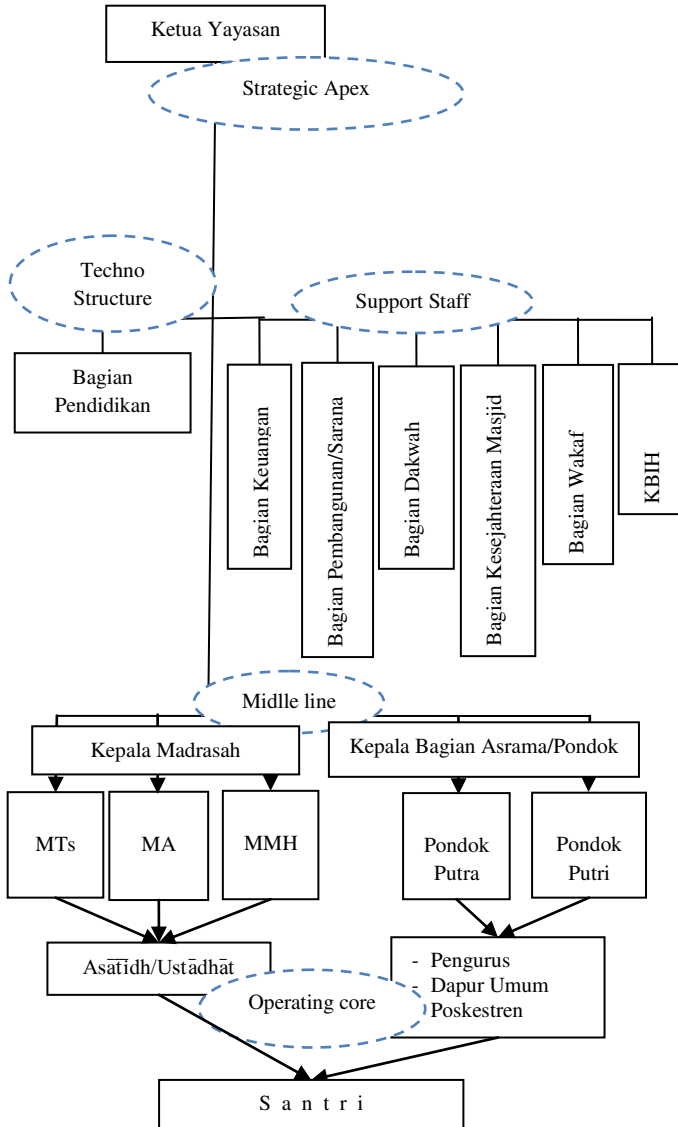
ini lembaga pendidikan MTs, MA, MMH dan pondok atau asrama. Kedua; perbedaan pasar dan produk antara MTs, MA, MMH dan asrama sebagaimana di paparkan di depan, artinya tidak hanya satu macam jasa pendidikan, tetapi ada beberapa jasa pendidikan di Darul Huda. Ketiga; desentralisasi yang terbatas; yaitu pelimpahan kewenangan hanya pada Kepala MTs, MA, MMH dan Kepala Bagian Asrama untuk proses pelaksanaan pendidikan dan pelayanan saja, sedangkan sarana prasarana dan pembiayaan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelayanan tetap menjadi kewenangan Kiai Pengasuh sebagai ketua yayasan.

Adapun mekanisme koordinasi yang utama dalam struktur divisional secara teori adalah standardisasi output (standar hasil kerja)⁶, kalau di lembaga pendidikan adalah standar lulusan. Namun di Pesantren Darul Huda sepanjang penelitian ini tampaknya belum menggunakan standar output sebagai mekanisme koordinasi kerjanya, walaupun ada standar adalah standar minimal madrasah yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama. Pun demikian dengan kontrol kinerja organisasi belum berbasis sistem, akan tetapi menggunakan kontrol kinerja secara langsung tetap

⁶Ibid., 215.

maka berupa pengawasan dan laporan pertanggungjawaban divisi setiap semester.

Deskripsi model struktur organisasi divisional di pesantren Darul Huda dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.2 Struktur Divisional dalam Organisasi PP Darul Huda Mayak

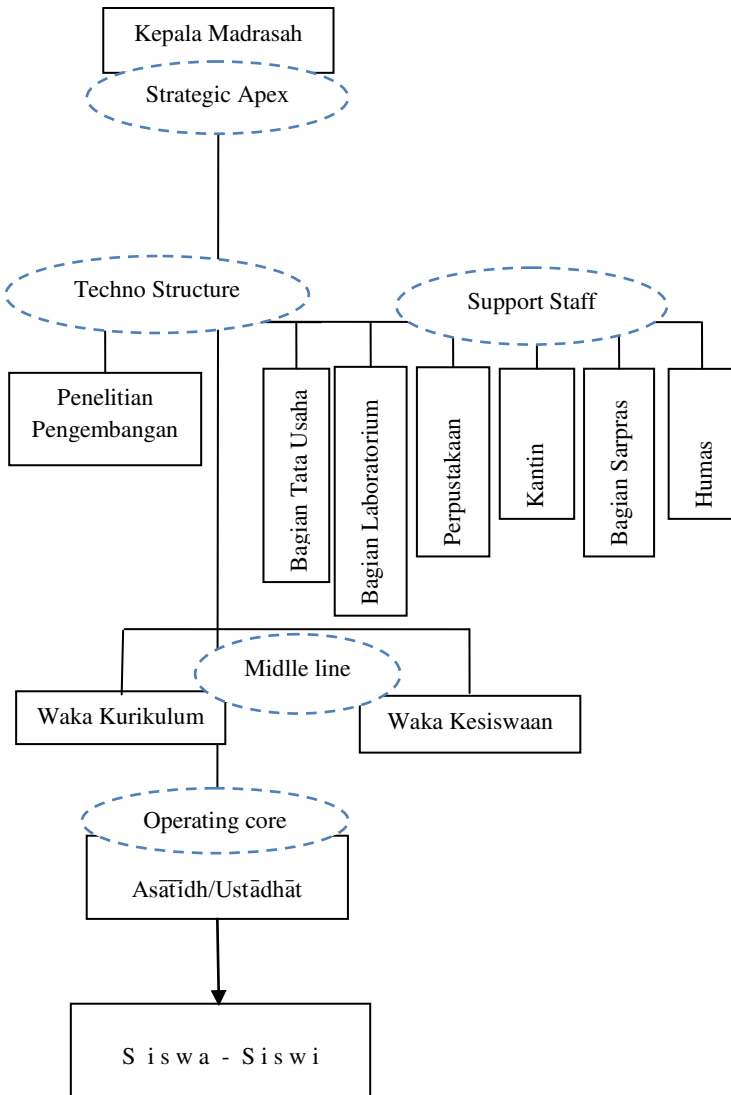
Pada model struktur divisional, di dalam divisi-divisi terdapat struktur tersendiri, sebab divisi ini dibuat semi otonom, sehingga secara operasional/proses kerja masing-masing MTs, MA, MMH dan pondok membuat strukturnya sendiri, dalam hal ini berbentuk struktur semi birokrasi profesional pada madrasah dan struktur semi birokrasi mesin pada struktur pondok dan atau pengurus asrama. Struktur birokrasi profesional adalah struktur yang menyangkan proses kerjanya pada spesialisasi yang didasarkan atas kemampuan individual, bukan atas dasar pembagian kerja; dan yang memegang peran kunci adalah *operating core*,⁷ yaitu ustadz-ustadzah di madrasah. Sedangkan struktur birokrasi mesin menekankan pada pengelompokan kerja pada departemen fungsional dengan wewenang yang terpusat dan pengambilan keputusan mengikuti rantai komando. Tokoh yang berperan adalah analis (Dewan pembimbing/Dewan *asātidh*), sebagai pemberi arahan terhadap pelaksanaan tugas pengurus.

Dalam struktur birokrasi profesional menggabungkan standardisasi dan desentralisasi. Terdapat standard tertentu dalam penerimaan pegawai di MTs dan MA Darul Huda, utamanya untuk tenaga guru harus sarjana dengan spesialisasi ijazah sesuai dengan

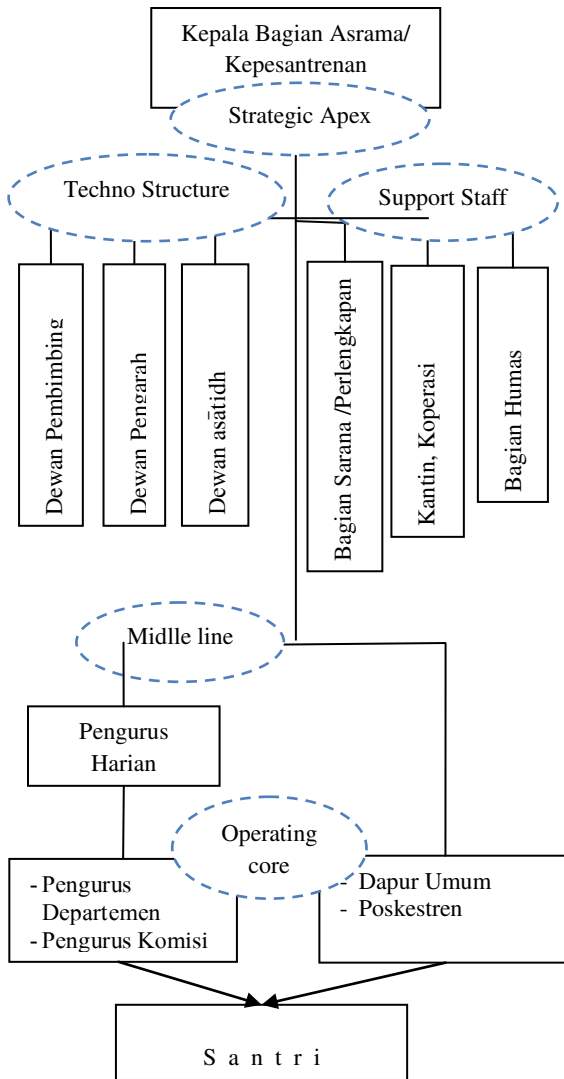
⁷Minszberg, *Structur in Five*, 194.

bidang studi yang dibutuhkan. Demikian juga dengan calon pengurus asrama mendapatkan pelatihan manajemen terlebih dahulu sebelum melaksanakan tugasnya. Sedangkan desentralisasi berupa kewenangan melakukan pekerjaan dan pemberian masukan, bukan dalam hal memutuskan, karena kewenangan di tingkat divisi dipegang oleh kepala divisi, yaitu Kepala Madrasah dan Kepala Bagian Asrama yang mendapatkan limpahan kewenangan dari ketua yayasan sebagai pimpinan pusat.

Struktur di tingkat divisi, masing-masing dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.3 Struktur Birokrasi Profesional dalam Divisi Madrasah



Gambar 5.4 Struktur Birokrasi Mesin di Bagian Asrama/Pondok Mayak

Pemilihan struktur organisasi yang tepat harus mempertimbangkan situasi lingkungan atau kondisi organisasi itu sendiri, disamping cara atau strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan organisasi. Pesantren Darul Huda mengambil strategi pemisahan kurikulum pembelajaran, dan pemisahan tingkat pendidikan secara spesifik, sehingga didapati bahwa kurikulum salaf diimplementasikan di Madrasah Miftahul Huda dan kurikulum umum atau kurikulum Kementerian Agama diimplementasikan di Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Darul Huda. Sementara asrama masih dalam satu lokasi dipisahkan antara putra dan putri.

Situasi lingkungan organisasi telah mempengaruhi struktur organisasi, yaitu pesantren Darul Huda telah melakukan pembaharuan dengan membuka pendidikan formal Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah disamping madrasah diniyah yang telah berdiri sejak awal berdirinya pesantren. Harapannya pendidikan agama dan pendidikan umum yang diselenggarakan di Darul Huda dapat menjadi jalan dan cara terbaik dalam mewujudkan visi dan misi pesantren yang telah ditetapkan.

Dua model struktur yang digunakan di tingkat pusat dan divisi akan dapat terlaksana dengan baik jika berbasis atau dipandu dengan standar yang ditetapkan

sebagai mekanisme koordinasi yang baku dan diikuti oleh seluruh komponen organisasi, terutama divisi yang secara langsung memberikan layanan jasa pendidikan. Standar yang dimaksud adalah blue print standar kerja secara umum yang diinginkan organisasi pesantren yang ditetapkan oleh analis atau litbang yayasan dan standar di tingkat divisi yang ditetapkan divisi masing-masing untuk langkah pencapaian cita-cita pesantren secara umum.

C. Implikasi Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Organisasi Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Ponorogo

Efektifitas lembaga pendidikan termasuk juga pesantren dapat dilihat dari dua sisi pandang, yang pertama melihat pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan kedua melihat pada kemampuan organisasi untuk mengambil keuntungan dari lingkungan dan sumber daya yang ada untuk kesinambungan organisasi.

Empat indikator keefektifan organisasi yang disampaikan Steers dapat dilihat di pesantren Darul Huda: pertama; adaptasi, dalam hal ini adaptasi organisasi dengan lingkungannya terdapat pada perubahan struktur kerja organisasi dari awal berdirinya pesantren dengan struktur sederhana berubah menjadi

struktur divisional dengan mempertimbangkan faktor kebutuhan pasar pelanggan pendidikan dan memanfaatkan kekuatan internal pesantren untuk dapat memberikan layanan pendidikan sejalan dengan visi dan misi organisasi. Kedua; pencapaian tujuan; dapat dilihat dari efisiensi tenaga dan prosedur pengambilan kebijakan pesantren agar tepat pada sasaran. Ketiga; integrasi; dapat dilihat dari kemampuan organisasi dalam menyatukan seluruh komponen untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan yang dicitakan dan dilihat dari banyaknya pelanggan yang berminat untuk belajar di pesantren Darul Huda. Keempat; latensi; dapat dilihat dari loyalitas anggota pesantren dan perilaku organisasi yang sesuai dengan norma dan nilai yang dianut oleh pesantren Darul Huda.

Berkenaan dengan struktur organisasi secara khusus dapat dilihat dari paparan data pada beberapa kebijakan yang diambil dalam struktur pesantren. Kebijakan sarana prasarana dan pembiayaan yang langsung dipegang oleh ketua yayasan memberi dampak positif bagi keberlangsungan organisasi. Sebagaimana diakui Kepala Madrasah, bahwa dengan model pembiayaan terpusat, kepala madrasah tidak perlu dipusingkan dengan memikirkan ketersediaan biaya

dengan alokasinya, yang dipikirkan hanya rincian kebutuhan untuk keberlangsungan kegiatan, kemudian diajukan ke pimpinan. Demikian juga dengan penggajian yang telah dikelola langsung oleh bagian keuangan yayasan, sangat mendukung terhadap kinerja madrasah yang harus fokus dalam proses pelayanan pendidikan⁸. Pun demikian dalam seluruh kegiatan santri, baik kegiatan madrasah maupun pondok, semua mengajukan proposal kepada pimpinan. Meskipun tampak terkesan panjang proses pengajuan proposal pembiayaan, yang harus melalui persetujuan kepala divisi dulu baru mengajukan ke pimpinan, tetapi pada prakteknya tidak lama, meskipun harus melewati birokrasi tetapi masih berada dalam satu lokasi, sehingga mudah dijangkau dalam satu waktu. Disamping itu, proses pengajuan biaya kegiatan dapat menjadi sarana kontrol bagi pimpinan terhadap kegiatan semua santri.

Demikian juga dengan sarana prasarana pesantren, madrasah dan pondok perlu mengajukan kebutuhan sarana prasarana setiap awal tahun, dan selanjutnya menjadi tugas yayasan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sehingga madrasah dan pondok merasa nyaman dalam melaksanakan proses pelayanan

⁸Muhamad Syamsi Hasan, wawancara, Ponorogo, 19 April 2017.

pendidikan, karena lebih fokus pada prosesnya saja, sedangkan sarana dan biaya sudah dipikirkan oleh yayasan.

Adapun kebijakan yang berkaitan dengan proses pendidikan, seperti kebijakan kurikulum dan kesiswaan yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan pembelajaran, dipegang oleh kepala madrasah yang bertanggungjawab terhadap proses layanan pendidikan. Sehingga lebih pas dan sesuai dengan keadaannya serta cepat memberikan solusi terhadap persoalan yang dihadapi di tingkat divisi.

Sementara itu dalam proses rekrutment pegawai, baik itu tenaga pendidik maupun kependidikan menjadi tanggungjawab bersama, kolaborasi antara divisi/madrasah yang membutuhkan tenaga dengan yayasan. Madrasah bertanggungjawab terhadap proses pengumuman kebutuhan tenaga hingga proses seleksi (test tulis, microteaching dan wawancara) dan hasilnya disampaikan kepada ketua yayasan. Keputusan akhir terhadap penerimaan calon pegawai adalah pada ketua yayasan. Karena bagaimanapun yang akan menggaji atau memberi kesejahteraan pegawai adalah yayasan. Kolaborasi ini memberi keseimbangan pada kedua sisi, yaitu yayasan sebagai pemberi kebutuhan finansialnya dan divisi sebagai pengelola sumber daya manusianya.

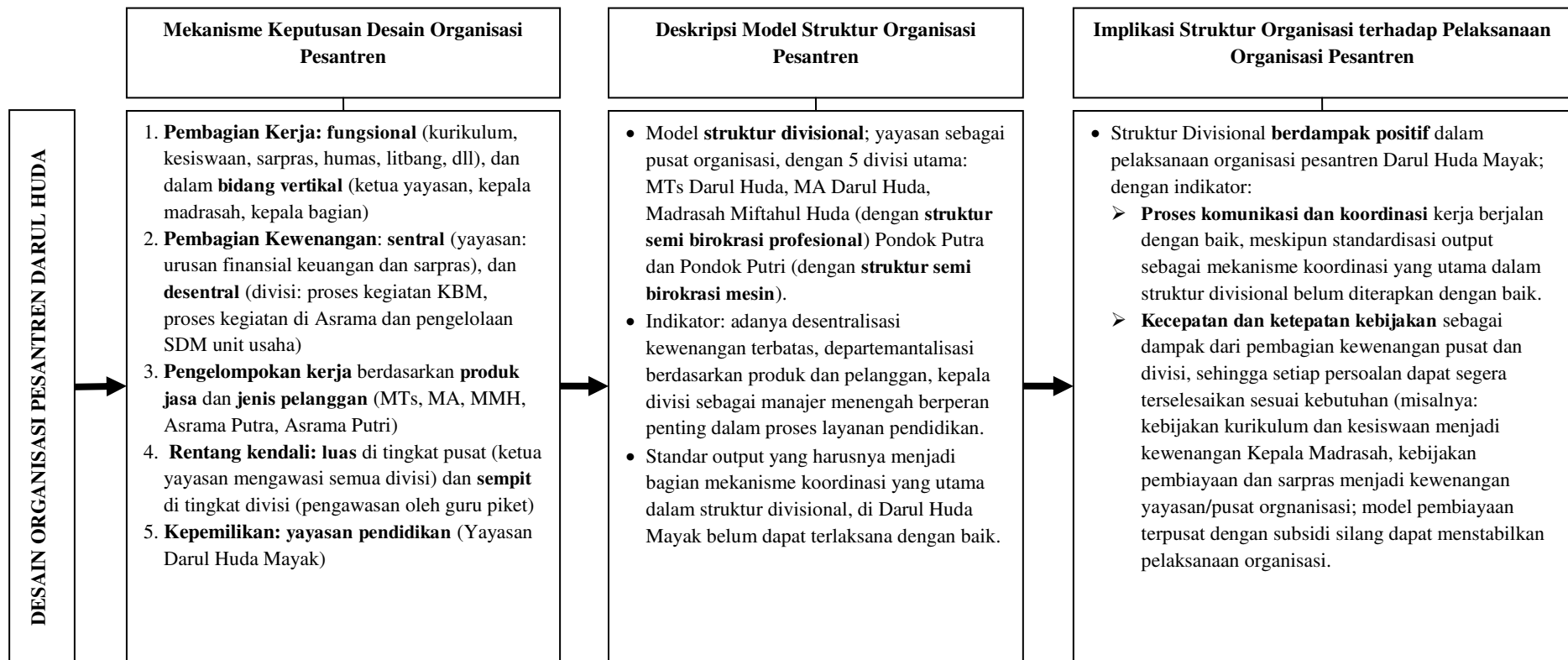
Struktur organisasi yang ditetapkan sebagai salah satu strategi untuk mencapai tujuan organisasi pesantren memberi dampak besar terhadap pelaksanaan organisasi pesantren. Dengan struktur divisional menurut pengakuan kepala MTs dan kepala MA berdampak positif bagi pelaksanaan organisasi utamanya dalam divisi yang dipimpinnya, karena keseimbangan pembagian kewenangan antara yayasan dan divisi akan menciptakan kolaborasi dan dinamika kerja yang apik dalam pelaksanaan organisasi. Ketua yayasan sebagai pimpinan pusat leluasa untuk memikirkan strategi pengembangan pesantren ke depannya, tanpa terganggu dengan pekerjaan rutin proses pelayanan pendidikan. Sementara kepala madrasah dan kepala bagian asrama bertanggungjawab atas semua proses pelayanan pendidikan di dalam divisinya, sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam peningkatan kualitas dan mutu layanan pendidikan yang diberikan.

Oleh karena itu, untuk lebih mengoptimalkan peran struktur divisional dalam pelaksanaan organisasi pesantren Darul Huda, penting kiranya penggunaan standardisasi kerja sebagai mekanisme koordinasi dalam meningkatkan mutu dan kualitas layanan pendidikan di Darul Huda. Standar kerja tersebut meliputi standar

input, standar proses dan standar output pendidikan yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan pesantren yang telah ditetapkan. Dengan standar tersebut akan mempermudah pengawasan dan penilaian kerja divisi-divisi oleh yayasan dan dapat diketahui secara nyata dan terukur pencapaian organisasi secara keseluruhan. Mengingat struktur divisional ditetapkan berbasis pelanggan pasar (market based), maka menjadi penting untuk menjaga kepuasan pelanggan. Hasil atau output pendidikan adalah hal yang paling dapat dirasakan oleh pelanggan, output pendidikan yang berkualitas tentu akan lebih meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan menumbuhkan loyalitas terhadap pesantren.

Dengan demikian, struktur divisional di pesantren Darul Huda Mayak berdampak positif terhadap pelaksanaan organisasi pesantren dalam rangka mencapai visi dan misi organisasinya, dengan catatan perlu penerapan standardisasi output sebagai mekanisme koordinasi guna menjaga kualitas dan mutu hasil pendidikan di pesantren Darul Huda yang berdampak pada kepuasan pelanggan.

Desain organisasi Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo secara keseluruhan dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 5.5 Desain Organisasi Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo