

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Istilah

Untuk menghindari kemungkinan terjadinya kesalahpahaman dan kekeliruan dalam memahami judul ini, yaitu "sistem pengorganisasian pada yayasan pondok mesjid madrasah wathoniyah islamiyah (pomesmawi) di Kebarongan Kemranjen Banyumas" maka penulis perlu mendefinisikan judul skripsi tersebut secara operasional sebagai berikut:

1. Sistem

Sistem adalah metode atau cara yang teratur (untuk melakukan sesuatu).¹ Dalam pembahasan ini menjelaskan tentang cara yang ditempuh oleh Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan dalam mengorganisir yayasan tersebut untuk mencapai tujuan bersama.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian diartikan sebagai rangkaian aktivitas menyusun suatu kerjasama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja antar para anggota organisasi.²

¹ Achmad Maulana, dkk, *Kamus Ilmiah Populer*, (Yogyakarta: Absolut, 2003), hlm. 481.

² Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), hlm. 40.

3. Yayasan Pondok Masjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI)

Yayasan adalah badan yang didirikan dengan maksud mengusahakan sesuatu seperti sekolah, dan sebagainya (badan tadi sebagai badan hukum, bermodal, tapi tidak mempunyai anggota).³

Yayasan ini bernama Pondok Masjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah, disingkat POMESMAWI. Berasaskan Islam dan ber-aqidah Islamiyah yang bersumber pada Al-qur'an dan Assunah As-sholihah. Yayasan ini juga melestarikan identitas sebagai lembaga yang tidak berafiliasi pada partai atau golongan tertentu. Yayasan Pondok Masjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) berkedudukan di Desa Kebarongan, Kecamatan Kemranjen, Kabupaten Banyumas, Propinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Berdasarkan penegasan istilah yang telah dipaparkan di atas maka yang penulis maksud dalam skripsi ini adalah sebuah penelitian yang membahas tentang sistem yang digunakan oleh Yayasan Pondok Masjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan pada bidang pendidikan dalam mengorganisir bidang tersebut, yang meliputi departementalisasi, pembagian kerja, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, koordinasi dan komunikasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

³ Suharto dan Tata Iryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Terbaru*, (Surabaya: Indah, 1996), hlm. 281.

B. Latar Belakang Masalah

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak dapat hidup sendiri dan selalu bergantung satu sama lain. Hampir sebagian besar tujuan manusia hanya dapat terpenuhi apabila berhubungan dengan orang lain. Karena pada prinsipnya di mana pun manusia itu berada, jika ia mengerti dan menghendaki hidup dan kehidupan yang lebih layak, maka selama itu pula manusia senantiasa memerlukan suatu organisasi atau secara sederhana paling tidak memerlukan suatu kerjasama.⁴

Dalam organisasi, orang-orang berusaha untuk menjalankan peranan sedemikian rupa dengan anggota-anggota organisasi lainnya. Banyak orang percaya bahwa organisasi dapat meningkatkan hidup dan penghidupan seorang individu, dari kecil menjadi besar dan yang besar menjadi lebih besar.

Organisasi bukanlah sekedar kumpulan orang dan bukan pula hanya sekedar pembagian kerja, karena pembagian kerja hanyalah salah satu asas organisasi. Salah satu asas tidaklah dapat menjadi pengertian umum atau dengan kata lain arti sebagian tidak dapat menjadi arti keseluruhan. Untuk pengertian organisasi yang berarti pembagian kerja lebih tepat dinamakan pengorganisasian (*organizing*).⁵

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota

⁴ Abdulsyani, *Manajemen Organisasi*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1987), hlm. 107.

⁵ Sutarto, *Op. Cit.*, hlm. 39.

kelompok.⁶ Selain itu juga merupakan suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.⁷

Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen untuk melaksanakan dan mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses. Manusia merupakan unsur yang terpenting, melalui pengorganisasian manusia mampu di dalam tugas-tugas yang saling berhubungan. Tujuan dari pengorganisasian sendiri adalah untuk membimbing manusia bekerjasama secara efektif.⁸ Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat ditangani oleh satu orang saja, dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif.

Di samping itu, dengan pengorganisasian akan terbentuk orang-orang yang berkompeten yang bekerja sesuai dengan kemampuan dan bidangnya masing-masing, sehingga pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik karena berada di tangan orang yang tepat. Sebagaimana terdapat dalam hadist Rasulullah saw:

⁶ G.R. Terry & L.W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1982), hlm. 82.

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 1984), hlm. 167.

⁸ G.R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 73.

إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة, قال: كيف أضاعتها قال:
إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة (رواه
البخارى)⁹

Artinya : *"Apabila amanat itu disia-siakan, maka tunggulah kehancuran atau kiamat, berkata : Bagaimana menyia-nyiakan amanat itu ya Rasul? bersabda Nabi : Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kiamat"*.

Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan yang berdiri sejak tanggal 9 Mei 1958, membawahi beberapa lembaga yaitu bidang pendidikan dan bidang muamalah. Sebagai yayasan yang cukup tua dan berkembang, pengorganisasian merupakan faktor yang sangat penting dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

Di sinilah letak ketertarikan penulis untuk meneliti bagaimana sistem pengorganisasian yang dilakukan oleh Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan dalam usaha pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi sehingga yayasan tersebut dapat berkembang dengan baik dan berjalan secara efektif.

Proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat organisasi dapat mencapai tujuannya. Dan hal ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam organisasi.¹⁰ Sebaliknya

⁹ Imam bin Abdilllah bin Ismail bin Ibrahim bin Mughiroh bin Bardzabah al-Bukhari al-Ja'ni, *Shahih Bukhari*, Juz. I (Beirut: Dar al-Fikr, 1819 M/1014 H), hlm. 21.

¹⁰ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 169.

pengorganisasian yang tidak baik, maka tujuan yang telah ditetapkan kurang dapat berjalan dengan baik dan kurang tercapai dengan efisien.

Dalam mencapai suatu tujuan perlu dilakukan berbagai langkah dan kegiatan. Langkah-langkah ini dirumuskan dan disusun sebagai kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tadi.

Sistem pengorganisasian yang penulis teliti pada Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan dibatasi pada periode ke delapan atau periode kepengurusan tahun 2003-2007. Pembatasan waktu ini bertujuan untuk memperjelas dan mempermudah penelitian yang akan dilakukan.

C. Rumusan Masalah

Melihat dari latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan, antara lain :

1. Bagaimana sistem pengorganisasian pada bidang pendidikan di Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) di Kebarongan, Kemranjen, Banyumas?
2. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat proses pengorganisasian pada bidang pendidikan di Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) di Kebarongan, Kemranjen, Banyumas?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah yang telah penulis tentukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan sistem pengorganisasian pada bidang pendidikan di Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) di Kebarongan, Kemranjen, Banyumas.
2. Mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat proses pengorganisasian pada bidang pendidikan di Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) di Kebarongan, Kemranjen, Banyumas.

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat berguna untuk :

1. Sebagai sumbangan pemikiran, evaluasi dan pertimbangan bagi Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) di Kebarongan Kemranjan Banyumas.
2. Untuk menambah wawasan bagi penulis pribadi dan bagi masyarakat khususnya civitas akademik.

E. Kerangka Teoritik

1. Pengertian sistem pengorganisasian

Sebelum penulis menguraikan pengertian sistem, terlebih dahulu akan dibahas mengenai pengertian pengorganisasian. Pengorganisasian-mengorganisir-adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang

manajer, yang mempunyai kekuasaan dan perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang dilakukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil.¹¹

Di dalam Ensiklopedia Administrasi seperti dikutip oleh Sutarto dalam bukunya dasar-dasar organisasi, pengorganisasian diartikan sebagai rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka kerjasama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara para anggotanya.¹²

Pengorganisasian juga merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.¹³

Sedangkan sistem adalah metode atau cara yang teratur (untuk melakukan sesuatu).¹⁴ Jadi sistem pengorganisasian adalah suatu cara atau metode yang dilakukan untuk membagi dan mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan secara teratur untuk mencapai tujuan. Sedangkan sistem pengorganisasian yang penulis maksud adalah cara yang

¹¹ G.R Terry & L.W. Rue, *Op.Cit.*, hlm. 82.

¹² Sutarto, *Op.Cit.*, hlm. 40.

¹³ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 168.

¹⁴ Achmad Maulana, dkk., *Op.Cit.*, hlm. 481.

dilakukan untuk untuk membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh anggota organisasi.

Adapun langkah-langkah pengorganisasian adalah sebagai berikut.¹⁵

- a. Mengetahui tujuan
- b. Menguraikan pekerjaan yang harus dilakukan dalam kegiatan-kegiatan komponen
- c. Mengelompokkan kegiatan-kegiatan dalam kesatuan-kesatuan yang praktis
- d. Memberikan perumusan yang jelas mengenai kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan dan alat-alat fisik serta lingkungan yang diperlukan untuk setiap kegiatan atau kelompok kegiatan yang harus dilaksanakan
- e. Menunjuk pegawai yang cakap
- f. Menyerahkan kekuasaan yang diperlukan kepada pegawai-pegawai yang ditunjuk.

Tujuan dari "*organizing*" atau suatu pengorganisasian adalah untuk membantu orang-orang dalam bekerja bersama-sama secara efektif.¹⁶ Seorang manajer atau pimpinan harus mengetahui kegiatan-kegiatan apa yang akan diurus, pengelompokan pekerjaan yang diikuti, hubungan-hubungan antara kelompok-kelompok kerja yang berbeda-beda

¹⁵ Moekijat, *Tanya Jawab Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1989), hlm. 2003.

¹⁶ G.R Terry & L.W Rue, *Op.Cit.*, hlm. 83.

susunan umum dari kelompok kerja itu, dan untuk menjawab persoalan-persoalan ini hanya dengan pengorganisasian yang efektif. Jadi, mengorganisir perlu karena kerja yang akan dilakukan adalah terlampau banyak untuk ditangani oleh orang perseorangan saja.

2. Komponen-komponen pengorganisasian

Ada empat komponen-komponen pengorganisasian, yaitu:¹⁷

a. Pekerjaan

Fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Fungsi tersebut dipisah-pisahkan ke dalam sub-sub fungsi dan selanjutnya ke dalam sub-sub fungsi. Dari berbagai fungsi tersebut, dibentuk pekerjaan kecil yang sejenis atas dasar persamaan pekerjaan atau efisiensi dan apabila dijadikan bagian-bagian yang kecil, maka pelaksanaannya akan lebih mudah.

b. Pegawai

Setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan. Lebih baik lagi apabila penugasan tersebut disertai perhatian terhadap kepentingan pegawai, setiap pengalaman dan ketrampilan. Perhatian tersebut sangat diperlukan dalam pengorganisasian. Penugasan yang diberikan kepada masing-masing individu biasanya merupakan bagian-bagian tugas-tugas organisasi atau dapat juga berupa seluruh tugas dari suatu unit kerja.

¹⁷ *Ibid*, hlm. 77.

c. Hubungan kerja

Sebagian besar problema di dalam pengorganisasian berkaitan dengan kesulitan hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, interaksi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dan unit kerja pegawai dengan unit kerja lainnya merupakan hal-hal yang peka. Keserasian dan kesatuan usaha hanya mungkin apabila hubungan tersebut cukup terbina dengan baik.

d. Lingkungan

Mencakup sarana-sarana fisik dan sarana umum di dalam lingkungan di mana pegawai-pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka. Dari proses pengorganisasian lahir struktur organisasi yang memperlihatkan arus dari interaksi di dalam organisasi siapa yang menetapkan siapa, siapa yang memerintahkan kerja dan siapa mengerjakan pekerjaan apa. Walaupun demikian segala sesuatu tidak selalu harus terjadi seperti ditetapkan di dalam struktur, bukan saja karena strukturnya tidak lengkap, tetapi terutama sekali karena kita berusaha dengan manusia yang memiliki interaksi yang berbeda sesuai dengan kepribadian masing-masing.

3. Metode-metode pengorganisasian

Ada dua aspek utama dari pengorganisasian yaitu departementasi dan pembagian kerja. Kedua aspek ini merupakan dasar proses

pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.¹⁸

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dalam tiga langkah prosedur sebagai berikut :

- a. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang
- c. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggotanya menjadi kegiatan yang terpadu dan harmonis

Adapun metode-metode dari pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Departementalisasi

Departementalisasi atau sering disebut dengan istilah departementasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan diserahi bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu.¹⁹ Fungsi adalah sekelompok aktivitas sejenis berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya.

Pedoman-pedoman yang perlu diperhatikan dalam pembentukan satuan-satuan organisasi adalah sebagai berikut.²⁰

¹⁸ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 168.

¹⁹ Sutarto, *Op.Cit.*, hlm. 66.

²⁰ *Ibid*, hlm. 68-95.

- a). Pengelompokan segenap aktivitas ke dalam satuan-satuan organisasi yang jumlahnya sedikit mungkin dan sebanyak perlu berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya.
- b). Terciptanya sejauh mungkin fungsi yang menyeluruh dan tunggal bagi setiap satuan organisasi dengan menitikberatkan pada tercapainya fungsi yang bersatu padu dan lebih sedikit satuan-satuan organisasi kecil-kecilan yang berdiri sendiri.
- c). Perluasan aktivitas yang wajar pada taraf pertama hendaknya dapat diusahakan untuk ditampung oleh satuan-satuan organisasi yang telah ada sehingga dapat dihindarkan terjadinya pengembangan struktur organisasi yang tidak efisien.
- d). Untuk setiap aktivitas yang telah dilakukan oleh satuan organisasi yang telah ada hendaknya tidak disusun lagi satuan-satuan organisasi padanannya sehingga menimbulkan satuan organisasi kembar.
- e). Penambahan atau pengurangan satuan organisasi harus benar-benar berdasarkan volume kerja.
- f). Satuan-satuan organisasi hendaknya dikelompokkan menurut pembagian fungsi umum dalam organisasi.
- g). Pemakaian nomenklatur atau sebutan satuan organisasi untuk tiap kelompok satuan organisasi hendaknya yang tepat sesuai dengan fungsinya masing-masing.
- h). Apabila satuan-satuan organisasi tersebut diatas digambar dalam bagan organisasi masing-masing kelompok satuan hendaknya diberi warna tertentu pada kotak-kotaknya sehingga dari warnanya segera dapat diketahui fungsi dari satuan organisasi yang bersangkutan.
- i). Apabila segenap satuan organisasi yang telah diterangkan diatas disusun dalam struktur organisasi dan dituangkan dalam bagan organisasi akan tercipta suatu pola struktur organisasi.
- j). Dalam melakukan departementalisasi perlu pula memperhatikan dasar-dasarnya.

Dengan departementalisasi dimaksudkan suatu proses mengkhususkan atau membagi-bagi kegiatan (tugas) pemimpin atau sesuatu badan dengan suatu dasar tertentu. Adapun dasar-dasar dari departementalisasi yaitu sebagai berikut.²¹

- 1). Departementalisasi berdasarkan fungsi, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing diberi tugas mengurus

²¹ M. Mawullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghlmia Indonesia, 1981), hlm. 80.

- sekelompok aktivitas yang tergolong sejenis menurut sifatnya, pelaksanaannya atau pertimbangan lain.
- 2). Departementalisasi berdasarkan produksi, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing diberi aktivitas menghasilkan jenis barang tertentu.
 - 3). Departementalisasi berdasarkan rangkaian kerja, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang secara berurutan harus dilalui oleh langkah-langkah pengerjaan sehingga pekerjaan dapat selesai dengan baik.
 - 4). Departementalisasi berdasarkan langganan, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing melakukan kegiatan memberikan pelayanan kepada orang-orang atau badan tertentu yang datang secara tetap.
 - 5). Departementalisasi berdasarkan jasa, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing diberi aktivitas untuk memberi jenis jasa tertentu.
 - 6). Departementalisasi berdasarkan alat, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing melakukan kegiatan dengan menggunakan alat-alat tertentu.
 - 7). Departementalisasi berdasarkan wilayah, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing diserahi tugas untuk mengurus satuan daerah tertentu.
 - 8). Departementalisasi berdasarkan waktu, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing kegiatan pada waktu pagi, siang, malam.
 - 9). Departementalisasi berdasarkan jumlah, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi yang masing-masing beranggotakan sejumlah orang tertentu.
 - 10). Departementalisasi satuan orang khusus, yaitu pembentukan satuan organisasi yang akan melaksanakan aktivitas setelah dipelajari benar-benar tidak akan dapat ditampung oleh satuan organisasi yang telah ada dalam struktur organisasi rutin dan aktivitasnya bersifat sementara.
 - 11). Departementalisasi matrix, yaitu pembentukan satuan-satuan organisasi-organisasi yang didalamnya terdapat perpaduan antara dua unsur pola matrix yaitu satuan organisasi sumber dan satuan organisasi program yang satu sama lain saling berkaitan.

Beberapa pendekatan-pendekatan terhadap departementalisasi, antara lain:

a). Pendekatan atas-bawah

Yaitu pendekatan yang dimulai dengan keseluruhan pekerjaan di bagian atas dan terus ke bawah.

b). Pendekatan bawah-atas

Yaitu mengelompokkan tugas-tugas perorangan dan kemudian menggabungkan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan ke dalam seksi-seksi kerja.

c). Pendekatan arus pekerjaan terus

Yaitu mengikuti arus pekerja melalui organisasi.

Hampir semua organisasi menggunakan lebih dari satu pendekatan dalam mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, bahkan dalam organisasi yang besar mungkin dijumpai empat, lima atau enam pendekatan digunakan bersama sebagai dasar departementasi. Di samping itu, orang yang mengorganisasi bebas untuk menggunakan setiap cara departementasi. Hal yang harus diingat bahwa manusia merupakan unsur yang penting dalam pengorganisasian. Jadi bukan semata-mata atas dasar pekerjaan itu sendiri, tetapi nilai-nilai sosial apapun yang dimiliki manusia haruslah diperhitungkan.

Dengan mengacu pada persyaratan pekerjaan perseorangan, terdapat beberapa faktor yang berkaitan dengan pengorganisasian, yang mempengaruhi kepuasan, yang diambilkan seseorang dari pekerjaannya, antara lain:

1) Lingkup pembuatan keputusan.

Kebebasan untuk memutuskan isu-isu yang bersangkutan dengan pekerjaan seseorang sanggup memberikan penahanan diri, yang secara pribadi memuaskan kebanyakan orang.

2) Hubungan-hubungan timbal balik.

Untuk kepuasan yang setinggi-tingginya, pengorganisasian harus mengusahakan hubungan-hubungan timbal balik dan bukan satu arah.

3) Besarnya satuan pegawai kerja.

Membatasi jumlah pegawai sampai ukuran tertentu dapat mempermudah pemuasan keperluan-keperluan pribadi para pegawai.

4) Tingkatan perincian pekerjaan

Pekerjaan yang amat terperinci dapat merampas kesempatan untuk tumbuh, untuk melihat hubungan tugas itu dengan pekerjaan keseluruhan dan untuk mencapai suatu rasa keberhasilan dari pegawai.

5) Melapor kepada para executive tingkat tinggi

Pengorganisasian dapat mengadakan pengaturan ini, kalau dianggap perlu.

Dalam mengadakan departementalisasi yang harus diperhatikan kebutuhan-kebutuhan organisasi sendiri di dalam merealisasi tujuannya. Adapun departementalisasi yang efektif adalah:

- a). Membantu koordinasi
- b). Mempercepat pengawasan
- c). Memberi manfaat-manfaat dari perincian
- d). Mengurangi biaya
- e). Memberikan penilaian pada hubungan manusia

2. Pembagian kerja

Pada dasarnya mengorganisir adalah suatu proses pembagian kerja.²² Pembagian kerja merupakan suatu pemecahan tugas dengan sedemikian rupa sehingga setiap orang atau karyawan dalam organisasi bertanggungjawab dan melaksanakan aktivitas tertentu. Pembagian kerja dapat menjadikan orang bertambah trampil dalam menangani tugasnya, Karena tugas tersebut merupakan bidang tertentu saja.²³ Prinsip pembagian kerja (*division of labor*) merupakan tiang dasar pengorganisasian.²⁴

Pembagian kerja dapat diartikan dua macam, yaitu:²⁵

- a). Rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu.

²² G.R Terry & L.W Rue, *Op.Cit.*, hlm. 84.

²³ Abdulsyani, *Op.Cit.*, hlm. 118.

²⁴ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 171.

²⁵ Sutarto, *Op.Cit.*, hlm. 104.

- b). Rincian serta pengelompokan tugas-tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu.

Sebelum melakukan pembagian kerja, sebaiknya ditinjau kembali apakah orang-orang yang akan ditempatkan telah dipersiapkan secara matang dan menyesuaikan kemampuannya dengan bidang pekerjaannya mengingat orang-orang tersebut diutamakan memiliki kriteria-kriteria tertentu, khususnya kemampuan dan pengalaman dalam bidang-bidang pekerjaannya masing-masing sehingga pekerjaan tersebut dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tentang pentingnya pembagian kerja, Luther Gulick seperti dikutip oleh Sutarto mengemukakan alasan-alasan sebagai berikut:²⁶

- 1). Karena orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan serta kecakapan dan mencapai ketangkasan yang besar dengan spesialisasi
- 2). Karena orang yang sama tidak dapat berada di dua tempat pada saat yang sama
- 3). Karena orang tidak dapat mengerjakan dua hal pada saat yang sama

²⁶ *Ibid*, hlm. 110.

- 4). Karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas sehingga seseorang dalam rentangan hidupnya tidak mungkin dapat mengetahui seluruhnya.

Pembagian kerja bukan saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesialisasi, tetapi juga dalam rangka mewujudkan penempatan orang yang tetap pada jabatan yang tepat dan mempermudah pengawasan oleh atasan.

Beberapa pedoman yang perlu diperhatikan dalam pembagian kerja, antara lain :²⁷

- 1). Jumlah unit organisasi diusahakan sedikit mungkin sesuai dengan kebutuhan.
- 2). Sesuatu unit organisasi harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan satu sama lain.
- 3). Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan jika unit-unit yang telah ada tidak dapat lagi menampung kegiatan-kegiatan baru tersebut, baik karena beban kerja ataupun hubungan kegiatan yang sangat berbeda.
- 4). Dalam suatu organisasi harus dibedakan sesuai dengan aktivitas yang dilakukannya berdasarkan sifat unit organisasi.

²⁷ M. Manullang, *Op. Cit.*, hlm. 74.

3. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Pendelegasian wewenang yaitu suatu pelimpahan hak atau kekuasaan pimpinan terhadap bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya tersebut.²⁸

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan dan tidak dapat menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa orang lain. Ada beberapa alasan mengapa perlu pendelegasian, antara lain.²⁹

- 1) Memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari apabila mereka menangani tugas sendiri.
- 2) Merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
- 3) Memungkinkan manajer untuk memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
- 4) Memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, dan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Adanya pendelegasian wewenang ini adalah untuk memutuskan perkara-perkara yang cenderung menjadi kewajibannya. Akan tetapi bukan berarti manajer menyerahkan secara permanen baik wewenang maupun tanggung jawabnya. Hal tersebut merupakan penyerahan hak untuk mengelola tugas-tugas di dalam batas-batas yang telah ditentukan, namun wewenang dan tanggung jawab terakhir

²⁸ Abdulsyani, *Op.Cit.*, hlm. 142.

²⁹ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 225.

tetap berada pada manajer. Dalam mendelegasikan, tidak sedikit manajer yang mengalami kegagalan atau mendelegasikan dengan lemah karena beberapa alasan-alasan, antara lain:³⁰

- 1) Manajer merasa lebih bila mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
- 2) Manajer tidak bersedia menghadapi resiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.
- 3) Manajer tidak atau kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahannya.
- 4) Manajer merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
- 5) Manajer takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya sendiri terancam.
- 6) Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugasnya.

Kegagalan dari proses pendelegasian tidak semuanya berasal dari manajer, tetapi juga dari bawahan yang mungkin menolak adanya delegasi wewenang. Hal tersebut disebabkan karena kekhawatiran bawahan dalam melaksanakan wewenangnya tersebut dan dengan delegasi berarti bawahan menerima tanggungjawab dan akuntabilitas. Agar proses pendelegasian berjalan dengan efektif diperlukan berbagai cara untuk mengatasi hambatan tersebut, antara lain yaitu dengan adanya kesediaan manajemen untuk memberikan kepada bawahan kebebasan lebih untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dan pengembangan komunikasi antara manajer dan bawahan yang akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif.

³⁰ *Ibid.*, hlm. 227.

Prinsip-prinsip yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah.³¹

1. Prinsip skalar. Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas hingga paling bawah. Dalam proses pembuatan garis wewenang dibutuhkan delegasi penuh, yang berarti bahwa semua tugas organisasi yang diperlukan harus dibagi habis. Hal ini untuk menghindari terjadinya tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya, tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang individu dan tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu satuan organisasi.
2. Prinsip kesatuan perintah. Bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pemberian laporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti.
3. Prinsip tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas. Prinsip ini menyatakan bahwa agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan kepada organisasi paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikan, setiap

³¹ *Ibid.*, hlm. 241.

individu diberi cukup wewenang untuk melaksanakan tugas dengan efektif, dan bagian penting dari delegasi ini adalah akuntabilitas yang berarti individu setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas.

Faktor penting lainnya dari suatu wewenang adalah sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas suatu organisasi. Desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkat-tingkat organisasi yang lebih rendah.³² Kedua bentuk tersebut mempunyai hubungan dengan pendelegasian wewenang, karena menyangkut sejauh mana manajemen puncak mendelegasikan wewenang kepada bawahan.

4. Koordinasi

Yaitu proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah, suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Dalam organisasi, koordinasi merupakan asas pokok organisasi. Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi dan mulai

³² *Ibid.*, hlm. 229.

mengejar kepentingan pribadi. Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:³³

- 1) Mengadakan pertemuan informal antara para pejabat
- 2) Mengadakan pertemuan formal antara para pejabat (rapat)
- 3) Membuat edaran berantai kepada para pejabat yang diperlukan
- 4) Membuat penyebaran kartu kepada para pejabat yang diperlukan
- 5) Mengangkat koordinator
- 6) Membuat buku pedoman organisasi, buku pedoman tata kerja dan buku pedoman kumpulan peraturan
- 7) Berhubungan melalui alat perhubungan
- 8) Membuat tanda-tanda, simbol-simbol ataupun dengan cara menyanyi bersama

Kebutuhan akan koordinasi berbeda-beda, tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Komunikasi merupakan kunci koordinasi yang efektif. Ada tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif.³⁴ Pertama, hanya menggunakan teknik-teknik manajemen dasar sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Kedua, koordinasi menjadi diperlukan apabila bermacam-macam satuan organisasi menjadi lebih saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi. Ketiga, disamping peningkatan koordinasi potensial, mengurangi kebutuhan akan koordinasi. Ada dua metode pengurangan kebutuhan koordinasi yaitu penciptaan sumber daya-sumber daya tambahan dan penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.

³³ Sutarto, *Op.Cit.*, hlm. 153.

³⁴ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 198.

Koordinasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu.³⁵

1). Koordinasi Intern

Yaitu berhubungan dengan penyatuan kegiatan-kegiatan, gagasan-gagasan dan orang-orang dalam satuan perusahaan.

Koordinasi intern dibagi menjadi dua, yaitu:

a) Vertikal

Dalam koordinasi vertikal, penyatuan kegiatan adalah diantara tingkat berturut-turut dalam struktur organisasi. Jenis koordinasi ini terutama diperoleh melalui kekuasaan yang didelegasikan.

b) Horizontal

Berhubungan dengan kegiatan dalam tiap tingkat organisasi dan sedikit lebih sulit mencapainya. Salah satu alat terpenting untuk mencapai koordinasi horizontal adalah komunikasi-memberitahu pegawai pada setiap saat. Selain itu tujuan pokok perusahaan harus diberitahukan dan informasi mengenai setiap perubahan keadaan darurat harus disebarakan dengan segera kepada semua yang bersangkutan.

2). Koordinasi Ekstern

Yaitu penyatuan kegiatan suatu perusahaan dengan kegiatan perusahaan lain dan dengan kekuatan dan keadaan ekstern bagi perusahaan tersebut. Dalam koordinasi ekstern, seorang

³⁵ Moekijat, *Op.Cit.*, hlm. 112.

manajer berhubungan dengan hal-hal yang timbul dari pelayanan, pengaruh dan kebutuhan mereka di luar perusahaan. Sebagaimana koordinasi intern, pencapaian koordinasi ekstern sangat dipengaruhi dan untuk sebagian besar diperoleh melalui penggunaan keputusan yang efektif yang diterapkan pada proses manajemen.

Ada beberapa faktor yang menjadi masalah dalam pencapaian koordinasi yang efektif, antara lain:³⁶

- a. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.

Para anggota dari unit yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.

- b. Perbedaan dalam orientasi waktu.

Masing-masing unit memiliki jangka waktu yang berbeda dalam pemecahan-pemecahan masalah, ada yang lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek, dan ada pula yang lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

- c. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.

Unit yang satu memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang unit yang lain mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat

³⁶ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 197.

mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

d. Perbedaan dalam formalitas struktur.

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar-standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan. Unit yang satu di mana kuantitas dan kualitas diawasi secara ketat, proses evaluasi dan balas jasa dilakukan formal. Sedang unit yang lain, standar pelaksanaan dapat lebih longgar, dimana karyawan dievaluasi kualitas kerjanya selama periode waktu tertentu.

5. Komunikasi

Komunikasi pada dasarnya adalah memberi informasi kepada orang-orang. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan dan informasi dari seseorang ke orang lain.³⁷ Pemindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk

³⁷ *Ibid*, hm. 272.

membuat sukses pertukaran informasi.³⁸ Dengan komunikasi dapat menghubungkan para anggota berbagai organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

Secara umum dapat disebutkan bahwa proses komunikasi memiliki tujuan dan fungsi tertentu yang antara lain sebagai berikut.³⁹

1. Tujuan komunikasi
 - a. Mengubah sikap (to change the attitude)
 - b. Mengubah opini/pendapat/pandangan (to change the opinion)
 - c. Mengubah perilaku (to behaviour)
 - d. Mengubah masyarakat (to change society)
2. Fungsi komunikasi
 - a. Menginformasikan (to inform)
 - b. Mendidik (to educate)
 - c. Menghibur (to entertain)
 - d. Mempengaruhi (to influence)

Untuk membangun kesepahaman bersama terutama dalam proses komunikasi melalui kerjasama yang sinergis, dibutuhkan komunikasi untuk mengantisipasi dan meredam konflik, yaitu

³⁸ G.R. Terry, *Op.Cit.*, hlm. 145.

³⁹ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung: Citra Aditya Bhakti, 1993), hlm. 55.

komunikasi yang mengedepankan keadilan, kejujuran, demokrasi, dan peradaban. Semua modalitas boleh kita pakai mulai dari komunikasi jarak jauh (*distant communication*) sampai tatap muka (*face-to-face*). Tetapi, yang penting tercapainya inti komunikasi yaitu sambung makna (semakna).⁴⁰

Ada beberapa penyebab dari kegagalan komunikasi, yaitu:⁴¹

- 1) Komunikasi mengandung unsur-unsur yang tidak langsung karena tidak mengungkapkan permasalahan yang sebenarnya
- 2) Penerimaanya mengadakan interpretasi terhadap komunikasi dalam hubungannya dengan latar belakang pribadi serta pengalaman
- 3) Penerimaanya harus membaca disposisi ke dalam komunikasi tentang hal-hal yang ingin dihindari atau diinginkan.

Untuk memperkecil kesulitan-kesulitan dalam komunikasi tersebut, maka manajer harus berusaha menciptakan suasana saling percaya satu sama lain sebagai kondisi yang baik untuk berkomunikasi. Selain itu, manajer harus dapat meningkatkan efektifitas komunikasi dengan cara menyadari akan kebutuhan komunikasi efektif, menjadi komunikator yang efektif, memperhatikan penggunaan umpan balik dan pedoman komunikasi

⁴⁰ Santoso S. Hamijoyom, *Konflik Sosial dengan Tindak Kekerasan dan Peranan Komunikasi*, Jurnal Komunikasi (Bandung: UNISBA, 2001), hlm. 28.

⁴¹ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hlm. 290.

yang baik. Ada beberapa pedoman komunikasi yang efektif, yaitu:⁴²

- 1) Cari kejelasan gagasan-gagasan terlebih dahulu sebelum di komunikasikan
- 2) Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi
- 3) Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan
- 4) Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu, dalam perencanaan komunikasi
- 5) Perhatikan tekanan dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi
- 6) Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik
- 7) Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah dilakukan
- 8) Perhatikan konsisten komunikasi
- 9) Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi
- 10) Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti

Komunikasi yang baik memberikan motivasi. Ia mendorong suatu rasa berpartisipasi dan membangkitkan perhatian yang besar akan pekerjaan. Akan tetapi komunikasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya. Hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif tersebut, antara lain:⁴³

1. Hambatan-hambatan organisasional.

Ada tiga hambatan organisasional, yaitu:

- a. Tingkatan hierarki. Bila organisasi tumbuh dan strukturnya berkembang, maka akan timbul berbagai masalah komunikasi. Hal ini karena berita atau informasi harus melalui tingkatan tambahan, yang memerlukan waktu yang

⁴² *Ibid.*, hlm. 293.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 296.

lebih lama untuk mencapai tujuan dan cenderung menjadi berkurang ketepatannya. Selain itu, setiap tingkatan dalam rantai komunikasi dapat menambah, mengurangi, merubah, atau sama sekali berbeda dengan berita atau informasi aslinya.

- b. Wewenang Manajerial. Seseorang yang mengendalikan orang lain juga dapat menimbulkan hambatan-hambatan terhadap komunikasi. Atasan merasa bahwa mereka tidak dapat sepenuhnya menerima berbagai masalah, kondisi atau hasil yang membuat mereka tampak lemah. Sebaliknya, bawahan menghindari situasi dimana mereka harus mengungkapkan informasi yang dapat membuat kedudukannya tidak menguntungkan.
 - c. Spesialisasi. Perbedaan fungsi, kepentingan dan istilah pekerjaan dapat membuat orang-orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda. Akibatnya dapat menghalangi perasaan memasyarakat, membuat sulit memahami dan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan.
2. Hambatan-hambatan antar pribadi.

Beberapa hambatan antar pribadi, antara lain:

- a. Persepsi selektif. Persepsi adalah suatu proses yang menyeluruh dimana seseorang menyeleksi,

mengorganisasikan dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya.

- b. Status atau kedudukan komunikator. Hambatan komunikasi lainnya adalah kecenderungan menilai, mempertimbangkan dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik-karakteristik pengirim (sumber) terutama *kredibilitas*-nya.
- c. Keadaan membela diri. Keadaan membela diri seseorang mengakibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan pembicaraan tertentu, dan sebaliknya meningkatkan tingkat pembelaan di pihak lain. Keadaan ini membuat pendengar lebih berkonsentrasi pada apa yang akan dikatakan dan bukan pada apa yang sedang didengar.
- d. Pendengaran lemah. Seseorang perlu belajar untuk mendengar secara efektif agar mampu mengatasi hambatan ini.
- e. Ketidak tepatan penggunaan bahasa. Salah satu kesalahan terbesar yang dibuat dalam komunikasi adalah anggapan bahwa pengertian terletak dalam "kata-kata" yang digunakan. Di samping itu, bahasa-bahasa "non-verbal" yang tidak konsisten, seperti nada suara, ekspresi wajah, dan sebagainya dapat menghambat komunikasi.

F. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini tergolong penelitian lapangan (*field research*) apabila dilihat dari tempat penelitian dilakukan. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian dengan menggunakan informasi yang diperoleh dari sasaran penelitian yang selanjutnya disebut informan atau responden melalui instrumen pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dokumentasi dan sebagainya.⁴⁴

1. Metode penentuan subjek dan objek.

Subyek penelitian adalah benda, hal atau orang tempat variabel penelitian melekat.⁴⁵ Subyek penelitian merupakan sumber data dimana peneliti dapat memperoleh data yang diperlukan dalam rangka penelitian. Adapun yang penulis jadikan subjek disini adalah:

- a. K.H. Fata Mu'min Asifudin, LC selaku ketua yayasan
- b. DR. H.A. Janan, M.A selaku ketua bidang pendidikan yayasan
- c. Nur Cholis S, selaku sekretaris yayasan
- d. Drs. Suprijono, selaku ketua unit madrasah
- e. H. Umar Sholeh, selaku ketua unit masjid

Adapun yang menjadi objek dari penelitian ini adalah sistem pengorganisasian pada Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) di Kebarongan Kemranjen Banyumas Jawa Tengah.

⁴⁴ Abudin Nata, *Metodologi Studi Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), hlm. 125

⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1998), hlm. 30

2. Metode pengumpulan data

Untuk mendapatkan data yang cukup dan sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti, maka penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang mana satu sama lainnya saling melengkapi, metode tersebut antara lain:

a. Metode Interview

Metode interview atau wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal, jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.⁴⁶

Bentuk wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, disebut juga sebagai wawancara terfokus, yaitu wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.⁴⁷ Metode ini digunakan untuk menggali data dari informan.

b. Metode Observasi

Yang dimaksud metode observasi yaitu metode ilmiah yang biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.⁴⁸ Metode ini digunakan untuk mengamati situasi dan kondisi Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan.

⁴⁶ S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 113.

⁴⁷ Imam Supriyogo dan Tabrani, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), hlm. 175.

⁴⁸ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid 2*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), hlm. 136.

c. Metode Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.⁴⁹ Metode ini digunakan untuk pengumpulan data tentang hal-hal yang berhubungan dengan penelitian seperti gambaran umum, letak geografis, sejarah singkat berdirinya, struktur organisasi dan sebagainya yang diperoleh dari dokumentasi yayasan.

d. Metode analisis data

Setelah data terkumpul, maka langkah berikutnya adalah mengelola, menganalisa serta mengambil kesimpulan dari data yang terkumpul. Tujuan analisa data dalam penelitian adalah untuk menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan sehingga menjadi data yang teratur dan tersusun secara rapi dan berarti.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik deskriptif untuk menganalisa data yang terkumpul, penulis menggunakan metode analisis kualitatif.

Deskriptif kualitatif adalah cara analisis yang cenderung menggunakan kata-kata untuk menjelaskan fenomena atau data yang didapatkan.⁵⁰

Untuk data kualitatif atau non angka yang diperoleh penulis dari penelitian, akan penulis olah dengan menggunakan metode deskriptif analisis non statistik dengan cara:

⁴⁹Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 73

⁵⁰Drajad Suharjo, *Metodologi Penelitian dan Penulisan Laporan Ilmiah*, (Yogyakarta: UII Press, 2003), hlm. 12

- 1) Metode induktif, yaitu cara berpikir yang bertolak dari fakta-fakta yang khusus kemudian kita tarik kesimpulan yang bersifat umum.⁵¹
- 2) Metode deduktif, yaitu perolehan data atau keterangan yang bersifat umum, kemudian diolah untuk mendapatkan rincian yang bersifat khusus.⁵²

Metode ini digunakan untuk menganalisa gejala-gejala khusus di Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan pada bidang pendidikan, dalam pelaksanaan sistem pengorganisasian yang kemudian dihubungkan dengan peristiwa yang bersifat umum untuk selanjutnya diambil kesimpulan. Untuk keperluan itu mula-mula dilakukan pengumpulan data dari semua pihak terkait yang selanjutnya data itu diproses dan disederhanakan serta dihubungkan antara satu dengan yang lainnya. Kemudian informasi yang lebih sederhana dari data hasil analisis itu diinterpretasikan secara rasional melalui analisa dari teori-teori yang relevan untuk memperoleh makna yang lebih tepat. Artinya diadakan interpretasi terhadap hubungan yang diteliti dalam hubungannya dengan penelitian ini. Mula-mula dilakukan pengumpulan terhadap data-data yang menyangkut gambaran umum Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) dan sistem pengorganisasian yang digunakan, melalui interview atau wawancara

⁵¹ Noeng Muhajir, *Metodologi penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasih, 1989), hlm. 44

⁵² *Ibid*, hlm. 200

kepada informan. Data-data hasil interview tersebut kemudian dipisahkan menurut beberapa jenis dan kategori mana yang termasuk data keadaan yayasan, keadaan guru, karyawan dan siswa, metode-metode pengorganisasian yang digunakan dan faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung pelaksanaan pengorganisasian. Kemudian setelah data-data itu di analisis dengan teori, dilakukan penarikan kesimpulan terhadap keseluruhan hasil penelitian.



BAB IV

PENUTUP

Pada bab ini akan penulis sajikan beberapa kesimpulan dan saran-saran yang penulis buat berkenaan dengan masalah-masalah seputar “Sistem Pengorganisasian Pada Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan Kemranjen Banyumas”. Untuk lebih jelasnya akan penulis sajikan kesimpulan dan saran-saran tersebut di bawah ini, sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Dari data tentang sistem pengorganisasian yang dilakukan oleh bidang pendidikan sebagaimana tersebut dalam bab III di muka, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa :

1. Departementalisasi, telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mengelompokkan fungsi-fungsi yang sejenis sehingga tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih dan tidak terjadi organisasi yang kembar. Akan tetapi terkadang terjadi konflik atau perbedaan pendapat diantara masing-masing unit dan koordinasi yang kurang tepat. Bidang pendidikan juga telah melakukan pendekatan-pendekatan departementalisasi secara tepat meliputi, pendekatan structural, pendekatan persuasif, pendekatan etos kerja, dan pendekatan individual.
2. Pembagian kerja, dalam hal pembagian kerja belum dapat terlaksana dengan baik karena dari masing-masing unit yang ada belum membagi

pekerjaannya dengan baik dalam arti masih ada dua jabatan yang dipegang oleh satu orang. Bidang pendidikan membagi pekerjaannya menjadi tiga unit yaitu unit pondok, unit mesjid dan unit madrasah (meliputi; Madrasah Aliyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Ibtidaiyah) dengan menempatkan orang-orang yang tepat dan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

3. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab, telah dilaksanakan dengan cukup baik di mana pimpinan bidang pendidikan menggunakan sistem pendelegasian desentralisasi dengan mendelegasikan wewenangnya kepada unit di bawahnya secara meluas ke tingkatan-tingkatan yang lebih rendah untuk memperlancar kegiatan yang dilaksanakan dan memberikan keleluasaan dalam mengatur anggota-anggota di bawahnya.
4. Koordinasi, telah dilakukan dengan cukup baik meliputi koordinasi intern yaitu mengadakan rapat-rapat rutin, pertemuan informal maupun pembuatan buku-buku pedoman, dan sebagainya serta mengadakan koordinasi ekstern yaitu pengajian-pengajian di pondok-pondok, pertemuan-pertemuan dengan wali, silaturahmi, kunjungan-kunjungan kepada instansi lain maupun seminar-seminar yang dihadiri oleh umum.
5. Komunikasi, terjalin cukup baik dan lancar baik melalui lisan, tulisan, simbol-simbol ataupun media komunikasi yang lain seperti telepon seluler. Selain itu juga mengadakan rapat-rapat atau pengajian sebagai wadah untuk saling bertemu merekatkan hubungan silaturahmi dan meningkatkan komunikasi sehingga terjalin koordinasi yang baik diantara para anggota

organisasi. Bidang pendidikan juga menjalin komunikasi dengan pihak luar dengan cara menempatkan santri-santri di perumahan warga ataupun saling berkunjung ke instansi-instansi lain. Ketua bidang pendidikan dalam melaksanakan komunikasi tidak secara langsung setiap hari tetapi walaupun demikian tidak mengurangi jalinan hubungan kerja yang komunikatif dan harmonis dengan bawahan-bawahannya.

6. Secara umum dapat dikatakan, bahwa faktor-faktor yang mendukung proses pengorganisasian adalah adanya dukungan dan komitmen dari para pengurus dan anggota untuk menunjukkan eksistensi organisasi dengan bekerja sama untuk melaksanakan program-program yang telah direncanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, adanya dukungan dari berbagai pihak sehingga program-program yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik, cukup tersedianya sumber daya manusia (SDM) di bidang pendidikan pada Yayasan Pondok Mesjid Madrasah Wathoniyah Isamiyah (POMESMAWI) Kebarongan yang siap mengelola organisasi. Sedangkan beberapa faktor penghambatnya antara lain adalah: adanya kebersamaan dalam berorganisasi yang belum solid, waktu yang disediakan oleh pengurus atau anggota untuk organisasi relative masih sedikit, koordinasi dan konsolidasi organisasi belum berjalan dengan baik, adanya pembagian kerja yang belum merata dan komunikasi yang kurang begitu maksimal antara pimpinan dengan bawahannya karena terbenturnya kesibukan.

B. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana tersebut di atas, dalam rangka ikut serta mendukung pelaksanaan sistem pengorganisasian bidang pendidikan, maka penulis ingin menyampaikan beberapa hal sebagai saran untuk pengurus bidang pendidikan, antara lain sebagai berikut:

1. Ketua Bidang Pendidikan
 - a. Hendaknya pimpinan bidang pendidikan lebih meningkatkan dan mengintensifkan volume komunikasi dengan anggota organisasi agar hubungan kerja lebih komunikatif dan harmonis.
 - b. Hendaknya meningkatkan koordinasi dan komunikasi dengan unit-unit di bawahnya agar tidak terjadi kesenjangan hubungan sehingga terjadi dan terjalin koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan unit-unit yang ada.
2. Unit-unit bidang pendidikan
 - a. Pertemuan rutin yang telah ada hendaknya lebih diintensifkan lagi untuk melakukan sosialisasi organisasi dan pendekatan personal.
 - b. Perlu adanya pembagian kerja yang merata atau pengangkatan pengurus atau personil baru untuk mengisi jabatan yang kosong agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara maksimal.
 - c. Hendaknya masing-masing unit lebih meningkatkan koordinasi antar unit dan bidang pendidikan agar program-program kegiatan dapat berjalan dengan lebih efektif.

- d. Untuk pembuatan bagan struktur organisasi hendaknya diperjelas orang-orang yang duduk dalam jabatan tertentu di mulai dari tingkat paling atas hingga tingkat paling bawah.
- e. Hendaknya masing-masing individu dapat lebih aktif dan konsisten dengan waktu atau program-program kegiatan koordinasi yang telah ditetapkan, agar koordinasi dapat berjalan dengan lancar dan efisien.
- f. Sebaiknya dalam setiap kegiatan koordinasi perlu adanya pengangkatan koordinator untuk kelancaran kegiatan.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah berkat pertolongan Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan harapan dan kemampuan penulis.

Sebagaimana lazimnya penulisan ilmiah, skripsi ini juga mempunyai kelemahan dan kekurangan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini.

Penulis juga mengharapkan kepada pembaca agar dapat mengambil manfaat dari skripsi ini, terutama bagi yang membutuhkannya, karena karya ini untuk menambah wawasan bagi para pembaca yang betul-betul membutuhkannya.

Mudah-mudahan dengan adanya skripsi ini, dapat dijadikan pertimbangan bagi lembaga-lembaga pendidikan pada umumnya. Khususnya kepada Bidang Pendidikan Yayasan Pondok Mesjid Madrasah wathoniyah Islamiyah (POMESMAWI) Kebarongan dalam melaksanakan proses pengorganisasian.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani *Manajemen Organisasi*, Jakarta: P.T Bina Aksara, 1987
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rieneka Cipta, 1998
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research Jilid 2*, Yogyakarta, Andi Offset, 2000
- Hamijoyo, Santoso S, *Konflik Sosial Dengan Tindak Kekerasan dan Peranan Komunikasi, Jurnal Komunikasi*, Bandung: Unisba, 2001.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 1984
- Hasibuan, Malayu S.P, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996
- Lillic, T.M, *Komunikasi Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 1980
- Majid, Abdul dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Manullang, M, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981
- Maulana, Achmad, dkk, *Kamus Ilmiah Populer*, Yogyakarta: Absolut, 2003
- Moekijat, *Tanya Jawab Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 1989
- Muhajir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasih, 1989
- Nasution, S, *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996
- Nata, Abudin, *Metodologi Studi Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000
- Suharjo, Drajat, *Metodologi Penelitian dan Penulisan Laporan Ilmiah*, Yogyakarta: UII Press, 2003
- Suharto dan Tata Iryanto, *Kamus Bahasa Indonesia*, Surabaya: Indah, 1996.
- Suismanto, *Menelusuri Jejak Pesantren*, Yogyakarta: Alief Press, 2004
- Suprayogo, Imam dan Tabroni, *Metodologi Penelitian Sosial-agama* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1997
- Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000

Terry, George R, dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1982

_____, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993

Uchjana, Onong Effendy, Ilmu, *Teori dan Filsafat Komunikasi*, Bandung: Citra Aditya Bhakti, 1993.

Usman, Husaini, dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996

Wachid, Abdurrahman, dkk, *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, 1974.

Wahjoetomo, *Perguruan.tinggi pesantren*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA