

**MANAJEMEN *TEAMWORK* DALAM IMPLEMENTASI *TOTAL
QUALITY MANAGEMENT* DI PONDOK MODERN DARUSSALAM
GONTOR PUTRI 3**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh
Qorrie A'yuna
NIM 10101244006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
MARET 2015**

PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “MANAJEMEN *TEAMWORK* DALAM IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PUTRI 3” yang disusun oleh Qorrie A’yuna, NIM 10101244006 ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.



Yogyakarta, Februari 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Setya Raharja, M. Pd.
NIP. 19651110 199702 1 001

Dr. Udik Budi Wibowo, M. Pd.
NIP. 19610614 198702 1 001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Qorrie A'yuna
NIM : 10101244006
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan/kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi untuk menunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, Februari 2015

Yang menyatakan,



Qorrie A'yuna

NIM 10101244006

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “MANAJEMEN *TEAMWORK* DALAM IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PUTRI 3” yang disusun oleh Qorrie A’yuna, NIM 10101244006 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Februari 2015 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Dr. Setya Raharja, M. Pd.	Ketua Penguji		10/3/15
Rahmania Utari, M. Pd.	Sekretaris Penguji		10/3/15
Prof. Dr. Yoyon Suryono, M.S.	Penguji Utama		10/3/15
Dr. Udik Budi Wibowo, M. Pd.	Penguji Pendamping		10/3/15

Yogyakarta, 20 MAR 2015
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan



Dr. Haryanto, M. Pd.
NIP. 19600902 198702 1 001

MOTTO

“Even the best can be improved”

(DR. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi)

Wa ta’āwanū ‘ala al-birri wa taqwā, wa lā ta’āwanū ‘ala al-iṣmi wal ‘udwān

“Dan saling tolong-menolonglah kalian dalam kebaikan dan taqwa, dan jangan saling tolong-menolong dalam dosa dan permusuhan”

(Q.S. al-Maidah: 2)

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk:

- ❖ Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Prof. Dr. H. Sugeng Sugiyono, M.A.
dan Ibu Hj. Hidayatul Musyarofah, S. Ag.
- ❖ Almamaterku, Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu
Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

MANAJEMEN *TEAMWORK* DALAM IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PUTRI 3

Oleh:
Qorrie A'yuna
NIM 10101244006

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui jenis-jenis *teamwork*, proses pembentukan *teamwork*, dan efektivitas *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode etnografi yang dilakukan di Gontor Putri 3, dengan informan pengasuh pondok, guru senior, dan staf pengasuhan santriwati. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan pencermatan dokumen kemudian dianalisis secara kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut. (1) Terdapat 3 jenis *teamwork* di Gontor Putri 3, yaitu: (a) tim gugus kualitas, (b) tim perbaikan proses, dan (c) tim gugus tugas. (2) Proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 melalui 5 tahapan, yaitu: (a) tahap pra pembentukan (*pre-forming*), (b) tahap pembentukan (*forming*), (c) tahap penggugahan (*storming*), (d) tahap penataan norma (*norming*), dan (e) tahap pelaksanaan (*performing*). (3) Ditemukan unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 yang dikaji dari dua kategori. Pertama, dari segi sikap motivasi anggota tim, yaitu: kesungguhan dan kemauan, berfokus pada pembinaan santriwati, bertanggung jawab terhadap mutu, merasa bangga, dan merespon kebutuhan individual. Kedua, dari segi kinerja tim, yaitu: memiliki tujuan yang jelas, sumber daya yang mendukung, mengetahui batasan tanggung jawab dan otoritas, memiliki rencana kerja, kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut, kepemimpinan dalam tim bersifat situasional dan fleksibel, kebanggaan dan kepuasan dalam tim, kejelasan tugas, umpan balik dan peninjauan ulang, keterbukaan dan keterusterangan, pengambilan keputusan kolaboratif, komunikasi menyamping/mendatar, memperhatikan/menekankan pada tindakan, dan berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur.

Kata kunci: manajemen, *teamwork*, *total quality management*

KATA PENGANTAR



Puji syukur kepada Allah SWT dan sholawat serta salam semoga dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, begitu pula atas keluarga dan sahabatnya. Semata karena ridho Allah, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **"Manajemen *Teamwork* dalam Implementasi *Total Quality Management* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3"**. Skripsi ini ditulis dalam upaya melengkapi tugas akhir sebagai rangkuman proses pembelajaran yang telah ditempuh selama perkuliahan di Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

Skripsi ini dapat terselesaikan atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, secara khusus penulis menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan tiada terhingga kepada orang tua tercinta, Bapak Prof. Dr. H. Sugeng Sugiyono, M.A. dan Ibu Hj. Hidayatul Musyarofah, S. Ag. yang senantiasa mengiringi langkah penulis dengan doa, nasehat, motivasi, dan segala bentuk cinta serta kasih sayang tulus yang tak terbalaskan. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya juga penulis sampaikan secara khusus kepada Bapak Dr. Setya Raharja, M. Pd. dan Bapak Dr. Udik Budi Wibowo, M. Pd. selaku pembimbing tugas akhir skripsi yang telah memberikan motivasi dengan sabar dan memberikan banyak ilmu yang

berharga kepada penulis selama proses penyelesaian skripsi ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan beserta staf, yang telah memohonkan ijin penelitian untuk keperluan skripsi.
2. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah menyetujui dan memberikan kemudahan dalam melakukan penelitian sampai pada penyusunan skripsi.
3. Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor, Bapak K.H. Hasan Abdullah Sahal yang telah memberikan ijin dan restu untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian tugas akhir skripsi.
4. Al-Ustadz H. Saepul Anwar, S. Ag. selaku Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 dan Al-Ustadz Sabar, S. Ag. selaku guru senior Gontor Putri 3 serta sahabat-sahabat seperjuangan khususnya staf pengasuhan santriwati dan staf KMI yang telah memberi kesempatan dan dukungan selama pelaksanaan penelitian untuk skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Yoyon Suryono, M.S. sebagai penguji utama skripsi, yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan untuk perbaikan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Lantip Diat Prasajo, M. Pd., selaku dosen penasihat akademik penulis.
7. Para dosen prodi Manajemen Pendidikan yang telah memberikan banyak ilmu yang bermanfaat kepada penulis.

8. Rekan-rekan prodi Manajemen Pendidikan angkatan 2010 dan sahabat-sahabat yang telah membantu dan memberikan dukungan demi tersusunnya laporan skripsi ini.
9. Adik-adikku tersayang, Nabila Na'ma Aisa dan Sahnaz Zahiya yang selalu menghibur, memberi semangat dan senantiasa bersama dalam suka dan duka.
10. Saudaraku, Aswin Ramadhan Irwansyah, S. Sos. atas doa, dukungan, dan motivasi yang diberikan selama penulisan tugas akhir skripsi.
11. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu baik secara moril atau materiil dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, untuk itu segala kritik dan saran akan penulis terima dengan senang hati demi perbaikan kembali karya ilmiah ini. Adapun harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pendidikan dan pengetahuan bagi semua pihak yang berkepentingan dan para pembaca.

Yogyakarta, Februari 2015



Qorrie A'yuna

DAFTAR ISI

	hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Batasan Masalah.....	14
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	15
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Manajemen Pondok Pesantren	17
1. Pondok Pesantren	17
2. Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren	23
B. Pondok Pesantren sebagai Organisasi Pendidikan	29
1. Pengertian Organisasi.....	29
2. Aspek-Aspek Organisasi	31
3. Fungsi dan Prinsip Organisasi	33
4. Struktur dan Hierarki Organisasi	35

5. Klasifikasi dan Bagan Organisasi Pendidikan	37
C. Mutu Pendidikan	39
1. Pengertian Mutu	39
2. Manajemen Mutu Sekolah	40
D. <i>Total Quality Management</i> dalam Pendidikan	45
1. Pengertian TQM dalam Pendidikan	45
2. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM	47
3. Faktor-Faktor yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM	56
E. <i>Teamwork</i> dalam TQM Pendidikan	58
1. Pengertian <i>Teamwork</i> dalam TQM Pendidikan	58
2. Karakteristik, Manfaat, dan Jenis-Jenis <i>Teamwork</i>	60
3. Faktor Penghambat dan Pendukung <i>Teamwork</i>	65
4. Langkah-Langkah Pembentukan <i>Teamwork</i>	67
F. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas <i>Teamwork</i>	69
G. Konseptualisasi Manajemen <i>Teamwork</i> dalam Implementasi TQM	77

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	83
B. <i>Setting</i> Penelitian	84
C. Informan Penelitian	85
D. Fokus Penelitian	86
E. Teknik Pengumpulan Data	87
F. Instrumen Penelitian	89
G. Keabsahan Data	91
H. Teknik Analisis Data	93

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	96
1. Deskripsi Sejarah Perkembangan Sistem Pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor Era Kepemimpinan Generasi Pertama, Kedua, dan Profil Gontor Putri 3	96

a. Pondok Modern Darussalam Gontor pada Era Kepemimpinan Genereasi Pertama	96
b. Pondok Modern Darussalam Gontor pada Era Kepemimpinan Generasi Kedua	102
c. Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.....	105
2. Deskripsi Manajemen <i>Teamwork</i> dalam Implementasi TQM di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.....	110
a. Deskripsi Jenis-Jenis <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3	110
b. Deskripsi Proses Pembentukan <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3	118
c. Deskripsi Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3.....	131
B. Pembahasan Hasil Penelitian	147
1. Jenis-Jenis <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3	147
2. Proses Pembentukan <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3	152
3. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3.....	174
C. Keterbatasan Penelitian.....	202
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	204
B. Saran	207
DAFTAR PUSTAKA	209
LAMPIRAN.....	213

DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 1. Klasifikasi Sekolah Menurut Jumlah Murid (5 interval)	37
Tabel 2. Klasifikasi Sekolah Menurut Jumlah Murid (3 interval)	37
Tabel 3. Jenis-Jenis <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3	151
Tabel 4. Proses Pembentukan <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3	173
Tabel 5. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3 ...	202

DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 1. Model Sekolah Bermutu Terpadu	42
Gambar 2. Struktur Berbasis Tim untuk Sekolah	62
Gambar 3. Komponen <i>Teamwork</i> yang Efektif	72
Gambar 4. Pola Konseptualisasi Manajemen <i>Teamwork</i> di Gontor Putri 3.....	82
Gambar 5. Struktur Organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo	104

DAFTAR LAMPIRAN

	hal
Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	214
Lampiran 2. Instrumen Penelitian	223
Lampiran 3. Transkrip Hasil Wawancara	234
Lampiran 4. Reduksi Data Penelitian.....	266
Lampiran 5. Dokumentasi LPJ dan SOP Tim.....	307
Lampiran 6. Dokumentasi Foto Aktivitas Tim	327

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan sebuah subsistem yang sekaligus juga merupakan suatu sistem yang kompleks dalam kehidupan. Sebagai sebuah subsistem, pendidikan merupakan salah satu aspek kehidupan yang berjalan dengan dipengaruhi oleh berbagai aspek eksternal yang saling terkait seperti aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, pertahanan keamanan dan ideologi yang mempengaruhi penyelenggaraan suatu pendidikan. Sedangkan pendidikan sebagai suatu sistem menunjukkan bahwa pendidikan terdiri dari berbagai perangkat yang saling mempengaruhi secara internal sehingga dalam rangkaian proses input – output pendidikan, berbagai perangkat atau unsur di dalamnya perlu mendapat jaminan mutu yang layak dari berbagai *stakeholder* yang terkait.

Pengelolaan sebuah mutu menjadi salah satu tantangan penting yang dihadapi oleh sekolah di segala jenjang dan jenis pendidikan. Bagi setiap institusi pendidikan, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas utama yang paling penting. Beberapa orang berpendapat bahwasannya mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Menurut Peters & Austin (Sallis, 2010: 29), “mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri”. Menurut Sallis (2010: 56), “mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui kebutuhan pelanggan”. Tentu pada konteks pendidikan, pelanggan

yang dimaksudkan adalah peserta didik sebagai pelanggan internal dan masyarakat sebagai pelanggan eksternal.

Bentuk manajemen pendidikan sangat berpengaruh terhadap pencapaian mutu atau kualitas suatu pendidikan. Menurut Veithzal Rivai & Sylviana Murni (2009: 63), “pada saat ini pendidikan nasional masih dihadapkan oleh beberapa permasalahan yang menonjol: (1) masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan; (2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan; dan (3) masih lemahnya manajemen pendidikan”. Keunggulan daya saing lembaga pendidikan untuk selalu kompetitif di dunia pendidikan salah satunya melalui pencapaian kualitas produk yang memiliki kualitas unggulan dan mampu memuaskan pelanggan dengan segala atribut yang diinginkan pelanggan. Namun pada kenyataannya masih banyak institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

Mayoritas masyarakat masih berpandangan bahwasanya mutu pendidikan hanya akan dapat diperoleh dengan biaya pendidikan yang tinggi. Namun, kesuksesan kinerja organisasi pendidikan tidak lagi semata-mata dilihat dari perspektif atau indikator biaya pendidikan yang tinggi, namun juga melalui perspektif kepuasan pelanggan, kinerja operasional maupun kapabilitas organisasi. Terdapat beberapa model pendekatan manajemen pendidikan yang dapat digunakan untuk peningkatan mutu pendidikan. Salah satu strategi pengelolaan organisasi pendidikan yang dapat digunakan sebagai standar

praktek global saat ini adalah implementasi *total quality management* (TQM) atau pada konteks pendidikan disebut dengan manajemen mutu terpadu.

Pada mulanya TQM diterapkan pada dunia bisnis yang kemudian strategi ini diadopsi dan diterapkan di dunia pendidikan. Saat ini TQM diyakini merupakan alat peningkatan kinerja bisnis yang paling banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan kelas dunia, dan menjadi alat utama dalam manajemen perubahan untuk menciptakan budaya perusahaan unggulan. Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang menempatkan mutu sebagai strategi usaha, dengan cara melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya peningkatan mutu secara berkesinambungan dan sepenuhnya berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Di Indonesia terdapat berbagai macam jenis pendidikan, salah satunya adalah pondok pesantren. Sistem pendidikan pesantren bermula jauh sebelum kedatangan Islam di Indonesia. Pendirian pesantren dimulai dari pengakuan suatu masyarakat tertentu kepada keunggulan seorang yang alim atau seseorang yang memiliki ilmu. Banyak orang yang ingin memperoleh ilmu, maka berdatangan kepada tokoh tersebut untuk menimba pengetahuan. Setelah Islam datang dan berkembang, sistem pesantren masih terus berlangsung hingga kini, dengan ciri-ciri yang khas dari pendidikan padepokan yang terdapat pada masyarakat Hindu Jawa. Sistem pesantren dapat bertahan selama belasan abad karena sudah melembaga dalam masyarakat. Ketahanan

sistem ini antara lain terletak pada daya tarik pribadi dari satu tokoh sentral yang selain memiliki pengetahuan agama mendalam, juga mempunyai sifat-sifat mulia, bijaksana, luhur, takwa, saleh, dan semua sifat baik, bahkan sering kali dikeramatkan oleh masyarakat. Kyai pendiri suatu pesantren pada umumnya mewariskan miliknya yang berupa pengetahuan spiritual, ketrampilan maupun harta duniawi kepada anak keturunannya yang melanjutkan kelangsungan lembaga pesantren tersebut.

Pada tahun-tahun terakhir ini sudah banyak terjadi perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan pesantren. Seperti dikemukakan oleh Adurrachman Wahid (Depdikbud, 1986: 233) bahwa dewasa ini terdapat tiga pola pengembangan yang dapat dibedakan satu dari yang lain. Pertama, pola pendidikan keterampilan yang ditawarkan dan dikelola oleh Departemen Agama. Pola ini sudah diikuti oleh lebih dari 100 buah pesantren. Kedua, pola pengembangan yang dirintis oleh Lembaga Penelitian, Pendidikan, dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES) dalam kerjasama dengan berbagai lembaga, baik pemerintah maupun swasta, dari dalam maupun luar negeri. Ketiga, pola pengembangan *sporadic* yang ditempuh oleh beberapa pesantren utama secara sendiri-sendiri, tanpa tema tunggal yang mengikat ke semua upaya mereka itu dilaksanakan menurut persepsi dan aspirasi masing-masing. Dengan kata lain, dewasa ini pendidikan pesantren yang dikenal konvensional pun sesungguhnya tidak ketinggalan dalam gerak pembaharuan seiring dengan pembangunan di Indonesia.

Berbagai macam bentuk manajemen pondok pesantren saat ini telah banyak dikembangkan, salah satunya melalui pendekatan TQM. Pondok Modern Darussalam Gontor menjadi salah satu lembaga pendidikan dengan sistem pesantren yang telah mengalami inkulturasi seiring dinamika kegiatan-kegiatan yang berjalan. Lembaga pendidikan ini memiliki sistem pendidikan di luar sistem pendidikan nasional dengan kurikulum yang terlepas dari kurikulum nasional. Namun demikian, sejak tahun 1999 pada pemerintahan Presiden B.J. Habibie, lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor telah diakui di kancah nasional dan internasional yang dibuktikan dengan adanya pengakuan ijazah Gontor oleh pemerintah yang telah disetarakan dengan ijazah SMU sehingga lulusannya dapat melanjutkan ke perguruan tinggi baik di dalam maupun luar negeri. Sistem pendidikan Gontor tidak pernah berubah dari awal mula berdiri di tahun 1926 hingga saat ini dan terbukti lembaga tersebut tetap terarah pada pencapaian visi dan misi pendidikan yang tidak pernah berubah.

Pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor berorientasi pada kemasyarakatan yang apabila dikaji melalui unsur-unsur dalam TQM, manajemen di dalamnya berfokus pada kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Pelanggan internal yang dimaksud adalah seluruh warga pondok terutama para santri dan pelanggan eksternal, diantaranya adalah orang tua, masyarakat luas termasuk di dalamnya para alumni pondok.

Pada setiap bagian organisasi yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor, ditekankan aspek totalitas yang diarahkan dengan pendekatan *total*

quality control. Pimpinan pondok selalu menyampaikan hal ini kepada seluruh santri dan pendidik (*ustadz* dan *ustadzah* yang sedang melakukan pengabdian) di setiap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Hal ini bertujuan supaya organisasi dapat memenuhi atau bahkan melebihi kualitas yang telah ditetapkan yang mana setiap individu pada setiap level di organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan yang lebih baik.

Pendekatan ilmiah juga diperlukan dalam penerapan TQM. Berkaitan dengan hal ini, Pondok Modern Darussalam Gontor didirikan atas dasar sintesis 4 unsur yang sekaligus menjadi *benchmark* pondok. Pertama, perguruan tinggi Al-Azhar di Mesir yang merupakan lembaga pendidikan swasta, dengan kekayaan wakafnya yang luar biasa sehingga mampu bertahan bahkan berperan dalam keadaan apapun seiring perubahan waktu dan zaman. Kedua, Aligarh di India, yang dikenal dengan modernisasi pendidikan Islamnya. Ketiga, Syanggit di Afrika Utara, dengan kedermawanan kyai dan pengasuh-pengasuhnya dapat mengislamkan pesisir Barat Afrika. Keempat, Syantiniketan di India yang merupakan padepokan Hindu yang ada ditengah hutan ini mampu mengajar dunia dengan kedamaian dan kesederhaannya dari sebuah desa yang kecil.

Pendidikan dan pelatihan juga merupakan unsur penting dalam TQM. Pondok Modern Darussalam Gontor mendidik para santri untuk terus belajar dengan memahami suatu prinsip bahwasanya belajar merupakan proses tiada akhir dan tidak mengenal batas usia. Para santri dipahamkan untuk

benar-benar menuntut ilmu demi menggapai *ridho illahi* dengan belajar banyak hal baik akademis, non akademis maupun ilmu kehidupan sehingga perolehan ijazah bukan menjadi tujuan utama. Pemahaman belajar yang sedemikian rupa diberikan agar setiap individu mampu meningkatkan keahlian profesional, keterampilan dan semua potensi diri untuk selalu dapat bersaing dalam kehidupan di masa mendatang.

Kebebasan yang terkendali merupakan salah satu unsur TQM juga termasuk dalam salah satu misi Pondok Modern Darussalam Gontor yang dikenal dengan istilah Panca Jiwa (lima jiwa) pondok, yaitu: (1) keikhlasan; (2) kesederhanaan; (3) kemandirian; (4) ukhuwah islamiyah; (5) kebebasan. Pondok memahami kepada santri makna kebebasan berupa kebebasan dalam berpikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas dalam menentukan jalan hidup di masyarakat, dengan berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi kehidupan. Kebebasan di sini bahkan sampai kepada bebas dari pengaruh asing yang tidak sesuai dengan nilai-nilai kehidupan yang ditanamkan di pondok. Dalam hal ini, pondok melakukan standardisasi proses dan berusaha meyakinkan setiap individu dalam organisasi untuk bersedia mengikuti prosedur standar tersebut hingga terbentuk sebuah kebebasan yang terkendali.

Visi Pondok Modern Darussalam Gontor yang dikenal dengan istilah Pancajangka ini merupakan program-program dan jangkauan-jangkauan yang ingin dicapai pondok. Pancajangka ini diantaranya adalah; (1) pendidikan dan pengajaran; (2) sarana; (3) sumber dana; (4) kaderisasi; (5) kesejahteraan

keluarga. Visi pondok ini tidak pernah berubah sejak tahun berdirinya dan pimpinan atau pengasuh pondok sering menyampaikan akan visi pondok dalam berbagai kegiatan-kegiatan dalam rangka menyatukan tujuan. Adanya kesatuan tujuan inilah yang juga menjadi salah satu unsur dalam TQM.

Kaderisasi menjadi salah satu dari pancajangka yang berkaitan dengan keterlibatan dan pemberdayaan individu-individu dalam organisasi pondok. Keterlibatan dan pemberdayaan anggota ini menjadi salah satu unsur pula di dalam TQM. Pemberdayaan (*empowerment*) yang dimaksudkan adalah membangkitkan semua potensi yang ada di dalam jiwa para santri dengan sebaik-baiknya. Salah satu keterlibatan dan pemberdayaan santri dilakukan melalui pembentukan dan pembinaan kader-kader dari organisasi pondok pada tingkatan hierarki terbawah hingga yang paling atas. “Patah tumbuh hilang berganti, sebelum patah sudah tumbuh, sebelum hilang sudah berganti”, begitulah bunyi pepatah yang diajarkan oleh Pimpinan Pondok Modern Gontor. Dalam acara pergantian pengurus di Gontor, K.H. Syamsul Hadi Abdan (2014: t.h.) menyampaikan beberapa kata sambutan, diantaranya sebagai berikut:

Pengalaman organisasi di Gontor harus menyeluruh, artinya setiap santri harus paham benar-benar apa itu organisasi. Karena itu, di Gontor selalu diadakan pergantian pengurus setiap tahunnya. Ini adalah sunnah pondok, sudah dilaksanakan semenjak dulu. Gontor selalu memperhatikan dan mementingkan organisasi. Hal ini sesuai dengan motto pondok kita, siap memimpin dan siap dipimpin. Jadi di pondok ini hanya ada dua: memimpin dan dipimpin, yang memimpin harus mengerti bagaimana memimpin dan yang dipimpin juga harus mengerti bagaimana dipimpin.

Berdasarkan kutipan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya kaderisasi merupakan suatu bentuk keterlibatan dan pemberdayaan bagi para

santri sehingga setiap santri diberikan peluang dan kesempatan untuk dapat menggali potensi diri melalui tugas yang diamanatkan di dalam organisasi pondok. Selain itu, dengan adanya kaderisasi keberlangsungan sistem pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor diharapkan akan tetap terjaga.

Kerjasama tim, kemitraan dan hubungan baik antar individu maupun dengan lembaga luar, pemerintah, dan masyarakat dibina oleh Pondok Modern Darussalam Gontor mengingat bahwasanya kerjasama tim (*teamwork*) merupakan hal yang fundamental dalam TQM. Hal ini dibuktikan dengan adanya departemen maupun sektor-sektor yang ada di dalam pondok seperti staf Pengasuhan Santri, staf *Kulliyatul Mu'allimat al Islamiyah* (KMI), Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM), staf Universitas Islam Darussalam (UNIDA), Dewan Mahasiswa (Dema), sektor dapur, sektor wartel, koperasi, staf pembangunan dan lain sebagainya. Pondok Modern Darussalam Gontor menjalin kemitraan dengan pihak luar seperti dalam hal pendidikan yaitu dengan Universitas Al-Azhar Cairo, Ummul Qurba Makkah, dan Universitas Qatar. Pondok juga menjalin erat silaturahmi dan kerjasama dengan para alumninya dengan membentuk Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) yang tersebar di berbagai kota baik di dalam maupun di luar negeri. Kerjasama tim di dalam pondok ini bertujuan untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan secara terus menerus agar mutu yang dihasilkan dapat meningkat.

Beberapa penjelasan mengenai penerapan TQM di Pondok Modern Darussalam Gontor juga telah mewakili penerapan TQM di seluruh cabang

Pondok Modern Gontor salah satunya di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 yang menjadi salah satu cabang dari Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, apabila dilihat secara umum merupakan sebuah lembaga pendidikan pesantren modern telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan, mengingat pada masa kini masih banyak institusi pendidikan terutama pondok pesantren yang masih konvensional, yang kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

Kurikulum dan semua kegiatan pendidikan serta pengajaran di Pondok Modern Gontor Putri 3 ini mengacu pada Gontor Putri 1 dengan modifikasi dan inovasi teknik-praktis yang disesuaikan dengan kondisi setempat tanpa merubah hal-hal yang prinsip. Tenaga pengajar di Gontor Putri 3 adalah lulusan Pondok Modern Darussalam Gontor yang sedang melakukan pengabdian di masa kuliah dan yang sudah sarjana. Seluruh kebijaksanaan di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 mengacu kepada kebijaksanaan di Pondok Modern Darussalam Gontor secara penuh. Namun, itu tidak berarti menutup kemungkinan wujudnya kreativitas dan inovasi yang muncul dari pengelolanya, terutama berkaitan dengan hal-hal yang bersifat teknik-praktis, bukan prinsip.

Teamwork di Gontor Putri 3 melibatkan seluruh warga pondok, baik dari santriwati hingga guru. Pembinaan *teamwork* dilakukan oleh pimpinan pondok yang dibantu oleh para pengasuh pondok cabang kepada seluruh

warga pondok sebagai bentuk pendidikan dalam upaya kaderisasi. Maka ada istilah bahwa guru selain berperan sebagai pendidik juga berperan sebagai santri atau santriwati senior di dalam pondok yang juga mendapatkan pendidikan dan pembinaan.

Permasalahan lain yang ditemukan adalah sebagian besar masyarakat juga masih berpandangan bahwasanya mutu pendidikan hanya akan dapat diperoleh dengan biaya pendidikan yang tinggi. Padahal untuk mencapai mutu tidak harus dengan menggunakan biaya yang mahal, namun dapat digali dari berbagai aspek salah satunya peningkatan SDM. Pada pendekatan TQM, peningkatan SDM dapat dilakukan dengan manajemen *teamwork*. Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 sejak berdirinya telah mengupayakan mutu pendidikan salah satunya dengan manajemen *teamwork*.

Pada umumnya para pengelola pendidikan atau personalia yang terlibat di suatu organisasi pendidikan pun belum menyadari secara penuh akan pentingnya membangun sebuah *teamwork* yang dapat bekerjasama dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sebuah lembaga pendidikan. Seringkali personalia-personalia pendidikan terpaku dengan tugas dan fungsi masing-masing tanpa mempedulikan apa sebenarnya maksud dan tujuan atas tugas dan wewenang yang dibebankan. Hal ini yang akan menghambat tercapainya keberhasilan pada setiap aktivitas atau kegiatan-kegiatan sekolah. Tidak dipungkiri hal ini juga dapat terjadi di lingkungan organisasi khususnya pada personalia *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

Teamwork yang ada di lembaga pendidikan masih seringkali ditemukan hanya sebuah nama belaka, namun kinerjanya masih “bekerja bersama-sama”, dan belum dapat dikatakan sebagai *teamwork* yang efektif. Beberapa perdebatan yang terjadi di antara anggota tim di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 menghambat kinerja dan hubungan sosial yang terjalin di dalam *teamwork*, sehingga evaluasi dan upaya perbaikan perlu untuk terus dilakukan guna menciptakan sebuah *teamwork* yang efektif bagi peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan khususnya di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

Manajemen pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 juga memiliki karakteristik khusus dikarenakan sistem pendidikannya di luar sistem pendidikan nasional sehingga lembaga ini pun memiliki karakteristik budaya pendidikan tersendiri. Keunikan budaya organisasi di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 ini pada akhirnya menjadi sebuah keunggulan organisasi yang sulit ditiru oleh lembaga pendidikan lain dan tentunya budaya organisasi itu tidak akan terwujud tanpa adanya kerja sama tim yang kuat dan mampu merealisasikan apa yang menjadi tujuan lembaga tersebut. Namun demikian muncul sebuah pertanyaan mendasar, yaitu bagaimana manajemen *teamwork* yang relevan dan menyokong kinerja TQM serta mendukung kepada adanya sebuah peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan fakta tersebut maka peneliti ingin mengetahui tentang manajemen *teamwork* dalam implementasi *total quality management* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

B. Identifikasi Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian di atas, maka identifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Pada masa kini masih banyak institusi pendidikan terutama pondok pesantren yang belum memiliki manajemen yang baik dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.
2. Sebagian besar masyarakat masih berpandangan bahwasanya mutu pendidikan hanya akan dapat diperoleh dengan biaya pendidikan yang tinggi. Padahal untuk mencapai mutu tidak harus dengan menggunakan biaya yang mahal, namun dapat digali dari berbagai aspek salah satunya peningkatan dan pemberdayaan SDM melalui pembentukan *teamwork*.
3. Pada umumnya para pengelola pendidikan atau personalia yang terlibat di suatu organisasi pendidikan belum menyadari secara penuh akan pentingnya membangun sebuah *teamwork* yang dapat bekerjasama dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sebuah lembaga pendidikan.
4. Masih seringkali ditemukan suatu *teamwork* yang ada di lembaga pendidikan hanya sebuah nama belaka, namun kinerjanya masih “bekerja bersama-sama”, dan belum dapat dikatakan sebagai *teamwork* yang efektif.

C. Batasan Masalah

Dari beberapa hasil identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi masalah pada manajemen *teamwork* yang terdiri dari *teamwork* santriwati dan guru dalam implementasi *total quality management* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 sebagai salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang terdapat pada latar belakang penelitian ini, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apa saja jenis-jenis *teamwork* yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3?
2. Bagaimana proses pembentukan *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3?
3. Apa saja unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Jenis-jenis *teamwork* yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

2. Proses pembentukan *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.
3. Unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam keilmuan manajemen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan baik dalam lingkup pendidikan mikro (sekolah) maupun dalam lingkup pendidikan makro, terutama dalam hal penerapan *teamwork* di dalam lembaga pendidikan sebagai salah satu unsur yang mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan referensi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu pendidikan di pondok, khususnya terkait pada manajemen *teamwork* sebagai implementasi TQM di Gontor Putri 3.

b. Bagi Lembaga Pendidikan

- 1) Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan kajian yang bermanfaat untuk peningkatan mutu dalam manajemen pendidikan.
- 2) Sekolah dapat mengetahui aspek-aspek secara lebih mendalam mengenai manajemen pendidikan khususnya dalam pengelolaan *teamwork*, sehingga sekolah mampu meningkatkan kualitas mutu pendidikan dengan menggunakan pendekatan *total quality management (TQM)*.
- 3) Sekolah dapat mengetahui proses pembentukan dan cara pengelolaan *teamwork* yang efektif.

c. Bagi Masyarakat

Dengan penelitian ini masyarakat diharapkan dapat memahami akan peranannya sebagai *stakeholder* yang berperan penting, turut berpartisipasi aktif dan mendukung kepada suatu perubahan pendidikan menuju ke arah perubahan yang lebih baik.

d. Bagi Pemerintah

- 1) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pemerintah dalam menetapkan suatu kebijakan pada pengelolaan pendidikan sehingga penyelenggaraan pendidikan di Indonesia dapat terlaksana dengan baik dan mengarah kepada keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan nasional.
- 2) Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi bagi pemerintah untuk menganalisis lebih lanjut mengenai pendekatan atau gaya manajemen pendidikan yang tepat bagi pendidikan di Indonesia.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Pondok Pesantren

1. Pondok Pesantren

Sesuai dengan pembangunan nasional Indonesia yang bertujuan membangun manusia Indonesia seutuhnya, sudah barang tentu fungsi agama tidak bisa dikesampingkan dari komponen-komponen pembangunan tersebut, terutama fungsi agama Islam mempunyai peranan penting bagi bangsa Indonesia. Jika ditinjau dari sejarahnya, bahwa agama Islam telah dikembangkan melalui cara pendidikan, dalam hal ini Islam telah menandai pendidikan di Indonesia, pertama kali adalah masjid dan pondok pesantren.

Pendidikan agama Islam di Indonesia terdiri dari berbagai jalur, jenjang, dan bentuk. Pada jalur pendidikan formal terdapat jenjang pendidikan dasar yang berbentuk *Madrasah Ibtidaiyah* (MI) dan *Madrasah Tsanawiyah* (MTs), jenjang pendidikan menengah ada yang berbentuk *Madrasah Aliyah* (MA) dan *Madrasah Aliyah Kejuruan* (MAK), dan pada jenjang pendidikan tinggi terdapat begitu banyak Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) dengan berbagai bentuk, seperti; akademi, sekolah tinggi, institut, dan universitas. Pada jalur pendidikan non formal seperti kelompok bermain, taman penitipan anak (TPA), *majelis ta'lim*, pesantren dan *madrasah diniyah*. Jalur pendidikan informal seperti pendidikan yang diselenggarakan di dalam keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan. Seluruhnya memerlukan pengelolaan atau manajemen pendidikan yang sebaik-baiknya.

Pendirian pesantren dimulai dari pengakuan suatu masyarakat tertentu kepada keunggulan seseorang yang alim atau seseorang yang memiliki ilmu. Disebabkan oleh banyak orang yang ingin memperoleh dan mempelajari ilmu, maka mereka berdatangan kepada tokoh tersebut untuk menimba pengetahuan. Sesuai dengan alam pikiran masyarakat Indonesia pada umumnya yang menghormati, mengutamakan, serta mendahulukan orang tua (dalam arti usia) dan karena pada umumnya “orang-orang berilmu itu sudah berumur, maka mereka mendapat julukan “Kyai” dan khususnya di Jawa Barat disebut “Ajengan” yang berarti pemuka. Murid-murid dari “Kyai disebut “Santri” dan istilah ini sudah ada sebelum kedatangan Islam. Oleh karena itu tempat berkumpulnya para santri disebut pesantren (Depdikbud, 1986: 231).

Para santri, yaitu murid-murid yang belajar, diasramakan dalam suatu kompleks yang dinamakan pondok. Pondok tersebut dapat dibangun atas biaya guru yang bersangkutan, ataupun atas biaya bersama dari masyarakat desa pemeluk agama Islam. Pesantren tersebut disamping pondok dapat pula memiliki tanah bersama untuk diusahakan bersama-sama antara para guru dan santri. Di dalam komplek pesantren terdapat tempat kediaman para guru beserta keluarganya dengan semua fasilitas rumah tangga dan tidak ketinggalan Masjid yang dipelihara dan dikelola bersama. Pendidikan dan pengajaran di langgar dan di pesantren adalah suatu sistem yang ditemukan di pulau Jawa (Depdikbud, 1986: 65).

Pesantren yang hanya dianggap menguruskan diri mempelajari keakhiratan saja, atau hanya berbentuk spiritual, ini bertentangan sekali dengan kenyataan

yang ada, bahwa pesantren mengajarkan dan melatih tentang kebersihan, kedisiplinan waktu, dan keterampilan-keterampilan hidup lainnya. Abu Ahmadi (Rochidin Wahab, 2004: 8) menerangkan bahwa kegiatan-kegiatan pondok pesantren sehari-harinya ialah:

- a. Sesudah shalat subuh, diberi pelajaran.
- b. Kemudian bekerja membersihkan halaman, berkebun, dan lain-lain.
- c. Setelah makan siang, istirahat, belajar dan menghafal.
- d. Sesudah maghrib dan isya diberi pelajaran lagi.

Dari kehidupan semacam ini, terbayang keaktifan dan kedisiplinan pendidikan Islam di pesantren, dalam mengembangkan kehidupan beragama yang baik guna membentuk generasi yang berguna untuk kemudian hari.

Pada masa kini kehidupan pondok pesantren telah mengalami banyak perubahan, dalam sistem pendidikannya atau keadaan yang lainnya, tetapi pesantren sebelumnya pernah menerapkan suatu sistem yang mungkin tidak pernah terdapat lagi pada sekolah lainnya, yaitu suatu sistem sosial, dimana para santri tidak diwajibkan membayar uang pendidikan, kecuali dengan sukarela, begitu pula para pendidiknya atau para ulama (kyai), tidak meminta imbalan jasanya, kecuali hanya pemberian sukarela dari murid-murid dan masyarakat sekitar. Kemudian yang menarik adalah para pendidik hidup bersama-sama dengan murid dalam suatu bentuk asrama, disana akan terbayang kasih sayang antara mereka. Sifat ini sangat dipentingkan dalam pendidikan tentunya, betapa sukarnya seorang pendidik harus hidup bersama murid, yang secara diinginkan atau tidak, semua tingkah laku dan perbuatan pendidik adalah sumber perubahan tingkah laku murid. Hal ini akan membentuk suatu kemungkinan bagi pendidik untuk terciptanya kesadaran

akan seseorang yang harus menjadi contoh dalam segala tindakan dan prikehidupan (Rochidin Wahab, 2004: 9).

Dari segi afiliasinya, ada beberapa macam model pesantren utama di Indonesia yang dikutip dari website pondok pesantren *al-Khoirot*, yaitu:

a. Pesantren Berafiliasi NU

Pesantren yang berkultur NU (*Nahdlatul Ulama*). Ini tipe pesantren yang kuno yang ada sejak era walisongo. Ciri khas dari pesantren ini adalah adanya ritual tahlilan biasanya pada malam jum'at, shalat subuh dan paruh kedua tarawih memakai *qunut*, shalat tarawih 20 roka'at dan mengaji kitab kuning. Pesantren NU adalah pesantren yang sangat toleran dan akomodatif pada kultur lokal. Dalam segi sistem pendidikan, ada dua model pesantren NU yaitu pesantren *salaf* dan modern (*kholaf*).

1) Pondok Pesantren *Salaf* atau *Salafiyah*

Pondok ini menganut sistem pendidikan tradisional ala pesantren dengan sistem pengajian kitab sorogan dan wetonan atau bandongan. Sebagian pesantren *salaf* saat ini sudah ditambah dengan semi-modern dengan sistem klasikal atau sistem kelas yang disebut *madrasah diniyah* (madin) yang murni mengajarkan ilmu agama dan kitab kuning.

2) Pondok Pesantren Modern (*Kholaf*)

Seiring dinamika zaman, banyak pesantren NU yang sistem pendidikan asalnya *salaf* berubah total menjadi pesantren modern. Ciri khas pesantren modern adalah prioritas pendidikan pada sistem sekolah formal dan penekanan bahasa arab modern (lebih spesifik pada *speaking/muhawarah*).

Sistem pengajian kitab kuning, baik pengajian sorogan wetonan maupun *madrasah diniyah*, ditinggalkan sama sekali atau minimal jika ada tidak wajib diikuti. Walaupun demikian, secara kultural tetap mempertahankan ke-NU-annya seperti tahlilan, qunut, dan yasinan. Di luar itu, ada juga pesantren NU yang menganut kombinasi sistem perpaduan antara modern dan *salaf*.

b. Pesantren Berafiliasi Muhammadiyah

Ciri khas pesantren ini adalah tidak ada ritual tahlilan. Tidak ada *qunut* saat salat subuh atau paruh akhir shalat tarawih. Jumlah raka'at shalat tarawih hanya 8 raka'at. Gerakan muhammadiyah dari segi ritual keagamaan dan pandangan teologi dipengaruhi oleh gerakan wahabi namun dalam versi yang lunak.

c. Pesantren Berafiliasi Wahabi Salafi

Pesantren ini dipengaruhi oleh gerakan wahabi salafi. Yakni, versi garis keras pemahaman wahabi/salafi. Ciri khas dari pesantren ini sama dengan ciri khas pesantren muhammadiyah, yaitu tidak ada ritual tahlil dan tidak ada qunut saat shalat subuh, tidak suka bermadzhab kecuali kepada tokoh ulama wahabi.

d. Pondok Pesantren Radikal

Pondok pesantren radikal adalah pondok pesantren (ponpes) yang memiliki paham radikal dalam menafsiri Al Quran dan Hadits. Serta memiliki rasa toleransi yang minim terhadap golongan lain. Pesantren tipe ini adalah pesantren yang secara langsung atau tidak langsung ada hubungannya dengan paham wahabi garis keras yang dikenal dengan sebutan salafi.

e. Pondok Pesantren Wahabi Moderat

Tidak semua pesantren yang berafiliasi wahabi salafi menganut paham radikal, tetapi banyak juga yang moderat. Namun sistem *aqidah* dan *manhaj* fiqihnya hampir sama atau mirip dengan sistem pesantren milik kaum muhammadiyah, dengan fiqihnya lebih cenderung ke *madzhab* hanbali secara umum atau secara khusus mengikuti fatwa-fatwa yang dikeluarkan oleh para ulama wahabi.

f. Pesantren Berafiliasi Kelompok Minoritas

Ada pesantren yang berafiliasi pada aliran sempalan atau minoritas dan jumlahnya tidak banyak. Seperti pesantren yang berhaluan jama'ah tabligh, tariqat wahidiyah, pesantren syiah, pesantren yang berpaham sesat (menurut MUI atau Depag) seperti pesantren Al Zaytun, atau LDII (dulu Lemkari atau Islam Jama'ah).

Pesantren yang ternama dan mempunyai sejarah tua antara lain: pesantren Tremas (Pacitan), Tebu Ireng (Jombang), Lirboyo (Kediri), Payaman (Magelang), Krpyak (Yogyakarta), Santi Asromo (Majalengka) dan lainnya. Sesuai dengan perkembangan zaman pada waktu ini, banyak terdapat pesantren-pesantren dengan orientasi baru seperti pondok modern Gontor, pesantren al-Falak, dan pesantren Luhur. Pesantren masa kini sudah banyak diarahkan ke jurusan-jurusan misalnya dengan spesialisasi pendidikan guru, pertanian, perikanan, dan keterampilan.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwasanya pondok pesantren merupakan salah satu jenis ragam pendidikan di Indonesia yang

pada mulanya istilah pondok sudah muncul sebelum kedatangan Islam, yaitu tempat berkumpulnya para murid untuk menimba ilmu pada seseorang tokoh yang dianggap sebagai guru. Namun definisi pondok pesantren hingga saat ini telah mengerucut menjadi istilah untuk sebuah lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh seorang ulama atau kyai yang memiliki murid-murid yang disebut dengan santri yang tinggal bersama-sama dalam suatu lingkungan asrama dan masjid dijadikan sebagai sentral pendidikannya. Adapun macam-macam pesantren apabila dilihat dari segi afiliasinya terdiri dari: (1) pesantren berafiliasi NU (pondok salaf dan pondok modern), (2) pesantren berafiliasi Muhammadiyah, (3) pesantren berafiliasi wahabi salafi, (4) pesantren radikal, (5) pesantren berafiliasi wahabi moderat, dan (6) pesantren berafiliasi kelompok minoritas.

2. Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren

Dari segi bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris yang merupakan terjemahan langsung dari kata *management* yang berarti pengelolaan atau ketata laksanaan. Sementara dalam kamus Inggris Indonesia karangan Echols & Hasan Shadily (1995: 372), “*management* berasal dari akar kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan”.

“Manajemen menurut istilah adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain” (Robbins & Coulter, 2007: 8). Sedangkan menurut

Sondang P. Siagian (1980: 5), “manajemen merupakan kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Berdasarkan pengertian manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Sedangkan pendidikan di pondok pesantren merupakan proses transformasi pendidikan dan nilai-nilai Islam kepada peserta didik sebagai bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan di akhirat.

Dengan demikian maka manajemen pendidikan di pondok pesantren merupakan proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan pendidikan Islam di pondok pesantren demi menggapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

Fungsi manajemen pendidikan di pondok pesantren tidak terlepas dari fungsi manajemen secara umum seperti merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Sementara itu menurut Robbins & Coulter (2007: 9), “fungsi dasar manajemen yang paling penting adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan”. Mahdi bin Ibrahim (1997: 61) menyatakan bahwa fungsi manajemen atau

tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

a. Fungsi perencanaan (*planning*)

Dalam pendidikan, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan khususnya di pondok pesantren. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan akan berakibat fatal bagi keberlangsungan pendidikan di pondok pesantren. Penyusunan sebuah perencanaan pendidikan di pondok pesantren tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi, namun mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim (1997: 63) mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu :

- 1) Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan.
- 2) Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 4) Perhatian terhadap aspek-aspek *amaliah* ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
- 5) Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.

Sementara itu Ramayulis (2008: 271) mengatakan bahwa dalam manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi :

- 1) Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
- 2) Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.
- 3) Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
- 4) Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Hal ini sangat penting dilakukan di awal mula kegiatan-kegiatan pendidikan di pondok pesantren.

b. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry (2003: 73), “pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses”. “Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan” (Didin & Hendri, 2003: 101).

Sementara itu Ramayulis (2008: 272) menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara

transparan, dan jelas baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam seperti pondok pesantren akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip organisasi yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan pondok pesantren akan sangat membantu bagi para manajer atau pengelola pondok pesantren dalam melaksanakan tugasnya.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan tahap kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja, dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan, keterampilan, dan pengetahuan.

c. Fungsi pengarahan (*directing*)

“Directing is a basic management function that includes building an effective work climate and creating opportunity for motivation, supervising, scheduling, and disciplining” (www.businessdictionary.com). Kutipan tersebut memiliki makna bahwasanya pengarahan merupakan sebuah fungsi manajemen dasar yang mencakup pembangunan iklim kerja yang efektif dan

menciptakan kesempatan untuk memotivasi, mengawasi, melakukan penjadwalan, dan mendisiplinkan.

Dalam hal ini supaya isi pengarahan yang diberikan kepada orang yang diberi pengarahan dapat dilaksanakan dengan baik maka seorang pengarah setidaknya memberi keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan yang baik kepada pihak yang diarahkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi pengarahan dalam manajemen pendidikan di pondok pesantren adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang tinggi.

d. Fungsi pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Didin & Hendri (2003:156) menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat materil maupun spirituil. Menurut Ramayulis (2008: 274), “pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual,

monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia”.

Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain, pengawasan dalam konsep Islam yang diterapkan di pondok pesantren lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Dapat disimpulkan bahwasanya manajemen pendidikan di pondok pesantren secara garis besar memiliki konsep yang sama dengan manajemen pendidikan secara umum seperti merencanakan, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Hanya saja terdapat penambahan konsep nilai-nilai pendidikan Islam di dalam proses pemanfaatan semua sumber daya yang terkait di dalam pondok pesantren hingga tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif.

B. Pondok Pesantren sebagai Organisasi Pendidikan

1. Pengertian Organisasi

Pondok pesantren merupakan suatu organisasi pendidikan (dalam sistem sosial). Organisasi adalah sistem dari kegiatan manusia yang bekerja sama. Menurut Atchison & Winston W. Hill (Effendy, 1993: 2), “Organisasi adalah sistem yang dipolakan orang untuk melaksanakan tujuan atau untuk mencapai sasaran (*organization are systems that are designed by people to accomplish*

some purpose or achieve some goal)”. Definisi tersebut hampir sama maknanya dengan definisi Everett M. Rogers & Rekha Agarwala-Rogers (Effendy, 1993: 2) bahwa organisasi adalah sistem yang mapan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja (*a stable sistem of individuals who work together to achieve, through a hierarchy of ranks and division of labor, common goals*).

Menurut Sutopo (Mulyono, 2009: 71), “Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang dipersatukan secara formal dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. “Organisasi adalah kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama” (Oteng Sutisna, 1989: 205). “Organisasi adalah suatu kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama” (Yusak Burhanuddin, 2005: 54). Menurut Barnard (Eka Prihatin, 2011: 88), “Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih”.

Mulyono (2009: 72) menyatakan bahwa suatu organisasi harus memenuhi beberapa prinsip umum, di antaranya: (1) organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas dan kesamaan pandangan seluruh personal yang terlibat di dalamnya; (2) organisasi harus memiliki pimpinan yang mampu mengarahkan para anggotanya dan mendelegasikan tugas, wewenang, dan tanggungjawab kepada mereka sesuai dengan bakat, pengetahuan, dan kemampuan mereka;

dan (3) organisasi memiliki struktur organisasi yang disusun sesuai dengan kebutuhan sehingga batasan wewenang pekerjaan antarpersonal menjadi jelas.

Berdasarkan beberapa definisi dan prinsip umum organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah kumpulan dua orang atau lebih yang membentuk kerja sama dalam satu wadah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan bersama secara efektif dan efisien. Terdapat tiga hal penting yang harus dimiliki organisasi. Pertama, adanya visi, misi dan tujuan. Sebab tanpa visi, misi dan tujuan tidak ada alasan organisasi tersebut dibentuk. Kedua, untuk mencapai tujuan, maka setiap organisasi perlu menyusun dan memiliki program, dan menentukan metode bagaimana program itu dapat dilaksanakan. Ketiga, setiap organisasi akan memiliki pimpinan atau manajer yang bertanggungjawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuan. Hal-hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya peranan manajemen dalam eksistensi suatu organisasi. Oleh sebab itu, kegiatan administrasi, manajemen, dan kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan yang perlu dilaksanakan di setiap organisasi, termasuk di lembaga pendidikan pondok pesantren.

2. Aspek-Aspek Organisasi

Menurut Mulyono (2009: 73) organisasi dapat dilihat dari dua aspek. Pertama, aspek struktur organisasi. Aspek ini meliputi pengelompokan orang secara formal dan bagan organisasi. Kedua, aspek proses perilaku. Setelah struktur organisasi dengan manusia/orang, maka terjadi proses perilaku. Proses perilaku adalah aktivitas kehidupan dalam struktur organisasi, antara

lain: (1) komunikasi; (2) pembuatan keputusan; (3) motivasi; dan (4) kepemimpinan.

“Organisasi secara khusus dapat ditinjau dari aspek hubungan diantara orang-orang anggota organisasi” (Mulyono, 2009: 74) . Hoy & Miskel (2008: 99) berpendapat bahwasanya organisasi informal muncul dari sistem formal di dalam sekolah dan organisasi informal ini selanjutnya mempengaruhi organisasi formal. Sistem formal dan informal berjalan secara bersama-sama , bagaimanapun akhirnya hanya terdapat satu organisasi. Namun perbedaan ini berguna bagi dinamika kehidupan organisasi di sekolah untuk elaborasi dan umpan balik bagi sekolah yang berproses secara terus menerus. Menurut F.X Soedjadi (Mulyono, 2009: 74):

Organisasi formal adalah organisasi yang dengan penuh kesadaran dan dengan sengaja dibentuk, di mana di dalamnya terdapat suatu sistem dan hierarki hubungan, wewenang, tugas dan tanggung jawab para anggota demi terlaksananya suatu kerja sama dalam rangka tercapainya tujuan. Sedangkan organisasi informal timbul dengan tidak sengaja. Organisasi ini muncul tidak karena ditentukan peraturan, melainkan spontan terwujud karena: (1) persamaan kebutuhan, perasaan, hobi, dan lain-lain; (2) persamaan asal daerah, persamaan alumni suatu universitas, pondok pesantren, dan lain-lain.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa di dalam organisasi terdapat dua aspek yaitu aspek struktur organisasi dan aspek perilaku individu-individu dalam organisasi. Adapun organisasi ditinjau dari hubungan anggota di dalamnya dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan formal menjadi sebuah sistem sosial yang dibentuk dengan berbagai aspek sebagaimana administrasi dan manajemen di dalamnya.

Pelaksanaan kurikulum dan kebijakan-kebijakan dikeluarkan oleh penyelenggara atau pihak manajemen yang terkait. Sedangkan organisasi informal yang merupakan kelompok tidak resmi akan tetapi mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perseorangan. Misalnya Ikatan Alumni Pondok Modern Gontor (IKPM), Ikatan Alumni UIN Malang.

3. Fungsi dan Prinsip Organisasi

Menurut Mulyono (2009: 75) organisasi memiliki berbagai fungsi, yaitu:

- a. Menetapkan bidang-bidang kerja, metode dan alat yang dibutuhkan, serta personal yang dibutuhkan.
- b. Membina hubungan antara personal yang terlibat, tanggung jawab, wewenang, hak dan kewajiban mereka sehingga mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

Lembaga Administrasi Negara RI 1997 (Mulyono, 2009: 76) mengemukakan adanya 13 azas organisasi dalam penyusunan kelembagaan pemerintah, termasuk di dalamnya Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Agama, dan sekolah termasuk pondok pesantren sebagai lembaga formal yang mengelola kegiatan pendidikan. Ketiga belas azas itu adalah:

- a. Azas kejelasan tujuan
- b. Azas pembagian tugas
- c. Azas fungsional
- d. Azas pengembangan jabatan fungsional
- e. Azas koordinasi
- f. Azas kesinambungan
- g. Azas kesederhanaan
- h. Azas keluwesan
- i. Azas akordion
- j. Azas pendelegasian wewenang
- k. Azas rentang kendali
- l. Azas jalur dan staf
- m. Azas kejelasan dalam pembagian

Menurut A.M Williams (Eka Prihatin, 2011: 89) bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi:

- a. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas
- b. Prinsip skala hierarki atau kewenangan yang jelas
- c. Prinsip kesatuan perintah
- d. Prinsip pendelegasian wewenang
- e. Prinsip pertanggungjawaban
- f. Prinsip pembagian pekerjaan
- g. Prinsip rentang pengendalian
- h. Prinsip fungsional
- i. Prinsip pemisahan
- j. Prinsip keseimbangan
- k. Prinsip fleksibilitas
- l. Prinsip kepemimpinan

Sementara menurut Hadari Nawawi (Mulyono, 2009: 77), azas-azas dalam organisasi pendidikan adalah: (1) organisasi harus profesional; (2) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja; (3) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab; (4) organisasi harus mencerminkan rentangan control; (5) organisasi harus mengandung kesatuan perintah; (6) organisasi harus fleksibel dan seimbang.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwasanya dalam organisasi pendidikan terdapat azas-azas penting yaitu pertama, organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Kedua, pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja, artinya beban kerja setiap satuan kerja harus memiliki batas-batas yang jelas dan sebanding pada tiap-tiap tingkatnya. Ketiga, organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, dengan demikian setiap anggota melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan beban tugas masing-masing. Keempat, organisasi harus mencerminkan

rentangan kontrol. Kelima, organisasi harus mengandung kesatuan perintah yang jelas antara pimpinan dengan anggota organisasi sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja. Keenam, organisasi harus fleksibel dan seimbang, sehingga bila terjadi perubahan atau penambahan volume kerja maka struktur organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Azas-azas penyusunan kelembagaan inilah yang hendaknya ada di tiap organisasi pendidikan termasuk lembaga pendidikan pondok pesantren.

4. Struktur dan Hierarki Organisasi

Eka Prihatin (2011: 93) berpendapat bahwa struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Adapun empat elemen dalam struktur organisasi menurut Eka Prihatin (2011: 94) yaitu:

- a. Adanya spesialisasi kegiatan kerja
- b. Adanya standardisasi kegiatan kerja
- c. Adanya koordinasi kegiatan kerja
- d. Besaran seluruh organisasi

Mulyono (2009: 78) mengemukakan bahwasanya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi struktur organisasi, antara lain:

- a. Tujuan organisasi
- b. Teknologi yang digunakan
- c. Manusia yang terlibat
- d. Besar kecilnya organisasi

Kemudian Mulyono (2009: 80) menjelaskan bahwasanya hierarki berkaitan dengan adanya tingkat-tingkat kekuasaan yang menimbulkan adanya atasan dan bawahan dalam struktur organisasi. Aspek-aspek hierarki ini meliputi: (1) lini dan staf (*line and staff*); (2) rentang kendali (*span of control*); (3) panitia (*committee*) dan satuan tugas (*task force*). Orang-orang unit lini adalah mereka-mereka (unit-unit) yang terlibat dalam pelaksanaan tugas pokok, misalnya mereka-mereka atau unit-unit yang menghasilkan produk akhir. Sedangkan orang-orang staf (unit staf) adalah orang-orang (unit-unit) yang bertugas memberikan bantuan atau nasihat pada orang-orang lini (unit lini dalam melaksanakan tugas pokoknya. Selanjutnya, rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang secara efektif dapat diawasi oleh seorang atasan untuk setiap tingkat dalam organisasi. Panitia atau komite pada umumnya dibentuk dalam organisasi untuk tujuan-tujuan khusus, misalnya di lingkungan lembaga pendidikan dibentuk panitia penerimaan siswa baru, panitia ujian akhir, dan sebagainya. Sedangkan satuan tugas (*task force*) dibentuk untuk tujuan-tujuan khusus tetapi hanya bersifat sementara dan jangka pendek. Misalnya di lingkungan sekolah dibentuk satuan penyambutan tamu kehormatan, pertemuan wali murid, dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat di atas bahwasanya terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi termasuk di dalam organisasi pondok pesantren, antara lain tujuan organisasi, teknologi yang digunakan, manusia yang terlibat, dan besar kecilnya organisasi. Adapun unsur-unsur struktur organisasi adalah: (1) spesialisasi kegiatan-kegiatan; (2) standarisasi

kegiatan-kegiatan; (3) koordinasi kegiatan-kegiatan; (4) sentralisasi dan desentralisasi. Kemudian aspek-aspek hierarki dalam organisasi yang berkaitan dengan tingkat-tingkat kekuasaan meliputi: (1) lini dan staf; (2) rentang kendali; (3) panitia dan satuan tugas.

5. Klasifikasi dan Bagan Organisasi Pendidikan

Menurut Mulyono (2009: 105), “apabila dilihat dari jumlah peserta didik, maka sekolah dapat dibagi menjadi 5 kelompok, yaitu sekolah sangat kecil, sekolah kecil, sekolah sedang (normal), sekolah besar, sekolah sangat besar”.

Penjelasan tersebut dapat disederhanakan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Klasifikasi Sekolah Menurut Jumlah Murid (5 interval)

No.	Gol. Sekolah	Jumlah Siswa TK	Jumlah Siswa SD/MI	Jumlah Siswa SLTP/SLTA
1	Sekolah sangat kecil	Maksimal 20	Maksimal 120	Maksimal 60
2	Sekolah kecil	21 – 40	121 – 239	61 – 120
3	Sekolah sedang	41 – 80	240 – 1500	121 – 720
4	Sekolah besar	81 – 120	1501 – 2500	721 – 1200
5	Sekolah sangat besar	120 ke atas	2501 ke atas	1201 ke atas

Tabel 2. Klasifikasi Sekolah Menurut Jumlah Murid (3 interval)

No.	Gol. Sekolah	Jumlah Siswa TK	Jumlah Siswa SD/MI	Jumlah Siswa SLTP/SLTA
1	Sekolah kecil	Maksimal 40	Maksimal 239	Maksimal 120
2	Sekolah sedang	40 – 80	240 - 1500	121 - 720
3	Sekolah besar	81 ke atas	1500 ke atas	721 ke atas

Mulyono (2009: 106) juga mengemukakan bahwa yayasan atau pengelola penyelenggara pendidikan dapat dikelompokkan berdasarkan satuan pendidikan yang dikelolanya sebagai berikut:

- a. Yayasan pendidikan kecil apabila mengelola satuan pendidikan berjumlah maksimal dua satuan pendidikan. Contohnya Yayasan Imam Mahdi Desa Prayungan Kec. Sawo Kab. Ponorogo yang hanya mengelola satuan pendidikan MTs Al-Imam dan TPQ Al-Imam.
- b. Yayasan pendidikan sedang apabila mengelola antara tiga sampai dengan lima satuan pendidikan. Contohnya Yayasan Sunan Kalijaga Karangbesuki Malang yang mengelola satuan pendidikan: Playgroup/TK, MI, dan MTs Sunan Kalijaga.
- c. Yayasan pendidikan besar apabila mengelola minimal lima satuan pendidikan dalam satu lokasi daerah (daerah induk). Misalnya Yayasan Pondok Wali Songo Ngabar Ponorogo yang mengelola satuan pendidikan: Playgroup/TK, MI, MTs Putra, MTs Putri, MA Putra, MA putri dan Institut Agama Islam. Contoh lain, Pondok Tebuireng dan Pondok Tambak Beras Jombang, dan lain-lain.
- d. Yayasan pendidikan sangat besar apabila mengelola minimal lima satuan pendidikan dalam satu lokasi (daerah induk) serta memiliki cabang-cabang lain di luar daerah induk. Contoh: Pondok Modern Gontor Ponorogo, Yayasan Al-Azhar Kebayoran Jakarta.

C. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu

Menurut Sallis (2010: 33), “mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal”. “Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui kebutuhan pelanggan” (Sallis, 2010: 56). Menurut Peters & Austin (Sallis, 2010: 29), “mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri”. Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 3) memberikan definisi kualitas dari beberapa pengertian tentang kualitas sebagai berikut.

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Menurut Goetsch & Davis (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 4), “kualitas (mutu) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Uselac (Fandy Tjiptono & Nastasia Diana, 2003: 3) juga menegaskan, “kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia”.

“Mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Dalam konteks pendidikan, barang dan jasa itu dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, juga dapat dirasakan kebermanfaatannya secara menyeluruh” (Sudarwan Danim, 2002: 53). Crosby (Bush & Coleman,

2012: 191) mendefinisikan “mutu sebagai pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan, bukan kebaikan instrinsik”.

Menurut Arcaro (2006: 75), “mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan dengan upaya positif yang dilakukan individu”. Berdasarkan dari beberapa pengertian tentang mutu maka mutu dapat didefinisikan sebagai ukuran penilaian kebaikan yang bersifat relatif dari suatu produk maupun jasa yang digunakan dalam rangka upaya memenuhi harapan pelanggan.

2. Manajemen Mutu Sekolah

Sekolah apabila dipandang sebagai organisasi mikro merupakan sebuah sistem lingkungan yang memiliki berbagai sub-sistem berupa komponen-komponen yang saling berkaitan di dalamnya seperti halnya pendidik, peserta didik, materi pembelajaran, metode pembelajaran, sarana dan lain sebagainya. Namun, sekolah sebagai sistem terbuka tidak terlepas dari pengaruh sistem-sistem lain dari berbagai aspek kehidupan. Seperti halnya perekonomian, politik, sosial, budaya, keamanan dan lainnya yang saling mempengaruhi satu sama lain. Sehingga dari konsep tersebut untuk melihat mutu sekolah harus dipandang secara menyeluruh.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup komponen input, proses, dan output pendidikan (Depdiknas, 2002: 7). Aan Komariah & Cepi Triatna (2006: 64) menyatakan bahwa ditinjau dari karakteristik manajemen mutu sekolah, terdapat tiga aspek yang dapat mendukung terciptanya mutu

lembaga pendidikan pada jenjang persekolahan, yaitu manajemen kelembagaan, layanan pembelajaran, dan aspek kompetensi siswa.

Dalam proses belajar dan pembelajaran, peserta didik dan pendidik memiliki tujuan tertentu yang akan dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu adanya rekayasa sistem lingkungan yang mendukung. Penciptaan sistem lingkungan dimaksudkan untuk menyiapkan kondisi lingkungan yang kondusif bagi peserta didik dan pendidik. Maka proses pengajaran atau pembelajaran dirancang sedemikian rupa dengan sebuah manajemen yang berlangsung di sekolah. Sekolah sebagai sistem organisasi yang terbuka akan mengikat seluruh komponen pendidikan yang terbentuk di dalamnya. Berbagai komponen pendidikan perlu dipahami dan dikembangkan secara seksama sehingga benar-benar dapat berfungsi dengan tepat. Keseluruhan komponen yang dibentuk di sekolah termasuk di dalamnya kebijakan merupakan faktor-faktor yang saling berpengaruh dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Maka diperlukan adanya manajemen yang baik dalam sebuah sekolah, yaitu manajemen yang dapat mengolah berbagai komponen pendidikan seperti siswa, guru dan materi keilmuan yang dikemas dalam kegiatan belajar mengajar.

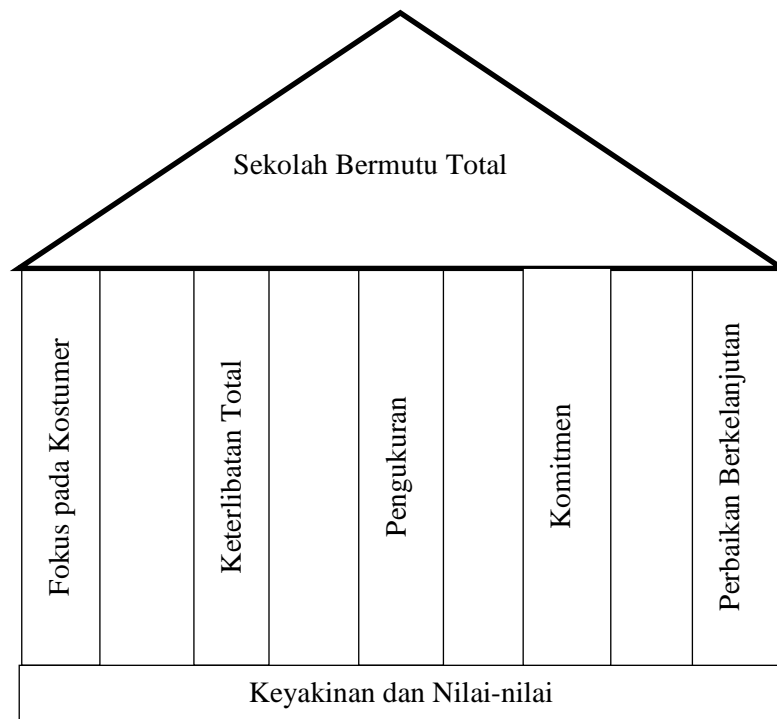
Arcaro (2006: 10) menyatakan pendapatnya sebagai berikut.

Transformasi menuju sekolah bermutu terpadu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru dan komunitas. Prosesnya diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap sekolah serta departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan kostumer, mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan, menunjang sistem yang diperlukan staf dan siswa untuk

mengelola perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik.

Selanjutnya (Arcaro, 2006:14) juga menegaskan pendapatnya sebagai berikut.

Sekolah bermutu terpadu ditandai dengan “ Pilar mutu” untuk pendidikan. Mutu harus berasal dari anggota dewan sekolah, administrator, siswa, dan staf. Paradigma baru pendidikan harus diciptakan oleh dewan sekolah bagi komunitasnya guna menyiapkan siswa sebagai generasi penerus agar lebih baik menghadapi tantangan akademik dan bisnis di masa depan. Komponen terpenting dari mutu adalah fondasi yang mendasari bangunan program mutu, sehingga pilar mutu akan memberikan fokus dan arahan yang diperlukan para staf untuk setiap prakarsa mutu. Keyakinan dan nilai-nilai sekolah atau wilayah akan menentukan kekuatan dan keberhasilan transformasi mutu.



Gambar 1.
Model Sekolah Bermutu Terpadu (Sumber: Arcaro, 2006: 36).

Sekolah bermutu sering dikaitkan dengan bentuk pengelolaan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu sekolah bermutu juga

dilekatkan pengertiannya dengan sekolah efektif. Kementrian Pendidikan Nasional (2008: 30) memberikan penjelasan tentang ciri-ciri sistem sekolah yang baik, yaitu sebagai berikut: (1) terdapat iklim atau atmosfer akademik sekolah yang kondusif; (2) kultur sekolah mampu mendorong menciptakan kedisiplinan dan tanggung jawab tinggi; (3) terdapat penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah; (4) tidak mudah tergoyahkan oleh permasalahan yang timbul di internal sekolah maupun dari luar sekolah; (5) terdapat jalinan kerjasama kuat dengan pihak lain; (6) didukung oleh penerapan ICT dalam manajemen sekolah; (7) didukung oleh kepemimpinan/manajerial yang kuat, dan (8) memiliki tingkat sustainabilitas yang tinggi. Menurut Syafaruddin (2002: 109), “ untuk mencapai status sekolah efektif, perbaikan sekolah diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan”. Dalam konteks pendidikan, maka manajemen mutu pendidikan mencakup orientasi komitmen manajemen terpadu, selalu mengutamakan pelanggan, komitmen tim kerja, komitmen manajemen pribadi dan kepemimpinan, komitmen perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap kepercayaan individu dan potensi tim, dan komitmen terhadap mutu.

Menurut Wayan Koster (Engkoswara, 1999: 56) terdapat syarat untuk menjadi sekolah yang efektif yaitu dikarenakan sistem sekolah merupakan hal yang kompleks, maka selain terdiri atas input, proses, dan output juga memiliki hubungan yang signifikan serta akuntabilitas antara partisipasi orang tua dengan pengelolaan sekolah. Creemers (Syaiful Sagala, 2007: 66)

berpendapat bahwa model-model keefektifan sekolah terdiri dari tiga level, yaitu:

- a. Sekolah Kelas, unsur keefektifan sekolah meliputi manajemen dan kepemimpinan pada level sekolah, kesiapan staf pengajar pada level kelas, dan kesiapan belajar serta hasil belajar pada level siswa.
- b. Sekolah Tidak Efektif, sekolah yang memiliki administrasi tidak tepat, guru-gurunya tidak disiapkan belajar dengan baik.
- c. Sekolah Efektif, sekolah yang administrasinya tepat dan para guru disiapkan untuk belajar dengan baik.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasanya sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan seluruh komponen mulai dari input, proses, dan keluaran pada sistem pendidikan di sekolah. Perbaikan sekolah perlu diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan. Upaya optimalisasi dalam manajemen sekolah tersebut akan berdampak kepada pencapaian tujuan sekolah yang sesuai dengan harapan. Beberapa ciri sekolah dikatakan efektif adalah visi misi sekolah yang dinyatakan dengan jelas, kondisi lingkungan sekolah yang kondusif untuk proses pembelajaran, kepemimpinan yang handal, budaya sekolah yang mampu menciptakan kedisiplinan dan tanggung jawab tinggi, pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi seluruh warga sekolah, memiliki komitmen kuat sehingga tidak tergoyahkan dengan permasalahan baik internal maupun eksternal sekolah, serta terdapat kerja sama atau *teamwork* yang kuat dengan berbagai *stakeholder* yang terkait dengan pelaksanaan program di sekolah.

D. *Total Quality Management* dalam Pendidikan

1. Pengertian *Total Quality Management* dalam Pendidikan

Menurut Ishikawa (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 4), “TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah *holistic* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian kepuasan pelanggan”. Menurut Santosa (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2002: 4), “TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”. “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya” (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2002: 4).

“TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggan saat ini dan masa yang akan datang” (Sallis, 2010: 73). Definisi tersebut dijelaskan lanjut oleh Syafaruddin (2002: 35) bahwa manajemen mutu terpadu (TQM) menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti *brainstorming* dan *force field analysis* (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.

Menurut Patricia Kovel Jarboe (Arcaro, 2006: 29), “manajemen mutu terpadu (TQM) adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan”. Menurut Lewis & Smith (Arcaro, 2006: 29), “mutu terpadu tercakup dalam tiga pengertian, yaitu: mencakup semua proses, mencakup setiap pekerjaan dan setiap orang”. Sedangkan menurut Mars J. (Bush & Coleman, 2012: 191), “TQM adalah sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus menerus yang digerakkan oleh semua pekerja sebuah organisasi”.

Franklin P. Schargel (Syafaruddin, 2002: 35) menegaskan, “*Total Quality Education is a process which involves focusing on meeting and exceeding customer expectations, continuous improvement, sharing responsibilities with employees and reducing scrap and rework*”. Dalam hal ini mutu terpadu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus menerus, pembagian tanggungjawab dengan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali (ulang).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa TQM dalam konteks pendidikan merupakan suatu strategi manajemen untuk menjawab tantangan eksternal organisasi guna meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya perbaikan terus menerus yang melibatkan seluruh komponen organisasi

dengan menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas guna memenuhi kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal.

2. Prinsip dan Unsur Pokok dalam *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler & Brunell (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 14) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

- a. Kepuasan pelanggan
- b. Respek terhadap setiap orang
- c. Manajemen berdasarkan fakta
- d. Perbaikan berkesinambungan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Dalam organisasi yang kualitasnya kelas dunia, setiap manusia dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian manusia merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena

itu setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Setiap organisasi perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan untuk dapat sukses. Konsep yang berlaku di sini terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Menurut Sallis (2006: 7) terdapat beberapa unsur pokok pada TQM. Pertama, perbaikan secara terus menerus. Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Kedua, menentukan standar mutu. Dalam konteks pendidikan pihak manajemen perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang berdaya guna untuk mengoptimalkan proses produksi dan melahirkan produk yang sesuai. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik; menggunakan pendekatan pembelajaran pelajar aktif (*student active learning*), pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas (*mastery learning*). Begitu pula pada akhirnya, pihak pengelola pendidikan menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi (*materi objectives*), penguasaan metodologis

(*methodological objectives*), dan penguasaan ketrampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari (*life skill objectives*).

Ketiga, perubahan kultur. Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasional. Jika manajemen ini diterapkan di institusi pendidikan, maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggota mulai dari pemimpin, staf, guru, pelajar, dan berbagai unsur terkait termasuk di dalamnya orangtua dan pengguna lulusan untuk mempertahankan mutu baik mutu hasil dan mutu proses. Di sinilah letak pentingnya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap kultur mutu akan berkembang di organisasi institusi pendidikan. Perubahan kearah kultur mutu ini ditempuh dengan cara-cara; perumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan, dilanjutkan dengan perumusan visi dan misi organisasi institusi pendidikan. TQM merupakan sebuah perubahan budaya (*change of culture*). TQM tidak akan membawa hasil dalam waktu yang singkat. Perubahan budaya pada sebuah institusi adalah sebuah proses yang lambat dan tidak tergesa-gesa. Dapat ditarik kesimpulan bahwasanya untuk mencapai mutu pendidikan diperlukan sebuah proses panjang dengan upaya perubahan budaya organisasi pendidikan yang melibatkan partisipasi seluruh komponen pendidikan.

Keempat, perubahan struktur organisasi (*upside-down organization*). Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi melainkan sistem atau struktur organisasi yang menyangkut perubahan kewenangan,

tugas-tugas, dan tanggungjawab. Pada konteks TQM, struktur organisasi berubah terbalik dari struktur konvensional (dari atas ke bawah; *senior manager, middle manager, teacher* dan *support staff*) ke dalam struktur yang baru, yaitu dalam struktur organisasi layanan, keadaannya berbalik dari atas ke bawah berturut-turut; *learner, team, teacher and support, staff, dan leader*. Kelima, mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close the customer*). Karena organisasi pendidikan menghendaki kepuasan pelanggan, maka mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Hal ini dikembangkan dalam unit *public relations*. Berbagai informasi antar organisasi pendidikan dan pelanggan harus terus dipertukarkan agar institusi pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan.

Schmidt & Fininigan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 6) mengemukakan pendapat bahwasanya terdapat beberapa aspek TQM, diantaranya: (1) manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan; (2) dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok; (3) pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia; (4) motivasi berprestasi; (5) keterlibatan karyawan; (6) sistem sosioteknikal, di mana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka; (7) pengembangan organisasi; (8) budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi; (9) teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan

memberdayakan orang lain untuk bertindak; (10) konsep lingking-pin dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang; (11) perencanaan strategik.

Menurut Syafaruddin (2002: 36) setidaknya ada empat (4) hal yang perlu dikemukakan lebih mendalam dalam memahami hakikat mutu terpadu pendidikan (*Total Quality in Education*). Hal-hal tersebut adalah :

a. Pencapaian dan Pemuasan Harapan Pelanggan

Perubahan paradigma untuk fokus atas pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan merupakan hal yang menakjubkan. Pemuasan harapan pelanggan ini berarti mengantisipasi kebutuhan pelanggan masa datang, mengambil resiko dan mengembangkan produk, serta melayani pelanggan yang tidak pernah mereka lihat, namun mereka suka atau membutuhkan. Demikian pula lembaga pendidikan, hal yang paling penting diketahui sumber daya personalia untuk bekerja sama antara penyelia dan pelanggan agar menghasilkan produk pendidikan yang dapat mencapai kepuasan para pengguna pendidikan.

b. Perbaikan Terus-Menerus

Perbaikan terus menerus berarti sesuatu yang belum pernah dilakukan. Suatu tinndakan pengejaran atas mutu, prosesnya harus secara terus menerus diperbaiki dengan diubah, ditambah, dikembangkan,dan dimurnikan. Oleh karena itu, tuntutan terhadap pelayanan terbaik juga menjadi perhatian manajemen mutu terpadu, tak terkecuali dalam pendidikan. Sekolah-sekolah pada tidak hanya cukup menawarkan

program studi dengan kurikulum tertentu, namun juga harus menyediakan alat-alat belajar yang relevan dengan perkembangan zaman. Situasi dan kondisi sekolah yang kondusif akan memberikan kontribusi bagi mutu proses dan mutu produk (lulusan) sekolah.

c. Pembagian Tanggung Jawab dengan Para Pegawai

Pemberdayaan pegawai menjadi hal yang sangat penting dalam perbaikan mutu. Pembagian tugas dan tanggung jawab perlu dilakukan guna menunjang pembaruan proses pengajaran. Para guru dan pegawai dapat diberdayakan sepenuhnya dengan memberikan tanggung jawab dan keterampilan dalam rangka pencapaian kinerja sekolah.

d. Pengurangan Sisa Pekerjaan dan Pengerjaan Ulang

Seringkali didapatkan siswa-siswa yang harus tinggal kelas atau mengulang kembali materi pelajaran ketika siswa tersebut gagal menguasai materi pelajaran. Padahal pengulangan tersebut membutuhkan biaya yang besar, dan tenaga guru serta waktu guru dihabiskan untuk itu. Kondisi ini membuat pelajar meninggalkan sekolah daripada mengikuti kembali. Industry menyebutnya dengan sisa pekerjaan (*scrap*) dan sekolah menyebutnya dengan putus sekolah (*dropping out*). Oleh karena itu pembelajaran, kejelasan tugas dan tanggung jawab serta guru yang bermutu harus diintegrasikan guna mengikis tinggal kelas, mengulang kelas, dan kegagalan belajar.

Menurut Goetsch & Davis (Fandy Tjiptono & Ansatasia, 2003: 15), TQM memiliki sepuluh unsur utama yang masing-masing akan dijelaskan sebagai

berikut: (1) fokus pada pelanggan; (2) obsesi terhadap kualitas; (3) pendekatan ilmiah; (4) komitmen jangka panjang; (5) kerjasama tim (*teamwork*); (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan; (7) pendidikan dan pelatihan; (8) kebebasan yang terkendali; (9) kesatuan tujuan; (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dari pendapat di atas dapat diambil kesimpulan mengenai unsur-unsur utama dalam TQM bahawasanya pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. Kemudian dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua individu pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan yang lebih baik.

Selanjutnya pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan manajemen. Untuk itu dibutuhkan budaya organisasi yang baru pula. Oleh

karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar individu organisasi maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan di dorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam organisasi dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan tiap anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa

memiliki dan tanggung jawab individu terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini anggota organisasi yang melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan anggota mengenai upah dan kondisi kerja. Keterlibatan dan pemberdayaan individu organisasi merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan anggota membawa 2 manfaat utama. Pertama hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan tiap anggota juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan tetapi juga

melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para anggota untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

3. Faktor-faktor yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

“TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus” (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 19), sehingga dalam proses penerapan TQM dibutuhkan jangka waktu yang cukup lama untuk melihat keberhasilan proses manajemen melalui pendekatan TQM. Dalam upaya untuk melakukan perubahan budaya dan perbaikan kualitas dalam suatu organisasi, tidak menutup kemungkinan apabila dalam proses pelaksanaan ditemukan kesalahan-kesalahan yang secara umum sering dilakukan.

Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 19), terdapat beberapa kesalahan yang dapat menyebabkan kegagalan TQM, diantaranya adalah:

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen
- b. Team mania
- c. Proses penyebarluasan (*deployment*)
- d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
- e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
- f. *Empowerment* yang bersifat *premature*

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijabarkan dengan beberapa penjelasan, yaitu pertama, dalam upaya perbaikan yang dilakukan oleh suatu

organisasi, pemegang kunci utama adalah pihak manajemen yang berwenang sebagai penggerak seluruh komponen dalam organisasi dimana mereka terlibat secara langsung dalam pelaksanaan. Pendelegasian tugas yang kurang tepat dan kepemimpinan yang lemah, terlebih apabila tanggungjawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misal kepada pakar yang digaji) yang tidak memahami betul akan seluk beluk organisasi, maka peluang terjadinya kegagalan akan sangat besar. Kedua, suatu organisasi harus melibatkan seluruh personalia yang ada. Sehingga semua personel baik pimpinan dan staf harus memahami betul peranan masing-masing dan organisasi tersebut harus melakukan perubahan budaya agar kerja sama tim dapat berhasil. Apabila hal itu tidak dilakukan maka akan banyak menimbulkan masalah dalam pelaksanaannya.

Ketiga, seluruh anggota organisasi harus terlibat dalam upaya pengembangan inisiatif kualitas yang diarahkan kepada seluruh elemen organisasi. Maka pemahaman akan visi dan misi harus benar-benar diresapi oleh seluruh anggota sehingga pelaksanaan tugas dilakukan dengan penuh kesadaran. Keempat, pendekatan TQM yang diterapkan harus sesuai dengan program-program kualitas dengan kebutuhan masing-masing, dan bukan hanya terbatas dengan satu pemikiran atau dogma, karena prinsip-prinsip TQM tidak hanya dihasilkan oleh satu teori saja. Kelima, dalam prosesnya dibutuhkan waktu yang lama untuk mencapai keberhasilan program, sehingga pelatihan-pelatihan yang hanya sesaat dilakukan merupakan salah satu rangkaian proses yang harus diperkaya hingga terasa pengaruhnya terhadap

peningkatan kualitas. Keenam, *empowerment* yang diberikan kepada anggota seringkali dianggap dapat memberikan hasil positif, padahal seringkali anggota tidak mengetahui apa yang seharusnya dilakukan. Maka perlu adanya pembinaan dan pelatihan lanjut untuk seluruh anggota organisasi.

E. *Teamwork* dalam TQM Pendidikan

1. Pengertian *Teamwork* dalam TQM Pendidikan

“Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama” (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 165). “Tim merupakan kumpulan individu yang memiliki perbedaan kepribadian, ide, kekuatan, kelemahan, tingkat antusiasme, dan kebutuhan terhadap kerjanya” (Sallis, 2010: 183). Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 166) juga menambahkan pendapatnya sebagai berikut.

Dalam hal ini tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan sebagai tim. Sekumpulan orang tertentu dapat dianggap sebagai tim atau kelompok kerja maka sekumpulan orang tersebut harus memiliki beberapa karakteristik tertentu diantaranya; ada kesepakatan terhadap misi tim, semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, ada pembagian tanggungjawab dan wewenang yang adil, dan setiap anggota tim yang beradaptasi terhadap perubahan.

Sallis (Syafaruddin, 2002: 71) berpendapat bahwa suatu tim adalah kumpulan orang-orang yang bekerja dengan program yang sama. Tim kerja pada setiap organisasi merupakan komponen utama dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian.

Menurut Oakland (Sallis, 2010: 179), “kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian”. Menurut Crosby (Sallis, 2010: 183) “menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia; hal itu harus dipelajari”. Maka dari itu *teamwork* yang kuat akan menghasilkan suatu sinergi kerja diantara semua komponen atau personel sekolah yang bekerja sama dalam bidang akademik maupun non akademik. Timpe (Syafaruddin, 2002: 71) menyampaikan pendapatnya sebagai berikut.

Teori psikologi menegaskan bahwa kelompok dengan semangat tim yang tinggi bekerja lebih baik daripada kelompok yang hanya memiliki sedikit semangat tim. Teori ini juga menunjukkan bahwa para individu bila ditempatkan pada posisi sentral dalam kelompok, akan bekerja lebih baik sebagai bagian kelompok daripada mereka bekerja sendirian.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwasanya *teamwork* sekelompok individu yang saling melengkapi untuk menyelesaikan permasalahan dalam rangka mencapai tujuan bersama, yang memiliki beberapa karakteristik tertentu diantaranya; ada kesepakatan terhadap misi tim, semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, ada pembagian tanggungjawab dan wewenang yang adil, dan setiap anggota tim yang beradaptasi terhadap perubahan. *Teamwork* juga bertujuan untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian antar individu dalam sebuah manajemen di dalam organisasi. *Teamwork* merupakan komponen penting dalam implementasi TQM sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan mutu.

2. Karakteristik, Manfaat, dan Jenis-jenis *Teamwork*

Kerja sama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 165) faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Pemikiran dari dua (2) orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
- b. Konsep sinergi [$1+1 > 2$], yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
- c. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
- d. Kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 166) juga mengemukakan bahwasanya tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut.

- a. Ada kesepakatan terhadap misi tim.

Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.

- b. Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku.

Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.

- c. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.

Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlukan secara adil.

- d. Orang beradaptasi terhadap perubahan.

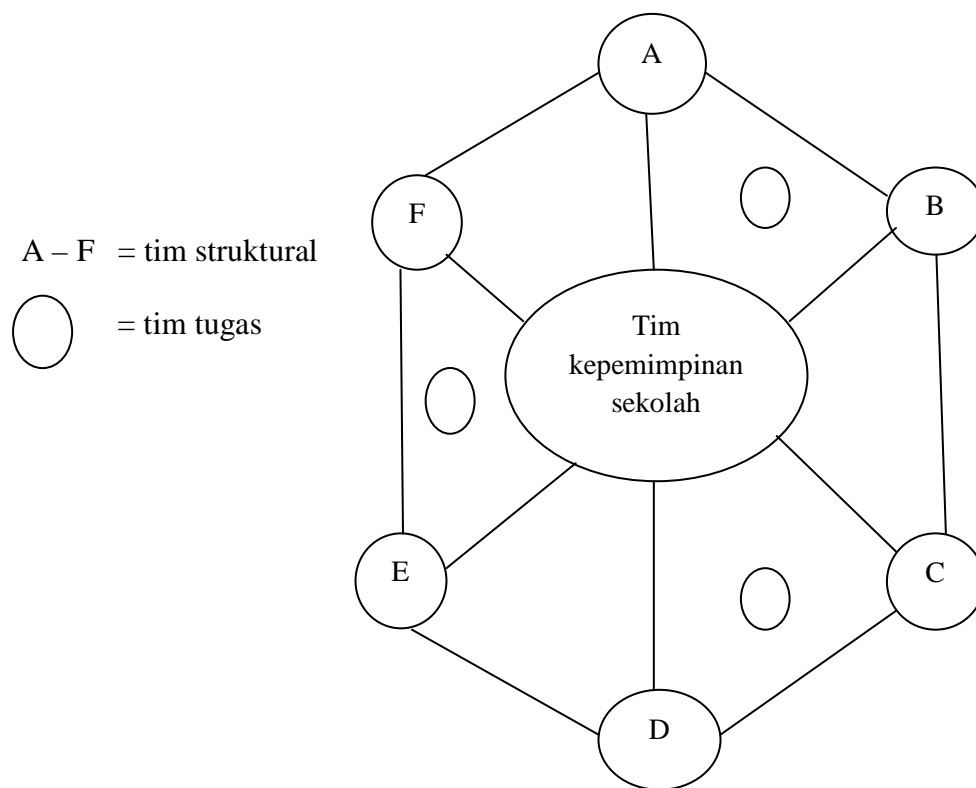
Dalam TQM, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya orang umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

Menurut Synder (Syafaruddin, 2002: 72), “kerja sama tim dalam menangani suatu proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (*empowerment*) pegawai dan kelompok kerjanya, dengan pemberian tanggungjawab yang lebih besar”. Menurut Sallis (2010: 180), “untuk membangun kultur TQM yang efektif, kerja tim harus difungsikan dalam institusi dan harus mendapatkan kesempatan yang seluas-luasnya dalam situasi-situasi menentukan, seperti ketika harus membuat keputusan dan memecahkan masalah”.

Menurut Syafaruddin (2002: 72), “peranan tim proyek peningkatan dan perbaikan mutu sebaiknya dilakukan oleh tim pada proyek-proyek kecil yang simultan atau dalam bentuk *ad hoc* atau proyek jangka pendek”. “Proyek *ad hoc* dan berjangka pendek serta tim peningkatan merupakan elemen kunci dalam meningkatkan mutu” (Sallis, 2010: 180). “Dipilihnya proyek kecil dengan alasan, jika terjadi kegagalan tidak menghancurkan kredibilitas seluruh

proses. Keberhasilan sejumlah proyek kecil akan menjadi nilai tambah untuk sesuatu yang lebih besar dalam rangka perbaikan mutu” (Syafaruddin, 2002: 72).

Burnham (1997: 154) memberikan pola yang merepresentasikan struktur yang memungkinkan dari tim berbasis sekolah. Pola ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.
Struktur Berbasis Tim Sekolah (Sumber: Burnham, 1997: 154).

Pola di atas dapat dijelaskan sebagai berikut; (1) sekolah terdiri dari kepala, pimpinan tim, dan anggota tim; (2) tim kepemimpinan sekolah terdiri dari kepala dan pemimpin tim walaupun pihak lain juga bisa diikutsertakan jika dibutuhkan; (3) tim kepemimpinan sekolah bertanggung jawab dalam

kepemimpinan yang mencakup misi, strategi, dan pengembangan; (4) tim struktural bekerja sebagai pengelola diri, tim yang mengurus kebutuhan diri dan bertanggung jawab untuk kelompok dewasa dan pelajar; (5) setiap tim struktural terdiri dari tim yang fokus terhadap pembelajaran siswa, tim pembelajaran dipimpin oleh siswa itu sendiri. Tim tugas dapat terbentuk dari tim structural untuk berbagai aktifitas seperti pendampingan, *event* olahraga, budaya dan aktifitas sosial lainnya.

Menurut Johnson, Kantner, & Kikora (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 166), umumnya tim dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yaitu: (1) Tim Penyempurnaan Departemen. Jenis ini paling banyak dijumpai. Tim terdiri dari personil yang menyusun unit, departemen, atau fungsi tertentu dalam organisasi dan seringkali disebut juga gugus kualitas (*quality circle*); (2) Tim Perbaikan Proses. Tim ini memiliki misi untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses. Oleh karena itu tim ini terdiri dari personil dari setiap fase proses; (3) Gugus Tugas (*task force*). Gugus tugas yang seringkali disebut pula tim proyek, yaitu tim sementara yang dibentuk untuk suatu misi tertentu. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah. Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya. Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai.

Pendapat di atas hampir memiliki makna yang sama dengan pendapat Mulyono (2009: 80), “hierarki berkaitan dengan adanya tingkat-tingkat kekuasaan yang menimbulkan adanya atasan dan bawahan dalam struktur

organisasi. Aspek-aspek hierarki ini meliputi; (1) lini dan staf (*line and staff*); (2) rentang kendali (*span of control*); (3) panitia (*committee*) dan satuan tugas (*task force*)”.

Maka dapat disimpulkan bahwa untuk dapat dikatakan sebagai sebuah tim, maka tim hendaknya memiliki beberapa karakteristik yaitu; (1) ada kesepakatan terhadap misi tim; (2) semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku; (3) ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil; (4) orang beradaptasi terhadap perubahan. Kemudian *teamwork* hendaknya difungsikan dalam institusi dan harus mendapatkan kesempatan yang seluas-luasnya dalam situasi-situasi menentukan, seperti ketika harus membuat keputusan dan memecahkan masalah. Peranan tim proyek peningkatan dan perbaikan mutu sebaiknya dilakukan oleh tim pada proyek-proyek kecil yang simultan atau proyek jangka pendek sehingga jika terjadi kegagalan tidak menghancurkan kredibilitas seluruh proses dikarenakan keberhasilan sejumlah proyek kecil akan menjadi nilai tambah untuk sesuatu yang lebih besar dalam rangka perbaikan mutu.

Adapun terdapat 3 jenis *teamwork* yaitu; (1) tim penyempurnaan departemen; (2) tim perbaikan proses; dan (3) gugus tugas (*taskforce*) atau tim proyek sementara. Tim penyempurnaan departemen memiliki kesamaan pada kelompok hierarki staf dan lini, di mana orang-orang unit lini adalah mereka-mereka (unit-unit) yang terlibat dalam dalam pelaksanaan tugas pokok, misalnya mereka-mereka atau unit-unit yang menghasilkan produk akhir. Sedangkan orang-orang staf (unit staf) adalah orang-orang (unit-unit) yang

bertugas memberikan bantuan atau nasihat pada orang-orang lini (unit lini dalam melaksanakan tugas pokoknya. Selanjutnya, tim perbaikan proses setara dengan kelompok hierarki rentang kendali yang berkaitan dengan jumlah bawahan yang secara efektif dapat diawasi oleh seorang atasan untuk setiap tingkat dalam organisasi. Tim ini memiliki misi untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses. Oleh karena itu tim ini terdiri dari personil dari setiap fase proses. Kemudian gugus tugas (*task force*) atau dalam hierarki organisasi disebut panitia (*committee*) dan satuan tugas pada umumnya dibentuk dalam organisasi untuk tujuan-tujuan khusus atau disebut juga tim sementara yang dibentuk untuk suatu misi tertentu. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah. Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya. Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai. Misalnya di lingkungan lembaga pendidikan dibentuk panitia penerimaan siswa baru, panitia ujian akhir, dan sebagainya. Adapun satuan tugas dibentuk untuk tujuan-tujuan khusus tetapi hanya bersifat sementara dan jangka pendek. Misalnya di lingkungan sekolah dibentuk satuan penyambutan tamu kehormatan, pertemuan wali murid, dan sebagainya.

3. Faktor Penghambat dan Pendukung *Teamwork*

Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003: 167), “seringkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utama adalah faktor manusia”. Beberapa aspek diantaranya adalah:

- a. Identitas pribadi anggota tim.
Merupakan hal alamiah jika seseorang ingin tahu apakah mereka cocok di suatu organisasi. Suatu tim tidak dapat berjalan efektif apabila anggotanya belum merasa cocok dengan tim tersebut.
- b. Hubungan antar anggota tim.
Dibutuhkan waktu bagi anggota untuk saling mengenal dan berhubungan dengan baik agar dapat saling membantu dan bekerjasama.
- c. Identitas tim di dalam organisasi.
Aspek pertama, kesesuaian atau kecocokan tim dalam organisasi. Aspek ini menyangkut apakah misi tersebut merupakan prioritas organisasi? Apakah tim memperoleh dukungan dari manajemen puncak? Aspek kedua adalah pengaruh keanggotaan dalam tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota di luar tim.

Pembentukan suatu tim tidak sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Upaya-upaya perlu dilakukan untuk mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerjasama tim dan dibutuhkan upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya. King dalam Goetsch & Davis (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003:168) menganjurkan sepuluh (10) strategi yang ia sebut Sepuluh Perintah Tim (*Ten Team Commandments*) untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi tersebut adalah:

- a. Saling ketergantungan
- b. Perluasan tugas.
- c. Penjajaran (*alignment*)
- d. Bahasa yang umum
- e. Kepercayaan/respek
- f. Kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata
- g. Keterampilan pemecahan masalah
- h. Keterampilan menangani konfrontasi/konflik
- i. Penilaian/tindakan
- j. Perayaan

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor penghambat keberhasilan *teamwork* diantaranya adalah identitas

pribadi, hubungan antar anggota tim, dan identitas tim di dalam organisasi. Adapun faktor pendukung keberhasilan teamwork dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui beberapa strategi atau upaya sebagai berikut, yaitu dengan adanya saling ketergantungan antar anggota tim, perluasan tugas, penjabaran, bahasa yang umum, kepercayaan atau respek, kepemimpinan atau keanakbuahan yang dibagi rata, keterampilan pemecahan masalah, keterampilan menangani konfrontasi atau konflik, penilaian atau tindakan, dan perayaan kesuksesan tim sebagai sebuah penghargaan.

4. Langkah-Langkah Pembentukan *Teamwork*

“Kerja tim harus didasarkan rasa saling percaya dan hubungan solid. Ketika tim memiliki identitas dan tujuan, maka ia dapat secara efektif menjalankan fungsinya. Tim tidak terbentuk begitu saja. Ia harus melalui proses pembentukan yang sangat penting agar bisa berfungsi sebaiknya” (Sallis, 2010: 184). Menurut Philip Crosby (Sallis, 2010: 183), “menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia; hal itu harus dipelajari”. “Pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah tim kerja adalah hal yang sangat dibutuhkan. Seluruh anggota tim harus belajar bekerjasama” (Sallis, 2010: 183).

BW Tuckman (Sallis, 2010: 184) mengatakan ada empat (4) tahap pertumbuhan dan kematangan dalam perkembangan tim. Tahapan itu adalah sebagai berikut.

a. Tahap Perkembangan

Pada tahap ini tim masih terdiri dari sekumpulan individu-individu dan belum dapat dikatakan sebuah tim. Anggota tim masih berusaha melakukan pendekatan antara satu dengan yang lain.

b. Tahap Tantangan

Tim mulai menyadari akan adanya tugas dan mengalami tantangan atau hambatan-hambatan yang terjadi.

c. Tahap Penataan Norma

Tim mengupayakan pembentukan dan pengembangan tata aturan, norma, metode dalam bekerja di dalam sebuah tim.

d. Kerja Keras

Anggota tim mampu menjalani proses dengan berupaya keras memecahkan masalah yang dilakukan dengan bekerja sama.

Menurut Syafaruddin (2002: 73) terdapat beberapa langkah yang harus dilalui dalam membentuk tim kerja perbaikan mutu, yaitu sebagai berikut; fase pertama: pembentukan tim (*forming*), fase kedua: penggugahan (*storming*), fase ketiga: penetapan norma atau tata kerja (*norming*), fase keempat: melakukan kegiatan (*performing*). Pada fase pertama, kegiatan pada tahap ini adalah membentuk tim yang merupakan kumpulan sejumlah orang dengan persepsi sendiri-sendiri terhadap tim. Pembicaraan tentang hal yang akan ditangani oleh tim masih bersifat cakupan masalah yang menjadi pokok perhatian tim. Hal ini biasa dan tidak perlu dirisaukan. Yang penting ada unsur pimpinan yang bias membantu untuk meluruskan keadaan,

mengkomunikasikan visinya dan sasaran utama yang diharapkan dapat dicapai oleh tim. Kemudian pada fase penggugahan anggota tim menganalisis tugas yang dimandatkan kepada tim secara lebih terarah dengan memperhatikan situasi lingkungan yang ada dengan memahami spektrum tugas ini. Pada tahap ini masih ada friksi pikiran antaranggota tim dengan melihat keterlibatan dan tanggungjawab masing-masing. Dalam keadaan seperti ini, ketua tim dengan terlebih dahulu menyelami sebab-sebab dari perbedaan pendapat dan berupaya mencari titik temu sebagai pangkal tolak bersama untuk maju. Selanjutnya, tim merumuskan pembagian tugas dari masing-masing anggota atau bagian dari tim.

Pada fase penetapan norma aturan kerja tim dilakukan agar dapat diketahui dan dihormati oleh anggota tim merupakan langkah lanjutan. Termasuk di dalamnya adalah ketentuan, cara dan waktu kerja, demikian juga dengan batas waktu penyelesaian tugas bagi setiap orang dan tugas akhir. Dan terakhir adalah fase keempat yaitu tim mulai melakukan pekerjaan. Hal yang harus selalu diperhatikan dalam melakukan kegiatan perbaikan mutu adalah tata laksana kerjasama yang baik antar anggota. Setiap anggota mengupayakan kerjasama dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan akhir tugas tim.

F. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas *Teamwork*

Teori manajemen dipergunakan sebagai pedoman melaksanakan kegiatan dengan cara yang tepat dan hemat dalam upaya mencapai tujuan secara efektif

dan efisien. Adapun pedoman utama norma manajemen adalah efektif dan efisien. “Efektif adalah memperoleh hasil yang tepat sesuai dengan harapan atau tujuan yang diinginkan” (Mulyono, 2009: 21). Konsep tersebut mencoba menjelaskan bahwa sebuah manajemen dapat dikatakan berhasil apabila organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Termasuk di dalam penerapan TQM maka strategi TQM tersebut akan dikatakan berhasil apabila dalam pelaksanaannya seluruh unsur yang berjalan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Makmun (Aan Komariah & Cepi Triatna, 2008: 8), “efektivitas pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement atau observed output*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*)”. Menurut LAN RI (Mulyono, 2009: 47), “pengertian efektivitas adalah mencapai hasil sepenuhnya seperti yang benar-benar diinginkan, atau setidaknya berusaha mencapai hasil semaksimal mungkin”. Efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan untuk tetap hidup sebagaimana dikatakan Cheng dan Mengguisor (Aan Komariah & Cepi Triatna, 2008: 7).

Aan Komariah & Cepi Triatna (2008: 7) juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut.

Efektivitas sekolah terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personel lainnya; siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dengan dan masyarakatnya; pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya

merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.

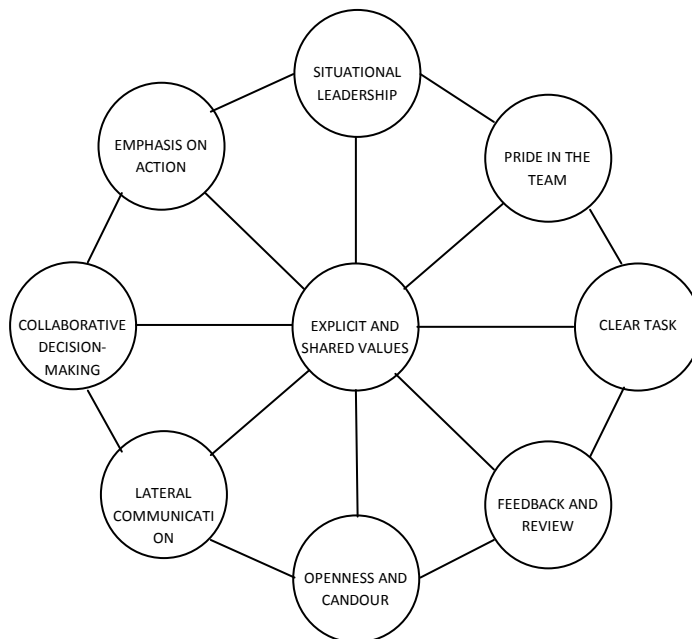
“Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dari implementasi TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian” (Sallis, 2010: 179). Pendapat di atas menunjukkan bahwasanya terdapat banyak dimensi atau unsur yang diharapkan dapat sampai kepada tingkat keberhasilan yang menunjukkan kesesuaian dengan apa yang telah menjadi tujuan. Termasuk di dalamnya kelompok kerja (*teamwork*) menjadi salah satu elemen yang harus dikelola untuk mendukung ketercapaian tujuan organisasi sebagai indikator upaya peningkatan mutu.

Terdapat beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam upaya mewujudkan efektivitas tim. Seperti halnya yang diutarakan oleh Sallis (2010: 188), yaitu sebagai berikut: (1) sebuah tim membutuhkan peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas; (2) tim membutuhkan tujuan yang jelas; (3) sebuah tim membutuhkan sumberdaya-sumberdaya dasar untuk beroperasi; (4) sebuah tim perlu mengetahui tanggung jawab dan batas-batas otoritasnya; (5) sebuah tim memerlukan rencana kerja; (6) sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja; (7) tim perlu menggunakan alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi; (8) tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat.

Sikap dan motivasi juga dapat dijadikan sebagai unsur efektivitas tim, seperti yang diutarakan Sallis (2010: 214) sebagai berikut. (1) anggota tim berkomitmen, berpengetahuan, dan terampil; (2) berfokus pada pelajar; (3)

bertanggungjawab terhadap mutu; (4) merasa bangga terhadap kerja; (5) merespon kebutuhan individual.

Burnham (1997: 138) mengemukakan pendapat bahwasanya efektif tidaknya kerja *teamwork* dapat dikaji lewat sembilan karakteristik, yaitu sebagai berikut: (1) kejelasan dan kesamaan nilai yang dianut/digunakan (*explicit and shared values*); (2) kepemimpinan situasional (*situational leadership*); (3) kebanggaan dalam tim (*pride in team*); (4) kejelasan tugas (*clear task*); (5) umpan balik dan review (*feedback and review*); (6) keterbukaan dan keterusterangan (*openness and candour*); (7) komunikasi menyamping/mendatar (*lateral communication*); (8) pengambilan keputusan kolaboratif (*collaborative decision-making*); (9) memperhatikan/menekankan pada tindakan (*emphasis on action*).



Gambar 3.
Komponen *Teamwork* yang Efektif (Sumber: Burnham, 1997: 138).

Berdasarkan pendapat yang diutarakan Burnham (1997: 138), dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kejelasan dan kesamaan nilai yang dianut/digunakan (*explicit and shared values*)

Tim harus memiliki kesamaan nilai yang jelas dan disetujui bersama sehingga tidak terjadi perdebatan dalam menjalankan misi.

- b. Kepemimpinan situasional (*situational leaderships*)

Dalam konteks *teamwork*, dimensi baru sangat diperlukan. Kemampuan dan kemauan seorang pemimpin untuk menahan diri dan mempersilakan anggota tim lain untuk mengambil kontrol tergantung pada kebutuhan situasi tersebut. Pemahaman akan ilmu pengetahuan dan kemampuan dari setiap anggota tim, menjadi dasar untuk memiliki sebuah otoritas dalam situasi.

- c. Kebanggaan dalam tim (*pride in team*)

Teori ini menunjukkan bahwa komitmen dan keterlibatan perlu didasarkan moral dan rasa loyalitas yang tinggi. Anggota tim percaya pada diri mereka sendiri, tim anggota yang lain dan tim secara keseluruhan. Mereka memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kinerja yang baik dan kualitas kerja yang tinggi.

- d. Kejelasan tugas (*clear task*)

Tugas yang jelas sangat dibutuhkan dalam mewujudkan tim yang efektif. Tim yang tidak memiliki kejelasan tujuan, ketidakjelasan hasil, kurang sumber dan informasi akan bekerja lebih lambat dan kurang termotivasi.

Sehingga terdapat beberapa point penting untuk bekerja lebih cepat yaitu tim membutuhkan; hasil yang spesifik, indikator pelaksanaan, target yang realistis, sumber daya dan informasi, *time skill*, pemeliharaan dan penguatan.

e. Umpan balik dan review (*feedback and review*)

Tim yang efektif sangat sadar bahwa mereka mencurahkan waktu untuk mendapatkan umpan balik dari klien atau satu sama lain. Peninjauan ulang adalah hal yang sangat substansial disetiap aktivitas, ini bukan hanya instropeksi namun peninjauan ulang sebagai bagian dari proses pembelajaran. Peninjauan ulang terhadap ketercapaian tugas dan proses akan menghasilkan dasar untuk perubahan dalam pembelajaran.

f. Keterbukaan dan keterusterangan (*openness and candour*)

Semua isu terbuka untuk didiskusikan, tidak ada agenda yang disembunyikan dan semua anggota dapat memberikan saran, ide, pendapat, informasi, ujian, dan kritik. Hubungan antar anggota menjadi nyaman dan iklim pekerjaan mendukung. Kritik ditujukan secara langsung terhadap permasalahan dan bukan secara personal ke anggota tim. Ini bukan hal yang negatif dan dibutuhkan untuk menghadapi hambatan. Anggota tim mengekspresikan perasaan mereka seperti opini mereka terhadap sebuah tugas. Tim yang efektif memiliki kemampuan untuk berbicara tentang emosi dan respon pribadi secara mudah.

g. Komunikasi menyamping/mendatar (*lateral communication*)

Tim yang efektif memiliki karakter komunikasi yang mendatar. Anggota tim dapat berkomunikasi satu sama lain tanpa harus menyampaikan kepada ketua tim atau anggota tim yang lain. Jaringan yang kompleks dibentuk oleh tim sebagai pengayaan potensi bukan sebagai ancaman. Proses ini dapat mengembangkan *skill* dan memperkuat hubungan tim secara keseluruhan.

h. Pengambilan keputusan kolaboratif (*collaborative decision-making*)

Tim yang efektif dapat membuat keputusan yang paling tepat dimana keputusan itu dapat diimplementasikan seluruhnya oleh anggota tim. Keputusan yang berkualitas bisa didapatkan dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilan dari anggota tim, yang berarti keputusan itu dibuat dengan waktu yang minimum untuk mendapatkan hasil yang maksimum. Pengambilan keputusan kolaboratif menghindari *voting* namun menggunakan alternatif sudut pandang dan ketidaksetujuan dapat terselesaikan.

i. Memperhatikan/menekankan pada tindakan (*emphasis on action*)

Tim yang efektif dapat mewujudkan keputusan menjadi tindakan. Setiap anggota tim mengetahui apa yang harus dikerjakan, oleh siapa, dan kapan. Sebuah tim mengimbangi tugas dan proses, mereka berkonsentrasi kepada tugas dan cara penyelesaiannya.

Dapat disimpulkan bahwasanya efektivitas *teamwork* merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana kemampuan sebuah kelompok kerja yang

terbentuk mencapai kesesuaian hasil terhadap sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Tentunya ukuran-ukuran yang ditetapkan bergantung kepada kerangka acuan yang dipakai sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Steers (Aan Komariah & Cepi Triatna, 2008: 7) “efektifitas merupakan konsepsi yang amat *elusive* yang harus didefinisikan secara jelas”. Adapun unsur-unsur pencapaian efektivitas sebuah *teamwork* dapat dikaji melalui beberapa karakteristik yang terbagi menjadi 2 subkomponen yaitu pertama dari sikap dan motivasi anggota tim, diantaranya: (1) anggota tim berkomitmen, berpengetahuan, dan terampil; (2) berfokus pada pelajar; (3) bertanggungjawab terhadap mutu; (4) merasa bangga terhadap kerja; (5) merespon kebutuhan individual. Kedua adalah dari kinerja *teamwork*, diantaranya: (1) tim memiliki tujuan yang jelas; (2) tim memiliki sumberdaya yang mendukung; (3) tim memiliki dan mengetahui batasan tanggungjawab dan otoritas; (4) tim memiliki rencana kerja; (5) tim memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut; (6) kepemimpinan dalam tim bersifat situasional; (7) terdapat kebanggan dalam tim; (8) adanya kejelasan tugas; (9) adanya umpan balik; (10) keterbukaan dan keterusterangan dalam tim; (11) komunikasi menyamping/mendatar; (12) pengambilan keputusan kolaboratif; (13) memperhatikan/menekankan pada tindakan (*action*); (14) tim berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur.

G. Konseptualisasi Manajemen *Teamwork* dalam Implementasi TQM

Pengelolaan sebuah mutu menjadi salah satu tantangan penting yang dihadapi oleh sekolah di segala jenjang dan jenis pendidikan. Mutu dapat didefinisikan sebagai ukuran penilaian kebaikan yang bersifat relatif dari suatu produk maupun jasa yang digunakan dalam rangka upaya memenuhi harapan pelanggan. Dalam konteks pendidikan pelanggan yang dimaksudkan adalah peserta didik sebagai pelanggan internal dan masyarakat sebagai pelanggan eksternal.

Sekolah bermutu sering pula dikaitkan dengan bentuk pengelolaan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu sekolah bermutu juga dilekatkan pengertiannya dengan sekolah efektif. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan seluruh komponen mulai dari input, proses, dan keluaran pada sistem pendidikan di sekolah. Terkait dengan hal tersebut diketahui bentuk manajemen pendidikan sangat berpengaruh terhadap pencapaian mutu atau kualitas pendidikan di suatu sekolah. Salah satu strategi pengelolaan organisasi pendidikan yang dapat digunakan sebagai standar praktek global saat ini dalam rangka peningkatan mutu pendidikan adalah implementasi *total quality management* (TQM) atau pada konteks pendidikan disebut dengan manajemen mutu terpadu.

Dalam konteks pendidikan, TQM merupakan suatu strategi manajemen untuk menjawab tantangan eksternal organisasi guna meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya perbaikan terus menerus yang melibatkan seluruh komponen organisasi dengan menekan biaya produksi dan meningkatkan

produktivitas guna memenuhi kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. TQM memiliki sepuluh unsur utama sebagai berikut: (1) fokus pada pelanggan; (2) obsesi terhadap kualitas; (3) pendekatan ilmiah; (4) komitmen jangka panjang; (5) kerjasama tim (*teamwork*); (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan; (7) pendidikan dan pelatihan; (8) kebebasan yang terkendali; (9) kesatuan tujuan; (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dapat diketahui bahwasanya salah satu unsur dalam TQM adalah adanya kerjasama tim atau *teamwork*. *Teamwork* merupakan sekelompok individu yang saling melengkapi untuk menyelesaikan permasalahan dalam rangka mencapai tujuan bersama, yang memiliki beberapa karakteristik tertentu diantaranya; (1) ada kesepakatan terhadap misi tim; (2) semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku; (3) ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil; (4) orang beradaptasi terhadap perubahan. *Teamwork* juga bertujuan untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian antar individu dalam sebuah manajemen di dalam organisasi.

Di dalam lembaga pendidikan yang menerapkan TQM, anggota *teamwork* mendapatkan kesempatan yang seluas-luasnya dalam situasi-situasi menentukan, seperti ketika harus membuat keputusan dan memecahkan masalah. Peranan tim proyek peningkatan dan perbaikan mutu dilakukan oleh tim pada proyek-proyek kecil yang simultan atau proyek jangka pendek sehingga jika terjadi kegagalan tidak menghancurkan kredibilitas seluruh

proses dikarenakan keberhasilan sejumlah proyek kecil akan menjadi nilai tambah untuk sesuatu yang lebih besar dalam rangka perbaikan mutu.

Secara teori *teamwork* terdiri dari 3 jenis, yaitu; (1) tim penyempurnaan departemen; (2) tim perbaikan proses; dan (3) gugus tugas (*taskforce*) atau tim proyek sementara. Jenis-jenis *teamwork* ini sesuai dengan hierarki organisasi yang berkaitan dengan adanya tingkat-tingkat kekuasaan yang menimbulkan adanya atasan dan bawahan dalam struktur organisasi. Aspek-aspek hierarki ini meliputi: (1) lini dan staf (*line and staff*); (2) rentang kendali (*span of control*); (3) panitia (*committee*) dan satuan tugas (*task force*). Namun demikian, secara praktik terkadang tidak semua jenis-jenis *teamwork* ini terdapat di suatu lembaga pendidikan yang menerapkan TQM, melainkan hanya terdapat satu atau dua jenis *teamwork*.

Pembentukan tim kerja perbaikan mutu melalui beberapa langkah, yaitu; pada fase pertama kegiatan pada tahap ini adalah membentuk tim yang merupakan kumpulan sejumlah orang dengan persepsi sendiri-sendiri terhadap tim. Pada fase ini pula diutamakan terdapat unsur pimpinan yang bisa membantu untuk meluruskan keadaan, mengkomunikasikan visinya dan sasaran utama yang diharapkan dapat dicapai oleh tim. Kemudian pada fase penggugahan anggota tim menganalisis tugas yang dimandatkan kepada tim secara lebih terarah dengan memperhatikan situasi lingkungan yang ada dengan memahami spektrum tugas ini. Selanjutnya, tim merumuskan pembagian tugas dari masing-masing anggota atau bagian dari tim.

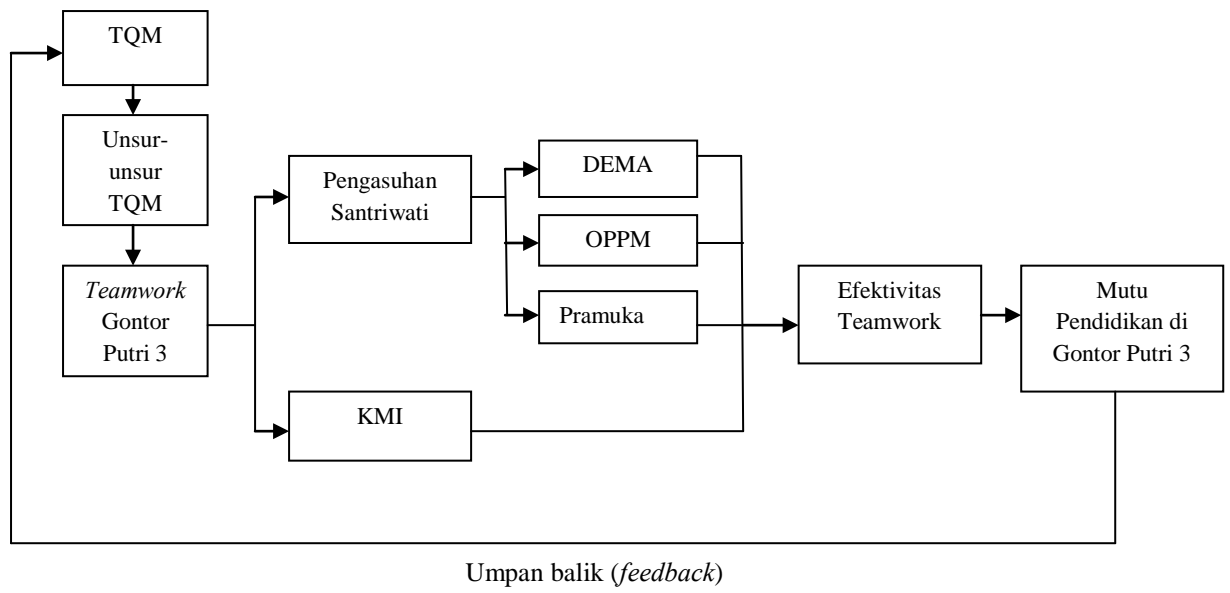
Selanjutnya fase penetapan norma aturan kerja tim dilakukan agar dapat diketahui dan dihormati oleh anggota tim merupakan langkah lanjutan. Termasuk di dalamnya adalah ketentuan, cara dan waktu kerja, demikian juga dengan batas waktu penyelesaian tugas bagi setiap orang dan tugas akhir. Dan terakhir adalah fase keempat yaitu tim mulai melakukan pekerjaan. Hal yang harus selalu diperhatikan dalam melakukan kegiatan perbaikan mutu adalah tata laksana kerjasama yang baik antar anggota, maka setiap anggota mengupayakan kerjasama dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan akhir tugas tim.

Sebuah manajemen dapat dikatakan berhasil apabila organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Termasuk di dalam penerapan manajemen teamwork dalam implementasi TQM, maka strategi tersebut akan dikatakan berhasil apabila dalam pelaksanaannya seluruh unsur yang berjalan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Efektivitas *teamwork* merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana kemampuan sebuah kelompok kerja yang terbentuk mencapai kesesuaian hasil terhadap sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini, unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* dapat dikaji melalui beberapa karakteristik yang terbagi menjadi 2 subkomponen yaitu pertama dari sikap dan motivasi anggota tim, diantaranya: (1) anggota tim berkomitmen, berpengetahuan, dan terampil; (2) berfokus pada pelajar; (3) bertanggungjawab terhadap mutu; (4) merasa bangga terhadap kerja; (5) merespon kebutuhan individual. Kedua adalah dari kinerja *teamwork*,

diantaranya: (1) tim memiliki tujuan yang jelas; (2) tim memiliki sumberdaya yang mendukung; (3) tim memiliki dan mengetahui batasan tanggungjawab dan otoritas; (4) tim memiliki rencana kerja; (5) tim memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut; (6) kepemimpinan dalam tim bersifat situasional; (7) terdapat kebanggaan dalam tim; (8) adanya kejelasan tugas; (9) adanya umpan balik; (10) keterbukaan dan keterusterangan dalam tim; (11) komunikasi menyamping/mendatar; (12) pengambilan keputusan kolaboratif; (13) memperhatikan/menekankan pada tindakan (*action*); (14) tim berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur.

Komponen-komponen *teamwork* tersebut apabila dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan teori manajemen yang dipergunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dengan nilai-nilai efektivitas, maka akan menimbulkan suatu upaya *teamwork* yang relevan dan mampu menyokong kinerja TQM serta mendukung kepada adanya sebuah peningkatan mutu pendidikan. Adapun konseptualisasi manajemen teamwork dalam implementasi TQM berdasarkan kerangka pikir jika diterapkan di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 dapat divisualisasikan dalam pola sebagai berikut.



Gambar 4.
Pola Konseptualisasi Manajemen *Teamwork* di Gontor Putri 3.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu menggali data sebanyak mungkin dari obyek yang diteliti dengan menggunakan metode etnografi yang bermanfaat untuk menggali informasi secara mendalam dengan sumber-sumber yang luas. Penelitian bertujuan untuk menggambarkan secara jelas, meringkas berbagai macam kondisi yang ditemukan di lapangan atau obyek penelitian. Jenis penelitian yang berisi tentang paparan dengan tidak melibatkan kalkulasi angka (Kuncoro Mudrajad, 2003: 21). “*An ethnography is a description and interpretation of a cultural or social group or system*” (McMillan & Schumacher, 2010: 23). Sementara menurut Gay, Mills, & Airasian (2009: 404), “*ethnographic research (also called ethnography) is the study of the cultural patterns and perspectives of participants in their natural settings*”. “Penelitian etnografi merupakan suatu bentuk penelitian yang berfokus pada makna sosiologi melalui observasi lapangan tertutup dari fenomena sosiokultural” (Emzir, 2013: 143). Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian etnografi merupakan sebuah deskripsi dan interpretasi akan suatu budaya atau kelompok sosial serta merupakan studi pola dan perspektif dari suatu masyarakat atau peserta yang diteliti.

Penelitian etnografi juga memanfaatkan beberapa teknik pengumpulan data, meskipun teknik utamanya adalah pengamatan partisipatif. Etnografi pada dasarnya adalah kegiatan peneliti untuk memahami cara orang-orang

berinteraksi dan bekerjasama melalui fenomena teramati kehidupan sehari-hari. Etnografi bertujuan menguraikan budaya secara menyeluruh, seperti: (a) bersifat material (artefak budaya: alat, pakaian, bangunan, dan sebagainya); (b) bersifat abstrak, (pengalaman, kepercayaan, norma, dan sistem kelompok yang diteliti (Deddy Mulyana, 2004: 161). Emzir (2013: 144) mengemukakan pendapat bahwa etnografi adalah suatu metode penelitian ilmu sosial yang sangat percaya pada ketertutupan (*up-close*), pengalaman pribadi, dan partisipasi yang mungkin, tidak hanya pengamatan oleh para peneliti yang terlatih dalam seni etnografi. Para etnografer ini sering berkerja dalam tim multidisipliner. Titik fokus etnografi dapat meliputi studi intensif budaya dan bahasa, studi intensif suatu bidang atau domain tunggal, serta gabungan metode historis, observasi, dan wawancara. Penelitian etnografi khusus menggunakan tiga macam pengumpulan data: wawancara, observasi, dan dokumen. Sehingga dengan menggunakan metode etnografi, kegiatan peneliti bertujuan untuk memahami cara orang-orang berinteraksi dan bekerjasama melalui kegiatan-kegiatan *teamwork* yang teramati pada kehidupan sehari-hari di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

B. Setting Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 yang berlokasi di Desa Karangbanyu, Kecamatan Widodaren, Kabupaten Ngawi Jawa Timur pada bulan Juni hingga Agustus 2014. Adapun penelitian ini dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut.

1. Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 merupakan lembaga pendidikan pesantren yang memiliki karakteristik khusus dengan gaya manajemen pendidikan modern di luar sistem pendidikan nasional dengan kurikulum yang tidak pernah berubah sejak awal berdirinya.
2. Lembaga ini memiliki kredibilitas dan diakui oleh masyarakat baik nasional dan internasional dengan peningkatan kualitas dari tahun ke tahun yang ditandai dengan adanya peningkatan jumlah peserta didik, pembangunan sarana dan prasarana yang berkembang, dan banyaknya jumlah alumni yang berkiprah secara aktif di kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

C. Informan Penelitian

Informan dari penelitian ini adalah Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3, Staf Pengasuhan Santriwati, Staf *Kulliyatul Mu'allimat al-Islamiyah* (KMI), dan pihak yang terkait dengan manajemen *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3. Menurut Lofland (1984: 47), “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lainnya”. “Penelitian etnografi khusus menggunakan tiga macam pengumpulan data: wawancara, observasi, dan dokumen” (Emzir, 2013: 144). Sehingga penelitian ini menggunakan tiga (3) sumber data sebagai pengungkap informasi, yaitu wawancara, dokumen, dan observasi langsung.

D. Fokus Penelitian

Fokus penelitian terhadap manajemen *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 sebagai salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan. Fokus penelitian ini diantaranya: pertama, jenis-jenis *teamwork* yaitu: (1) tim penyempurnaan departemen; (2) tim perbaikan proses; dan (3) gugus tugas (*taskforce*) atau tim proyek sementara. Kedua, proses pembentukan *teamwork* yaitu: (1) pembentukan tim (*forming*); (2) penggugahan (*storming*); (3) penetapan norma atau tata kerja (*norming*); dan (4) melakukan kegiatan (*performing*).

Ketiga, efektivitas *teamwork* yang dapat diukur atau dikaji melalui beberapa karakteristik yang terbagi menjadi 2 subkomponen yaitu pertama dari sikap dan motivasi anggota tim, diantaranya: (1) anggota tim berkomitmen, berpengetahuan, dan terampil; (2) berfokus pada pelajar; (3) bertanggungjawab terhadap mutu; (4) merasa bangga terhadap kerja; (5) merespon kebutuhan individual. Kedua adalah dari kinerja *teamwork*, diantaranya: (1) tim memiliki tujuan yang jelas; (2) tim memiliki sumberdaya yang mendukung; (3) tim memiliki dan mengetahui batasan tanggungjawab dan otoritas; (4) tim memiliki rencana kerja; (5) tim memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut; (6) kepemimpinan dalam tim bersifat situasional; (7) terdapat kebanggaan dalam tim; (8) adanya kejelasan tugas; (9) adanya umpan balik; (10) keterbukaan dan keterusterangan dalam tim; (11) komunikasi menyamping/mendatar; (12) pengambilan keputusan

kolaboratif; (13) memperhatikan/menekankan pada tindakan (*action*); dan (14) tim berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, beberapa teknik pengumpulan data yang akan peneliti gunakan adalah sebagai berikut :

1. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Wawancara dipergunakan untuk mengadakan komunikasi dengan subjek penelitian sehingga diperoleh data-data yang diperlukan. Teknik wawancara mendalam ini diperoleh langsung dari subyek penelitian melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait langsung dengan pokok permasalahan. Dalam melakukan wawancara ini, pewawancara membawa pedoman yang hanya berisi garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan. Wawancara dianggap selesai apabila sudah menemui titik jenuh, yaitu sudah tidak ada lagi hal yang ditanyakan. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam.

Teknik wawancara pada penelitian ini dilakukan terhadap pemangku kebijakan dan pengelola lembaga pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 yang meliputi pimpinan pondok, staf pengasuhan santri, dan staf KMI.

2. Observasi (pengamatan partisipatif)

Menurut Burhan (2007: 115), “observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya”. Penelitian ini menggunakan jenis observasi partisipatif dimana peneliti sedikit banyak ikut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang informan lakukan. Menurut Becker (Deddy Mulyana, 2004: 162), “pengamatan terlibat (berperan-serta) mengikuti orang-orang yang diteliti dalam kehidupan sehari-hari mereka, melihat apa yang mereka lakukan, kapan, dengan siapa, dan dalam keadaan apa, dan menanyai mereka mengenai tindakan mereka”.

Menurut Patton (Poerwandari, 1998: 63), “tujuan observasi adalah mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut”. Teknik pengumpulan data observasi dilakukan dengan mengamati kondisi fisik lembaga, dan kegiatan-kegiatan baik kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan, staf, dan santriwati yang menunjang implementasi manajemen mutu terpadu (TQM) di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

3. Pencermatan Dokumen

Menurut Deddy Mulyana (2004: 195), “dokumen dapat mengungkapkan bagaimana subjek mendefinisikan dirinya sendiri, lingkungan, dan situasi yang dihadapinya dan bagaimana kaitan antara definisi diri tersebut dalam hubungan dengan orang-orang disekelilingnya dengan tindakan-tindakannya”.

Peneliti mencermati dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian. Pencermatan dokumen ini digunakan sebagai saran untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Beberapa dokumen yang berkaitan dengan penelitian meliputi program kerja tahunan, kalender pendidikan, struktur organisasi, dan tata tertib pondok.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2002: 126), “instrumen penelitian merupakan alat oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian dengan menggunakan suatu metode guna memperoleh hasil pengamatan dan data yang diinginkan”. Menurut Poerwandari (1998: 60), “penulis sangat berperan dalam seluruh proses penelitian, mulai dari memilih topik, mendeteksi topik tersebut, mengumpulkan data, hingga analisis, menginterpretasikan dan menyimpulkan hasil penelitian”. Peneliti membutuhkan alat bantu (instrumen penelitian) untuk mengumpulkan data-data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 3 buah instrumen, yaitu:

1. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Menurut Patton (Poerwandari, 1998: 63) dalam proses wawancara dengan menggunakan pedoman umum serta mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tidak berbentuk pertanyaan yang eksplisit. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan *interviewer* mengenai

aspek-aspek yang akan dibahas, sekaligus menjadi daftar pengecek (*check list*). Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara bebas terpimpin. Wawancara bebas terpimpin yaitu cara mengajukan pertanyaan yang dikemukakan bebas, artinya pertanyaan tidak terpaku pada pedoman wawancara tentang masalah-masalah pokok dalam penelitian kemudian dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi di lapangan. Proses perumusan pedoman wawancara dimulai dengan penjabaran konsep yang disajikan dalam tabel persiapan pengambilan data yang kemudian dispesifikasikan menjadi beberapa pertanyaan-pertanyaan.

2. Pedoman Observasi

Pedoman observasi digunakan agar peneliti dapat melakukan pengamatan sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis observasi partisipatif dimana peneliti sedikit banyak ikut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang informan lakukan. Pedoman observasi disusun berdasarkan hasil observasi terhadap perilaku subjek selama wawancara dan observasi terhadap lingkungan atau setting wawancara, serta pengaruhnya terhadap perilaku subjek dan informasi yang muncul pada saat berlangsungnya wawancara.

3. Pedoman Pencermatan Dokumen

Pedoman pencermatan dokumen digunakan agar peneliti dapat melakukan pencermatan sesuai dengan tujuan penelitian. Pencermatan dokumen ini

digunakan sebagai saran untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Pedoman pencermatan dokumen disusun berdasarkan landasan teori maupun dokumen yang menjelaskan mengenai kriteria-kriteria pembentukan, efektivitas, dan pemeliharaan *teamwork* sebagai implementasi TQM dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

G. Keabsahan Data

Peneliti menguji keabsahan data yang didapat sehingga benar-benar sesuai dengan tujuan dan maksud penelitian, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi. “Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut” (Moleong, 2007: 330). Adapun triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber dan metode. Moleong (2007: 330) yang berpendapat bahwa triangulasi ini berarti membandingkan dan mengecek derajat balik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal ini dapat peneliti capai dengan jalan sebagai berikut. (1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara. (2) Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi. (3) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti orang yang berpendidikan lebih tinggi atau ahli dalam bidang yang sedang diteliti.

Teknik uji keabsahan lainnya adalah *member checking* (mengecek ulang). Alwasilah (Dedi Supriadi, 2011: 133) menyampaikan pendapatnya bahwa selesai melakukan *interview* dengan para responden, *observation debriefers*, atau *general debriefers* peneliti mentranskripsi hasil wawancara. Transkripsi dan tafsiran dibacakan atau diperlihatkan kembali kepada mereka untuk mendapatkan konfirmasi bahwa transkripsi itu sesuai dengan pandangan mereka. Mereka melakukan koreksi, mengubah atau bahkan menambahkan informasi. Data yang final dan sah dalam disertasi ini adalah data yang telah disaring melalui *member checking* ini.

Dedi Supriadi (2011: 132) juga menjelaskan pendapatnya sebagai berikut bahwa mengecek ulang atau *member checking* merupakan masukan atau *feedback* yang sangat penting dan tinggi harganya, yakni masukan yang diberikan oleh individu yang menjadi responden merupakan teknik yang paling ampuh yang bertujuan untuk: (1) menghindari salah tafsir terhadap jawaban responden sewaktu diinterview, (2) menghindari salah tafsir terhadap perilaku responden sewaktu diobservasi, dan (3) mengkonfirmasi perspektif emik responden terhadap suatu proses yang sedang berlangsung.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menggunakan beberapa teknik uji keabsahan data, yaitu; triangulasi, perpanjangan keikutsertaan, dan *member checking*. Pada teknik triangulasi data, peneliti membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi atau pengamatan yang dilakukan oleh peneliti serta dokumentasi yang didapatkan untuk melihat kesesuaian data. Teknik *member checking* juga dilakukan peneliti dengan mengajukan

transkrip hasil wawancara kepada informan yang selanjutnya diajukan kepada pimpinan pondok untuk diklarifikasi dan direvisi jika ada yang perlu ditambahkan atau dikurangi. *Member checking* ini bertujuan untuk menghindari salah tafsir dan mengkonfirmasi perspektif informan terhadap hal-hal yang diutarakan selama berlangsungnya penelitian.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Patton (Moleong, 2000: 103) merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategorisasi, dan satuan uraian dasar. Bogdan dan Biklen (Moleong, 2007: 248) berpendapat bahwa analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan pada orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Spradley (Creswell, 2012: 474) yang telah mengembangkan langkah-langkah pendekatan etnografi yang diantaranya terdapat langkah pembuatan analisis etnografi meliputi:

1. Membuat analisis domain (*making domain analysis*)
2. Membuat analisis taksonomi (*making a taxonomic analysis*)
3. Membuat analisis komponensial (*making a componential analysis*)

4. Membuat analisis tema budaya atau menemukan tema-tema kultural (*discovering cultural themes*)

Emzir (2013: 165) juga menjelaskan terdapat 4 jenis analisis pada penelitian etnografi, diantaranya:

1. Membuat analisis domain (*making domain analysis*)

Analisis domain bertujuan untuk memperoleh gambaran umum dan menyeluruh dari objek penelitian atau situasi sosial. Melalui pertanyaan umum dan pertanyaan rinci peneliti menemukan berbagai kategori atau domain tertentu sebagai pijakan penelitian selanjutnya.

2. Membuat analisis taksonomi (*making a taxonomic analysis*)

Menjabarkan domain-domain yang dipilih menjadi lebih rinci untuk mengetahui struktur internalnya. Hal ini dilakukan dengan melakukan pengamatan yang lebih terfokus.

3. Membuat analisis komponensial (*making a componential analysis*)

Analisis komponensial yaitu mencari spesifik pada tiap struktur internal dengan cara mengontraskan antarelemen. Hal ini dilakukan melalui observasi dan wawancara terseleksi melalui pertanyaan yang mengontraskan.

4. Membuat analisis tema budaya atau menemukan tema-tema kultural (*discovering cultural themes*)

Mencari hubungan di antara domain dan hubungan dengan keseluruhan, yang selanjutnya dinyatakan ke dalam tema-tema sesuai dengan fokus dan subfokus penelitian.

Dalam hal ini peneliti mengajukan pertanyaan awal kepada informan mengenai hal-hal umum yang berkaitan dengan rumusan masalah. Selanjutnya, peneliti melakukan pengamatan terhadap aktivitas dan keadaan tim untuk mengetahui langsung kesesuaian antara hasil wawancara dengan kenyataan yang terjadi sebagai upaya analisis lebih lanjut. Analisis yang ada dikuatkan dengan mengajukan pertanyaan yang lebih rinci kepada informan hingga ditemukan titik jenuh disertai observasi yang melibatkan peneliti untuk turut serta dalam aktivitas tim. Kemudian, data yang terkumpul dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang diperoleh kemudian direduksi untuk dipilih mana yang layak dan tepat untuk disajikan.

Proses pemilihan data akan difokuskan pada data yang mengarah pada pemecahan masalah, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data akan disajikan secara sistematis agar lebih mudah dipahami secara utuh dan menyeluruh antara bagian-bagiannya, sehingga memberi kemungkinan penarikan kesimpulan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Sejarah Perkembangan Sistem Pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor Era Kepemimpinan Generasi Pertama, Kedua, dan Profil Gontor Putri 3

a. Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) pada Era Kepemimpinan Generasi Pertama

Pondok Modern Darussalam Gontor yang terletak di Ponorogo Jawa Timur didirikan pada tanggal 20 September 1926 bertepatan dengan 12 Rabi'ul Awal 1345, oleh tiga bersaudara yang dikenal dengan sebutan "Trimurti", mereka itu adalah K.H. Ahmad Sahal, K.H. Zainuddin Fananie, dan K.H. Imam Zarkasyi. Pembukaan Pondok Gontor itu secara resmi dideklarasikan pada Senin Kliwon, 20 September 1926, bertepatan dengan 12 Rabi'ul Awwal 1345. Langkah pertama dalam mendirikan Pondok Gontor adalah dengan membuka Tarbiyatul Athfal (TA), suatu program pendidikan tingkat dasar. Materi, sarana, dan prasarana pendidikannya sangat sederhana.

Para santri TA dididik langsung oleh K.H. Ahmad Sahal. Pada tahun ketiga santri telah berjumlah 300 anak dan pada tahun ketujuh santri TA menjadi 500, putra dan putri. Minat belajar masyarakat sekitar Gontor yang semakin tinggi ini diantisipasi dengan pendirian cabang-cabang TA di desa-desa sekitar Gontor. Madrasah-madrasah TA di desa-desa sekitar itu ditangani oleh para kader yang telah disiapkan secara khusus melalui kursus pengkaderan.

Kehadiran TA disambut dengan kegairahan yang tinggi oleh para pecinta ilmu. Untuk itu mulailah dipikirkan upaya pengembangan TA dengan membuka program lanjutan TA yang diberi nama “*Sullamul Muta'allimin*” (SM), tahun 1932. Pada tingkatan ini para santri diajari secara lebih dalam dan luas pelajaran fikih, hadis, tafsir, terjemah al-Qur'an, cara berpidato, cara membahas suatu persoalan, juga diberi sedikit bekal untuk menjadi guru berupa ilmu jiwa dan ilmu pendidikan. Kegiatan ekstrakurikuler mendapat perhatian luar biasa dari pengasuh pondok melalui pengadaan klub-klub dan organisasi-organisasi keterampilan, kesenian, olahraga, kepanduan, dan lain-lain.

Kehadiran TA dan SM telah menggugah minat belajar masyarakat. program pendidikan di TA berkembang pesat. Jika pada awalnya TA hanya bermula dengan mengumpulkan anak-anak desa dan mengajarkan mereka mandi, membersihkan diri serta bagaimana berpakaian untuk menutupi aurat, maka dalam satu dasawarsa kemudian lembaga ini telah berhasil mencetak para kader Islam dan *muballigh* tingkat desa yang tersebar di sekitar desa Gontor. Melalui merekalah nama Pondok Gontor menjadi lebih dikenal kembali oleh masyarakat.

Perkembangan tersebut cukup menggembirakan hati dan benar-benar disyukuri pengasuh pesantren yang baru ini. Kesyukuran tersebut ditandai dengan acara “Kesyukuran 10 Tahun Pondok Gontor”. Acara ini menjadi semakin sempurna dengan diikrarkannya pembukaan program pendidikan baru tingkat menengah pertama dan menengah atas yang dinamakan *Kulliyatul*

Mua'allimin al-Islamiyyah (KMI) atau Sekolah Guru Islam, yang menandai kebangkitan sistem pendidikan modern di lingkungan pesantren.

Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyyah (KMI) adalah Sekolah Pendidikan Guru Islam, yang didirikan pada 19 Desember 1936, bertepatan dengan peringatan 10 tahun Pondok Gontor. Pada momen itulah tercetus nama baru untuk Pondok Gontor, yakni "Pondok Modern Darussalam Gontor". "Darussalam" berarti, "Kampung Damai". Namun pondok ini lebih dikenal dengan sebutan "Pondok Modern, atau "Pondok Gontor", yang dinisbatkan kepada nama desa di mana lembaga ini berdiri, yaitu desa Gontor.

Model pendidikan ini kemudian dipadukan ke dalam sistem pendidikan pondok pesantren. Pelajaran agama, seperti yang diajarkan di beberapa pesantren pada umumnya, diberikan di kelas-kelas. Tetapi pada saat yang sama para santri tinggal di dalam asrama dengan mempertahankan suasana dan jiwa kehidupan pesantren. Proses pendidikannya berlangsung selama 24 jam, sehingga segala sesuatu, baik yang dilihat, didengar, diperhatikan, dan dikerjakan santri di Pondok ini adalah untuk pendidikan. Pelajaran agama dan umum diberikan secara seimbang. Pendidikan keterampilan, kesenian, olahraga, organisasi, dan lain-lain merupakan bagian tak terpisahkan dari kegiatan kehidupan santri di pondok. Hadirnya KMI boleh dikatakan sebagai oleh-oleh dari KH. Imam Zarkasyi setelah 11 tahun merantau, menuntut ilmu di Padang Panjang, Sumatra Barat.

Perbedaan utama antara sistem baru KMI dan sistem pendidikan tradisional yang berlangsung di pondok pesantren lain, yaitu bahwa KMI tidak

menggunakan sistem pengajaran *wetonan* (massal) dan *sorogan* (individual). Para santri dididik dan diajarkan di KMI yang berjenjang dari kelas satu sampai kelas enam, setaraf SMP dan SMA. Materi-materi pengajaran formal, mencakup bahasa Arab, bahasa Inggris, Ilmu Pengetahuan Agama dan Umum. Adapun dalam kesehariannya, santri diwajibkan menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris.

Sebagai hal baru, sistem KMI tidak langsung diterima oleh masyarakat. Pada tahun pertama pembukaan program ini, sambutan masyarakat belum menggembirakan. Bahkan tidak sedikit kritik dan ejekan dialamatkan kepada program baru tersebut. Sistem pendidikan dan pengajaran semacam ini masih dirasa sangat asing pada saat itu. Penggunaan kitab-kitab yang tidak umum dipakai di pesantren-pesantren “salaf”, pemberian pelajaran umum, penggunaan bahasa Arab dan Inggris secara berdampingan, serta cara berpakaian para guru dan santri pada saat belajar, melengkapi hal-hal asing tersebut. Hampir sekian ratus santri (yang tidak setuju dengan sistem pondok) dipersilahkan untuk pulang ketika itu, disebabkan mereka menolak sistem pondok. Ketika itu terjadi perang sistem antara sistem pondok modern gontor dengan sistem pondok yang umumnya konvensional dan ini sangat konservatif ketika saat itu, karena biasanya di pondok santri memakai sarung, dan lain-lain. Belum lagi berbagai ragam aktivitas santri dari masuk sekolah sampai pada kegiatan ekstranya yang padat. Akibatnya, karena terasa cukup berat dan dianggap melawan arus, maka jumlah santri pun merosot tajam. Dari ratusan, yang betah hanya tertinggal 16 santri.

Dalam keadaan demikian, KH. Imam Zarkasyi dan KH. Ahmad Sahal bertekad untuk tetap mempertahankan sistem yang lebih kurang merupakan ijtihad pendidikan pada waktu itu. Selanjutnya waktu terus bergulir. Dengan santri yang ada, proses pendidikan dan pengajaran yang “aneh” untuk ukuran zamannya itu ternyata tetap berjalan. Sejak awal, peraturan pondok mengharuskan santri bercelana panjang dengan baju yang harus dimasukkan ke dalam. Bahkan para guru memakai dasi ketika mengajar, tak jarang juga ada yang berjas, dan sewaktu-waktu memang diwajibkan mengenakan jas. Sarungan yang menjadi pakaian wajib di pesantren salaf, bagi Gontor lebih banyak digunakan untuk salat sekalipun juga bukan pakaian wajib. Tetapi yang diambil dari cara berbusana tersebut tentu saja bukan wujud luar atau fisiknya, melainkan agar gerak fisik menjadi longgar dan dinamis, di samping untuk membangkitkan rasa “kepercayaan diri”. Apalagi pada zaman itu cara berpakaian seperti itu, berjas dan berdasi, dianggap kaum elit. Pendek kata, bagi Gontor, strategi kebudayaan seperti itu dianggap wajar-wajar saja. Yakni untuk membakar semangat belajar para santri Gontor yang kala itu kebanyakan datang dari keluarga masyarakat pribumi kelas bawah.

Adapun bahasa Arab dan bahasa Inggris yang diajarkan melalui sistem *direct method* adalah agar para santri mampu mempelajari buku-buku referensi dari aneka kitab daras (buku pelajaran) yang diajarkan di PMDG. Beliau menekankan *toriqoh haditsah* (metode modern), *undzur wa qul* (lihat dan ucapkan) dan metode pengajaran seperti inilah yang saat itu tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan manapun pada zaman itu. Penggunaan sistem *direct*

method atau metode secara langsung ini, tidak hanya pada materi bahasa saja, tetapi pada seluruh materi ajar yang secara langsung diterapkan dalam kehidupan Gontor, sebuah kombinasi antara kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstra kurikuler. Pola demikian bisa dikatakan pada level kegiatan formal, mirip madrasah (sekolah), tetapi informalnya tetap dilakukan dalam sistem pesantren.

Menurut KH. Imam Zarkasyi, pesantren tidak bisa diukur hanya dengan materi kitab kuning, kitab-kitab klasik lain, atau sistem pengajarannya saja. Baginya, hal terpenting dari pesantren adalah aspek pendidikan, sedang kitab itu hanyalah bagian dari pendidikan saja. Dengan begitu kegiatan-kegiatan di luar kelas dan kehidupan keseharian santri perlu diatur agar mengandung unsur pendidikan. Inilah yang membedakan Gontor dengan lembaga pendidikan lainnya. Pembelajaran di Gontor terdapat pembentukan *miliu*. Banyak lembaga yang saat ini mengajarkan bahasa arab dengan terjemah, akan tetapi *miliunya* tidak mendukung.

Setelah berjalan selama tiga tahun, suasana mulai berubah. Pondok Gontor mulai dibanjiri santri dalam jumlah besar. Bahkan di antara mereka ada yang datang dari luar Jawa. Makin kuatnya animo masyarakat untuk belajar pada masa itu, menuntut pondok untuk terus meningkatkan mutu pendidikan dan pengajarannya. Melihat perkembangan PMDG yang begitu pesat pada saat itu, pengasuh pondok menyampaikan berbagai sambutan pada acara peringatan seperempat abad (1951) diantaranya mengenai curahan ide, strategi, dan masukan-masukan bagi perbaikan kehidupan berbangsa, bernegara, dan

beragama. Salah satu yang terpenting dari hal-hal yang disampaikan adalah keinginan para pengasuh untuk mewakafkan PMDG kepada umat Islam. Evaluasi sistem yang telah berjalan cukup lama ini kemudian ditindaklanjuti oleh anggota Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) yang kemudian membentuk Badan Wakaf pada tanggal 12 Oktober 1958. Di antara poin wakaf menyebutkan Badan Wakaf diamanatkan untuk menyempurnakan pondok menjadi universitas Islam yang bermutu dan berarti. Pada tahun 1963 berdirilah Perguruan Tinggi Darussalam (PTD), kemudian berubah menjadi Institut Pendidikan Darussalam (IPD), di tahun 1995 berubah lagi menjadi Institut Studi Islam Darussalam (ISID), hingga akhirnya pada tahun ini 2014 resmi menjadi Universitas Islam Darussalam (UNIDA). Dan demikianlah Gontor terus menerus mempertahankan sistem pendidikan serta nilai-nilai pondok sejak awal berdiri hingga saat ini.

b. Pondok Modern Darussalam Gontor pada Era Kepemimpinan Generasi Kedua

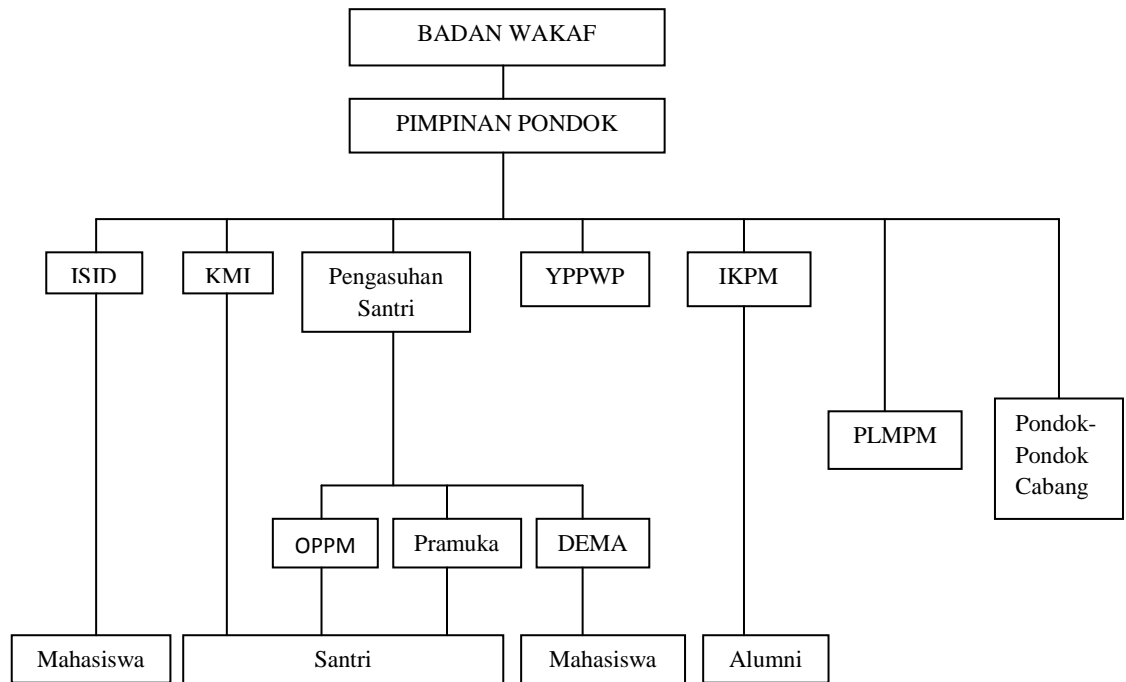
Pada tanggal 21 April 1985, KH. Imam Zarkasyi, pendiri pondok dipanggil menghadap Ilahi. Sepeninggal beliau tongkat estafet kepemimpinan PMDG diserahkan kepada generasi kedua. Dalam siding Badan Wakaf ditetapkan tiga pimpinan baru: KH. Shoiman Lukmanul Hakim (wafat tahun 1999, digantikan oleh Drs. KH. Imam Badri yang beliau wafat tahun 2006, digantikan oleh KH. Syamsul Hadi Abdan), Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A., dan KH. Hasan Abdullah Sahal.

Pada era generasi kedua ini pondok terus berkembang, ditandai dengan pendirian beberapa lembaga yang ikut menyangga dan meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di PMDG, diantaranya adalah, dari sisi pendidikan, Pusat Latihan Manajemen dan Pengembangan Masyarakat (PLMPM), 1998, sedang dari sisi usaha pondok, Koperasi Pondok Pesantren (Kapontren) “Latansa”, 1996. Pada era ini juga didirikan PMDG Putri dan pondok-pondok cabang lainnya. Di antara pondok cabang itu adalah Gontor Putra 1 (Ponorogo), Gontor Putra 2 (Ponorogo), Gontor Putra 3 (Kediri), Gontor Putra 5 (Banyuwangi), Gontor Putra 6 (Magelang), Gontor Putra 7 (Konawe Selatan), Gontor Putra 8 (Lampung Timur), Gontor Putra 9 (Lampung Selatan), Gontor Putra 10 (Aceh), Gontor Putra 11 (Padang), Gontor Putra 12 (Jambi), dan Gontor Putra 13 (Poso Pesisir). Kemudian untuk pondok cabang putri diantaranya: Gontor Putri 1 (Ngawi), Gontor Putri 2 (Ngawi), Gontor Putri 3 (Ngawi), Gontor Putri 4 (Konawe Selatan), Gontor Putri 5 (Kediri), Gontor Putri 6 (Poso), dan Gontor Putri 7 (Riau).

Selain melalui pendirian pondok-pondok cabang, pondok juga menempuh langkah pengembangan terhadap KMI dan ISID. Walaupun sistem pendidikan di Gontor tidak mengikuti sistem pendidikan nasional, pada tahun 1998 ijazah KMI diakui oleh Depag RI dan Depdiknas RI. Sementara itu, tiga jurusan pada tiga fakultas di ISID menerima status terakreditasi dari BAN-PT Depdiknas ketika itu. Segala bentuk insiatif yang konstruktif dilakukan dalam rangka proses pengembangan bagi kemajuan pondok. Namun tetap saja pengambilan inisiatif apa pun tetap mengacu kepada prinsip-prinsip dasar

yang diletakkan oleh para pendiri pondok yang telah menjadi bagian dari ‘sunnah’ di PMDG hingga saat ini.

Pondok Modern Darussalam Gontor termasuk dalam golongan kategori yayasan pendidikan sangat besar yang memiliki beberapa cabang pondok dalam kategori sekolah besar.



Gambar 5.
Struktur Organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo (Tim Redaksi Wardun, 2008: t.h.).

Keterangan:

ISID : Institut Studi Islam Darussalam

DEMA : Dewan Mahasiswa

KMI : Kuliyatu-l-Mu'allimin Al-Islamiyah

YPPWPM : Yayasan Pemeliharaan dan Perluasan Wakaf Pondok Modern

OPPPM : Organisasi Pelajar Pondok Modern

c. Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

Berdasarkan hasil observasi dan pencermatan dokumen, Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 yang terletak di Desa Karangbanyu, Kecamatan Widodaren, Kabupaten Ngawi, menempati areal produktif seluas 11,5 ha merupakan salah satu cabang Pondok Modern Darussalam Gontor. Didirikan pada tanggal 18 Desember tahun 2002 untuk merealisasikan cita-cita Trimurti, yaitu mendirikan seribu Gontor. Gontor Putri 3 mengadopsi nilai, sistem, dan ajaran serta berkiblat langsung pada Gontor Pusat. Bergerak dan meningkatkan kualitas dan kuantitas potensi guru dan santriwati dengan menciptakan miliu-miliu pendidikan yang berasaskan jiwa dan falsafah Pondok Modern.

Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 telah berusia 11 tahun, jumlah santriwati mencapai 2153 orang dan guru berjumlah 196 orang. Berbagai kegiatan akademis dan non akademis di ciptakan untuk membentuk karakter santriwati yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berpikiran bebas. Kurikulum mengikuti Gontor Pusat yang bersifat integratif, mengintegrasikan ilmu agama dan umum menjadi kesatuan yang utuh dan komprehensif, meliputi seluruh bidang kecakapan, baik intelektual, emosional, maupun spiritual dan meliputi seluruh ranah pengembangan pribadi, baik kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Mengingat salah satu orientasi pendidikan di Gontor adalah kemasyarakatan, maka pendidikan *life skill*

memperoleh perhatian yang serius dalam kurikulum Gontor. Kegiatan tersebut teraplikasikan di Pondok Modern Gontor Putri 3 diantaranya: kegiatan mengajar, organisasi, disiplin, ketrampilan, kesenian, akhlak, ibadah, *nisaiyah*, pramuka, pidato, *muhadatsah*, olah raga, *ubudiyah*, dan berbagai macam kegiatan lainnya.

Adapun pelaksanaan aktifitas di dalam kelas dan di luar kelas, baik kurikuler maupun ekstra-kurikuler ditangani dan dikontrol secara langsung oleh Al-Ustadz H. Saepul Anwar, S.Ag selaku wakil pengasuh dan direktur KMI di Pondok Modern Gontor Putri 3. Tenaga pendidik dan pengajar Pondok Modern Darussalam Gontor adalah tamatan KMI Gontor, ISID Gontor, dan lulusan dari berbagai perguruan tinggi di dalam maupun luar negeri. Sedangkan para santriatnya terdiri dari tamatan Sekolah Dasar dan Menengah yang datang dari berbagai penjuru tanah air dan luar negeri.

Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, PMDG menerapkan sebuah strategi pendidikan di mana kehidupan pondok dengan segala totalitasnya menjadi media pembelajaran dan pendidikan itu sendiri. Maka seluruh unsur pembentuk pesantren, baik manusainya (kyai, guru, santri, dan pihak-pihak yang terkait), maupun sarana dan prasarana baik fisik maupun nonfisik, diarahkan untuk mendukung penciptaan lingkungan pendidikan yang mendukung penciptaan lingkungan pendidikan.

Untuk itu, lingkungan PMDG Putri 3 secara keseluruhan dirancang untuk kepentingan pendidikan yang berbasis komunitas, sehingga segala apa yang didengar, dilihat, dirasakan, dikerjakan, dan dialami para santri bahkan seluruh

warga pesantren dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Ini menjadi salah satu prinsip pondok yang disebut dengan “syi‘ar pondok“. Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A. (2005: 78) salah satu dari pimpinan pondok saat ini menyatakan bahwa:

Dengan cara ini, PMDG tak asing lagi dengan ide ‘masyarakat belajar‘ (*learning society*), dengan empat prinsip pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan UNESCO, yaitu: belajar mengetahui/berpikir (*learning to know*); belajar berbuat/bekerja (*learning to do*); belajar hidup bersama (*learning to live together*); dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 memiliki visi dan misi yang sama dengan Gontor Pusat, yaitu:

- a. Visi : Sebagai lembaga pendidikan Islam yang mencetak kader-kader pemimpin ummat, menjadi tempat ibadah dan sumber ilmu pengetahuan agama dan umum dengan tetap berjiwa pesantren.
- b. Misi :
 - 1) Mempersiapkan generasi yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya *khairu ummah*.
 - 2) Mendidik dan mengembangkan generasi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas, serta berkhidmat kepada masyarakat.
 - 3) Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang menuju terbentuknya ulama yang intelek.
 - 4) Mempersiapkan warga negara yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.

Pondok juga memiliki nilai-nilai yang mesti dijiwai oleh siapapun yang berkecimpung di Gontor. Tidak hanya santri, tetapi juga berlaku untuk para guru, kyai, bahkan para keluarga kyai. Panca Jiwa tersebut meliputi jiwa Keikhlasan, Kesederhanaan, Berdikari, Ukhuwah Diniyyah, dan Kebebasan. Tujuan umum kegiatan-kegiatan pondok adalah untuk mempersiapkan peserta didik untuk menjadi manusia yang bermanfaat dalam sebuah masyarakat bahkan menjadi anggota yang aktif, konstruktif, dan mampu meneropong dan memimpin masyarakat dengan mengadakan pembaharuan dalam kehidupan. Sehingga terdapat nilai kepribadian yang diharapkan tertanam dalam setiap individu dengan 4 karakter utama yang disebut dengan Motto Pondok, diantaranya: berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas.

Pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 berorientasi terhadap 4 hal, yaitu: kemasyarakatan, hidup sederhana, tidak berpartai, dan ibadah *tholabul ilmi*. Kemasyarakatan artinya tidak mengarah kepada *sipil efect*, maka dari itu santriwati diajarkan untuk belajar kehidupan bermasyarakat melalui kegiatan-kegiatan di pondok sehingga santriwati mendapatkan ilmu kehidupan dimana pelajaran dan kegiatan diarahkan untuk memenuhi hajat umat di masa mendatang. Maka dari itu pula tidak ada istilah pengangguran bagi para alumni Gontor. Kemudian hidup sederhana berarti hidup wajar sesuai keadaan, lingkungan, dan *maqomnya*. Santriwati dididik untuk dapat memposisikan diri sesuai tugasnya, siap hidup dimanapun dalam keadaan apapun dengan tetap memiliki jiwa besar.

Tidak berpartai berarti bahwasanya pondok tidak fanatik terhadap suatu golongan namun Gontor berdiri di atas semua golongan sebagai perekat ummat. Ibadah *tholabul ilmi* juga dimaknai sebagai tujuan pokok dimana semua aktifitas kegiatan santriwati adalah untuk ibadah, bukan untuk mencari kelas atau ijazah dan diterapkan bahwasanya ilmu adalah untuk beramal.

Selain Panca Jiwa, Motto dan Orientasi di atas, terdapat 4 model lembaga pendidikan yang menjadi sintesa (perpaduan) terkait dengan sistem dan nilai yang menjiwai Gontor, yaitu:

a. Universitas Al-Azhar Kairo

Universitas ini termasuk perguruan tinggi tertua di dunia. Usianya lebih dari 10 abad. Al-Azhar yang didirikan oleh Dinasti Fatimiyah ini memiliki kemampuan untuk membiayai dirinya sendiri, bahkan memberikan bantuan beasiswa kepada mahasiswanya dari harta wakaf yang dikelolanya. Kemandirian dengan model wakaf inilah yang diambil sebagai contoh oleh Gontor.

b. Universitas Aligarh

Dari perguruan yang terletak di India ini, Gontor mengambil model pendidikan modern, yang membekali santrinya sekaligus dengan ilmu pengetahuan umum dan ilmu-ilmu agama.

c. Perguruan Shantiniketan

Perguruan ini terletak di India. Keberhasilan sistem pendidikan ini adalah mampu mempertahankan nilai-nilai humanisme bangsa India seperti kesederhanaan dan kekeluargaan yang memberi nuansa kedamaian. Hal ini

selaras dengan kondisi lembaga pendidikan, yang memasyarakatkan lingkungan yang damai.

d. Pondok Syanggit

Syanggit yang terletak di Afrika secara konsisten mengajarkan kedermawanan dan keikhlasan. Sikap ini tercermin pada sikap dan perilaku para pimpinan dan guru-gurunya. Mereka akrab dengan para santri dan saling terbuka satu sama lain. Sehingga Gontor juga belajar mengenai kedermawanan dan keikhlasan para pengasuhnya.

Dari empat perguruan ini diperoleh sebuah sintesa yang membentuk Pondok Modern Darusaalam Gontor dengan karakter lingkungan pendidikan yang diwarnai suasana kemandirian, kemodernan, kedamaian, dan keikhlasan para penghuninya. Sehingga pondok dapat leluasa menjalankan program-program pendidikan dengan mengembangkan setiap aspek yang mendukung tercapainya tujuan dengan dirumuskannya lima azas sekaligus rencana strategis yang disebut dengan Panca Jangka yang meliputi pendidikan dan pengajaran, kaderisasi, pergedungan, pembiayaan, dan kesejahteraan keluarga pondok.

2. Deskripsi Manajemen *Teamwork* dalam Implementasi TQM di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

a. Deskripsi Jenis-Jenis *Teamwork* di Gontor Putri 3

Dalam rangka menunjang keberhasilan dalam proses pendidikan dan pengajaran, terdapat beberapa *teamwork* yang dibentuk untuk menyelenggarakan proses pendidikan dan pengajaran di Gontor Putri 3.

Penjamin mutu Pondok Modern Darussalam Gontor terdiri dari Badan Wakaf, Pimpinan, Direktur KMI, dan Wakil Pengasuh Pondok. Sedangkan di PMDG Putri 3, pengendali mutu adalah semua instruktur yang ada di dalamnya. Bermula dari pimpinan di Gontor Putri 3 yang disebut sebagai Wakil Pengasuh, beliau mengadakan banyak aktivitas sebagai pimpinan yang mana pimpinan berfungsi sebagai *leader*, *manager*, motivator, evaluator, dan inspirator. Wakil Pengasuh PMDG Putri 3 memiliki bawahan yang terbentuk dalam struktur pelaksanaan sistem kerja (*teamwork*) di Gontor Putri 3. Seperti halnya yang telah disampaikan oleh salah satu guru senior sebagai berikut.

“Dalam bahasa kita, yang sering disampaikan oleh pak kyai adalah penjaminan mutu. Ada jaminan mutu dan penjamin mutu. Penjamin mutu Pondok Modern Darussalam Gontor terdiri dari Badan Wakaf, Pimpinan, Direktur KMI, dan Wakil Pengasuh Pondok. Artinya pondok ini akan masih dikatakan eksis tentunya jika terus memegang teguh nilai-nilai pondok yang disebut dengan pancajiwa. Dan rapot itu yang menilai bukan kita, namun masyarakat. Selama kita memegang teguh nilai itu, disitulah letak keberhasilan mutu. Nah sekarang pengendali mutu dalam pondok itu siapa? Ya yang mengendalikan mutu ya instruktur semua yang ada di dalam sini, siapa lagi kalau bukan kita-kita ini, *in the top* ya pak kyai. Beliau mengadakan banyak aktivitas sebagai pimpinan yang mana pimpinan ya berfungsi sebagai *leader*, *manager*, motivator, evaluator, inspirator, dan semua fungsi ini yang kita lihat di kerjakan oleh pimpinan” (GS.02).

Tim yang ada di Gontor Putri 3 terdiri dari tim senior hingga junior. Secara institusional terdapat dua *teamwork* utama yang menjamin mutu pendidikan di Gontor Putri 3, yaitu Pengasuhan Santriwati dalam bidang *character building* dan *Kulliyatul Mua'allimat al-Islamiyah* (KMI) dalam bidang akademis. Kegiatan intrakurikuler dilaksanakan oleh KMI, yang dipimpin oleh Direktur KMI Gontor Putri 3, beliau adalah Al-Ustadz Saepul Anwar, S.Ag. yang sekaligus berperan sebagai Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Kegiatan

ekstrakurikuler dan sebagian kokurikuler dilaksanakan oleh Pengasuhan Santriwati yang dipimpin langsung pula oleh Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Kondisi tersebut juga disampaikan oleh salah satu staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Mengenai jenis *teamwork* disini ada banyak, khususnya dari tim senioritas hingga junior. Bermula dari pimpinan yang disebut sebagai bapak wakil pengasuh yang memiliki bawahan yang terbentuk dalam struktur pelaksanaan sistem kerja di Gontor Putri 3. Yang paling utama adalah bapak wakil pengasuh bersama dengan staf pengasuhan dimana staf pengasuhan ini merupakan poros atau tim central dari seluruh kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di pondok. Adapun tim yang berfungsi mengelola kegiatan akademik santriwati disebut staf *Kulliyatul Muallimat al-Islamiyah* (KMI)” (SP.01).

Namun dalam pelaksanaan hariannya, kegiatan pengasuhan dikerjakan langsung oleh staf Pengasuhan Santriwati, disebabkan peserta didik yang ditangani adalah santriwati putri, sehingga apabila diurus langsung oleh staf Pengasuhan Santriwati maka akan lebih mudah dan leluasa dalam pelaksanaannya.

1) Pengasuhan Santriwati

Pengasuhan Santriwati Gontor Putri 3 merupakan suatu lembaga dan juga sebagai *teamwork* mutu yang mendidik dan membina langsung seluruh kegiatan ekstrakurikuler santriwati atau lebih jelasnya seluruh aktifitas kehidupan santriwati di Gontor Putri 3 di luar jam belajar santriwati di KMI, dimulai dari aktifitas santriwati semenjak bangun tidur sampai tidur kembali. Secara struktural, bagian *teamwork* ini ditangani langsung oleh Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Namun, dalam menjalankan tugas hariannya,

terdapat staf Pengasuhan Santriwati yang terjun secara langsung dalam membina santriwati.

Tugas Pengasuhan Santriwati ini dapat digolongkan menjadi beberapa hal, yaitu selain sebagai supervisor kegiatan seluruh santriwati, juga bertindak sebagai pembina, pembimbing, dan penyuluh Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) dan Koordinator Gerakan Pramuka serta kegiatan mahasiswa (guru-guru) yang terbagi ke dalam sektor-sektor unit usaha pondok maupun aktifitas yang dikelola oleh Dewan Mahasiswa (DEMA). Seperti yang telah dijelaskan oleh salah satu Staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Di bawah staf pengasuhan ada beberapa tim yang terdiri dari guru yaitu Dewan Mahasiswa (DEMA) dan Sektor Guru. Kemudian yang terdiri dari santriwati seperti Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM), Koordinator Kepramukaan, dan Rayon. Masing-masing memiliki fungsi seperti halnya DEMA yang mengelola kegiatan guru, Koordinator Kepramukaan yang mengelola kegiatan kepramukaan santriwati, dan OPPM mengelola keseluruhan santriwati, dimulai dari kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan” (SP.01).

Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) adalah organisasi pusat kegiatan santriwati yang ditangani oleh santriwati kelas VI yang terpilih secara demokratis. OPPM bertugas untuk menangani seluruh kegiatan-kegiatan santriwati dari segi non akademik yang mencakup kehidupan totalitas santriwati sejak bangun tidur hingga tidur lagi. OPPM juga membawahi organisasi santriwati di tingkat asrama / rayon yang ditangani oleh pengurus dari kelas V dan beberapa santriwati dari kelas IV. Sebagai sebuah organisasi, dalam pelaksanaannya OPPM terbagi menjadi bagian-bagian, yaitu: Ketua, sekretaris, bendahara, bagian pengajaran, bagian penerangan, bagian kesehatan, bagian olahraga, bagian kesenian, bagian perpustakaan, bagian

koperasi pelajar, bagian penerimaan tamu, bagian koperasi dapur, bagian warung pelajar, bagian penggerak bahasa, bagian penatu, bagian fotografi, dan bagian bersih lingkungan.

Adapun Gerakan Pramuka di Gontor Putri 3 dianggap sangat penting sebagai sarana pendidikan untuk membentuk akhlak, mental, dan kepribadian guna menjadi bekal para santriwati dalam hidup bermasyarakat. Maka dari itu, seluruh santriwati wajib mengikuti kegiatan kepramukaan yang ditangani oleh santriwati kelas VI dalam sebuah organisasi yang disebut Koordinator Gerakan Pramuka, di bawah pengawasan guru-guru bagian Majelis Pembimbing Koordinator (Mabikor) yang dibentuk oleh Pengasuhan Santriwati. Bagian-bagian dalam organisasi ini meliputi: ketua, andalan koordinator urusan kesekretariatan, andalan koordinator urusan keuangan, andalan koordinator urusan latihan, andalan koordinator urusan perpustakaan, andalan koordinator urusan kedai pramuka, dan andalan koordinator urusan perlengkapan. Para santriwati digerakkan dalam kegiatan keramukaan ini yang juga terbagi ke dalam beberapa gugus depan.

Pengasuhan Santriwati juga membentuk tim-tim khusus untuk menjamin berjalannya strategi pembinaan seperti membentuk *musyrif* (pembimbing) yang dibentuk dari guru-guru yang terdiri dari guru junior hingga guru senior. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu Staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Seluruh sektor guru di bawah kendali staf pengasuhan, dan untuk pengendaliannya diadakan perkumpulan perminggu, perbulan, dan pertahun guna mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang terlaksana. Keseluruhan evaluasi dan perbaikan proses akan berporos atau kembali

kepada keputusan dan kebijakan bapak wakil pengasuh yang disampaikan melalui staf pengasuhan” (SP.01).

Beberapa macam *musyrif* ini dibentuk seperti *musyrif* rayon/asrama, *musyrif* pelajaran sore, *musyrif* konsulat santriwati, *musyrif* bahasa, *musyrif* pembimbing pramuka, *musyrif* muhadatsah dan diskusi. Pengasuhan santriwati juga berperan untuk membantu menyelesaikan problematika yang dihadapi santriwati baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui guru wali kelas maupun *musyrif*. Terdapat pula sebuah *teamwork* di bawah pengawasan Pengasuhan Santriwati yang difungsikan untuk mengelola kegiatan-kegiatan guru yang disebut dengan Dewan Mahasiswa (Dema).

Dalam kegiatan tahunan, Pengasuhan Santriwati juga membentuk beberapa kepanitiaan-kepanitiaan yang terdiri dari guru dan santriwati yang terbentuk sebagai panitia pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun. Hal ini disampaikan dalam wawancara oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Di bawah organisasi ini semua, ada banyak kepanitiaan yang terbentuk di dalamnya, baik dari KMI, DEMA, OPPM, dan Koordinator Kepramukaan. Kepanitiaan yang terbentuk memiliki struktur yang jelas dari segi keanggotaannya yang kemudian membentuk sebuah tim kerja yang terdiri dari beberapa guru dan santri” (SP.01).

Kepanitiaan-kepanitiaan ini di bawah pengawasan dan bimbingan Pengasuhan Santriwati, diantaranya: kepanitiaan Pekan Perkenalan (*Khutbatul ‘Arsy*), kepanitiaan perlombaan-perlombaan antar rayon, panitia bulan ramadhan, panitia bulan syawal, panitia perpulangan santriwati, panitia pergantian pengurus santriwati, dan masih banyak lagi. Pembentukan tim-tim

dalam bentuk kepanitiaan ini dibawah tanggungjawab dan bimbingan Pengasuhan Santriwati.

2) *Kulliyatul Mu'allimat al-Islamiyah (KMI)*

Kulliyatul Mu'allimat al-Islamiyah (KMI) adalah lembaga yang mengurus aktivitas akademis para santriwati, dimana sistem perjenjangannya sudah diterapkan sejak tahun 1936. Adapun jenjang pendidikan yang ditempuh oleh santriwati terdiri dari program regular bagi tamatan Sekolah Dasar dengan masa studi 6 tahun dan program intensif bagi tamatan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dengan masa studi 4 tahun. Lembaga atau bagian ini terdiri dari beberapa anggota atau staf yang membentuk suatu *teamwork* yang diambil dari beberapa guru yang ditentukan untuk mengemban amanat di lembaga KMI. Para personel di dalam KMI atau disebut dengan staf KMI membagi tugas-tugasnya untuk menangani Proses Belajar-Mengajar (PBM), Penelitian dan Pengembangan (Litbang), Kurikulum, Karir Guru, Perpustakaan, Tata Usaha, dan Peralatan (inventaris).

Secara prinsip, kegiatan guru dikelola dan dikendalikan bagian staf KMI yang merujuk pada kebijakan Direktur KMI Pusat (Gontor Putra Ponorogo). Tugas KMI difokuskan terhadap hal-hal yang bersifat akademis, sehingga kebijakan mengenai hal akademis disamakan di seluruh pondok-pondok cabang Gontor. Namun, dikarenakan Gontor Putri 3 merupakan pondok cabang, maka semua kebijakan yang bersifat operasional dikembalikan ke Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Seperti halnya disampaikan oleh salah satu Staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Untuk kegiatan guru dikelola dan dikendalikan bagian KMI yang memang merujuk pada kebijakan Direktur KMI Pusat. Dikarenakan bagian ini difokuskan terhadap hal-hal yang bersifat akademis sehingga kebijakan mengenai hal akademis disamakan di seluruh pondok-pondok cabang Gontor. Namun, dikarenakan ini pondok cabang, maka semuanya dikembalikan ke Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3” (SP.01).

Untuk memastikan berjalannya dan meningkatnya kualitas akademik, staf KMI sebagai sebagai penggerak kehidupan santriwati di bidang akademik juga membentuk beberapa tim yang dibentuk untuk pelaksanaan kegiatan harian, kegiatan tengah tahunan, dan kegiatan tahunan. Staf KMI membagi beberapa tugas dan fungsi guru-guru senior hingga junior untuk kegiatan harian. Dari hasil wawancara, salah satu anggota staf Pengasuhan Santriwati menjelaskan sebagai berikut.

“Staf KMI membagi beberapa tugas dan fungsi dari guru senior, yang di bawahnya terdiri bagian tersendiri dari guru tahun kelima, keempat, hingga tahun pertama yang memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Diantaranya ada yang dijadikan wali kelas, asisten wali kelas, dan guru mata pelajaran untuk mengontrol sistem akademis santriwati selama belajar di KMI” (SP.01).

Selanjutnya, untuk kegiatan tengah tahunan, KMI membentuk kepanitiaan ujian ulangan umum, yang terbagi dalam panitia ujian pertengahan tahun dan panitia ujian akhir tahun. Kepanitiaan ini melibatkan beberapa guru tiap-tiap fase masa pengabdian yang ditetapkan sebagai panitia yang bertugas mempersiapkan, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi kegiatan ujian baik ujian pertengahan tahun dan ujian akhir tahun. Sedangkan untuk kegiatan tahunan KMI membentuk tim yang bertugas sebagai panitia penerimaan siswa baru, penataran guru baru, dan yudisium kenaikan kelas V.

Kegiatan akademis yang diselenggarakan oleh KMI ini akan tetap berhubungan dengan Pengasuhan Santriwati yang mengontrol kegiatan non akademis. Karena kegiatan akademis terlibat di dalam kelas dan kegiatan non akademis di luar kelas. Staf KMI bekerjasama pula dengan staf Pengasuhan Santriwati untuk peningkatan mentalitas dan kualitas akademik santriwati di bawah naungan dan asuhan Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3.

b. Deskripsi Proses Pembentukan *Teamwork* di Gontor Putri 3

1) Tahap Pembentukan *Teamwork* (*Forming*)

Dalam proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3, penetapan anggota-anggota tim pun berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku yaitu dengan menerapkan sistem kaderisasi. Penyaringan anggota sudah terlaksana sejak fase awal santriwati. Contohnya pada tingkat santriwati untuk penentuan pengurus OPPM baru maupun Koordinator Gerakan Kepramukaan baru maka calon-calon yang dikandidatkan diambil dari pengurus di kelas V khususnya ketika menjadi pengurus di rayon. Pengurus OPPM lama (kelas VI) memilih sebagian santriwati kelas V yang dipandang layak menjadi calon pengurus melalui musyawarah dan bimbingan dari staf pengasuhan dan guru wali kelas V.

Selanjutnya, calon-calon pengurus yang telah dipilih diajukan kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 untuk diputuskan dan kemudian disahkan untuk dijadikan pengurus OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka yang baru. Sebelum dikaderkan menjadi pengurus di kelas V, pada saat di kelas IV

mereka telah terkaderkan menjadi pengurus bagian kecil di rayon seperti ketua kamar, ketua kelas, pengurus keamanan rayon, pengurus bahasa rayon dan pengurus klub-klub santriwati. Begitu seterusnya hingga mengerucut pada kelas V menjadi pengurus OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka. Seperti halnya yang telah dikemukakan oleh salah staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Penyeleksian anggota dari masing-masing tim organisasi menggunakan sistem kaderisasi, di mana penyaringan anggota sudah terlaksana sejak fase awal santriwati. Contohnya untuk penentuan ketua OPPM calon-calon yang dikandidatkan diambil dari kaderisasi ketika mereka menjadi pengurus di kelas V khususnya ketika menjadi ketua rayon. Karena dengan menjadi ketua rayon, mereka memiliki kapabilitas yang lebih dari teman-teman lainnya, dan sebelum dikaderkan menjadi ketua rayon di kelas IV mereka telah terkaderkan menjadi pengurus yang diembankan amanat di kelas IV ketika menjadi pengurus bagian kecil di rayon seperti ketua kamar. Begitu seterusnya hingga mengerucut pada kelas V menjadi ketua OPPM” (SP.02).

Pembentukan *teamwork* pada tingkat guru pun melalui proses kaderisasi. Dalam wawancara yang dilakukan bersama staf Pengasuhan Santriwati dijelaskan sebagai berikut.

“Di bagian KMI pun sama, untuk menjadi wali kelas untuk kelas VI pun dikaderkan dari guru tahun ke-3, dan tidak semua guru tahun ke-3 bisa menjadi wali kelas karena semua sudah melalui proses kaderisasi atau *step by step* sehingga keseluruhan anggota tim baik dari organisasi guru maupun santriwati telah dikaderkan pada setiap jenjang atau tingkatan sesuai dengan kapabilitas personal anggota” (SP.02).

Proses kaderisasi ini sudah diterapkan sejak awal berdirinya pondok, sehingga pada proses pembentukan *teamwork* saat ini hanya tinggal mengikuti prosedur yang telah berjalan, karena kaderisasi merupakan sebuah strategi dan program untuk jangka panjang yang mana kaderisasi ini termasuk di dalam Panca Jangka sebagai nilai dan sunnah pondok yang harus dijalankan demi

keberlangsungan sistem pendidikan di PMDG Putri 3. Sistem organisasi pondok menggunakan pola senior junior di mana santri junior akan melihat dan belajar dari santri yang senior sehingga tanpa disadari pola ini membentuk sistem kaderisasi.

Pembentukan tim di tingkat guru seperti staf KMI, staf Pengasuhan Santriwati, DEMA, dan sektor-sektor unit usaha guru diawali dengan perumusan calon-calon personel baru di masing-masing tim mengajukan calon anggota tim dari guru-guru yang dipandang layak. Penentuan anggotanya melalui proses internal guru dimana guru lebih berperan fungsikan dalam pengelolaan pondok yang terbagi dalam sektor-sektor unit usaha pondok. Kemudian nama-nama tersebut diajukan ke staf Pengasuhan Santriwati yang kemudian akan dinilai, dipertimbangkan, dan diputuskan oleh Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Dan untuk tim di tingkat guru seperti Pengasuhan Santriwati, KMI, dan sektor guru tidak ada masa jabatan khusus karena rotasi dapat berubah sewaktu-waktu. Namun, pada setiap tim di tingkat guru terdiri dari guru-guru dari setiap angkatan, dari tahun termuda hingga tertua (senior-junior) sebagai bentuk kaderisasi.

Sedangkan untuk kaderisasi pada tingkat santriwati memang berbeda dengan guru, di mana dalam proses pembentukannya harus melibatkan seluruh santriwati sebagai proses pembelajaran dengan diadakannya acara pergantian pengurus OPKM dan Koordinator Gerakan Pramuka tiap tahun sekali pada masa pergantian pengurus. Pembentukan tim di tingkat santriwati seperti OPKM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon (asrama

santriwati) pun dipilih secara demokratis oleh santriwati dengan bimbingan dan arahan staf Pengasuhan Santriwati. Perbedaan proses pembentukan tim antara tim guru dan tim santriwati ini juga disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Untuk personel tim staf Pengasuhan Santriwati, staf KMI, DEMAS, dan sektor-sektor usaha lainnya terdiri dari para alumni KMI (para guru) yang melakukan pengabdian di Gontor Putri 3, sedangkan untuk OPPM dan Koordinator Kepramukaan terdiri dari para santriwati kelas V yang dikaderkan sesuai dengan prosedur penyeleksian yang diberlakukan. Pada intinya semua personel terpilih dari sistem kaderisasi yang berjalan di Gontor Putri 3” (SP.02).

Seluruh pembentukan tim diputuskan oleh bapak Wakil Pengasuh yang sebelumnya seluruh bagian tim baik sektor guru maupun santriwati mengajukan nama-nama calon personel anggota tim yang baru kepada staf pengasuhan santriwati, begitu pula pembentukan tim di tingkat santriwati dan guru keseluruhan diajukan ke staf pengasuhan santriwati yang selanjutnya diajukan kembali kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 di mana legalitas keseluruhan pembentukan tim terdapat pada keputusan Wakil Pengasuh baik dari pengangkatan personel baru atau rotasi keanggotaan tim. Sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Pada dasarnya semua pembentukan tim diputuskan oleh bapak wakil pengasuh yang sebelumnya calon-calon anggota tim diajukan dari staf pengasuhan, begitu pula pembentukan unit lini keseluruhan diajukan ke staf pengasuhan yang selanjutnya akan diputuskan oleh Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3” (SP.02).

Dalam perencanaannya, pembentukan tim telah diperkirakan 4 bulan sebelum masa pergantian anggota tim baru yang mana dilakukan setiap tahun sekali dikarenakan hal ini sudah ada di dalam program kerja tahunan

yang tertera pada kalender tahunan. Namun pada prosesnya tidak ada patokan masa lama kerja bagi tiap anggota tim, karena sewaktu-waktu dapat dilakukan rotasi, kembali lagi ke kapasitas dan intensitas kemampuan masing-masing anggota dalam etos kerja. Rotasi bisa sewaktu-waktu terjadi apabila ada anggota tim yang dirasa tidak sesuai dengan standard kualitas, baik disebabkan dari menurunnya etos kerja maupun kurangnya pemahaman anggota terhadap nilai-nilai yang ditanamkan tim, karena hal ini akan menghambat kinerja tim. Di sisi lain, pergantian pengurus atau anggota tim juga merupakan sebuah bentuk pendidikan di mana seluruh warga pondok ditanamkan nilai-nilai pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin”. Sesuai dengan apa yang telah dijelaskan dalam wawancara oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Jangka waktu atau periode sirkulasi tim di pondok ini adalah pertahun, sehingga pada tiap tahunnya akan ada perubahan personel dalam tim, kecuali pada saat-saat tertentu dikarenakan suatu kondisi yang membutuhkan pergantian anggota tim dengan berbagai pertimbangan, maka bisa saja dilakukan rotasi atau mutasi untuk personel dalam tim. Namun pastinya, tim akan diperbarui atau dibentuk kembali kader yang baru setiap tahun sesuai kenaikan kelas atau studi santriwati dan selesainya masa pengabdian guru” (SP.02).

Dalam pemilihan anggota *teamwork* pun tidak ada kualifikasi khusus, artinya tidak pilih-pilih karena semua santriwati berhak untuk dididik. Namun tetap dalam konteks pemimpin terdapat 13 kualifikasi pemimpin yang menjadi standard Gontor, di antaranya: ikhlas, dapat dipercaya, jujur dan terbuka, tegas, mau berkorban, bekerja keras dan sungguh-sungguh, mempunyai kemampuan berkomunikasi, menguasai masalah dan menyelesaikannya, membuat *networking* dan memanfaatkannya, selalu mengambil inisiatif,

bernyali besar dan berani mengambil resiko, baik *mu'amalah ma'allah*, dan baik *mu'amalah ma'an-nas*.

Disampaikan pula bahwa yang dinilai dari calon anggota tim adalah adanya kemampuan dan kemauan, dikarenakan tidak semua yang dipilih adalah orang yang bisa atau ahli. Dalam artian, sistem kaderisasi ini bukan mengajar orang yang bisa namun mengajarkan orang yang bahkan tidak bisa untuk diajarkan dan dituntut supaya bisa. Khususnya santriwati, sehingga tidak harus calon yang dikaderkan adalah santriwati yang tahu dalam suatu bidang tertentu. Namun, tugas dan tanggungjawab diberikan kepada guru dan santriwati atas dasar 'kepernahan', supaya semua pernah merasakan untuk belajar dan terdidik ketika mengemban amanah atau tugas di dalam sebuah tim.

2) Tahap Penggugahan *Teamwork* (*Storming*)

Dalam persepsi pondok, setiap santriwati yang datang adalah kader, maka dari itu mereka tidak disia-siakan. Adanya pergantian anggota tim atau pengurus bertujuan agar semua mendapatkan kesempatan yang sama untuk menggali potensi diri, tergantung bagaimana mereka dapat mengembangkan diri dalam setiap kegiatan tersebut. Profesionalitas pun tidak menjadi suatu ukuran standar dalam pemberian amanat atau tugas bagi warga pondok khususnya santriwati. Seluruh santriwati mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan diri dikarenakan ini adalah untuk mengkaderisasi, di mana setiap santriwati yang diberikan tugas dituntut untuk bisa melaksanakan

tugas yang diberikan supaya mereka belajar dan terdidik. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh salah satu Guru Senior sebagai berikut.

“Tugas dan tanggungjawab diberikan kepada santri atas dasar kepernahan, supaya semua pernah merasakan untuk belajar dan terdidik ketika mengemban amanah yang diberikan. Tugas dan tanggungjawab diberikan secara bergantian, semisal panitia untuk ujian yang melibatkan santriwati kelas VI. Santriwati yang sudah pernah menjadi panitia ujian pada pertengahan tahun maka tidak akan dipilih lagi di kepanitiaan ujian akhir tahun untuk selanjutnya tugas itu diberikan kepada santriwati yang belum menjadi panitia ujian pada pertengahan tahun. Kesempatan untuk dapat menggali potensi itu sama bagi seluruh santriwati. Karena ini adalah untuk mengkaderisasi, yang mana setiap santriwati yang diberikan tugas dituntut untuk bisa melaksanakan tugas yang diberikan supaya mereka belajar dan akhirnya terdidik untuk itu. Dalam persepsi kami, setiap santri yang datang adalah kader, maka dari itu mereka tidak boleh disia-siakan. Kalo untuk bagian tertentu ada kualifikasi, itupun hanya sedikit lebih dianggap bisa dari teman-teman lainnya. Semisal pengurus bagian olahraga. Dalam kaderisasi di pondok tidak mengenal profesionalitas. Kader dipilih bukan berdasarkan karena dia ahli atau sebagainya, tapi semuanya diberi kesempatan penuh untuk mengembangkan diri. Sehingga dia akan sadar bahwasanya dia diberi amanat adalah untuk belajar dan mengembangkan diri sehingga mampu menjalankan tugas yang diberikan” (GS.04).

Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 sebagai pimpinan memiliki peran yang sangat penting sebagai pemberi keputusan akhir dan juga sebagai pembimbing yang bertugas mengarahkan dan memberikan berbagai saran bagi anggota-anggota tim. Dalam wawancara bersama staf Pengasuhan Santriwati, dijelaskan sebagai berikut.

“Dalam pembentukan tim, bapak wakil pengasuh selain berperan untuk memberikan legalitas juga secara moril dan mental dapat memberikan saran atau pengarahan langsung kepada siapapun yang beliau kehendaki dengan menekankan dan mempertimbangkan penanaman nilai pada personel-personel yang akan dikaderkan tersebut, karena dengan personel-personel tadi ada kemungkinan kapanpun dapat diadakan perkumpulan sendiri dengan bapak wakil pengasuh untuk mendiskusikan berbagai hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab dan penyampaian visi misi” (SP.12).

Dalam menghadapi permasalahan, tim berkoordinasi dengan melakukan perkumpulan yang bersifat fleksibel, sehingga kapan pun dan di mana pun dimungkinkan untuk tim melakukan evaluasi yang di pimpin oleh senior di dalam tim. Ada pula perkumpulan yang dilaksanakan secara rutin baik harian, mingguan dan bulanan. Inspeksi mendadak (sidak) juga menjadi alternatif yang biasa dilakukan oleh senior dalam sebuah tim atau bisa juga dari staf pengasuhan untuk mengontrol tiap-tiap *teamwork* guna menguji loyalitas dan pemahaman anggotanya dalam menguasai masalah dan tanggung jawab personel di dalam tim. Hal ini juga disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati dalam wawancara sebagai berikut.

“Dalam menghadapi permasalahan kita selalu mengadakan perkumpulan evaluasi yang dipimpin oleh senior dalam tim untuk memusyawarahkan pertimbangan atau langkah-langkah apa yang harus diambil kedepan dengan melihat masalah yang terjadi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Perkumpulan ini bersifat fleksibel, ketika dibutuhkan untuk dikoordinasikan maka bisa jadi perkumpulan diadakan secara mendadak. Namun ada pula koordinasi rutin yang diadakan mingguan dan bulanan. Kita juga menggunakan cara sidak atau inspeksi mendadak untuk menguji loyalitas anggota tim dan untuk menguji pemahaman anggota tim dalam menguasai masalah. Sidak ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman setiap anggota tim dalam menguasai masalah dan tanggung jawab mereka. Sidak biasanya dilakukan oleh senior dalam sebuah tim atau bisa juga dari staf pengasuhan. Hal ini dilakukan dengan menanyakan mereka apa tugas dan kewajibannya, hasil usaha, kendala, dan program selanjutnya. Ketika tidak bisa menjawab berarti anggota tim tidak paham dengan tugasnya, maka perlu diadakan perkumpulan untuk mengevaluasi kembali sehingga diharapkan tidak akan ada pengulangan kesalahan sebelumnya” (SP.13).

Pada setiap perkumpulan yang dilakukan dalam *teamwork* juga bukan tidak menutup kemungkinan terjadinya silang pendapat antar anggota-anggota tim, maka dari itu segala persoalan yang dibahas selalu diupayakan untuk kembali kepada visi dan misi, karena dengan kembali kepada visi dan misi

maka diharapkan dapat meluruskan segala permasalahan. Cara dan sikap ketua tim dalam menghadapi perbedaan pendapat dalam tim ini diutarakan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kita kembalikan semuanya kepada visi dan misi yang tidak pernah berubah, karena dengan kembali kepada visi dan misi maka itu akan meluruskan semuanya dan tentunya dengan bimbingan dan arahan serta persetujuan dari bapak Wakil Pengasuh” (SP.14).

Dalam pembagian tugas di dalam sebuah tim, setiap anggota tim merumuskan pembagian tugas yang dilakukan secara bersama-sama hingga tercapai mufakat. Dalam perumusan tugas tim sesuai dengan yang disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Dibagi sesuai bagian masing-masing, misal keuangan dan sekretaris untuk pendataan dalam masing-masing tim, guna mempermudah terlaksananya kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam perumusannya dilakukan secara bersama-sama hingga tercapai mufakat dengan tetap kembali ke satu fokus tim” (SP.15).

3) Tahap Penetapan Norma atau Tata Kerja *Teamwork* (Norming)

Masing-masing bagian di dalam tim memiliki *job description* dan juga memiliki Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Ada pula tata aturan kegiatan yang disebut dengan SOP (Standar Operasional Pelaksanaan) sebagai disiplin kerja yang tertulis, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh tim tidak terlepas dari kerangka tata aturan kerja tersebut. Tata aturan kerja dalam ini bertujuan untuk mencapai visi misi pondok dan demi keberlangsungan sistem pondok yang tidak berubah dan telah berjalan hingga saat ini, khususnya bertujuan pula untuk kelancaran pada tiap-tiap proses kegiatan yang dikerjakan.

Dalam menentukan sebuah keputusan, tim menyesuaikan dengan kondisi di lapangan, yang kemudian akan diambil kesimpulan dan analisis mengenai langkah-langkah apa yang akan diambil secara bersama-sama. Seperti halnya yang disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kita menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, kemudian kita akan mengambil kesimpulan dan menganalisa langkah-langkah apa yang akan diambil secara bersama-sama. dan tentunya ini tetap berlandaskan atas visi dan misi yang jelas yang mengarah pada ketepatan tindakan yang akan dilakukan dari langkah pertama hingga terakhir” (SP.18).

Norma aturan yang tertulis terdiri dari pelaksanaan, disiplin kerja, kelengkapan, tujuan, namun lebih banyak lagi disiplin pondok yang tidak tertulis. Disiplin pondok yang tidak tertulis ini berkaitan dengan tanggung jawab moral dan *dhomir* (hati nurani). Dan norma aturan tersebut akan berfungsi tergantung bagaimana personel tim di dalamnya dapat berupaya keras untuk mentaati norma. Hal ini juga disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Unsur-unsur norma aturan terdiri dari pelaksanaan , disiplin kerja, kelengkapan, tujuan, dan banyak hal lagi. Dan norma aturan tersebut akan berfungsi tergantung bagaimana panitia atau personel tim di dalamnya dapat berupaya keras untuk mentaati norma, sebesar kinsyafanmu sebesar itu pula yang didapatkan” (SP.19).

Apa yang telah disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati tersebut berkesinambungan dengan yang diutarakan oleh salah satu Guru Senior sebagai berikut.

“Sama halnya dengan disiplin pondok, disiplin pondok yang tertulis itu masih sedikit, karena sebenarnya masih banyak lagi disiplin pondok yang tidak tertulis, inilah yang dinamakan dengan *dhomir* (hati nurani). Segala tindakan di pondok dilakukan dengan menggunakan *dhomir*” (GS.06).

Dalam mendidik santriwati selalu ditanamkan suatu pandangan bahwa hidup haruslah bermakna, "*hidup sekali hiduplah yang berarti*". Dari hasil wawancara dengan Guru Senior, dijelaskan beberapa falsafah pendidikan Gontor diantaranya sebagai berikut.

"*In akhsantum akhsantum lianfusikum*" (jika kamu itu berbuat baik, maka sebenarnya kamu berbuat baik untuk diri sendiri). Hidup akan bermakna apabila dapat memberi manfaat bagi orang lain. Dengan demikian semakin besar manfaat seseorang bagi orang lain, maka semakin besarlah nilai kebaikan seorang itu. Hal ini juga terdapat dalam hadist yang diriwayatkan oleh Ahmad Thabrani dan Daruquthni yang berbunyi "...*khoirunnaasi anfa'uhum linnaasi*" yang berarti bahwa sebaik-baik manusia ialah yang paling bermanfaat untuk sesamanya. Dengan ungkapan lain, "*berjasalah tapi jangan minta jasa*". Artinya, yang penting adalah berbuat terlebih dahulu bagi maslahat orang banyak, maka biarlah orang yang menilai. Bukan meminta orang menilai apa yang telah sungguh-sungguh diperbuat" (GS.06).

Berkaitan dengan *teamwork*, nilai keikhlasan merupakan dasar utama yang dijunjung tinggi sebagai nilai aturan yang dianut seluruh personel tim. Hal ini disampaikan oleh Guru Senior sebagai berikut.

"Membangun tim dengan persepsi yang sama adalah suatu hal mutlak. Banyak sekali musuh-musuh perjuangan pondok, dan ini yang harus dilawan karena semua yang ada di pondok ini dibangun dengan keikhlasan. Seperti misal, mengapa pengurus atau guru di pondok ini tidak mengenal istilah gaji? Karena gaji adalah perkara materialistik dan itulah salah satu musuh perjuangan. Di luar sedang getol-getolnya membicarakan masalah sertifikasi guru. Banyak lembaga pendidikan yang hancur karena masalah sertifikasi. Dan inilah kita sudah membentengi dari ini semua. Masalah sertifikasi ini adalah masalah ego dan materialistik serta mengandung *interest* pribadi yang ketiga hal ini merupakan musuh perjuangan pondok. Sehingga semua sertifikasi yang diterima oleh guru senior akan dimasukkan ke dalam pondok, untuk digunakan pondok dan bukan untuk guru secara pribadi. Karena jika tidak, hal ini akan merusak dasar keikhlasan. Keikhlasan adalah nomer *wahid* (satu). Nilai dasar keikhlasan inilah yang sudah sulit untuk dipahami di luar (pendidikan Gontor)" (GS.06).

Dapat dikatakan pula bahwa semua warga pondok yang berbuat dan juga yang merasa mendapatkan. Hal ini disampaikan pula oleh Guru Senior sebagai berikut.

“Seperti halnya ungkapan, *“apabila melempar bola, semakin kencang dan kuat kamu melempar, maka semakin kencang dan kuat pula maka pantulannya”*. Artinya semakin banyak kita berbuat untuk pondok, maka semakin banyak pula hal-hal yang didapatkan. Maka ketika kita tidak memiliki itu tadi, maka sebenarnya kita tidak akan berrmanfaat juga baik untuk diri sendiri maupun bagi yang lain” (GS.06).

Beberapa ungkapan yang telah disebutkan merupakan falsafah dan pandangan hidup yang diterapkan sebagai salah satu nilai dan ajaran pondok.

4) Tahap Pelaksanaan Kegiatan *Teamwork* (*Performing*)

Dalam hal pelaksanaan *teamwork* di dalam pengelolaan unit-unit usaha dan kepengurusan lembaga, guru-guru dilatih untuk menguasai materi yang dikerjakan, merencanakan, mengkoordinasikan, serta mengevaluasi setiap program. Semua program tersebut tidak lain dilaksanakan dengan proses kaderisasi yang harus disadari oleh seluruh warga pondok. Guru dan pengurus lembaga pondok tidak lain adalah alumnus Gontor sendiri. Sebagai pengasuh, guru-guru di Gontor Putri 3 terdiri dari guru senior, semi-senior, dan junior.

Dari tingkat santriwati pun dididik untuk mengurus tata kehidupan keseharian dalam pondok. Misalnya sejak kelas I hingga kelas VI, santriwati di PMDG Putri 3 dididik untuk bertanggungjawab akan kebersihan dan keamanan asrama dan kelas mereka sendiri. Semua rangkaian kegiatan ini terselenggara selama 24 jam, dari mulai tidur hingga tidur lagi, sehingga ada

istilah “pondok tidak tidur, pondok tidak mati”. Disampaikan pula oleh Guru Senior hal-hal sebagai berikut.

“Semua yang ada di pondok merupakan kurikulum, apapun aktivitasnya, baik dari segi kebersihan, guru berjalan, guru berbicara, cara berpakaian, kerapian busana dan tempat yang kesemuanya merupakan bagian dari pendidikan. Dan inilah yang tertulis dalam syair pondok, apa yang dirasakan, apa yang dilihat, dan segala apa yang didengar itulah pendidikan” (GS.06).

Dalam pelaksanaan teamwork di Gontor Putri 3, diciptakan berbagai aktivitas-aktivitas pendidikan sebagai obyek-obyek kegiatan yang kemudian diatur dan dikendalikan. Hal ini yang dimaksudkan sebagai implementasi *management by object* (MBO) di dalam Gontor Putri 3.

Dari hasil wawancara dengan salah satu guru senior disampaikan beberapa hal sebagai berikut.

“Terdapat sebuah pertanyaan yang dapat mengungkap adanya penerapan MBO di dalam pondok, apabila ditanyakan; ”untuk apa kamu menjadi ketua OPPM, untuk apa dijadikan pengasuh pondok atau ketua-ketua bagian lainnya?” banyak yang menjawab “saya menjadi ketua untuk mengatur, menjadi pemimpin organisasi, untuk *me-manage*, atau untuk ‘me-‘ ‘me-‘ ‘me-‘ dan ‘me-‘ lainnya”. Padahal ‘me-‘ itu adalah pekerjaan subject. Beliau menjelaskan bahwa terkadang pola pikir seperti itu membuat lupa bahwa kita juga adalah sebagai *object*. Jawaban yang benar adalah “kamu menjadi ketua untuk dididik”. Kata depan ‘di-‘ menunjukkan sebuah object. Maka menurut beliau ketika ‘di-‘ lebih dominan dari ‘me-‘ maka setiap individu akan merasakan bahwa seseorang bekerja itu sebenarnya adalah untuk memberi manfaat untuk diri sendiri, yang setelahnya akan membawa manfaat bagi orang lain pula. Ketika seseorang itu membina dan mendidik orang lain, maka dia mendidik dirinya sendiri” (GS.06).

Adapun obyek-obyek di dalam MBO diperbanyak sebagai contoh: obyek penyelenggaraan kepanitiaan ujian, obyek penerimaan siswa baru, obyek Pekan *Khutbatul ‘Arsy* (PKA), obyek acara DA dan PG sebagai karya besar bagi siswa kelas V dan VI, obyek kegiatan belajar mengajar, dan lain

sebagainya. Tentu saja obyek-obyek itu diciptakan dengan tujuan agar seluruh warga Gontor Putri 3 dapat terlibat di dalam obyek-obyek tersebut.

Pemahaman akan visi misi dan nilai-nilai yang ditanamkan dalam pondok menjadi hal yang sangat penting untuk setiap anggota tim. Didasari dengan keikhlasan, motivasi, niat ibadah dan berbuat maksimal bagi setiap anggota tim dalam berupaya melaksanakan tugas hingga akhir sehingga kesadaran dan perasaan tertuntut akan muncul dengan sendirinya dari dalam diri masing-masing anggota tim. Seperti halnya yang telah disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Setiap tugas yang dibebankan akan diupayakan atau dilaksanakan dengan dasar keikhlasan dan motivasi, sehingga memunculkan kesadaran dan perasaan tertuntut dari dalam diri masing-masing personel tim untuk melakukan itu secara maksimal dibalut dengan niat untuk beribadah dan berbuat maksimal serta tetap berlandaskan dengan nilai-nilai yang diajarkan di pondok. Sehingga dengan upaya tersebut akan tercapai sebuah akhir dari tugas tim secara maksimal” (SP.21).

Demikian tahap pelaksanaan *teamwork* di Gontor Putri 3 dengan sistem kaderisasi dan pola senior-junior baik pada tingkatan guru dan santriwati yang menunjang aktivitas-aktivitas kurikulum yang ada demi pencapaian mutu pendidikan dan pengajaran dan keberlangsungan sistem pendidikan di Gontor Putri 3.

c. Deskripsi Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas *Teamwork* di Gontor Putri 3

1) Sikap dan Motivasi Anggota *Teamwork*

Dalam hal ini terdapat beberapa upaya dilakukan untuk mencapai sebuah efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3. Sebuah *teamwork* terdiri dari beberapa

personel yang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karenanya, setiap personel tim diharuskan untuk memiliki kesungguhan dan kemauan yang diimbangi dengan keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang lebih. Sikap tersebut sangat diutamakan untuk dimiliki oleh tiap anggota sehingga diharapkan anggota-anggota dalam sebuah *teamwork* akan mempunyai kemampuan untuk menggali potensi diri dan bertanggung jawab secara totalitas terhadap mutu dengan upaya total dari setiap personel tim atau dengan kata lain berusaha berbuat semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal pula. Seperti halnya yang diutarakan dalam wawancara oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Setiap personel tim harus memiliki kesungguhan, kemauan , dan diimbangi dengan keinginan dia untuk mendapatkan lebih, dengan mengikuti *teamwork* maka dia akan mempunyai kemampuan menggali potensi dengan kemauan yang keras demi menuju kesempurnaan tanggungjawab atau totalitas dalam mutu” (SP.22).

Adapun sasaran utama dibentuknya *teamwork-teamwork* ini adalah untuk santriwati karena santriwati merupakan produk pendidikan yang berproses dalam sistem pendidikan di pondok yang dipersiapkan untuk menjadi kader pemimpin umat di kehidupan bermasyarakat. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Sasaran utama adalah untuk santriwati terutama, karena santriwati inilah yang menjadi produk yang nantinya akan berpengaruh kepada kepuasan masyarakat termasuk di dalamnya orang tua maupun masyarakat luar” (SP.23).

Setiap *teamwork* di Gontor Putri 3 memiliki tanggungjawab utama terhadap keseluruhan proses pendidikan sehingga dapat mencapai mutu

pendidikan dengan sebaik-baiknya. Disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati dalam wawancara sebagai berikut.

“Tanggungjawab utama tim adalah agar keseluruhan proses dapat mencapai kualitas di setiap aktivitas untuk mencapai mutu sebaik-baiknya dengan upaya total dari setiap personel tim atau dengan kata lain berusaha berbuat semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal pula” (SP.24).

Sebagai bentuk pertanggung jawaban, setiap tim melaporkan hasil pekerjaannya dengan bentuk laporan pertanggungjawaban (LPJ). Pada masa pergantian pengurus OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka yang diadakan setahun sekali (satu masa periode kepengurusan), laporan pertanggungjawaban (LPJ) masing-masing bagian disampaikan dan dibacakan ke seluruh warga pondok. Acara pergantian pengurus ini biasanya berlangsung selama dua hingga tiga hari, maka seluruh santriwati pun diliburkan dari kegiatan belajar di kelas untuk menghadiri acara ini mengingat pentingnya acara ini sebagai wahana pendidikan berorganisasi.

Adapun untuk seluruh sektor unit usaha yang ditangani baik oleh guru maupun santriwati, LPJ diajukan kepada staf Pengasuhan Santriwati yang kemudian akan dilaporkan hasil dan perkembangannya kepada Pimpinan Pusat Pondok Modern Darussalam Gontor (Ponorogo). Namun demikian, pada hakikatnya LPJ adalah bentuk pertanggungjawaban yang ringan, karena pondok menganggap yang lebih berat adalah pertanggungjawaban moral. Seperti yang telah disampaikan oleh salah satu Guru Senior sebagai berikut.

“Salah satu contoh kecil bentuk pertanggung jawaban moral yaitu santriwati yang bertugas piket untuk menyapu. Selesai menyapu kemudian santriwati tersebut tanda tangan pada daftar piket sebagai bukti telah dikerjakannya tugas menyapu itu. Namun, hasil dan tanggungjawab yang

sebenarnya di sini terletak pada bersih atau tidaknya santriwati itu menyapu. Ini yang disebut dengan tanggung jawab moral” (GS.07).

Maka semua personel tim dituntut untuk selalu maksimal dalam berbuat. LPJ dianggap sebagai laporan dalam bentuk tertulis sebagai salah satu bentuk pendidikan bagi setiap warga pondok. Akan tetapi rasa kepuasan dari dalam diri setiap anggota tim inilah yang dianggap sebagai wujud keberhasilan akan terlaksananya sebuah tugas. Dalam wawancara, disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Ada laporan pertanggungjawaban yang sifatnya tertulis dan juga hasil nyata kerja tim hinggakami merasakan kepuasan, karena keberhasilan sebuah pekerjaan adalah ketika seseorang merasa puas atau senang dengan hasil upayanya” (SP.25).

Dalam wawancara dengan salah satu Guru Senior, disampaikan pula perihal bentuk pertanggungjawaban sebagai berikut.

“Bentuk lahiriyah pertanggungjawaban bisa saja dengan LPJ, tapi hakikatnya ketika muncul rasa kepuasan dari dalam diri inilah sebagai wujud keberhasilan akan terlaksananya sebuah tugas. Pak Kyai sering menyampaikan bahwasanya yang menghibur diri kita adalah hasil kerja kita. Maka dari itu, santriwati di sini selalu diajak ikut berpartisipasi berbuat untuk pondok, seperti bergotong royong membangun ini itu, membersihkan ini itu, dan lain-lain. Semua hal ini bertujuan untuk memunculkan rasa kepuasan dan loyalitas kita terhadap pondok karena kita sendiri yang telah bersama-sama bekerja. Contoh lain ketika seorang santriwati sudah belajar maksimal, berupaya maksimal ketika menghadapi ujian, sampai pada akhirnya mendapatkan nilai bagus maka tentunya ia akan merasa puas dan bangga. Dan ukuran keberhasilan ini dengan timbulnya kepuasan jika dimasukkan dalam unsur *qur’ani* ini adalah bentuk kesyukuran. Sudah menjadi hukum Allah, apabila kita bersyukur maka Allah akan menambahkan nikmatNya kepada hambaNya yang bersyukur” (GS.08).

Sikap semangat para personel tim dalam menjalankan tugas menunjukkan bahwasanya setiap anggota *teamwork* merasa bangga dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Mereka pun beranggapan bahwa kebanggaan itu bisa

menciptakan semangat yang lebih lagi dari dalam diri tiap personel yang memberikan motivasi untuk melakukan tugas lebih baik lagi. Motivasi juga diberikan dengan memberikan penghargaan atau *reward* yang mendidik para anggota tim. Sesuai dengan apa yang diutarakan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Pasti bangga, karena dengan kebanggaan itu bisa menciptakan semangat yang lebih dari dalam diri tiap personel dan dengan ini akan meningkatkan kemauan untuk dapat melakukan atau mengupayakan hal yang lebih baik dan lebih baik lagi. Personel tim juga diberikan penghargaan atau *reward* dengan bentuk yang sederhana namun tetap mendidik. Salah satunya dengan pujian dan dengan memberikan tugas selanjutnya sebagai bentuk kepercayaan bahwasanya dia mampu untuk melakukan hal tersebut” (SP.26).

Untuk merespon kebutuhan individual, masing-masing anggota tim berupaya untuk menjalin hubungan yang baik antar anggota tim. Kebersamaan yang dibina dengan upaya musyawarah di setiap permasalahan yang dihadapi, menumbuhkan rasa keterikatan di antara anggota tim. Upaya untuk menjalin hubungan baik antar anggota di dalam tim tersebut disampaikan pula oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Harus dilandasi dengan rasa kebersamaan antar personel tim dengan selalu bermusyawarah. Dan juga upaya untuk saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim. Pada intinya rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya harus selalu ada” (SP.27).

2) Kinerja *Teamwork*

Sebuah koordinasi dan musyawarah dalam tim di Gontor Putri 3 tentu akan terlaksana dengan baik jika tujuan dari tim dapat diketahui dan dipahami

oleh masing-masing anggota tim. Dalam wawancara, disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Karena ini adalah sebuah tim, maka sudah pasti dilandasi dengan arah tujuan yang sama. Pemahaman akan visi misi ini diupayakan dengan diadakannya pengarahan atau sosialisasi visi misi oleh senior dari masing-masing tim atau bisa juga dari staf pengasuhan yang terjun ke dalam tim-tim kerja yang dinaungi atau langsung dari bapak pengasuh yang mengarahkan sehingga anggota tim dapat memahami tujuan kerja tim tersebut” (SP.28).

Disampaikan pula bahwa upaya yang dilakukan untuk memahami anggota tim terhadap tujuan tim yaitu dengan sosialisasi, arahan, dan monitoring yang dilakukan secara berkelanjutan. Seperti halnya disampaikan oleh Staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Sosialisai dan arahan dilakukan terus menerus sebagai bentuk monitoring kerja sehingga personel tim dapat memahami dan selalu sadar akan tujuan dari dibentuknya tim dan akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok” (SP.29).

Adapun dalam pengelolaan sumber daya atau fasilitas, tim memiliki prinsip untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin sehingga tujuan tim dapat tercapai. Banyaknya objek-objek yang diciptakan di dalam pondok berupa kegiatan-kegiatan santriwati dan guru, menjadi alat bagi setiap *teamwork* untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Semakin banyak kegiatan yang diciptakan maka seluruh warga pondok akan tertuntut untuk melakukan kerjasama dalam sebuah kebersamaan demi keberhasilan terlaksananya kegiatan. Apabila kegiatan dapat terlaksana dengan baik, artinya tim telah berhasil menyelesaikan tugas hingga

tercapainya sebuah mutu pendidikan yang diharapkan. Hal tersebut dijelaskan pula oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kami berusaha semaksimal mungkin dengan fasilitas yang ada. Prinsip kami adalah bagaimana untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan dari tim, yaitu peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di dalam pondok” (SP.30).

Setiap tim baik dari tingkatan guru maupun santriwati memiliki tanggung jawab masing-masing, karena semua memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan. Masing-masing bagian di dalam tim pun memiliki *job description* sehingga dalam aturan di Gontor Putri 3 tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain. Hal ini disampaikan staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Setiap tim memiliki tanggung jawab masing-masing, karena semua memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan sehingga tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain” (SP.31).

Dalam *teamwork*, program kerja merupakan faktor penting untuk memajukan sebuah *teamwork* di dalam organisasi. Karena itu pada setiap bulan Ramadhan atau sebelum memasuki tahun ajaran baru, para pengurus OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka dan seluruh kelas V mengadakan Musyawarah Kerja untuk merancang program kerja selama satu periode masa bakti. Materi musyawarah berupa evaluasi hasil usaha atau kegiatan tiap bagian dan usaha baru untuk tiap bagian. Kegiatan ini dibawah bimbingan dan pengawasan staf Pengasuhan Santriwati.

Di sisi lain, KMI dan Pengasuhan Santriwati juga memiliki program kerja baik harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Program kerja yang disusun

dituangkan ke dalam bentuk kalender tahunan yang menjadi program kerja untuk satu tahun. Dikarenakan KMI dan Pengasuhan Santriwati merupakan tim utama di Gontor Putri 3, maka beberapa program kerja yang disusun dan dilaksanakan berupa program-program supervisi dan evaluasi. Secara harian mingguan, seperti mengadakan evaluasi kerja mingguan bagi tiap bagian OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka, mengadakan *tausiyah diniyah* di masjid, pertemuan guru setiap hari kamis atau disebut dengan '*kemisan*' guna disampaikan evaluasi, berkoordinasi antar staf KMI dan Pengasuhan Santriwati dalam penanganan pendidikan dan pengajaran santriwati, memberikan bimbingan kepada santriwati yang bermasalah, dan pengecekan laporan absensi kelas.

Pada kegiatan bulanan, seperti menghadiri rapat koordinasi antar bagian OPPM, mengadakan pertemuan dengan para *musyrif* kegiatan intra dan ekstrakurikuler, mengadakan pertemuan dengan wali kelas, memeriksa laporan keuangan OPPM, rayon, konsulat, dan organisasi bahasa. Kemudian kegiatan tahunan, seperti membimbing kepanitiaan bulan syawal, kepanitiaan bulan ramadhan, kepanitiaan ujian, dan kepanitiaan penerimaan siswa baru. Hal-hal tersebut disampaikan pula secara singkat oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Rencana kerja dilakukan dengan membuat program kerja secara tertulis dan tertarget baik program kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kesemuanya disusun bersama-sama dengan musyawarah dari seluruh anggota tim” (SP.32).

Masing-masing bagian di dalam tim memiliki *job description* dan juga memiliki Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) di

teamwork mana pun kecil. Ada pula tata aturan kegiatan yang disebut dengan SOP (Standar Operasional Pelaksanaan) yang dibuat dengan berlandaskan visi misi dan nilai-nilai yang ditanamkan pondok sebagai disiplin kerja yang tertulis, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh tim tidak terlepas dari kerangka itu. Hal ini sesuai dengan yang telah disampaikan oleh Staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Landasan utama kami adalah nilai-nilai yang tertanam dalam ajaran pondok. Dengan memperhatikan visi dan misi pondok” (SP.35).

Dibentuknya SOP selain untuk kelancaran proses kegiatan-kegiatan di dalam tim, juga untuk menjaga sistem kaderisasi, sehingga apabila anggota tim suatu waktu mengalami perubahan personel, namun prosedur kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan akan tetap sama. Hal ini menjadi kekuatan dari SOP, sehingga sistem yang berlangsung tetap sama di mana kader-kader selanjutnya tetap melaksanakan tugas dan memegang penuh visi misi yang sama dengan aturan yang tertera di dalam SOP. Selain SOP, keseluruhan peraturan akan selalu mengikuti kebijakan Pimpinan. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Ada, selain SOP, keseluruhan peraturan akan selalu mengikuti kebijakan pimpinan, sehingga tidak bisa hanya berjalan asal mengikuti peraturan sebelumnya, karena bisa saja kebijakan berubah sewaktu-waktu sesuai dengan keadaan lapangan dan otoritas pimpinan” (SP.34).

Wakil Pengasuh Gontor Putri 3, guru-guru senior, staf Pengasuhan Santriwati, staf KMI, pengurus OPKM melakukan daur atau kontrol terhadap kegiatan santriwati yang dilaksanakan setiap saat. Di sela-sela aktivitas itu, dilakukan bimbingan dan arahan secara langsung terhadap personal tim-tim

yang dikehendaki sebagai upaya agar setiap anggota tim dapat mengetahui, memahami, dan mentaati nilai aturan atau norma kerja yang dianut. Hal ini disampaikan pula oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Selalu diberikan arahan baik dari guru senior ataupun pimpinan kepada seluruh personel tim kerja. Sehingga arahan yang dilakukan berulang kali inilah yang terus akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok” (SP.36).

Dalam wawancara dengan Guru Senior, disampaikan pula hal yang senada sebagai berikut.

“Dalam pertemuan-pertemuan penanaman nilai selalu disampaikan, dan selalu itu-itu saja, tidak pernah berubah. Namun justru yang itu-itu sajalah yang akhirnya mendidik, sampai seribu kali pun akan disampaikan hal yang sama” (GS.09).

Di tingkat *teamwork* santriwati, pemimpin atau ketua di dalam tim adalah santriwati senior, karena di pondok menggunakan sistem kaderisasi di mana santriwati junior belajar dengan melihat dan mengamati pengalaman dari santriwati senior. Seperti misalnya, pengurus OPPM sebagai pusat kegiatan santriwati ditangani oleh kelas VI, kemudian pengurus rayon atau asrama ditangani oleh kelas V yang dibantu oleh beberapa adik kelas dari kelas IV untuk pengkaderan. Namun, ketika pergantian pengurus OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka sebagai tim di tingkat santriwati, setelah meletakkan masa kepengurusannya, mantan pengurus dari siswa akhir tersebut kembali menjadi santriwati biasa, yang siap diatur oleh adik kelasnya kelas V.

Teamwork pada tingkatan guru, juga menganggap guru senior sebagai anggota yang dituakan di dalam tim, di mana guru-guru junior belajar dari pengalaman guru-guru senior. Akan tetapi makna ketua tim pada *teamwork*

tingkatan guru tidak berarti ketua secara mutlak namun secara formal, semisal ketua difungsikan untuk memimpin ketika harus dilakukan pembagian tugas kepada anggota tim, karena pada hakikatnya, tim selalu bekerjasama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat yang disesuaikan dengan kondisi lapangan dan selalu disertai bimbingan dari Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Secara praktis, apabila guru junior di suatu *teamwork* dalam suatu kondisi tertentu lebih memahami atau menguasai permasalahan yang ditemukan, maka akan sangat memungkinkan guru junior tersebut dijadikan ketua tim untuk mengkoordinir anggota tim dalam rangka pemecahan masalah, sehingga kepemimpinan dalam tim bersifat kondisional dan fleksibel menyesuaikan dengan kebutuhan dan terus memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu siap memimpin dan siap dipimpin. Sesuai dengan apa yang telah dijelaskan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Yang menjadi pemimpin atau dituakan di dalam tim adalah senior, tapi secara organisasi pada hakikatnya kami selalu bekerja bersama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan bimbingan dan arahan dari pimpinan, dan dalam menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan kami menyesuaikan keadaan. Apabila junior dalam suatu kondisi dia lebih memahami atau menguasai permasalahan yang ditemukan pada situasi tertentu, maka akan sangat memungkinkan untuk dia dijadikan pemimpin tim untuk mengkoordinir anggota dalam rangka pemecahan masalah tersebut, jadi lebih disesuaikan dengan kebutuhan sehingga kebutuhan karena kami memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin” jadi disini untuk pimpinan dalam tim bersifat kondisional dan fleksibel” (SP.37).

Tim akan merasakan kepuasan dan kebanggan ketika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Rasa kepuasan ini menjadai tolak ukur keberhasilan tim kerja. Hal ini disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Iya pastinya kami bangga, dan ketika kami merasa puas dengan hasil kerja kami disitulah sebenarnya letak keberhasilan kerja kami, dan pastinya kami bangga ketika bisa menyelesaikan tugas dengan baik” (SP.38).

Pernyataan ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Guru Senior, sebagai berikut.

“Di Gontor tidak menggunakan gaji sebagai ukuran keberhasilan. Jika seseorang ukuran kesuksesannya dengan gaji, pada akhirnya akan membandingkan pekerjaan dan menghargai pekerjaan atau mengukur pekerjaan dengan uang. Dan ketika di pondok tidak digaji apakah ada jaminan kita tidak sungguh-sungguh? Malah justru kita akan semakin bersungguh-sungguh, karena di sini tersedia perangkat yang memadai, perangkat itu adalah arahan dan persamaan persepsi akan visi misi yang dilakukan secara terus menerus. Ukuran kesuksesan bukanlah uang. Di sini kita bergerak selama 24 jam, *unlimited*. Dan pekerjaan ini bukan dihargai dengan uang, namun kepuasan dan kebanggaan dari dalam diri setelah berbuat, itulah yang jauh lebih mahal yang pada akhirnya terus meningkatkan etos kerja” (GS.10).

Evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan secara rutin, menunjukkan bahwa monitoring juga dilakukan pada tiap proses pelaksanaan kerja tim dari awal hingga akhir kegiatan sehingga evaluasi pun dapat diberikan secara langsung di sela-sela pelaksanaan tugas. Dari hasil wawancara, hal ini disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Peninjauan ulang atau evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya diperbaiki hal-hal apa saja yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan. Tentunya dilakukan juga monitoring yang dilakukan masing-masing anggota tim dan bapak

pengasuh terhadap tugas yang sedang dikerjakan. Secara rutin dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan serta di setiap proses pelaksanaan kerja dari awal sampai akhir kegiatan dengan selalu dilakukan monitoring sehingga evaluasi secara langsung dapat diberikan ketika pelaksanaan tugas” (SP.41).

Dalam wawancara dengan Guru Senior, disampaikan pula hal-hal sebagai berikut.

“Ada totalitas kontrol di dalam menjalankan sistem pondok ini, terutama kontrol dari dalam diri. Diadakan rapat evaluasi mutu kerja tim seperti ada kemisan, koordinasi staf bagian atau panitia, hanyalah beberapa contoh saja dari perkumpulan-perkumpulan untuk evaluasi secara rutin. Selain perkumpulan rutin itu, ada lebih banyak lagi bentuk kontrol yang dilakukan” (GS.11).

Perbedaan pendapat juga dapat terjadi di antara anggota tim karena tim terdiri dari beberapa personel dengan sudut pandang masing-masing. Namun, semua perbedaan itu akan diluruskan dengan kembali kepada visi misi dan norma aturan tim. Upaya juga dilakukan dengan saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim, sehingga rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya harus selalu ada. Perbedaan pendapat ini dianggap wajar ketika setiap anggota sama-sama belajar untuk bisa memahami dan melaksanakan misi dengan baik. Dan seluruh keputusan akan suatu kebijakan baru yang akan dikerjakan oleh tim diharuskan atas persetujuan Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 yang mana beliau paling berwenang untuk memutuskan suatu keputusan dan yang paling mengetahui tentang seluk beluk atau asal usul mengapa dibentuknya suatu kebijakan.

Untuk menghindari kesalah pahaman yang mungkin bisa terjadi antar anggota di dalam tim, maka seluruh personel di dalam tim ini harus terlibat

dalam menghadapi permasalahan yang biasanya dilakukan oleh tim dengan mengadakan diskusi baik yang direncana maupun yang dilakukan secara mendadak. Pembicaraan atau pembahasan mengenai permasalahan yang dilakukan bersama-sama di dalam tim juga bertujuan untuk menghindari perbedaan persepsi antar anggota dalam memandang suatu masalah. Ketika ditanyakan dalam wawancara apakah seluruh personel tim terlibat dalam pemecahan masalah, dijelaskan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Iya, karena semua personel dalam tim ini harus tahu dan terlibat hingga tidak ada kesalah pahaman antar anggota atau perbedaan persepsi. Sehingga dalam penyelesaian masalah selalu didiskusikan bersama dan yang paling diutamakan disini adalah keterbukaan antar anggota tim” (SP.43).

Maka keterbukaan antar anggota tim selalu diupayakan dan diutamakan, karena jika tidak, ketidak terbuka dianggap bisa merusak kebersamaan tim. Terdapat suatu hal yang dapat menghambat tim dalam menyampaikan masalah, seperti disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Ketidakterbukaan, karena ini yang akan merusak kebersamaan tim. Dengan keterbukaan maka kepercayaan antar anggota juga akan muncul sehingga mempermudah tim dalam mencapai tujuan” (SP.44).

Anggota-anggota di dalam tim melakukan *sharing* atau diskusi ketika menemukan suatu permasalahan, baik itu permasalahan antar individu di dalam tim ataupun permasalahan kelompok. Semampu mungkin tim menyelesaikan masalah secara internal tim terlebih dahulu sebelum dikonfirmasi kepada pimpinan (Wakil Pengasuh Gontor Putri 3) sehingga upaya penanganan masalah dan perbaikan dilakukan terlebih dahulu di dalam

tim. Namun, ketika tim tidak dapat menemukan titik temu, maka tim segera menyampaikan permasalahan ini kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 untuk selanjutnya dapat diberikan saran dan arahan dari beliau. Hal tersebut disampaikan pula oleh Staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kami melakukan *sharing* antar anggota jika terdapat masalah yang muncul dalam tim baik itu masalah antar individu ataupun masalah dalam kelompok. Kami berupaya untuk semampu mungkin menyelesaikan masalah secara internal tim terlebih dahulu sebelum konfirmasi ke pimpinan. Sehingga perbaikan dilakukan secara internal dan kami mengusahakan untuk dapat mengatasi masalah dalam tim. Namun, ketika kami tidak dapat menemukan titik temu barulah kami menyampaikan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya dapat diberikan saran dan arahan” (SP.45).

Seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa anggota tim saja. Hal ini disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Komunikasi dilakukan secara mendatar di dalam tim, karena pada hakikatnya tidak ada batasan otoritas antar anggota di dalam tim, sehingga seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa orang saja” (SP.46).

Tim melakukan kerjasama dan musyawarah untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Maka komunikasi antar anggota di dalam tim dilakukan secara mendatar. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kami selalu bekerjasama dan bermusyawarah di dalam tim untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan bapak pengasuh” (SP.47).

“Kita lakukan koordinasi dan musyawarah dengan seluruh anggota tim yang mana semua solusi permasalahan kita putuskan bersama, dengan diskusi dengan mengembalikan kembali terhadap apa yang menjadi tujuan dan tetap memegang teguh norma aturan dan nilai-nilai yang ada” (SP.48).

“Kita lakukan pembagian tugas dan koordinasi antar anggota tim dan kita terus berupaya dengan berlandaskan nilai keikhlasan sehingga tugas seberat apapun diusahakan agar terselesaikan dengan baik hingga akhir” (SP.49).

Setiap personel di dalam tim wajib bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf Pengasuhan Santriwati terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol yang dilakukan oleh senior di dalam tim. Staf Pengasuhan Santriwati menyampaikan hal-hal sebagai berikut.

“Masing-masing anggota dalam tim tentunya harus bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf pengasuhan terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol dari senior di tiap tim. Kontrol dalam tim inilah yang kemudian akan diperhatikan dan dinilai segala gerak tingkah laku dan tindakan yang dilakukan anggota apakah sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum” (SP.50).

Tim dapat melakukan koordinasi mengenai kebijakan setiap saat dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan dengan tetap mengadakan pertemuan mingguan dan bulanan guna membahas tugas dan evaluasi kinerja tim. Koordinasi ini melibatkan seluruh personel di dalam tim demi terciptanya kesamaan persepsi terhadap kebijakan yang ditetapkan. Kondisi ini disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kapanpun dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, namun secara formal, tim-tim di pondok juga

memiliki pertemuan tiap minggunya untuk membahas tugas dan evaluasi kinerja selama seminggu. Seluruh personel tim harus terlibat dalam pembuatan keputusan karena dibutuhkan mufakat dan kerjasama yang baik antar anggota dengan persetujuan dan ketetapan dari pimpinan sehingga koordinasi ini menghasilkan langkah yang tepat yang disertai dengan kesamaan persepsi seluruh anggota terhadap suatu kebijakan” (SP.51).

Demikian beberapa upaya yang dilakukan oleh *teamwork-teamwork* yang ada di Gontor Putri 3 untuk mencapai tujuan tim dan mutu pendidikan keseluruhan secara efektif.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian, selanjutnya akan dianalisis sesuai dengan pertanyaan penelitian, yaitu: (1) jenis-jenis *teamwork* di Gontor Putri 3; (2) proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3; dan (3) efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3. Pembahasan mengenai hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

1. Jenis-Jenis *Teamwork* di Gontor Putri 3

Berdasarkan hasil penelitian, KMI dan Pengasuhan Santriwati yang dibentuk untuk menangani pendidikan dan pengajaran ini berfungsi sebagai poros penggerak aktivitas kehidupan pondok secara totalitas sekaligus bertugas untuk membentuk dan mengontrol tim-tim di bawahnya. Perbedaan kedua tim poros ini terletak pada fokus yang dikelola yaitu KMI bergerak di bidang akademis sedangkan Pengasuhan Santriwati bergerak di bidang non akademis yang bertugas pada pembentukan karakter santriwati. Secara struktural, masing-masing kedua tim tersebut membawahi beberapa tim perbaikan proses dan tim proyek atau gugus tugas yang dibentuk guna

membantu dalam pelaksanaan kerja tim. Selanjutnya akan dibahas satu persatu mengenai dua tim penyempurnaan departemen tersebut.

a. *Kulliyatul Mu'allimat al-Islamiyah (KMI)*

Kulliyatul Mu'allimat al-Islamiyah (KMI) merupakan lembaga yang bertugas untuk mengurus aktivitas akademis para santriwati, Lembaga ini terdiri dari beberapa anggota atau staf yang membentuk suatu *teamwork* yang diambil dari beberapa guru yang ditentukan untuk mengemban amanat di lembaga KMI. Para personel di dalam KMI atau disebut dengan staf KMI membagi tugas-tugasnya untuk menangani Proses Belajar-Mengajar (PBM), Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Kurikulum, Karir Guru, Perpustakaan, Tata Usaha, dan Peralatan (inventaris). Dalam hal ini, KMI dapat digolongkan sebagai tim penyempurnaan departemen atau gugus kualitas (*quality circle*).

KMI sebagai penggerak kehidupan santriwati di bidang akademik juga membentuk tim proyek yang diantaranya dibentuk untuk pelaksanaan kegiatan harian, kegiatan tengah tahunan, dan kegiatan tahunan. Untuk kegiatan harian staf KMI membagi beberapa tugas dan fungsi guru-guru senior hingga junior yang diantaranya ada yang dijadikan wali kelas, asisten wali kelas, dan guru mata pelajaran untuk mengontrol sistem akademis santriwati selama belajar di KMI. Tim-tim yang terbentuk ini apabila dikaitkan dengan teori dapat dikategorikan sebagai tim perbaikan proses yang melakukan kontrol dan upaya-upaya perbaikan dalam rangka meningkatkan prestasi para santriwati di bidang akademik.

Selanjutnya, kepanitiaan ujian ulangan umum, yang terbagi dalam panitia ujian pertengahan tahun dan panitia ujian akhir tahun, panitia penerimaan siswa baru, penataran guru baru, dan yudisium kenaikan kelas V yang dibentuk oleh KMI pada tiap-tiap pertengahan atau akhir tahun dapat dikategorikan sebagai tim proyek sementara atau gugus tugas (*task force*) di bidang akademik, karena tim ini dibentuk untuk suatu misi tertentu dan dengan jangka waktu tertentu yang akan dibubarkan ketika tugas kepanitiaan telah usai.

b. Pengasuhan Santriwati

Pengasuhan Santriwati Gontor Putri 3 merupakan suatu lembaga dan juga sebagai tim poros yang mendidik dan membina langsung seluruh kegiatan ekstrakurikuler santriwati atau lebih jelasnya seluruh aktifitas kehidupan santriwati di Gontor Putri 3 di luar jam belajar santriwati di KMI, dimulai dari aktifitas santriwati semenjak bangun tidur sampai tidur kembali. Tugas Pengasuhan Santriwati selain sebagai supervisor kegiatan seluruh santriwati, juga bertindak sebagai pembina, pembimbing, dan penyuluh Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM) dan Koordinator Gerakan Pramuka serta kegiatan mahasiswa (guru-guru) yang terbagi ke dalam sektor-sektor unit usaha pondok maupun aktifitas yang dikelola oleh Dewan Mahasiswa (DEMA). Sehingga staf Pengasuhan Santriwati tergolong dalam kategori tim penyempurnaan departemen atau gugus kualitas (*quality circle*) yang bertanggungjawab dalam pembentukan dan pelaksanaan organisasi baik di

tingkat guru (DEMA) dan di tingkat santriwati (OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka).

Apabila dilihat dari tugas dan fungsi dari beberapa *teamwork* seperti DEMA, OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka sekaligus tim *musyrif* yang dibentuk, maka tim-tim ini dapat dikategorikan sebagai tim perbaikan proses di mana seluruh kegiatan santriwati secara totalitas digerakkan dan dikelola oleh tim-tim tersebut di bawah pengawasan Pengasuhan Santriwati. Beberapa kepanitian-kepanitiaan yang terdiri dari guru dan santriwati seperti kepanitiaan Pekan Perkenalan (*Khutbatul 'Arsy*), kepanitiaan perlombaan-perlombaan antar rayon, panitia bulan ramadhan, panitia bulan syawal, panitia perpulangan santriwati, panitia pergantian pengurus santriwati dikategorikan sebagai tim proyek sementara atau gugus tugas (*task force*) yang dibentuk untuk suatu misi tertentu dan akan dibubarkan apabila tugas tim telah selesai dilaksanakan.

Jenis-jenis *teamwork* dalam implementasi TQM yang ada di Gontor Putri 3 sesuai dengan teori Johnson, Kantner, & Kikora dalam Goetsch & Davis (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003: 166), yang mengklasifikasikan tim ke dalam tiga jenis, yaitu: (1) tim penyempurnaan departemen (*quality circle*) (2) tim perbaikan proses. (3) gugus tugas (*task force*). Jenis-jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3 dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 3. Jenis-Jenis *Teamwork* di Gontor Putri 3

No.	Bidang Akademik	Bidang Non Akademik	Jenis-Jenis Teamwork
1.	Staf KMI Gontor Putri 3	Staf Pengasuhan Santriwati Gontor Putri 3	Tim Penyempurnaan Departemen atau Tim Gugus Kualitas (<i>quality circle</i>)
2.	Tim wali kelas, asisten wali kelas, dan guru-guru mata pelajaran	OPPM, Koordinasi Gerakan Pramuka, dan DEMA, tim <i>musyrif</i> (pembimbing)	Tim Perbaikan Proses
3.	Kepanitiaan ujian ulangan umum pertengahan tahun dan akhir tahun, panitia penerimaan siswa baru, panitia penataran guru baru, dan panitia yudisium kenaikan kelas V	Kepanitiaan Pekan Perkenalan (<i>Khutbatul 'Arsy</i>), kepanitiaan perlombaan-perlombaan antar rayon, panitia bulan ramadhan, panitia bulan syawal, panitia perpulangan santriwati, dan panitia pergantian pengurus santriwati	Tim Gugus Tugas (<i>task force</i>)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, staf KMI sebagai tim bidang akademik dan staf Pengasuhan Santriwati sebagai tim bidang non akademik bertanggungjawab dalam pembentukan tim-tim di bawahnya seperti tim wali kelas, tim *musyrif*, OPPM, DEMA, dan Koordinator Gerakan Pramuka sehingga kedua tim tersebut dikategorikan sebagai tim penyempurnaan departemen di mana anggota tim ini terlibat dalam pelaksanaan tugas pokok, misalnya bertugas dalam pembentukan tim-tim dan berperan untuk memberi keputusan atau menghasilkan produk akhir.

Kedua, tim wali kelas, asisten wali kelas, dan guru di bidang akademik di bawah pengawasan staf KMI dan juga OPPM dan DEMA yang memiliki kejelasan struktur organisasi dimana seluruh kegiatan di bawah pengawasan staf Pengasuhan Santriwati dikategorikan sebagai tim perbaikan proses. Tim

ini berkaitan dengan jumlah bawahan yang secara efektif dapat diawasi oleh seorang atasan untuk setiap tingkat dalam organisasi. Tim ini memiliki misi untuk melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses dan tim ini terdiri dari personil dari setiap fase proses yang berotasi setahun sekali.

Ketiga, tim gugus tugas (*task force*) pada umumnya dibentuk dalam organisasi untuk tujuan-tujuan khusus atau disebut juga tim sementara yang dibentuk untuk suatu misi tertentu. Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya. Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai. Misalnya di lingkungan Gontor Putri 3 dibentuk panitia penerimaan siswa baru, panitia ujian akhir, dan sebagainya. Adapun satuan tugas dibentuk untuk tujuan-tujuan khusus tetapi hanya bersifat sementara dan jangka pendek.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya jenis-jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3 terbagi menjadi 2 bagian pokok yaitu tim di bidang akademik dan non akademik yang masing-masing terdiri dari: 1) tim penyempurnaan departemen atau gugus kualitas (*quality circle*), 2) tim perbaikan proses, dan 3) tim gugus tugas (*task force*).

2. Proses Pembentukan *Teamwork* di Gontor Putri 3

Proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 akan dibahas secara bertahap dengan diawali dari tahap pembentukan, tahap penggugahan, tahap penataan norma, dan tahap pelaksanaan dalam teori Syafaruddin (2002:73) yang disesuaikan dengan teori BW Tuckman (Sallis, 2010: 184) yang

menyebutkan 4 tahap pertumbuhan dan kematangan dalam perkembangan tim diantaranya tahap perkembangan, tahap tantangan, tahap penataan norma, dan tahap kerja keras. Namun pada proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 ditemukan adanya tahap pra pembentukan (*pre-forming*) sebelum memasuki tahap pembentukan (*forming*). Masing-masing tahapan pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

a. Tahap Pra Pembentukan (*Pre-Forming*)

Proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 diawali dengan penerapan sistem kaderisasi yang telah berjalan dari awal berdirinya pondok, sehingga pada proses pembentukan *teamwork* hanya mengikuti prosedur yang telah berjalan. Kaderisasi merupakan sebuah strategi dan program untuk jangka panjang yang mana kaderisasi ini termasuk di dalam Panca Jangka sebagai nilai dan sunnah pondok yang harus dijalankan demi keberlangsungan sistem pendidikan di Gontor Putri 3.

Proses kaderisasi menjadi media pembelajaran bagi seluruh warga Gontor Putri 3 khususnya para santriwati. Sejak fase awal masuk pondok sebagai santriwati baru, masing-masing santriwati belajar dengan cara melihat, merasakan, dan mendengar segala sesuatu yang dikerjakan oleh kakak-kakak angkatannya. Proses pembelajaran santriwati ini bermula ketika mereka menjadi pengurus-pengurus bagian kecil seperti menjadi ketua kamar, ketua kelas, pengurus keamanan rayon, pengurus bahasa rayon dan pengurus klub-klub santriwati.

Para santriwati terdidik untuk berorganisasi, seperti halnya belajar untuk memimpin dan dipimpin, belajar memecahkan masalah, dan belajar untuk bekerjasama dalam sebuah tim. Pembelajaran melalui proses kaderisasi ini terus berlangsung hingga pada tahap pembentukan tim di tingkat santriwati seperti OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka, juga terus menerus berlangsung hingga pada pembentukan tim di tingkat guru di mana guru-guru di Gontor Putri 3 merupakan alumni Gontor Putri 3. Keseluruhan anggota tim baik dari organisasi santriwati maupun guru telah dikaderkan pada setiap jenjang atau tingkatan sesuai dengan kapabilitas personal anggota yang telah terlatih sejak fase awal menjadi santriwati baru hingga menjadi guru.

Hal-hal tersebut menunjukkan adanya proses pendidikan dan pelatihan dalam *teamwork* di Gontor Putri 3 yang menjadi komponen penting dari implementasi TQM. Sesuai dengan teori Sallis (2010: 183) yang menjelaskan bahwa pelatihan untuk memiliki keterampilan memecahkan masalah dalam sebuah tim kerja adalah hal yang sangat dibutuhkan. Seluruh anggota tim harus belajar bekerjasama. Proses kaderisasi sebagai media pembelajaran santriwati untuk berorganisasi dalam sebuah *teamwork* ini juga sesuai dengan beberapa teori Sallis (2010: 184) yang berpendapat bahwa tim tidak terbentuk begitu saja, tim harus melalui proses pembentukan yang sangat penting agar bisa berfungsi sebaiknya. Philip Crosby (Sallis, 2010: 183) juga mengemukakan bahwasanya menjadi bagian dari sebuah tim bukanlah sebuah fungsi alami manusia, hal itu harus dipelajari.

Maka dari pembahasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa sebelum memasuki tahap pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3, pembentukan *teamwork* diawali dengan tahap pra pembentukan *teamwork* dengan menerapkan sistem kaderisasi di mana sejak fase awal santriwati mengalami proses pembelajaran atau pelatihan untuk dapat memecahkan masalah, mampu memimpin dan dipimpin dalam berorganisasi serta bekerjasama di dalam sebuah *teamwork*.

b. Tahap Pembentukan *Teamwork* (*Forming*)

Secara operasional, pembentukan tim di Gontor Putri 3 terbagi menjadi dua yaitu pembentukan tim di tingkat guru dan di tingkat santriwati. Pembentukan tim di tingkat guru berbeda dengan pembentukan tim di tingkat santriwati. Pada tingkat guru seperti staf KMI, staf Pengasuhan Santriwati, DEMA, dan sektor-sektor unit usaha guru diawali dengan perumusan calon-calon personel baru di masing-masing tim mengajukan calon anggota tim dari guru-guru yang dipandang layak. Penentuan anggotanya melalui proses internal guru dari setiap bagian sektor guru. Tidak ada masa jabatan khusus pada tim di tingkat guru karena rotasi dapat berubah sewaktu-waktu. Namun, pada setiap tim di tingkat guru terdiri dari guru-guru dari setiap angkatan, dari tahun termuda hingga tertua (senior-junior) sebagai bentuk kaderisasi, sehingga senior di dalam tim berfungsi pula untuk memimpin anggota tim dalam mengkomunikasikan tugas dan tujuan tim.

Proses pembentukan kaderisasi pada tingkat santriwati harus melibatkan seluruh santriwati dengan diadakannya acara pergantian pengurus rayon,

OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka tiap tahun sekali pada masa pergantian pengurus. Tim di tingkat santriwati ini secara formal memiliki kejelasan struktur organisasi. Pembentukan tim di tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon (asrama santriwati) pun dipilih secara demokratis oleh santriwati dengan bimbingan dan arahan staf Pengasuhan Santriwati. Seluruh pembentukan tim baik di tingkat guru maupun santriwati diputuskan oleh bapak Wakil Pengasuh di mana legalitas keseluruhan pembentukan tim terdapat pada keputusan Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 baik dari pengangkatan personel baru atau rotasi keanggotaan tim. Sesuai dengan yang dijelaskan oleh Syafaruddin (2002: 73) bahwasanya pada fase pembentukan tim masih terdiri dari kumpulan orang dengan persepsi masing-masing sehingga yang terpenting adalah terdapat unsur pimpinan untuk membantu mengkomunikasikan visi dan sasaran tim serta meluruskan keadaan. Peran senior di dalam tim dan keterlibatan Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 ini menunjukkan adanya unsur pimpinan di dalam tahap pembentukan tim di Gontor Putri 3.

Pembentukan tim telah diperkirakan 4 bulan sebelum masa pergantian anggota tim baru yang mana dilakukan setiap tahun sekali dikarenakan hal ini sudah sudah ada di dalam program kerja tahunan yang tertera pada kalender tahunan. Namun pada prosesnya tidak ada patokan masa lama kerja bagi tiap anggota tim, karena sewaktu-waktu dapat dilakukan rotasi, kembali lagi ke kapasitas dan intensitas kemampuan masing-masing anggota dalam etos kerja. Rotasi bisa sewaktu-waktu terjadi apabila ada anggota tim yang dirasa

tidak sesuai dengan standard kualitas, baik disebabkan dari menurunnya etos kerja maupun kurangnya pemahaman anggota terhadap nilai-nilai yang ditanamkan tim, karena hal ini dianggap menghambat kinerja tim. Di sisi lain, pada pergantian pengurus atau anggota tim ditanamkan nilai-nilai pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin”, sehingga nampak bahwasanya pembentukan tim dengan sistem kaderisasi merupakan sebuah bentuk pendidikan bagi seluruh warga Gontor Putri 3 baik guru maupun santriwati.

Dalam pemilihan anggota *teamwork* pun tidak ada kualifikasi khusus, artinya tidak pilih-pilih karena semua santriwati berhak untuk dididik. Namun tetap dalam konteks pemimpin terdapat 13 kualifikasi pemimpin yang menjadi standard Gontor, diantaranya: ikhlas, dapat dipercaya, jujur dan terbuka, tegas, mau berkorban, bekerja keras dan sungguh-sungguh, mempunyai kemampuan berkomunikasi, menguasai masalah dan menyelesaikannya, membuat *networking* dan memanfaatkannya, selalu mengambil inisiatif, bernyali besar dan berani mengambil resiko, baik *mu’amalah ma’allah*, dan baik *mu’amalah ma’an-nas*. Calon personel tim yang memiliki kualifikasi tersebut diutamakan untuk dipilih sebagai anggota tim.

Meskipun demikian, calon anggota tim dinilai dari adanya kemampuan dan kemauan, dikarenakan tidak semua yang dipilih adalah orang yang bisa atau ahli. Sistem kaderisasi ini bukan mengajar orang yang bisa namun mengajarkan orang yang bahkan tidak bisa untuk diajarkan dan dituntut supaya bisa. Khususnya santriwati, sehingga tidak harus calon yang dikaderkan adalah santriwati yang tahu dalam suatu bidang tertentu. Namun,

tugas dan tanggungjawab diberikan kepada guru dan santriwati atas dasar ‘kepernahan’, supaya semua pernah merasakan untuk belajar dan terdidik ketika mengemban amanah. Hal ini menjadi salah satu bentuk pemberdayaan (*empowerment*) bagi seluruh warga Gontor Putri 3 di mana seluruhnya dapat memiliki kesempatan untuk belajar menggali potensi dan berorganisasi dalam sebuah tim. Synder (Syafaruddin, 2002: 72) berpendapat bahwa kerjasama tim dalam menangani suatu proyek perbaikan atau pengembangan mutu pendidikan merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (*empowerment*) pegawai atau anggota kelompok kerja dengan pemberian tanggung jawab yang lebih besar.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat diambil beberapa kesimpulan pada tahap pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3. Pertama, memasuki tahap pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 secara operasional, pembentukan tim di Gontor Putri 3 terbagi menjadi dua yaitu pembentukan tim di tingkat guru dan pembentukan di tingkat santriwati. Proses pembentukan tim tingkat guru dilakukan secara internal dari anggota-anggota tim yang mengajukan calon anggota tim baru. Pada tingkat santriwati pembentukan tim dilakukan secara demokratis dengan diadakan pemilihan satu tahun sekali pada masa pergantian kepengurusan.

Kedua, terdapat unsur pimpinan yang membantu dalam pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3. Senior di dalam tim pada tingkat guru berfungsi untuk mengarahkan anggota tim dalam segala situasi. Sedangkan ditingkat santriwati, terdapat unsur ketua dalam struktur tim yang bertugas untuk

mengarahkan visi misi tim. Kemudian Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 selaku pimpinan berperan untuk memberikan keputusan dan legalitas dalam pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3.

Ketiga, pembentukan tim dengan sistem kaderisasi merupakan sebuah bentuk pendidikan bagi seluruh warga Gontor Putri 3 baik guru maupun santriwati sehingga rotasi maupun pergantian anggota dapat dilakukan kapan saja. Tidak ada kualifikasi khusus bagi calon anggota tim dengan penilaian yang didasarkan pada kemampuan dan kemauan calon anggota. Tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada guru dan santriwati atas dasar ‘kepernahan’, yang bertujuan supaya seluruh warga Gontor Putri 3 belajar dan terdidik untuk melaksanakan tugas di dalam tim. Beberapa hal tersebut menunjukkan adanya pemberdayaan (*empowerment*) dan pendidikan bagi seluruh warga Gontor Putri 3 di mana seluruhnya dapat memiliki kesempatan untuk belajar menggali potensi dan berorganisasi dalam sebuah tim.

c. Tahap Penggugahan atau Tantangan *Teamwork* (*Storming*)

Sebelumnya telah dibahas mengenai pergantian anggota tim atau pengurus yang bertujuan agar semua mendapatkan kesempatan yang sama untuk menggali potensi diri. Dalam hal ini profesionalitas pun tidak menjadi suatu ukuran standar dalam pemberian amanat atau tugas bagi warga pondok khususnya santriwati. Seluruh santriwati mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan diri dikarenakan ini adalah untuk mengkaderisasi, di mana setiap santriwati yang diberikan tugas dituntut untuk bisa melaksanakan tugas yang diberikan supaya mereka belajar dan terdidik.

Maka dari itu pada setiap perkumpulan yang dilakukan dalam *teamwork* juga tidak menutup kemungkinan terjadinya silang pendapat antar anggota-anggota tim. BW Tuckman (Sallis, 2010: 184) menyatakan bahwa pada tahap tantangan tim mulai menyadari akan adanya tugas dan mengalami tantangan atau hambatan-hambatan yang terjadi. Segala pembahasan mengenai persoalan *teamwork* di Gontor Putri 3 selalu diupayakan untuk kembali kepada visi dan misi, karena dengan kembali kepada visi dan misi maka diharapkan dapat meluruskan segala permasalahan. Wakil Pengasuh PMDG Putri 3 sebagai pimpinan juga berperan sebagai pemberi keputusan akhir dan juga sebagai pembimbing yang bertugas mengarahkan dan memberikan berbagai saran bagi anggota-anggota tim.

Dalam pembagian tugas di dalam sebuah tim, setiap anggota tim merumuskan pembagian tugas yang dilakukan secara bersama-sama hingga tercapai mufakat. Tim berkoordinasi dengan melakukan perkumpulan yang bersifat fleksibel, sehingga kapan pun dan di mana pun dimungkinkan untuk tim melakukan evaluasi yang di pimpin oleh senior di dalam tim. Namun, ada pula perkumpulan yang dilaksanakan secara rutin baik harian, mingguan dan bulanan. Inspeksi mendadak (sidak) juga menjadi alternatif yang biasa dilakukan oleh senior dalam sebuah tim atau bisa juga dari staf pengasuhan untuk mengontrol tiap-tiap *teamwork* guna menguji loyalitas dan pemahaman anggotanya dalam menguasai masalah dan tanggung jawab personel di dalam tim. Upaya koordinasi yang dilakukan *teamwork* di Gontor Putri 3 menunjukkan adanya kontrol yang baik di dalam tim sehingga tindak lanjut

evaluasi atau perbaikan juga dilaksanakan dengan cepat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi permasalahan yang dihadapi oleh tim.

Tahap penggugahan atau tantangan dalam proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 ini juga sesuai dengan pendapat Syafaruddin (2002: 73) yang menjelaskan bahwa pada fase penggugahan anggota tim menganalisis tugas yang dimandatkan kepada tim secara lebih terarah dengan memperhatikan situasi lingkungan yang ada dengan memahami spektrum tugas ini. Pada tahap ini masih ada friksi pikiran antaranggota tim dengan melihat keterlibatan dan tanggungjawab masing-masing. Dalam keadaan seperti ini, ketua tim dengan terlebih dahulu menyelami sebab-sebab dari perbedaan pendapat dan berupaya mencari titik temu sebagai pangkal tolak bersama untuk maju yang selanjutnya tim merumuskan pembagian tugas dari masing-masing anggota atau bagian dari tim.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat di ambil kesimpulan bahwasanya pada tahap penggugahan atau tantangan *teamwork* di Gontor Putri 3, tim mulai menemukan dan menyadari permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Dalam hal ini baik pimpinan maupun senior di dalam tim mengupayakan untuk membahas persoalan yang dikembalikan kepada visi dan misi, asumsi yang di dapat adalah bahwa dengan kembali kepada visi dan misi maka diharapkan dapat meluruskan segala permasalahan di dalam tim. Kemudian, pembagian tugas dilakukan secara mufakat di dalam tim. Evaluasi yang dilakukan oleh tim dipimpin oleh senior tim atau pimpinan dengan mengadakan koordinasi. Koordinasi yang dilakukan bersifat fleksibel

sehingga kapanpun dapat dilaksanakan. Inspeksi mendadak (sidak) juga menjadi alternatif senior tim dan pimpinan dalam upaya evaluasi. Namun demikian, koordinasi harian, mingguan, dan bulanan juga tetap dilaksanakan secara rutin. Upaya koordinasi yang dilakukan tersebut menunjukkan adanya kontrol yang baik di dalam tim sehingga tindak lanjut evaluasi atau perbaikan juga dilaksanakan dengan cepat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi permasalahan yang dihadapi oleh tim. Michael Hammer (2010: 142) berpendapat bahwa semakin cepat setiap orang bekerja, maka semakin cepat pelayanan kepada pelanggan diperbaiki. Maka dari pendapat tersebut dapat diasumsikan bahwa ketika permasalahan di dalam tim dikoordinasikan secara langsung (fleksibel) tanpa menunda waktu, maka tindak lanjut evaluasi pun dapat segera dilaksanakan sehingga penyelesaian masalah dapat diselesaikan dengan cepat dalam upaya perbaikan.

d. Tahap Penetapan Norma *Teamwork* (Norming)

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwasanya terdapat 2 jenis norma di dalam *teamwork* di Gontor Putri 3 yaitu norma tertulis dan tidak tertulis. Norma tertulis ditunjukkan dengan adanya *job description* dan juga Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) yang dimiliki oleh masing-masing *teamwork*. Ada pula tata aturan kegiatan yang disebut dengan SOP (Standar Operasional Pelaksanaan) sebagai disiplin kerja yang tertulis, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh tim tidak terlepas dari kerangka tata aturan kerja tersebut. Tata aturan kerja dalam ini bertujuan untuk mencapai visi misi pondok dan demi keberlangsungan sistem pondok yang

tidak berubah dan telah berjalan hingga saat ini, khususnya bertujuan pula untuk kelancaran pada tiap-tiap proses kegiatan yang dikerjakan.

Norma aturan yang tertulis terdiri dari pelaksanaan, disiplin kerja, kelengkapan, dan tujuan. Namun terdapat lebih banyak lagi disiplin pondok yang tidak tertulis. Disiplin pondok yang tidak tertulis ini berkaitan dengan tanggung jawab moral dan *dhomir* (hati nurani). Dan norma aturan tersebut akan berfungsi tergantung bagaimana personel tim di dalamnya dapat berupaya keras untuk mentaati norma. Seperti yang diutarakan oleh salah satu Guru Senior sebagai berikut.

“Sama halnya dengan disiplin pondok, disiplin pondok yang tertulis itu masih sedikit, karena sebenarnya masih banyak lagi disiplin pondok yang tidak tertulis, inilah yang dinamakan dengan *dhomir* (hati nurani). Segala tindakan di pondok dilakukan dengan menggunakan *dhomir*” (GS.06).

Terciptanya proses pendidikan seperti itu, tentu harus didasari oleh kesadaran akan makna hidup dan kehidupan yang penuh makna. Maka dalam mendidik santriwati selalu ditanamkan suatu pandangan bahwa hidup haruslah bermakna, “*hidup sekali hiduplah yang berarti*”. Dari hasil wawancara dengan Guru Senior, dijelaskan beberapa falsafah pendidikan Gontor di antaranya sebagai berikut.

“*In akhsantum akhsantum lianfusikum*” (jika kamu itu berbuat baik, maka sebenarnya kamu berbuat baik untuk diri sendiri). Hidup akan bermakna apabila dapat memberi manfaat bagi orang lain. Dengan demikian semakin besar manfaat seseorang bagi orang lain, maka semakin besarlah nilai kebaikan seorang itu. Hal ini juga terdapat dalam hadist yang diriwayatkan oleh Ahmad Thabrani dan Daruquthni yang berbunyi “...*khoirunnaasi anfa’uhum linnaasi*” yang berarti bahwa sebaik-baik manusia ialah yang paling bermanfaat untuk sesamanya. Dengan ungkapan lain, “*berjasalah tapi jangan minta jasa*”. Artinya, yang penting adalah berbuat terlebih dahulu bagi maslahat orang banyak, maka biarlah orang yang menilai.

Bukan meminta orang menilai apa yang telah sungguh-sungguh diperbuat” (GS.06).

Pandangan-pandangan yang selalu didengungkan di lingkungan kehidupan pondok ini sangat penting bagi pendidikan santriwati untuk menumbuhkan kesadaran santriwati akan pentingnya nilai-nilai hidup ini, sehingga manfaat yang diperoleh dari proses belajar ini akan banyak ditentukan oleh seberapa besar kesadaran akan makna dari proses belajarnya, sesuai ungkapan lainnya yaitu “*sebesar keinsyafanmu sebesar itu pula keberuntunganmu*”.

Terdapat pula ungkapan lain yang disampaikan pula oleh Guru Senior sebagai berikut.

“Seperti halnya ungkapan, “*apabila melempar bola, semakin kencang dan kuat kamu melempar, maka semakin kencang dan kuat pula maka pantulannya*”. Artinya semakin banyak kita berbuat untuk pondok, maka semakin banyak pula hal-hal yang didapatkan. Maka ketika kita tidak memiliki itu tadi, maka sebenarnya kita tidak akan berrmanfaat juga baik untuk diri sendiri maupun bagi yang lain” (GS.06).

Dapat dikatakan bahwa semua warga pondok yang berbuat juga akan merasa mendapatkan Hal itu pun dapat dimaknai bahwa semakin banyak santriwati berbuat, maka semakin banyak pula hal-hal atau manfaat yang didapatkan baik untuk diri sendiri maupun orang lain, dengan harapan santriwati kelak dapat menjadi generasi penerus bangsa yang beriman dan bertakwa pada Allah SWT. Berkaitan dengan *teamwork*, selain adanya falsafah-falsafah hidup yang ditanamkan dalam pondok sebagai nilai dasar norma tidak tertulis pada *teamwork* di Gontor Putri 3, terdapat nilai dasar yang paling utama yaitu nilai keikhlasan yang dijunjung tinggi sebagai nilai aturan yang dianut seluruh personel tim. Masalah ego, materialistik, dan *interest*

pribadi dianggap sebagai musuh perjuangan pondok. Salah satu contoh penerapan nilai keikhlasan yaitu semua sertifikasi yang diterima oleh guru senior akan dimasukkan ke dalam pondok, untuk digunakan pondok dan bukan untuk guru secara pribadi. Karena jika tidak, hal ini dianggap akan merusak dasar keikhlasan yang menjadi nilai nomor satu di pondok. Beberapa ungkapan yang telah disebutkan merupakan falsafah dan pandangan hidup yang diterapkan sebagai salah satu nilai dan ajaran pondok sekaligus sebagai norma tidak tertulis yang terdapat pada *teamwork* di Gontor Putri 3.

Dapat dilihat bahwasanya pembentukan tata aturan kerja atau norma yang terdapat pada *teamwork* di Gontor Putri 3 sesuai dengan pendapat BW Tuckman (Sallis, 2010: 184) bahwasanya pada tahap penataan norma tim mengupayakan pembentukan dan pengembangan tata aturan, norma, metode dalam bekerja di dalam sebuah tim. Maka dapat diambil kesimpulan bahwasanya pada tahap penataan norma *teamwork* di Gontor Putri 3 terdapat dua jenis norma aturan yaitu norma aturan tertulis dan tidak tertulis. Tim berupaya membentuk tata aturan kerja dengan menyusun *job description*, AD ART, dan SOP yang terdiri dari pelaksanaan, disiplin kerja, kelengkapan, dan tujuan sebagai norma tertulis. Kemudian adanya penanaman falsafah-falsafah hidup dalam kehidupan pondok sebagai nilai yang dianut, termasuk di dalamnya nilai keikhlasan, merupakan norma tidak tertulis yang digerakkan oleh hati nurani (*dhomir*). Norma aturan tidak tertulis ini menjadi penggerak utama yang difungsikan untuk menyamakan persepsi antar anggota dalam sebuah tim. Hal ini akan berdampak pada upaya untuk membangun tim dalam sebuah

kebersamaan yang dapat membawa tim pada satu tujuan yang sama dan meminimalisir adanya perbedaan pemikiran yang dapat menghambat kerja di dalam sebuah *teamwork*.

e. Tahap Pelaksanaan Kegiatan atau Kerja Keras *Teamwork* (*Performing*)

Berdasarkan hasil penelitian, di dalam pelaksanaan *teamwork* baik di tingkat guru dan santriwati dilatih untuk menjalankan berbagai kegiatan yang memiliki makna pendidikan bagi mereka, baik dari yang bersifat fisik, mental, intelektual, hingga spiritual. Seperti pengelolaan unit-unit usaha dan kepengurusan lembaga, guru-guru dilatih untuk menguasai materi yang dikerjakan, merencanakan, mengkoordinasikan, serta mengevaluasi setiap program. Santriwati dididik untuk bertanggungjawab mengurus tata kehidupan keseharian dalam pondok. Rangkaian kegiatan ini terselenggara selama 24 jam, dari mulai tidur hingga tidur lagi, sehingga ada istilah “pondok tidak tidur, pondok tidak mati”. Terdapat syiar pondok yang menjelaskan bahwasanya segala sesuatu yang dilihat, didengar, dan dirasakan adalah pendidikan. Syiar pondok ini menunjukkan bahwa segala aktivitas dan pengalaman yang dilakukan santriwati dari hal sekecil apapun merupakan bentuk pendidikan.

Perpaduan kegiatan intra kurikuler dan ekstrakurikuler ini menggambarkan totalitas kehidupan santriwati yang bertujuan untuk mencapai tujuan akademik sekaligus memberikan pengalaman belajar guna menumbuhkan sikap sosial yang diperlukan santriwati kelak ketika terjun di masyarakat. Pengelolaan

kehidupan secara totalitas inilah yang menjadikan pondok dinamis, yang berarti selalu ada aktivitas dan gerakan yang memang direkayasa sedemikian rupa dalam rangka pembentukan lingkungan pendidikan yang mendukung.

Berkaitan dengan *teamwork* TQM sebagai upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu pendidikan di Gontor Putri 3, juga diselaraskan dengan menerapkan pola pendekatan *management by object* (MBO) yang menunjang aktivitas *teamwork*. Hal ini ditunjukkan dengan diciptakannya aktivitas-aktivitas pendidikan sebagai obyek-obyek kegiatan yang diatur dan dikendalikan oleh warga pondok. Hal ini yang dimaksudkan sebagai implementasi *management by object* (MBO) di dalam Gontor Putri 3.

Implementasi *management by object* (MBO) di Gontor Putri 3 ini diwujudkan dengan menciptakan aktivitas-aktivitas pendidikan sebagai obyek-obyek kegiatan yang kemudian diatur dan dikendalikan. Adapun obyek-obyek di dalam MBO diperbanyak sebagai contoh: obyek penyelenggaraan kepanitiaan ujian, obyek penerimaan siswa baru, obyek Pekan *Khutbatul 'Arsy* (PKA), obyek acara DA dan PG sebagai karya besar bagi siswa kelas V dan VI, obyek kegiatan belajar mengajar, dan lain sebagainya.

Pendekatan MBO yang diterapkan di Gontor Putri 3 dengan menciptakan berbagai kegiatan tersebut menuntut terbentuknya aktivitas-aktivitas tim yang difungsikan untuk menyelesaikan segala tugas dalam rangka pencapaian program-program pendidikan yang telah dirancang sedemikian rupa. Sesuai dengan teori Syafaruddin (2002: 72) yang mengemukakan bahwasanya peranan tim proyek peningkatan dan perbaikan mutu sebaiknya dilakukan oleh

tim pada proyek-proyek kecil yang simultan atau dalam bentuk *ad hoc* atau proyek jangka pendek.

Dalam hal ini kegiatan-kegiatan jangka pendek yang terselenggara sebagai alat yang digunakan untuk menunjang penerapan MBO di Gontor Putri 3, juga mendukung adanya pergerakan tim pada proyek-proyek kegiatan yang memiliki jangka waktu tertentu demi sebuah keberhasilan mutu pendidikan secara keseluruhan. Hal ini senada dengan teori yang dikemukakan oleh Sallis (2010: 180) bahwasanya proyek *ad hoc* dan berjangka pendek serta tim peningkatan merupakan elemen kunci dalam meningkatkan mutu. Didukung pula oleh pendapat Syafaruddin (2002: 72) bahwa dipilihnya proyek kecil dengan alasan, jika terjadi kegagalan tidak menghancurkan kredibilitas seluruh proses. Keberhasilan sejumlah proyek kecil akan menjadi nilai tambah untuk sesuatu yang lebih besar dalam rangka perbaikan mutu.

Konsep *management by object* (MBO) pada pola pendekatan manajemen yang diterapkan pada *teamwork* di Gontor Putri 3, apabila dikaji lebih mendalam nampaknya selaras dengan konsep *activity based management* (ABM) yang banyak dibahas di cabang ilmu ekonomi seperti manajemen biaya dan akuntansi biaya. Hal ini dikarenakan *object* yang dimaksudkan pada MBO di Gontor Putri 3 adalah berupa aktivitas. “*Activity-Based Management (ABM) manages activities to improve the value of products or services to customers and increase the firm’s competitiveness and profitability*” (Blocher, 2008: 130). Definisi tersebut dapat dimaknai bahwa manajemen berbasis aktivitas merupakan sebuah pendekatan yang memperhatikan pada

pengelolaan aktivitas yang digunakan untuk memperbaiki nilai produk atau jasa bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing dan keuntungan perusahaan. Menurut Beaujon & Singhal (Noor Azizi Ismail, 2010: 42), “*ABC is a method that is designed to provide managers with more accurate product/service costs, clearer insights into what causes costs to exist and what drives costs and more relevant information for strategic decision making*”. Definisi tersebut dapat dimaknai bahwa *Activity-based costing* (ABC) adalah metode yang dirancang untuk memberikan informasi kepada manajer tentang biaya produk atau jasa yang lebih akurat, wawasan yang lebih jelas, faktor yang menyebabkan pengeluaran biaya, dan informasi yang lebih relevan untuk pengambilan keputusan strategis. Selanjutnya menurut Khalid (Noor Azizi Ismail, 2010: 42), “*ABM, on the other hand, refers to use of ABC information to understand and to make beneficial changes in the way institutions do their business in an environment of limited resources and increasing demands*”. Definisi tersebut dapat dimaknai bahwa di sisi lain, ABM mengacu pada penggunaan informasi ABC untuk memahami dan membuat perubahan yang bermanfaat pada cara lembaga untuk melakukan bisnis mereka dengan lingkungan sumber daya yang terbatas dan meningkatnya permintaan. Manajemen berdasarkan aktivitas (*activity based management-ABM*) adalah metode pengambilan keputusan manajemen yang menggunakan informasi *activity based costing* (ABC) guna meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas (Horngren, 2008: 177).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, penerapan MBO yang menunjang aktivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dapat dikatakan searah dengan tujuan ABM yang memiliki kesamaan karakteristik dalam hal pengelolaan aktivitas guna mencapai keuntungan dan meningkatkan pelayanan atau jasa demi kepuasan pelanggan. Upaya untuk mencapai keuntungan ini dapat dilakukan dengan mengurangi angka pemborosan dan meningkatkan nilai kepuasan pelanggan. Sesuai dengan fungsi ABM yang menganalisis aktivitas-aktivitas proses produksi untuk mengetahui letak kekurangan dan kelebihan sumber daya yang digunakan di masing-masing tahapan, sehingga mengarah pada alokasi biaya dan pengambilan keputusan yang tepat.

Dalam konteks ini tentunya berbeda pada aktivitas yang dikerjakan pada perusahaan bisnis yang menghasilkan mutu produk atau barang dan profitabilitas yang umumnya berbentuk material namun tetap bertujuan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan mengurangi pemborosan biaya produksi. Penerapan MBO lebih berfokus pada produk dan jasa layanan pendidikan di Gontor Putri 3, sehingga aktivitas-aktivitas yang diciptakan pun berupa aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan atau output pendidikan yang memiliki nilai kualitas yang baik dan memberikan kepuasan bagi seluruh *stakeholder* yang terkait, dengan berpegang pada prinsip untuk menggunakan sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya untuk hasil yang maksimal.

Namun demikian, dibutuhkan penelitian lebih lanjut mengenai hal ini dikarenakan penelitian ini tidak difokuskan untuk meneliti kesesuaian antara implementasi ABM dengan implementasi MBO di Gontor Putri 3. Konsep

ABM didapatkan dari salah satu disiplin ilmu bidang ekonomi yang ternyata ditemukan dapat diadopsi ke dalam ilmu manajemen pendidikan, seperti halnya TQM yang diadopsi dari bidang ilmu bisnis dan perindustrian. Secara praktis, belum banyak ditemukan adanya implementasi ABM di lembaga pendidikan, sehingga penemuan ini dapat dikembangkan lebih lanjut untuk ditemukan secara detail relevansinya dengan dunia pendidikan khususnya untuk pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

Selain itu dijelaskan pula bahwasanya pemahaman akan visi misi dan penanaman nilai-nilai pondok menjadi hal yang penting untuk setiap anggota tim untuk dapat melaksanakan tugas hingga akhir. Nilai-nilai yang ditanamkan berupa nilai keikhlasan, motivasi, niat ibadah dan berbuat maksimal sehingga diharapkan kesadaran dan perasaan tertuntut akan muncul dengan sendirinya dari dalam diri masing-masing anggota tim.

Maka dapat disimpulkan bahwasanya upaya peningkatan mutu yang dilaksanakan di Gontor Putri 3 dengan menerapkan kerjasama tim sebagai salah satu unsur implementasi TQM telah diintegrasikan dengan implementasi MBO, di mana banyaknya kegiatan pendidikan yang diciptakan dengan jangka waktu tertentu menuntut sebuah pergerakan atau aktivitas-aktivitas tim. Tentu saja obyek-obyek itu diciptakan dengan tujuan agar seluruh warga Gontor Putri 3 khususnya santriwati dapat terlibat di dalam obyek-obyek tersebut dan dilibatkan untuk turut berperan dalam mencapai keberhasilan program kegiatan pendidikan yang diselenggarakan. Banyaknya aktivitas-aktivitas pendidikan di PMDG Putri 3 inilah yang menjadikan pondok bergerak secara

dinamis, yang berarti selalu ada aktivitas dan gerakan yang memang direkayasa sedemikian rupa dalam rangka pembentukan lingkungan yang mendukung adanya pendidikan dalam kehidupan bermasyarakat di pondok dan juga sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di Gontor secara keseluruhan dikarenakan keberhasilan tim pada kegiatan-kegiatan kecil menjadi tambahan nilai untuk keberhasilan program pendidikan secara keseluruhan sehingga keberhasilan kegiatan-kegiatan pendidikan yang diupayakan melalui kerjasama tim tersebut mengarah pada pencapaian mutu yang diharapkan.

Penerapan MBO yang menunjang aktivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 ini juga dapat dikatakan searah dengan tujuan ABM yang memiliki kesamaan karakteristik dalam hal pengelolaan aktivitas guna mencapai keuntungan dan meningkatkan pelayanan atau jasa demi kepuasan pelanggan. Kemudian, pemahaman akan visi misi dan penanaman nilai-nilai pondok menjadi hal yang penting untuk setiap anggota tim untuk dapat melaksanakan tugas hingga akhir. Nilai-nilai yang ditanamkan berupa nilai keikhlasan, motivasi, niat ibadah dan berbuat maksimal sehingga diharapkan kesadaran dan perasaan tertuntut akan muncul dengan sendirinya dari dalam diri masing-masing anggota tim.

Berdasarkan keseluruhan proses pembentukan tim di Gontor Putri 3, dapat diambil kesimpulan yang digambarkan pada tabel berikut.

Tabel 4. Proses Pembentukan *Teamwork* di Gontor Putri 3

Proses pembentukan <i>teamwork</i> di Gontor Putri 3	
Tahap pra pembentukan <i>teamwork</i> (<i>pre-forming</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Tahap pra pembentukan berupa penerapan sistem kaderisasi sebagai proses pembelajaran yang dialami santriwati yang dimulai sejak fase awal masuk ketika menjadi santriwati baru
Tahap pembentukan atau perkembangan <i>teamwork</i> (<i>forming</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Terbagi 2 proses pembentukan yaitu pembentukan tim di tingkat guru dan di tingkat santriwati - Terdapat unsur pimpinan yang membantu dalam proses pembentukan - Tidak ada kualifikasi khusus bagi calon anggota tim - Tugas dan tanggung jawab diberikan atas dasar 'kepernahan' sebagai wujud pemberdayaan (<i>empowerment</i>) bagi seluruh warga pondok Gontor Putri 3
Tahap penggugahan atau tantangan <i>teamwork</i> (<i>storming</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Tim mulai menemukan dan menyadari permasalahan-permasalahan yang dihadapi - Pimpinan maupun senior di dalam tim berupaya untuk membahas persoalan yang merujuk kepada visi dan misi - Pembagian tugas dilakukan secara mufakat di dalam tim - Koordinasi dan evaluasi yang dilakukan oleh tim dipimpin oleh senior tim atau pimpinan - Koordinasi yang dilakukan dapat bersifat fleksibel sehingga kapanpun dapat dilaksanakan seperti melakukan inspeksi mendadak (<i>sidak</i>) dan terdapat pula koordinasi rutin baik harian, mingguan, dan bulanan
Tahap penetapan norma (<i>norming</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat dua jenis norma aturan yaitu norma aturan tertulis dan tidak tertulis - Tim berupaya membentuk tata aturan kerja tertulis dengan menyusun <i>job description</i>, AD ART, dan SOP yang terdiri dari pelaksanaan, disiplin kerja, kelengkapan, dan tujuan - Norma tidak tertulis berupa penanaman falsafah-falsafah hidup dalam kehidupan pondok sebagai nilai yang di anut, termasuk di dalam nya nilai keikhlasan, yang digerakkan oleh hati nurani (<i>dhomir</i>) - Norma aturan tidak tertulis menjadi penggerak utama yang difungsikan untuk menyamakan persepsi antar anggota tim
Tahap pelaksanaan kegiatan atau kerja keras <i>teamwork</i> (<i>performing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan kerjasama tim sebagai salah satu unsur implementasi TQM telah diintegrasikan dengan implementasi <i>management by object</i> (MBO) - Obyek-obyek yang diciptakan berupa kegiatan pendidikan yang dengan jangka waktu tertentu menuntut sebuah pergerakan atau aktivitas-aktivitas tim - Dapat disimpulkan bahwa integrasi MBO pada pelaksanaan <i>teamwork</i> di Gontor Putri 3 diterapkan agar; <ol style="list-style-type: none"> (1) Seluruh warga PMDG Putri 3 khususnya santriwati dapat terlibat dan turut berperan dalam mencapai keberhasilan program kegiatan pendidikan yang diselenggarakan (2) Menjadikan pondok bergerak secara dinamis, yang berarti selalu ada aktivitas dan gerakan yang memang direkayasa sedemikian rupa dalam rangka pembentukan lingkungan yang mendukung adanya pendidikan dalam berkehidupan masyarakat di pondok dan juga sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di Gontor Putri 3 (3) Keberhasilan kegiatan-kegiatan pendidikan yang diupayakan melalui kerjasama tim tersebut mengarah pada pencapaian mutu yang diharapkan dikarenakan keberhasilan tim pada kegiatan-kegiatan kecil menjadi tambahan nilai untuk keberhasilan program pendidikan secara keseluruhan - Ditemukan adanya persamaan karakteristik antara implementasi <i>management by object</i> (MBO) di Gontor Putri 3 dengan implementasi <i>activity based management</i> (ABM) dalam hal pengelolaan aktivitas guna mencapai keuntungan dan meningkatkan pelayanan atau jasa demi kepuasan pelanggan - Pemahaman akan visi misi dan penanaman nilai-nilai pondok menjadi hal yang penting untuk setiap anggota tim untuk dapat melaksanakan tugas hingga akhir - Nilai-nilai yang ditanamkan berupa nilai keikhlasan, motivasi, niat ibadah dan berbuat maksimal dalam pelaksanaan tugas tim

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 melalui beberapa tahapan yaitu; tahap pra pembentukan (*pre-forming*), tahap pembentukan (*forming*), tahap penggugahan (*stroming*), tahap penetapan norma (*norming*), dan tahap pelaksanaan kegiatan (*performing*) Demikian hasil pembahasan mengenai proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3.

3. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas *Teamwork* di Gontor Putri 3

Seluruh kegiatan-kegiatan yang ada di Gontor Putri 3 diciptakan sedemikian rupa sebagai media pembelajaran yang bertujuan untuk mendidik. Pola pendidikan mengarah kepada suatu konsep bahwa totalitas kehidupan dan kegiatan-kegiatan di pondok, baik di luar maupun di dalam, merupakan sarana pendidikan bagi para santriwati dan semua warga pondok. Maka dari itu, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan hingga tercapainya tujuan-tujuan pendidikan di pondok, adanya kerjasama tim menjadi faktor penting sebagai awal terbentuknya jalinan *ukhuwwah* (kebersamaan) bagi seluruh warga pondok. Seluruh anggota tim yang terlibat, baik dari pimpinan, guru, dan santriwati dituntut untuk mampu saling bekerjasama. Hal ini penting mengingat untuk meraih sebuah kesuksesan, diperlukan kebersamaan yang kuat dari seluruh personel yang terlibat di dalam *teamwork* sehingga tujuan-tujuan dapat tercapai secara efektif.

Pada bagian ini akan dibahas mengenai unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3. Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan

mengenai efektivitas *teamwork* ini dikaji dengan membagi dua bagian, yaitu efektivitas *teamwork* dari segi sikap dan motivasi anggota tim dan efektivitas *teamwork* yang dikaji dari segi kinerja *teamwork*.

a. Sikap dan Motivasi Anggota *Teamwork*

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa upaya yang dilakukan untuk mencapai sebuah efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dari segi sikap dan motivasi anggota *teamwork*. Pertama, diketahui bahwasanya *teamwork* terdiri dari beberapa personel yang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Dalam hal ini setiap personel tim di Gontor Putri 3 diharuskan untuk memiliki kesungguhan dan kemauan yang diimbangi dengan keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang lebih. Sikap tersebut sangat diutamakan untuk dimiliki oleh tiap anggota sehingga diharapkan anggota-anggota dalam sebuah *teamwork* akan mempunyai kemampuan untuk menggali potensi diri dan bertanggung jawab secara totalitas terhadap mutu dengan upaya total dari setiap personel tim atau dengan kata lain berusaha berbuat semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal pula.

Kedua, dari hasil wawancara disampaikan bahwa sasaran utama dibentuknya *teamwork-teamwork* ini adalah untuk santriwati karena santriwati merupakan produk pendidikan yang berproses dalam sistem pendidikan di pondok yang dipersiapkan untuk menjadi kader pemimpin umat di kehidupan bermasyarakat. Santriwati ini dianggap sebagai produk yang kelak akan menentukan seberapa besar kepuasan masyarakat termasuk di dalamnya orang tua maupun masyarakat luar terhadap output pendidikan Gontor Putri 3.

Ketiga, dari hasil wawancara disampaikan bahwasanya setiap *teamwork* di Gontor Putri 3 memiliki tanggungjawab utama agar keseluruhan proses dapat mencapai kualitas di setiap aktivitas dengan upaya total dari setiap personel tim atau dengan kata lain berusaha berbuat semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal pula. Tanggungjawab utama terhadap keseluruhan proses pendidikan ini bertujuan kepada pencapaian mutu pendidikan dengan sebaik-baiknya.

Adapun bentuk pertanggung jawaban setiap anggota tim yaitu dengan melaporkan hasil pekerjaannya secara tertulis dengan bentuk laporan pertanggungjawaban (LPJ) pada masa pergantian yang diadakan setahun sekali (satu masa periode kepengurusan *teamwork* di tingkat santriwati), laporan pertanggungjawaban (LPJ) masing-masing bagian disampaikan dan dibacakan ke seluruh warga pondok. Acara pergantian pengurus tim ini dianggap sangat penting, sehingga seluruh santriwati pun diliburkan dari kegiatan belajar di kelas untuk menghadiri acara ini mengingat pentingnya acara ini sebagai wahana pendidikan berorganisasi.

Adapun untuk seluruh sektor unit usaha yang ditangani baik oleh guru maupun santriwati, LPJ diajukan kepada staf Pengasuhan Santriwati yang kemudian akan dilaporkan hasil dan perkembangannya kepada Pimpinan Pusat Pondok Modern Darussalam Gontor (Ponorogo). Namun demikian, pada hakikatnya LPJ adalah bentuk pertanggungjawaban yang ringan. LPJ dianggap sebagai laporan dalam bentuk tertulis sebagai salah satu bentuk pendidikan

bagi setiap warga pondok, karena pondok menganggap yang lebih berat adalah pertanggungjawaban moral.

Salah satu contoh kecil bentuk pertanggung jawaban moral yang disampaikan pada hasil wawancara yaitu santriwati yang bertugas piket untuk menyapu. Selesai menyapu kemudian santriwati tersebut tanda tangan pada daftar piket sebagai bukti telah dikerjakannya tugas menyapu itu. Namun, hasil dan tanggungjawab yang sebenarnya di sini terletak pada bersih atau tidaknya santriwati itu menyapu. Ini yang disebut dengan tanggung jawab moral. Maka semua personel tim dituntut untuk selalu maksimal dalam berbuat. Akan tetapi rasa kepuasan dari dalam diri setiap anggota tim inilah yang dianggap sebagai wujud keberhasilan akan terlaksananya sebuah tugas. Selain itu disampaikan pula bahwasanya yang menghibur diri (kita) adalah hasil kerja (kita). Maka dari itu, santriwati di sini selalu diajak ikut berpartisipasi berbuat untuk pondok, seperti bergotong royong. Semua hal ini bertujuan untuk memunculkan rasa kepuasan dan loyalitas santriwati terhadap pondok karena santriwati sendiri yang telah bersama-sama bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara disampaikan pula bahwasanya ukuran keberhasilan dengan timbulnya kepuasan ini jika dimasukkan dalam unsur *qur'ani* ini adalah bentuk kesyukuran. Para anggota tim berkeyakinan apabila seseorang bersyukur maka Allah akan menambahkan nikmat-Nya kepada hambaNya yang bersyukur. Ini merupakan salah satu nilai yang ditanamkan dan dianut oleh teamwork di Gontor Putri 3.

Keempat, berdasarkan hasil observasi dapat dilihat bahwasanya sikap semangat para personel tim dalam menjalankan tugas menunjukkan bahwasanya setiap anggota *teamwork* merasa bangga dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Para anggota tim beranggapan bahwa kebanggaan itu bisa menciptakan semangat yang lebih lagi dari dalam diri tiap personel yang memberikan motivasi untuk melakukan tugas lebih baik lagi. Motivasi juga diberikan dengan memberikan penghargaan atau *reward* yang mendidik para anggota tim. Salah satunya dengan pujian dan dengan memberikan tugas selanjutnya sebagai bentuk kepercayaan bahwasanya dia mampu untuk melakukan hal tersebut.

Kelima, berdasarkan hasil wawancara disampaikan bahwasanya, masing-masing anggota tim berupaya untuk menjalin hubungan yang baik antar anggota tim, yaitu dengan saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim. Kebersamaan yang dibina dengan upaya musyawarah di setiap permasalahan yang dihadapi, menumbuhkan rasa keterikatan di antara anggota tim. Rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya diupayakan agar selalu ada.

Beberapa upaya yang dilakukan untuk mencapai sebuah efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dari segi sikap dan motivasi anggota *teamwork* ini diukur dengan berdasarkan pendapat Sallis (2010: 188) yang menyampaikan bahwasanya terdapat lima unsur pendukung efektivitas *teamwork* dari segi sikap dan motivasi anggota tim, yaitu: (1) anggota tim berkomitmen,

berpengetahuan, dan terampil, (2) berfokus pada pelajar, (3) bertanggungjawab terhadap mutu, (4) merasa bangga terhadap kerja, dan (5) merespon kebutuhan individual. Namun, pada upaya *teamwork* di Gontor Putri 3 untuk mencapai sebuah efektivitas pada sikap dan motivasi anggota ini terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan tambahan untuk pendapat atau teori yang telah diutarakan oleh Sallis.

Pada unsur yang pertama, bahwasanya anggota tim di Gontor Putri 3 diutamakan untuk memiliki sikap sungguh-sungguh dan kemauan untuk berbuat. Sikap sungguh-sungguh ini menunjukkan sebuah komitmen dari para anggota tim terhadap tugas yang dibebankan. Kemudian, adanya kemauan dari masing-masing personel tim dapat diasumsikan bahwasanya dengan adanya kemauan untuk berbuat, maka anggota tim pun memiliki kemauan untuk terus belajar menggali potensi diri hingga ia memiliki sebuah kemampuan atau keterampilan (*skill*) dalam melaksanakan tugas di dalam tim. Sehingga sikap kesungguhan dan kemauan ini mendukung teori yang dinyatakan oleh Sallis pada poin pertama, bahwasanya setiap anggota tim hendaknya memiliki komitmen, pengetahuan, dan keterampilan untuk mencapai sebuah efektivitas *teamwork*.

Kedua, santriwati sebagai sasaran utama dibentuknya *teamwork* di Gontor Putri 3 ini sesuai dengan pendapat Sallis pada poin kedua yang menyebutkan bahwasanya yang menjadi fokus utama *teamwork* adalah pelajar. Pelajar di Gontor Putri 3 yang disebut dengan istilah santriwati ini dianggap sebagai produk utama yang kelak akan menentukan seberapa besar kepuasan

masyarakat termasuk di dalamnya orang tua maupun masyarakat luar terhadap output pendidikan Gontor Putri 3.

Ketiga, setiap *teamwork* di Gontor Putri 3 memiliki 2 bentuk pertanggungjawaban yaitu secara tertulis dalam bentuk laporan pertanggungjawaban (LPJ) dan yang lebih utama lagi adalah pertanggungjawaban secara moral di mana rasa kepuasan dari dalam diri setiap anggota tim inilah yang dianggap sebagai wujud keberhasilan akan terlaksananya sebuah tugas. Adapun ukuran keberhasilan dengan timbulnya kepuasan adalah sebuah bentuk kesyukuran. Para anggota tim berkeyakinan apabila seseorang bersyukur maka Allah akan menambahkan nikmatNya kepada hamba-Nya yang bersyukur. Hal tersebut menjadi salah satu nilai yang ditanamkan dan dianut oleh *teamwork* di Gontor Putri 3. Kedua bentuk tanggungjawab tersebut bertujuan agar keseluruhan proses dapat mencapai kualitas di setiap kegiatannya. Upaya tersebut dilakukan oleh setiap personel tim dengan berbuat semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal pula. Tanggungjawab utama terhadap keseluruhan proses pendidikan ini mengarah kepada pencapaian mutu pendidikan dengan sebaik-baiknya. Sehingga, hal tersebut sesuai dengan pendapat Sallis pada poin ketiga bahwasanya personel tim hendaknya bertanggungjawab terhadap mutu sebagai unsur pendukung efektivitas *teamwork* yang dikaji melalui sikap dan motivasi personel tim.

Keempat, para anggota tim beranggapan bahwa kebanggaan itu bisa menciptakan semangat yang lebih lagi dari dalam diri tiap personel yang memberikan motivasi untuk melakukan tugas lebih baik lagi. Sikap semangat

para personel tim dalam menjalankan tugas dan adanya pemberian motivasi berupa penghargaan atau *reward* yang mendidik para anggota tim baik dengan pujian atau dengan memberikan tugas selanjutnya sebagai bentuk kepercayaan atas kemampuan personel tim menunjukkan bahwasanya setiap anggota *teamwork* merasa bangga dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal tersebut sesuai dengan teori Sallis pada poin keempat bahwasanya sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork* dari segi sikap dan motivasi anggota tim, personel tim hendaknya merasa bangga dalam melaksanakan tugas.

Kelima, adanya kebersamaan yang dibina dengan upaya musyawarah di setiap permasalahan yang dihadapi, menumbuhkan rasa keterikatan di antara anggota tim. Rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya diupayakan agar selalu ada di mana hubungan yang baik antar anggota tim, dijalin dengan saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim. Hal tersebut menunjukkan adanya respon kebutuhan individual para anggota *teamwork* di Gontor Putri 3. Sesuai dengan teori Sallis pada poin kelima bahwasanya personel tim hendaknya merespon kebutuhan individual sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork* yang dikaji melalui sikap dan motivasi anggota tim.

Maka dari pembahasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwasanya terdapat 5 unsur pencapaian efektivitas *teamwork* yang dikaji dari segi sikap dan motivasi anggota tim di Gontor Putri 3, diantaranya: (1) anggota tim memiliki kesungguhan dan kemauan, (2) anggota tim berfokus pada santriwati

(pelajar), (3) anggota tim bertanggungjawab terhadap seluruh proses kegiatan hingga mencapai mutu, ditunjukkan dengan adanya rasa kepuasan pada diri anggota tim, (4) anggota tim merasa bangga dalam melaksanakan tugas, (5) anggota tim merespon kebutuhan individual dengan menjalin kebersamaan dan hubungan baik dengan upaya saling memahami diantara sesama anggota.

b. Kinerja *Teamwork*

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di PMDG Putri 3 dari segi kinerja *teamwork*. Beberapa unsur untuk mencapai sebuah efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dari segi kinerja *teamwork* ini diukur dengan berdasarkan pendapat Burnham (1997: 138) yang menyampaikan beberapa unsur untuk mencapai efektivitas *teamwork* dari segi kinerja tim, yaitu: (1) tim memiliki tujuan yang jelas; (2) tim memiliki sumberdaya yang mendukung; (3) tim memiliki dan mengetahui batasan tanggungjawab dan otoritas; (4) tim memiliki rencana kerja; (5) tim memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut; (6) kepemimpinan dalam tim bersifat situasional; (7) terdapat kebanggaan dalam tim; (8) adanya kejelasan tugas; (9) umpan balik dan *review*, (10) keterbukaan dan keterusterangan dalam tim; (11) pengambilan keputusan kolaboratif; (12) komunikasi menyamping/mendatar; (13) memperhatikan/menekankan pada tindakan (*action*); (14) tim berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur.

Pada bagian ini akan dibahas beberapa unsur untuk mencapai sebuah efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dari segi kinerja *teamwork* yang akan

dibahas dan dilihat kesesuaiannya dengan pendapat atau teori yang telah diutarakan oleh Sallis.

1) Tim memiliki tujuan yang jelas

Setiap *teamwork* di Gontor Putri 3 dilandasi dengan arah tujuan yang sama. Pemahaman akan visi misi *teamwork* diupayakan dengan melakukan pengarahan dan sosialisasi visi misi oleh senior di dalam tim atau staf pengasuhan atau diarahkan langsung oleh bapak wakil pengasuh selaku pimpinan di Gontor Putri 3. Arahan dan sosialisasi akan tujuan tim dilakukan secara terus-menerus sebagai bentuk monitoring kerja sehingga personel tim dapat memahami dan selalu sadar akan tujuan dari dibentuknya tim dan akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok. Hal tersebut diupayakan karena koordinasi dan musyawarah dalam tim di Gontor Putri 3 akan terlaksana dengan baik jika tujuan dari tim dapat diketahui dan dipahami oleh masing-masing anggota tim.

Upaya sosialisasi akan visi misi dan arahan yang dilakukan di dalam tim melalui koordinasi secara terus-menerus sebagai bentuk monitoring kerja bagi personel tim. Asumsi yang disampaikan bahwasanya koordinasi dan musyawarah dalam tim di Gontor Putri 3 akan terlaksana dengan baik jika tujuan dari tim dapat diketahui dan dipahami oleh masing-masing anggota tim. Ini menunjukkan bahwasanya tim di Gontor Putri 3 memiliki tujuan jelas yang akan dicapai. Hal ini juga sesuai dengan teori Burnham (1997: 138)

bahwa tim memiliki tujuan yang jelas sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

2) Tim memiliki sumber daya yang mendukung

Dalam hal pengelolaan sumber daya atau fasilitas, tim memiliki prinsip untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin sehingga tujuan tim dapat tercapai. Banyaknya objek-objek yang diciptakan di dalam pondok berupa kegiatan-kegiatan santriwati dan guru, menjadi alat bagi setiap *teamwork* untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Semakin banyak kegiatan yang diciptakan maka seluruh warga pondok akan tertuntut untuk melakukan kerjasama dalam sebuah kebersamaan demi keberhasilan terlaksananya kegiatan. Apabila kegiatan dapat terlaksana dengan baik, artinya tim telah berhasil menyelesaikan tugas hingga tercapainya sebuah mutu pendidikan yang diharapkan.

Adanya asumsi bahwa semakin banyak kegiatan yang diciptakan maka seluruh warga pondok akan tertuntut untuk melakukan kerjasama dalam sebuah kebersamaan demi keberhasilan terlaksananya kegiatan. Maka terciptanya objek-objek di dalam pondok berupa kegiatan-kegiatan santriwati dan guru, yang dijadikan sebagai alat bagi setiap *teamwork* untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan dan juga dengan adanya prinsip untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin sehingga tujuan tim dapat tercapai menunjukkan bahwasanya tim memiliki sumber daya yang mendukung. Hal ini sesuai dengan teori Burnham (1997:

138) bahwa tim memiliki sumber daya yang mendukung sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

3) Tim memiliki dan mengetahui batasan tanggungjawab dan otoritas

Setiap tim baik dari tingkatan guru maupun santriwati memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Tugas dan tanggung jawab tersebut tertuang di dalam *job description* sehingga dalam aturan di Gontor Putri 3 tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain dikarenakan semua bagian memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan.

Tugas dan tanggung jawab yang tertuang di dalam *job description teamwork* di Gontor Putri 3 menjadi sebuah aturan bahwasanya tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain dikarenakan semua bagian memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan. Hal ini juga menunjukkan kesesuaian dengan teori Burnham (1997: 138) bahwa tim memiliki dan mengetahui batasan tanggung jawab dan otoritas sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas dalam *teamwork*.

4) Tim memiliki rencana kerja

Rencana kerja di dalam tim dilakukan dengan membuat program kerja secara tertulis dan tertarget baik program kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kesemuanya disusun bersama-sama dengan musyawarah dari seluruh anggota tim. Program kerja dianggap sebagai salah satu faktor penting untuk memajukan sebuah *teamwork* di dalam organisasi.

Musyawarah Kerja dilakukan para pengurus OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka dan seluruh kelas V sebelum memasuki tahun ajaran baru untuk merancang program kerja selama satu periode masa bakti. Materi musyawarah berupa evaluasi hasil usaha atau kegiatan tiap bagian dan usaha baru untuk tiap bagian. Kegiatan ini dibawah bimbingan dan pengawasan staf Pengasuhan Santriwati. Di sisi lain, KMI dan Pengasuhan Santriwati juga memiliki program kerja baik harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Program kerja yang disusun dituangkan ke dalam bentuk kalender tahunan yang menjadi program kerja untuk satu tahun. Dikarenakan KMI dan Pengasuhan Santriwati merupakan tim utama di Gontor Putri 3, maka beberapa program kerja yang disusun dan dilaksanakan berupa program-program supervisi dan evaluasi.

Rencana kerja di dalam tim dilakukan dengan membuat program kerja secara tertulis dan tertarget baik program kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kesemuanya disusun bersama-sama dengan musyawarah dari seluruh anggota tim. Dibuktikan dengan diadakannya Musyawarah Kerja sebelum masa pergantian pengurus pada tim di tingkat santriwati dan program kerja yang disusun dituangkan ke dalam bentuk kalender tahunan yang menjadi program kerja untuk satu tahun di tingkat guru. Hal tersebut menunjukkan kesesuaian dengan teori Burnham (1997: 138) bahwa tim memiliki rencana kerja sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

5) Tim memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut

Masing-masing bagian di dalam tim memiliki *job description* dan juga memiliki Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) di *teamwork* mana pun kecil. Ada pula tata aturan kegiatan yang disebut dengan SOP (Standar Operasional Pelaksanaan) yang dibuat dengan berlandaskan visi misi dan nilai-nilai yang ditanamkan pondok sebagai disiplin kerja yang tertulis, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh tim tidak terlepas dari kerangka itu. Dibentuknya SOP selain untuk kelancaran proses kegiatan-kegiatan di dalam tim, juga untuk menjaga sistem kaderisasi, sehingga apabila anggota tim suatu waktu mengalami perubahan personel, namun prosedur kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan akan tetap sama. Hal ini menjadi kekuatan dari SOP, sehingga sistem yang berlangsung tetap sama di mana kader-kader selanjutnya tetap melaksanakan tugas dan memegang penuh visi misi yang sama dengan aturan yang tertera di dalam SOP. Selain SOP, keseluruhan peraturan akan selalu mengikuti kebijakan Pimpinan. Wakil Pengasuh Gontor Putri 3, guru-guru senior, staf Pengasuhan Santriwati, staf KMI, pengurus OPPM selalu melakukan *daur* atau kontrol terhadap kegiatan santriwati yang dilaksanakan setiap saat. Di sela-sela aktivitas itu, dilakukan bimbingan dan arahan secara langsung terhadap personal tim-tim yang dikehendaki sebagai upaya agar setiap anggota tim dapat mengetahui, memahami, dan mentaati nilai aturan atau norma kerja yang dianut. Bimbingan dan monitoring berupa penanaman nilai-nilai yang disampaikan berulang kali ini walaupun disampaikan hal yang sama dengan

sebelumnya dianggap suatu hal yang mendidik sehingga pemahaman anggota tim akan semakin kuat terhadap nilai dan norma yang dianut.

Job description, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) yang dibuat dengan berlandaskan visi misi dan nilai-nilai yang ditanamkan pondok difungsikan sebagai disiplin kerja yang tertulis. Bimbingan dan monitoring berupa penanaman nilai-nilai ajaran pendidikan dan falsafah yang disampaikan berulang kali dianggap sebagai suatu hal yang mendidik sehingga pemahaman anggota tim akan semakin kuat terhadap nilai dan norma yang dianut. Selain itu, falsafah-falsafah pondok juga nampak tertulis di setiap sudut bangunan pondok. Kedua hal tersebut baik aturan secara tertulis dan aturan yang berwujud normatif dengan penanaman nilai-nilai ajaran dan falsafah menunjukkan bahwasanya untuk mensukseskan sebuah tugas yang diemban oleh suatu *teamwork* tidak cukup hanya dengan memberikan pengarahan tugas ataupun *problem solving* dari setiap masalah yang dihadapi. Namun, yang terpenting adalah bagaimana para personel di dalam tim tersebut memiliki rasa keterpanggilan, tanggung jawab, cita-cita, loyalitas, etos kerja tinggi dan motivasi tinggi. Maka dari itu, para guru dan santriwati di Gontor Putri 3, selain diberikan tugas yang dilaksanakan dalam sebuah *teamwork*, juga diberikan pemahaman landasan-landasan filosofis berupa falsafah-falsafah kehidupan di setiap kegiatan. Dengan memiliki falsafah atau pegangan hidup yang sama di antara anggota tim, maka setiap tindakan yang dilakukan bersama-sama di dalam tim pun akan semakin mudah untuk

diarahkan pada satu tujuan sehingga para anggota tim pun akan termotivasi untuk bekerja dengan maksimal atas kesadaran yang muncul dari dalam diri masing-masing personel dengan tanpa adanya paksaan. Pembahasan pada bagian ini menunjukkan keseusaian dengan teori Burnham (1997: 138) bahwa tim memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

6) Kepemimpinan dalam tim bersifat situasional

Di tingkat *teamwork* santriwati, pemimpin atau ketua di dalam tim adalah santriwati senior, karena di pondok menggunakan sistem kaderisasi di mana santriwati junior belajar dengan melihat dan mengamati pengalaman dari santriwati senior. Seperti misalnya, pengurus OPPM sebagai pusat kegiatan santriwati ditangani oleh kelas VI, kemudian pengurus rayon atau asrama ditangani oleh kelas V yang dibantu oleh beberapa adik kelas dari kelas IV untuk pengkaderan. Namun, ketika pergantian pengurus OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka sebagai tim di tingkat santriwati, setelah meletakkan masa kepengurusannya, mantan pengurus dari siswa akhir tersebut kembali menjadi santriwati biasa, yang siap diatur oleh adik kelasnya kelas V. *Teamwork* pada tingkatan guru, juga menganggap guru senior sebagai anggota yang dituakan di dalam tim, di mana guru-guru junior belajar dari pengalaman guru-guru senior. Akan tetapi makna ketua tim pada *teamwork* tingkatan guru tidak berarti ketua secara mutlak namun secara formal, semisal ketua difungsikan untuk memimpin ketika harus dilakukan pembagian tugas kepada anggota tim, karena pada hakikatnya, tim selalu

bekerjasama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat yang disesuaikan dengan kondisi lapangan dan selalu disertai bimbingan dari Wakil Pengasuh Gontor Putri 3.

Sistem kaderisasi pondok menciptakan pola pendidikan di mana santriwati junior belajar dengan melihat dan mengamati pengalaman dari santriwati senior. Seperti misalnya, pengurus OPPM sebagai pusat kegiatan santriwati ditangani oleh kelas VI, kemudian pengurus rayon atau asrama ditangani oleh kelas V yang dibantu oleh beberapa adik kelas dari kelas IV untuk pengkaderan. Namun, ketika pergantian pengurus OPPM dan Koordinator Gerakan Pramuka sebagai tim di tingkat santriwati, setelah meletakkan masa kepengurusannya, mantan pengurus dari siswa akhir tersebut kembali menjadi santriwati biasa, yang siap diatur oleh adik kelasnya kelas V. *Teamwork* pada tingkatan guru, juga menganggap guru senior sebagai anggota yang dituakan di dalam tim, di mana guru-guru junior belajar dari pengalaman guru-guru senior. Akan tetapi makna ketua tim pada *teamwork* tingkatan guru tidak berarti ketua secara mutlak namun secara formal, semisal ketua difungsikan untuk memimpin ketika harus dilakukan pembagian tugas kepada anggota tim, karena pada hakikatnya, tim selalu bekerjasama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat yang disesuaikan dengan kondisi lapangan dan selalu disertai bimbingan dari Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Secara praktis, apabila guru junior di suatu *teamwork* dalam suatu kondisi tertentu lebih memahami atau menguasai permasalahan yang ditemukan, maka akan sangat memungkinkan guru junior tersebut dijadikan ketua tim

untuk mengkoordinir anggota tim dalam rangka pemecahan masalah, sehingga kepemimpinan dalam tim bersifat kondisional dan fleksibel dengan menyesuaikan kebutuhan dan terus memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu siap memimpin dan siap dipimpin. Kepemimpinan tim yang bersifat kondisional dan fleksibel ini menunjukkan kesesuaian dengan teori Burnham (1997: 138) bahwa kepemimpinan di dalam tim bersifat situasional sebagai unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

7) Terdapat kebanggaan dalam tim

Tim akan merasakan kepuasan dan kebanggaan ketika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Rasa kepuasan ini menjadi tolak ukur keberhasilan tim kerja. Senada dengan apa yang disampaikan oleh Guru Senior, sebagai berikut.

“Di Gontor tidak menggunakan gaji sebagai ukuran keberhasilan. Jika seseorang ukuran kesuksesannya dengan gaji, pada akhirnya akan membandingkan pekerjaan dan menghargai pekerjaan atau mengukur pekerjaan dengan uang. Dan ketika di pondok tidak digaji apakah ada jaminan kita tidak sungguh-sungguh? Malah justru kita akan semakin bersungguh-sungguh, karena di sini tersedia perangkat yang memadai, perangkat itu adalah arahan dan persamaan persepsi akan visi misi yang dilakukan secara terus menerus. Ukuran kesuksesan bukanlah uang. Di sini kita bergerak selama 24 jam, *unlimited*. Dan pekerjaan ini bukan dihargai dengan uang, namun kepuasan dan kebanggaan dari dalam diri setelah berbuat, itulah yang jauh lebih mahal yang pada akhirnya terus meningkatkan etos kerja” (GS.10).

Tim akan merasakan kepuasan dan kebanggaan ketika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Rasa kepuasan ini menjadi tolak ukur keberhasilan tim kerja. Gaji, upah, atau uang bukan menjadi ukuran kesuksesan di Gontor Putri 3. Kesungguhan akan muncul dikarenakan tersedia perangkat yang memadai, berupa arahan dan persamaan persepsi akan visi

misi yang dilakukan secara terus menerus. Kepuasan dan kebanggaan dari dalam diri personel tim setelah berbuat dianggap jauh lebih mahal yang pada akhirnya terus meningkatkan etos kerja. Rasa puas dan bangga ini dalam melaksanakan tugas ini sesuai dengan teori Burnham (1997: 138) bahwa terdapat kebanggaan dalam tim sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

8) Adanya kejelasan tugas

Evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu dan setiap bulan secara rutin, menunjukkan bahwa monitoring juga dilakukan pada tiap proses pelaksanaan kerja tim dari awal hingga akhir kegiatan sehingga evaluasi pun dapat diberikan secara langsung di sela-sela pelaksanaan tugas.

Koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan secara rutin, menunjukkan bahwa monitoring juga dilakukan pada tiap proses pelaksanaan kerja tim dari awal hingga akhir kegiatan.. Rapat evaluasi mutu kerja tim seperti ada kemisan, koordinasi staf bagian atau panitia juga diadakan sebagai contoh dari perkumpulan-perkumpulan evaluasi secara rutin. Adanya koordinasi tim dan evaluasi yang diadakan secara rutin menunjukkan adanya kejelasan tugas di dalam *teamwork* Gontor Putri 3. Hal ini sesuai dengan teori Burnham (1997: 138) yang menyebutkan

bahwa tim memiliki kejelasan tugas sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

9) Adanya *feedback* dan *review*

Dalam wawancara dengan Guru Senior, disampaikan hal-hal sebagai berikut.

“Ada totalitas kontrol di dalam menjalankan sistem pondok ini, terutama kontrol dari dalam diri. Diadakan rapat evaluasi mutu kerja tim seperti ada kemisan, koordinasi staf bagian atau panitia, hanyalah beberapa contoh saja dari perkumpulan-perkumpulan untuk evaluasi secara rutin. Selain perkumpulan rutin itu, ada lebih banyak lagi bentuk kontrol yang dilakukan” (GS.11).

Evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Ditemukan adanya totalitas kontrol di dalam menjalankan sistem pondok, terutama kontrol dari dalam diri. Sistem kontrol ini tentunya diarahkan untuk mengontrol pelaksanaan tugas dari masing-masing tim. Sistem kontrol dengan monitoring yang dilakukan secara rutin di setiap aktivitas tim menunjukkan adanya peninjauan ulang sebagai bagian dari introspeksi dan proses pembelajaran untuk menghasilkan perubahan yang lebih baik dalam mencapai tugas tim. Hal ini sesuai dengan teori Burnham (1997: 138) yang menyebutkan bahwa adanya umpan balik dan peninjauan ulang (*feedback and review*) sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas tim.

10) Keterbukaan dan keterusterangan dalam tim

Perbedaan pendapat juga dapat terjadi di antara anggota tim di Gontor Putri 3 karena tim terdiri dari beberapa personel dengan sudut pandang masing-masing. Seperti halnya dalam memecahkan sebuah permasalahan, setiap anggota tim memiliki pendapat dan cara yang berbeda. Namun, semua perbedaan itu akan diluruskan dengan kembali kepada visi misi dan norma aturan tim. Upaya juga dilakukan dengan saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim, sehingga rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya harus selalu ada. Perbedaan pendapat ini dianggap wajar ketika setiap anggota sama-sama belajar untuk bisa memahami dan melaksanakan misi dengan baik. Untuk menghindari kesalah pahaman yang mungkin bisa terjadi antar anggota di dalam tim, maka seluruh personel di dalam tim ini harus terlibat dalam menghadapi permasalahan yang biasanya dilakukan oleh tim dengan mengadakan diskusi baik yang direncanakan maupun yang dilakukan secara mendadak. Pembicaraan atau pembahasan mengenai permasalahan yang dilakukan bersama-sama di dalam tim juga bertujuan untuk menghindari perbedaan persepsi antar anggota dalam memandang suatu masalah. Maka keterbukaan antar anggota tim selalu diupayakan dan diutamakan, karena jika tidak, ketidakterbukaan dianggap bisa merusak kebersamaan tim. Terdapat suatu hal yang dianggap dapat menghambat tim dalam menyampaikan masalah, yaitu ketidakterbukaan. Hal ini yang akan merusak kebersamaan tim. Dengan keterbukaan maka kepercayaan antar anggota juga akan muncul

sehingga mempermudah tim dalam mencapai tujuan. Hal-hal tersebut menunjukkan beberapa upaya yang dilakukan oleh tim di Gontor Putri 3 dalam menghadapi permasalahan, yaitu: (a) tim meluruskan keadaan dengan merujuk kepada visi misi atau tujuan tim; (b) tim berupaya untuk saling memahami dan respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim; (c) tim membahas mengenai permasalahan secara bersama-sama untuk mendapatkan mufakat dan menghindari perbedaan persepsi; (d) keterbukaan menjadi suatu hal yang diutamakan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya tim pada bagian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Burnham (1997: 138) bahwa terdapat keterbukaan dan keterusterangan di dalam tim sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

11) Pengambilan keputusan kolaboratif

Anggota-anggota di dalam tim melakukan *sharing* atau diskusi ketika menemukan suatu permasalahan, baik itu permasalahan antar individu di dalam tim ataupun permasalahan kelompok. Semampu mungkin tim menyelesaikan masalah secara internal tim terlebih dahulu sebelum dikonfirmasi kepada pimpinan (Wakil Pengasuh Gontor Putri 3) sehingga upaya penanganan masalah dan perbaikan dilakukan terlebih dahulu di dalam tim. Namun, ketika tim tidak dapat menemukan titik temu, maka tim segera menyampaikan permasalahan ini kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 untuk selanjutnya dapat diberikan saran dan arahan dari beliau. Seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan

dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa anggota tim saja. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kami selalu bekerjasama dan bermusyawarah di dalam tim untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan bapak pengasuh. Kita lakukan koordinasi dan musyawarah dengan seluruh anggota tim yang mana semua solusi permasalahan kita putuskan bersama, dengan diskusi dengan mengembalikan kembali terhadap apa yang menjadi tujuan dan tetap memegang teguh norma aturan dan nilai-nilai yang ada. Kita lakukan pembagian tugas dan koordinasi antar anggota tim dan kita terus berupaya dengan berlandaskan nilai keikhlasan sehingga tugas seberat apapun diusahakan agar terselesaikan dengan baik hingga akhir” (SP.47.48.49).

Pembahasan mengenai masalah dibahas secara bersama-sama di dalam forum tim Gontor Putri 3 untuk diambil langkah atau tindakan yang didapatkan dari hasil musyawarah yang mufakat. Hal ini sesuai dengan teori Burnham (1997: 138) yang menyebutkan bahwa pengambilan keputusan kolaboratif menjadi salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

12) Komunikasi menyamping atau mendatar

Tim melakukan kerjasama dan musyawarah untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Maka komunikasi antar anggota di dalam tim dilakukan secara mendatar. Hal ini disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Komunikasi dilakukan secara mendatar di dalam tim, karena pada hakikatnya tidak ada batasan otoritas antar anggota di dalam tim, sehingga seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa orang saja” (SP.46).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan kesesuaian dengan teori Burnham (1997: 138) bahwa komunikasi menyamping atau mendatar menjadi salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

13) Memperhatikan atau menekankan pada tindakan (*action*)

Setiap personel di dalam tim wajib bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf Pengasuhan Santriwati terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol yang dilakukan oleh senior di dalam tim. Staf Pengasuhan Santriwati menyampaikan hal-hal sebagai berikut.

“Masing-masing anggota dalam tim tentunya harus bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf pengasuhan terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol dari senior di tiap tim. Kontrol dalam tim inilah yang kemudian akan diperhatikan dan dinilai segala gerak tingkah laku dan tindakan yang dilakukan anggota apakah sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum” (SP.50).

Tanggung jawab tim secara fisik dan moral serta pelaksanaan kontrol yang dilakukan untuk memperhatikan dan menilai kesesuaian segala tingkah laku tim terhadap tugasnya menunjukkan bahwa tim memperhatikan dan menekankan pada tindakan sesuai dengan teori Burnham (1997: 138) sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork*.

14) Tim berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur

Tim dapat melakukan koordinasi mengenai kebijakan setiap saat dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan dengan tetap mengadakan pertemuan mingguan dan bulanan guna membahas tugas dan evaluasi kinerja tim. Koordinasi ini melibatkan seluruh

personel di dalam tim demi terciptanya kesamaan persepsi terhadap kebijakan yang ditetapkan. Kondisi ini disampaikan oleh staf Pengasuhan Santriwati sebagai berikut.

“Kapanpun dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, namun secara formal, tim-tim di pondok juga memiliki pertemuan tiap minggunya untuk membahas tugas dan evaluasi kinerja selama seminggu. Seluruh personel tim harus terlibat dalam pembuatan keputusan karena dibutuhkan mufakat dan kerjasama yang baik antar anggota dengan persetujuan dan ketetapan dari pimpinan sehingga koordinasi ini menghasilkan langkah yang tepat yang disertai dengan kesamaan persepsi seluruh anggota terhadap suatu kebijakan” (SP.51).

Koordinasi tim di Gontor Putri 3 dapat dilakukan kapan pun sesuai dengan kebutuhan dan juga dilaksanakan secara rutin tiap mingguan dan bulanan guna membahas tugas dan evaluasi kerja. Seluruh personel tim yang harus terlibat dalam pembuatan keputusan untuk mencapai mufakat dan kerjasama yang baik antar anggota dengan persetujuan dan ketetapan dari pimpinan dilakukan supaya koordinasi ini menghasilkan langkah yang tepat yang disertai dengan kesamaan persepsi seluruh anggota. Hal-hal tersebut menunjukkan adanya koordinasi dan konsultasi kebijakan yang teratur sebagai salah satu unsur pendukung efektivitas *teamwork* sesuai dengan teori Burnham (1997: 138).

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Gontor Putri dari segi kinerja *teamwork* adalah sebagai berikut.

- a) Tim di Gontor Putri 3 memiliki tujuan jelas, ditunjukkan dengan adanya upaya sosialisasi visi misi dan arahan yang dilakukan di dalam tim melalui

koordinasi secara terus-menerus sekaligus sebagai bentuk monitoring kerja bagi personel tim.

- b) Tim di Gontor Putri 3 memiliki sumber daya yang mendukung, ditunjukkan dengan; (1) banyaknya objek-objek yang diciptakan di dalam pondok berupa kegiatan-kegiatan santriwati dan guru sebagai alat bagi setiap *teamwork* untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui kerjasama tim; (2) adanya prinsip untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin sehingga tujuan tim dapat tercapai.
- c) Tim di Gontor Putri 3 memiliki dan mengetahui batasan otoritas dan tanggung jawab, ditunjukkan dengan adanya tugas dan tanggung jawab yang tertuang di dalam *job description teamwork* Gontor Putri 3 yang menjadi sebuah aturan bahwasanya tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain.
- d) Tim di Gontor Putri 3 memiliki rencana kerja, ditunjukkan dengan adanya Musyawarah Kerja di tingkat santriwati dan program kerja yang salah satunya tertuang pada kalender tahunan di tingkat guru. Program kerja dibuat secara tertulis dan tertarget baik harian, mingguan, bulanan, dan tahunan.
- e) Tim di Gontor Putri 3 memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut, ditunjukkan dengan adanya disiplin kerja tertulis berupa *Job description*, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) dan aturan yang bersifat normatif

berupa nilai-nilai ajaran dan falsafah hidup pondok yang ditanamkan dalam bentuk bimbingan, monitoring, dan slogan-slogan yang dipasang di setiap sudut bangunan pondok.

- f) Kepemimpinan dalam tim di Gontor Putri 3 bersifat situasional (kondisional) dan fleksibel dengan menyesuaikan kebutuhan dan terus memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu siap memimpin dan siap dipimpin.
- g) Terdapat kepuasan dan kebanggaan dalam tim sebagai tolak ukur keberhasilan teamwork di Gontor Putri 3 karena dianggap nilai mahal yang pada akhirnya dapat terus meningkatkan etos kerja.
- h) Adanya kejelasan tugas, ditunjukkan dengan adanya koordinasi tim dan evaluasi yang diadakan secara rutin pada *teamwork* di Gontor Putri 3.
- i) Adanya *feedback* dan *review*, ditunjukkan dengan adanya sistem kontrol melalui monitoring pada tiap aktivitas tim di Gontor Putri 3.
- j) Terdapat keterbukaan dan keterusterangan di dalam tim, ditunjukkan dengan adanya musyawarah mufakat dalam menyelesaikan sebuah permasalahan di dalam tim dan upaya saling memahami dan respek terhadap permasalahan yang dihadapi anggota di dalam tim.
- k) Pengambilan keputusan kolaboratif, ditunjukkan dengan pembahasan mengenai masalah yang dibahas secara bersama-sama di dalam forum tim Gontor Putri 3 untuk diambil langkah atau tindakan yang didapatkan dari hasil musyawarah yang mufakat.

- l) Komunikasi menyamping atau mendatar dalam *teamwork* di Gontor Putri 3, ditunjukkan dengan tidak adanya batasan otoritas antar anggota di dalam tim, sehingga seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim dan tidak diputuskan perorangan atau beberapa orang saja.
- m) Memperhatikan atau menekankan pada tindakan, ditunjukkan dengan adanya tuntutan tanggung jawab tim secara fisik dan moral serta pelaksanaan kontrol yang dilakukan untuk memperhatikan dan menilai kesesuaian segala tindakan tim terhadap tugas.
- n) Tim berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur, ditunjukkan dengan dilaksanakannya koordinasi tim di Gontor Putri 3 baik secara rutin tiap mingguan dan bulanan, atau sewaktu-waktu ketika dibutuhkan koordinasi mendadak guna membahas tugas dan evaluasi kerja.

Berdasarkan pembahasan-pembahasan di atas dapat disimpulkan kembali unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dari segi sikap motivasi anggota tim dan kinerja *teamwork* yang digambarkan pada sebuah tabel sebagai berikut.

Tabel 5. Unsur-Unsur Pencapaian Efektivitas *Teamwork* di Gontor Putri 3

Kategori	Unsur-unsur pencapaian efektivitas <i>teamwork</i> di Gontor Putri 3
Sikap dan motivasi anggota tim	<ul style="list-style-type: none"> - kesungguhan dan kemauan - berfokus pada pembinaan santriwati - bertanggungjawab terhadap seluruh proses kegiatan hingga mencapai mutu - merasa bangga dalam melaksanakan tugas - merespon kebutuhan individual dengan menjalin kebersamaan dan hubungan baik antar anggota
Kinerja tim	<ul style="list-style-type: none"> - memiliki tujuan yang jelas - memiliki sumberdaya yang mendukung - memiliki dan mengetahui batasan tanggungjawab dan otoritas - memiliki rencana kerja - memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut - kepemimpinan dalam tim bersifat situasional dan fleksibel - terdapat kebanggaan dan kepuasan dalam tim - terdapat kejelasan tugas - terdapat umpan balik dan peninjauan ulang (<i>feedback and review</i>) - keterbukaan dan keterusterangan - pengambilan keputusan kolaboratif - komunikasi menyamping/mendatar - memperhatikan/menekankan pada tindakan (<i>action</i>) - berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dengan teori Sallis dan Burnham. Demikian pembahasan mengenai unsur-unsur pendukung efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dikaji dari sikap motivasi anggota tim dan kinerja *teamwork*.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penyusunan penelitian ini telah diusahakan dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan hasil maksimal, namun tidak dipungkiri bahwa dalam

proses penelitian ini masih ada keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Wawancara tidak dilakukan kepada semua subyek penelitian disebabkan oleh aktivitas guru dan santriwati yang cukup padat, sehingga wawancara dilakukan kepada beberapa informan saja yang dianggap dapat mewakili, mengetahui, dan menguasai seluruh permasalahan mengenai perihal-perihal yang ditanyakan oleh peneliti.
2. Dalam penelitian ini tidak semua dokumen berhasil didapatkan karena beberapa dokumen merupakan dokumen rahasia yang wajib melalui prosedur perijinan yang ketat untuk didapatkan, sehingga dokumentasi terbatas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Jenis-jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3 terbagi menjadi 2 bagian pokok, yaitu tim di bidang akademik dan non akademik. Masing-masing tim terdiri dari: (1) tim penyempurnaan departemen atau gugus kualitas (*quality circle*), (2) tim perbaikan proses, dan (3) tim gugus tugas (*task force*).
2. Proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 melalui 5 tahapan. Masing-masing tahapan proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3 adalah sebagai berikut.
 - a. Tahap pra pembentukan (*pre-forming*)

Tahap pra pembentukan berupa penerapan sistem kaderisasi sebagai proses pembelajaran yang dialami santriwati yang dimulai sejak fase awal ketika menjadi santriwati baru.
 - b. Tahap pembentukan atau perkembangan (*forming*)

Sebelum memasuki proses pembentukan, terdapat tahap pra pembentukan berupa penerapan sistem kaderisasi sebagai proses pembelajaran santriwati. Proses pembentukan tim terbagi menjadi dua, yaitu pembentukan tim di tingkat guru dan di tingkat santriwati. Terdapat unsur pimpinan yang membantu dalam proses pembentukan.

Tidak ada kualifikasi khusus bagi calon anggota tim karena tugas dan tanggung jawab diberikan atas dasar 'kepernahan' sebagai wujud pemberdayaan (*empowerment*) bagi seluruh warga pondok Gontor Putri 3.

c. Tahap penggugahan atau tantangan (*storming*)

Pada tahap ini, tim mulai menemukan dan menyadari permasalahan-permasalahan yang dihadapi, maka pimpinan maupun senior di dalam tim pun berupaya untuk membahas persoalan yang merujuk kepada visi dan misi. Pembagian tugas dilakukan secara mufakat di dalam tim. Koordinasi dan evaluasi yang dilakukan oleh tim dipimpin oleh senior tim atau pimpinan dan koordinasi dilaksanakan secara fleksibel sehingga sewaktu-waktu dapat dilakukan koordinasi. Inspeksi mendadak (*sidak*) menjadi alternatif lain disamping diadakannya koordinasi rutin baik harian, mingguan, dan bulanan.

d. Tahap penetapan norma (*norming*)

Terdapat dua jenis norma aturan yaitu norma aturan tertulis dan tidak tertulis. Tim membentuk tata aturan kerja tertulis dengan menyusun job description, AD ART, dan SOP yang terdiri dari pelaksanaan, disiplin kerja, kelengkapan, dan tujuan. Sedangkan, norma tidak tertulis berupa penanaman falsafah-falsafah hidup dalam kehidupan pondok sebagai nilai yang di anut, termasuk di dalam nya nilai keikhlasan, yang digerakkan oleh hati nurani (*dhomir*). Norma aturan tidak tertulis

merupakan penggerak utama yang difungsikan untuk menyamakan persepsi antar anggota dalam sebuah tim.

e. Tahap pelaksanaan kegiatan atau kerja keras (*performing*)

Penerapan kerjasama tim sebagai salah satu unsur implementasi TQM telah diintegrasikan dengan implementasi *management by object* (MBO). Obyek-obyek yang diciptakan berupa kegiatan pendidikan yang dengan jangka waktu tertentu menuntut sebuah pergerakan atau aktivitas-aktivitas tim. Ditemukan adanya persamaan karakteristik antara implementasi *management by object* (MBO) di Gontor Putri 3 dengan implementasi *activity based management* (ABM) dalam hal pengelolaan aktivitas guna mencapai keuntungan dan meningkatkan pelayanan atau jasa demi kepuasan pelanggan. Adapun nilai-nilai yang ditanamkan dalam pelaksanaan tugas tim berupa nilai keikhlasan, motivasi, niat ibadah dan berbuat secara maksimal

3. Unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 dibahas melalui 2 kategori, yaitu dari segi sikap motivasi anggota tim dan kinerja tim. Dari kedua kategori tersebut ditemukan unsur-unsur pencapaian efektivitas *teamwork* di Gontor Putri 3 masing-masing sebagai berikut.

- a. Sikap dan motivasi anggota tim: (1) kesungguhan dan kemauan, (2) berfokus pada pembinaan santriwati, (3) bertanggungjawab terhadap seluruh proses kegiatan hingga mencapai mutu, (4) merasa bangga dalam melaksanakan tugas, (5) merespon kebutuhan individual dengan menjalin kebersamaan dan hubungan baik antar anggota.

- b. Kinerja tim: (1) memiliki tujuan yang jelas, (2) memiliki sumberdaya yang mendukung, (3) memiliki dan mengetahui batasan tanggungjawab dan otoritas, (4) memiliki rencana kerja, (5) memiliki kejelasan/kesamaan nilai aturan yang dianut, (6) kepemimpinan dalam tim bersifat situasional dan fleksibel, (7) terdapat kebanggaan dan kepuasan dalam tim, (8) terdapat kejelasan tugas, (9) terdapat *feedback* dan *review*, (10) keterbukaan dan keterusterangan, (11) pengambilan keputusan kolaboratif, (12) komunikasi menyamping/mendatar, (13) memperhatikan/menekankan pada tindakan (*action*), (14) berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran yang diajukan, yaitu sebagai berikut.

1. Pada proses pembentukan *teamwork* di Gontor Putri 3, pembentukan tim dilakukan secara demokratis di tingkat santriwati dan penunjukan di tingkat guru yang diputuskan oleh Wakil Pengasuh Pondok. Alangkah baiknya apabila terdapat kriteria yang jelas mengenai calon anggota tim yang akan ditunjuk dalam pembentukan tim.
2. Pada tahap perumusan norma (*norming*) di dalam tim, perlu memperhatikan manajemen konflik, perbedaan pandangan dan aspirasi dari seluruh anggota tim untuk menyamakan persepsi supaya nilai-nilai dan falsafah yang dianut dapat melekat di dalam diri setiap anggota tim

dan dipahami dengan sepenuh jiwa sehingga segala tindak perbuatan anggota tim dilakukan dengan penuh kesadaran bukan paksaan.

3. Pembinaan *teamwork* yang mengarah kepada peningkatan kapabilitas anggota tim di Gontor Putri 3 perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan anggota tim dalam hal kepemimpinan, kerjasama, membangun relasi dan menjalin komunikasi. Pembinaan ini dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, seminar, dan *workshop*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah & Cipi Triatna. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ahmad Fatih. (2011). *Empat Tipe Pondok Pesantren di Indonesia*. Diakses dari <http://www.alkhoirot.net/2011/07/3-tipe-pondok-pesantren.html>. pada tanggal 9 Mei 2014, Jam 11.30. WIB.
- Arcaro, Jeremy S. (2006). *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bahrul Hayat & Suhendra Yusuf. (2010). *Benchmark International Mutu Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Blocher, E.J. *et al.* (2008). *Cost Management*. New York: McGraw-Hill.
- Burhanuddin, Yusak. (2005). *Administrasi Pendidikan untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bush, Tony & Marianne Coleman. (2012). *Manajemen Mutu Pendidikan Kepemimpinan Pendidikan*. Penerjemah: Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Creswell, John W. (2012). *Educational Research. 4th Ed.* Boston: Pearson Education.
- Deddy Mulyana. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dedi Supriadi. (2011). *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1986). *Pendidikan Indonesia dari Jaman ke Jaman*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- _____. (2008). *Penjaminan Mutu Sekolah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.

- Didin Hafidudin & Hendri Tanjung. (2003). *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Echols, John M. & Hasan Shadily. (1995). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Effendy, Onong Uchjana. (1993). *Human Relation dan Public Relation*. Bandung: Mandar Maju.
- Eka Prihatin. (2011). *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Emzir. (2013). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Engkoswara. (1999). *Menuju Indonesia Modern 2020*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management (TQM) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gay, L.R., Mills, G.E., & Airasian, P. (2009). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Pearson Education.
- Hammer, M. (2004). *The Agenda: Apa yang Harus Dilakukan Setiap Bisnis untuk Menguasai Masa Depan*. (Alih bahasa: Hikmat Kusumaningrat). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., & Foster, G. (2008). *Akuntansi Biaya: Penekanan Manajerial*. Penerjemah: P.A. Lestari. Jakarta: Erlangga.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi. (2005). *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Ponorogo: Trimurti Press.
- K.H. Syamsul Hadi Abdan. (2014). *Gontor Kaderkan Pemimpin-Pemimpin Baru*. Diakses dari <http://www.gontor.ac.id/berita/gontor-kaderkan-pemimpin-pemimpin-baru>. pada tanggal 24 Maret 2014, Jam 23.00 WIB.
- Kuncoro Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

- Moleong, Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murcko, Thomas. (2014). *Definition of Directing*. Diakses dari <http://www.businessdictionary.com/definition/directing.html> l. pada tanggal 9 Mei 2014, Jam 12.00 WIB.
- Lofland, J & Lofland, LH. (1984). *Analyzing Social Settings : A Guide Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, California: Wadsworth Publishing company.
- Mahdi bin Ibrahim. (1997). *Amanah dalam Manajemen*. Jakarta: Pustaka Al Kautsar.
- McMillan, James H. & Sally Schumacher. (2010). *Research in Education*. 7th Ed. Boston: Pearson Education.
- Miles, Matthew & Huberman, A. Michael. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Mulyono. (2009). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media Groups.
- Nana Syaodih Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi Novi Jami'at, & Ahman. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah :Konsep, Prinsip dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama.
- Noor Azizi Ismail. (2010). Activity-based Management System Implementation in Higher Education Institution. *Campus-Wide Information Systems* (Vol. 27 No. 1). Hlm. 40-52. Diakses dari www.emeraldinsight.com/1065-0741.htm. pada tanggal 23 Januari 2015, Jam 08.30 WIB.
- Oteng Sutisna. (1989). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Poerwandari E,K. (1998). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 FP-UI.
- Ramayulis. (2008). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. (2007). *Manajemen (edisi kedelapan)*. Penerjemah: T.Hermaya. Jakarta: Indeks.
- Rochidin Wahab. (2004). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. (2006). *Total Quality Management in Education*. Penerjemah: Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sondang P Siagian. (1990). *Filsafah Administrasi*. Jakarta: Masaagung.
- Sudarwan Danim. (2000). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Syaiful Sagala. (2007). *Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfa Beta.
- Terry, George R. (2006). *Prinsip-prinsip Manajemen*. (Alih bahasa: J. Smith). Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Redaksi Wardun. (2008). *Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor*. Ponorogo: Darussalam Press.
- Veitzal Rivai & Sylviana Murni. (2009). *Education Management*. Jakarta: Raja Grafindo.
- West-Burnham, John. (1997). *Managing Quality in Schools. 2nd Ed.: Effective strategies for quality-based school improvement*. London: Financial Time. Prentice Hall.

LAMPIRAN

Lampiran 1.

Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Harting, Fax. (0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094
Telp. (0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295, 344, 345, 366, 368, 369, 401, 402, 403, 417)



Certificate No. QSC 00887

No. : 402 /UN34.11/PL/2014
Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal
Hal : Permohonan izin Penelitian

6 Juni 2014

Yth. Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta
Cq. Kepala Kesbanglinmas Prov. DIY
Jl. Jenderal Sudirman 5
Yogyakarta

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Qorrie A'yuna
NIM : 10101244006
Prodi/Jurusan : MP/AP
Alamat : Jl. Arjuna 4 Perum Purwomartani Kalasan Sleman

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan izin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi
Lokasi : Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3
Subyek : Pimpinan, staf pengasuhan santriwati, staf KMI
Obyek : Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3
Waktu : Juli-Agustus 2014
Judul : Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,

Dr. Haryanto, M. Pd.
NIP 19600902 198702 1 001

Tembusan Yth:
1. Rektor (sebagai laporan)
2. Wakil Dekan I FIP
3. Ketua Jurusan AP FIP
4. Kabag TU
5. Kasubbag Pendidikan FIP
6. Mahasiswa yang bersangkutan
Universitas Negeri Yogyakarta



**PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
(BADAN KESBANGLINMAS)**

Jl. Jenderal Sudirman No 5 Yogyakarta - 55233
Telepon : (0274) 551136, 551275, Fax (0274) 551137
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 6 Juni 2014

Nomor : 074 / 1495 / Kesbang / 2014
Perihal : Rekomendasi Izin Penelitian

Kepada Yth. :
Gubernur Jawa Timur
Up. Kepala Badan Kesbangpol
Provinsi Jawa Timur
di
SURABAYA

Memperhatikan surat :

Dari : Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY
Nomor : 4112/UN34.11/PL/2014
Tanggal : 6 Juni 2014
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Setelah mempelajari surat permohonan dan proposal yang diajukan, maka dapat diberikan surat rekomendasi tidak keberatan untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul proposal : **"MANAJEMEN TEAMWORK DALAM IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR PUTRI 3"**, kepada

Nama : QORRIE A'YUNA
NIM : 10101244006
No. Hp : 082227271685
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan/ Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan UNY
Lokasi : Pondok Putri Modern Darussalam Gontor Putri 3, Karangbanyu,
Widodaren, Ngawi, Jawa Timur
Waktu : Juli s.d Agustus 2014

Sehubungan dengan maksud tersebut, diharapkan agar pihak yang terkait dapat memberikan bantuan / fasilitas yang dibutuhkan.

Kepada yang bersangkutan diwajibkan :

1. Menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di wilayah riset / penelitian;
2. Tidak dibenarkan melakukan riset / penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul riset / penelitian dimaksud;
3. Melaporkan hasil riset / penelitian kepada Badan Kesbanglinmas DIY.

Rekomendasi Izin Riset / Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian untuk menjadikan maklum.





PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
JALAN PUTAT INDAH NO.1 TELP. (031) - 5677935, 5681297, 5675493
SURABAYA - (60189)

REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 070/ 5036 /203.3/2014

Dasar

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi ;
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 ;
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah ;
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian ;
5. Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 101/2008 tentang Uraian Tugas Sekretariat, Bidang, Sub Bagian dan Sub Bidang Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur.

Menimbang

- a. bahwa untuk tertib administrasi dan pengendalian pelaksanaan penelitian dan pengembangan perlu diterbitkan rekomendasi penelitian ;
- b. bahwa sesuai surat Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta tanggal 6 Juni 2014 Nomor : 074/1495/Kesbang/2014 Perihal Rekomendasi Izin Penelitian atas nama Qorrie A' Yuna, telah mengajukan permohonan rekomendasi penelitian;
- c. bahwa sesuai konsideran huruf a dan b, serta hasil verifikasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur, berkas persyaratan administrasi penelitian telah memenuhi syarat sesuai Pasal 4, 5 dan 6 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian.

Gubernur Jawa Timur, memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama : Qorrie A Yuna
- b. Alamat : Jl. Arjuna 4 Perum Punwacmartani, Kalasar, Sleman - Yogyakarta
- c. Pekerjaan/Jabatan : Mahasiswa
- d. Instansi/Civitas/
Organisasi : Universitas Negeri Yogyakarta
- e. Kebangsaan : Indonesia

Untuk mengadakan penelitian/survey/research dengan :

- a. Judul : " Manajemen Teamwork Dalam Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3"
- b. Bidang Penelitian : Manajemen Pendidikan
- c. Tujuan : Mencari data
- d. Status Penelitian : S1
- e. Pembimbing : Drs. Setya Raharja, M.Pd
- f. Anggota : -
- g. Tanggal (Waktu) : 24 Juni – 24 Agustus 2014 (2 bulan)
- h. Tempat/Lokasi : Kabupaten Ngawi dan Kabupaten Ponorogo


- Dengan ketentuan
1. Berkewajiban menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib di daerah setempat / lokasi penelitian;
 2. Pelaksanaan penelitian agar tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan keamanan dan ketertiban di daerah setempat/lokasi penelitian ;
 3. Melaporkan hasil penelitian dan sejenisnya kepada Gubernur Jawa Timur melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur dalam kesempatan pertama.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Surabaya, 10 Juni 2014

a.n. GUBERNUR JAWA TIMUR
KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
PROVINSI JAWA TIMUR
u.b.

Sekretaris


NUR HASYIM, SH, M.SI

Pembina Tingkat I

NIP. 19610715 198303 1 018

Tembusan :

- Yth. 1. Gubernur Jawa Timur (sebagai laporan);
2. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Provinsi Jawa Timur (sebagai laporan);
3. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan
Masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta di
Yogyakarta;
4. Yang bersangkutan.



PEMERINTAH KABUPATEN PONOROGO
BADAN KESATUAN BANGSA,
POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
Jl. Aloon-aloon Utara Nomor 6 Telepon (0352) 483852
PONOROGO

Kode Pos 63413

REKOMENDASI

Nomor : 072 / ~~1892~~ / 405.19 / 2014

Berdasarkan Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Jawa Timur, tanggal 10 Juni 2014, Nomor : 070/5037/203.3/2014, perihal Rekomendasi Peneliti.

Dengan ini Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Ponorogo memberikan Rekomendasi kepada :

Nama Peneliti : QORRIE A'YUNA
Mhs. Fak. Ilmu Pendidikan Univ. Negeri Yogyakarta
Alamat : Perum Purwomartani Jl. Arjuna No. 04 RT. C3 RW. 001
Kel/Desa Purwomartani Kec. Kalasan Kab. Sleman
Thema / Acara Survey / Research : " Manajemen Teamwork Dalam Implementasi Total Quality Management (TQM) di Pondok Modern Darussalam Gontor "
/PKL/ Pengumpulan data/Magang
Daerah/ Tempat dilakukan PKN/ : Pondok Modern Darussalam Gontor Kec. Mlarak Kab.
Survey/ Pengumpulan Data : Ponorogo
Tujuan Penelitian : Skripsi
Tanggal dan atau Lamanya : Bulan 24 Juni s.d. 24 Agustus 2014
Penelitian
Bidang Penelitian : Manajemen Pendidikan
Status Penelitian : Baru
Nama Penanggungjawab / : Dr. SUGITO, MA
Koordinator Penelitian : Wakil Dekan I Fak. Ilmu Pendidikan Univ. Negeri Yogyakarta
Anggota Peneliti : -
Nama Lembaga : Univ. Negeri Yogyakarta

Dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

1. Dalam jangka waktu 1 X 24 jam setelah tiba ditempat yang dituju diwajibkan melaporkan kedatangannya kepada Camat setempat ;
2. Mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam Daerah Hukum Pemerintah setempat ;
3. Menjaga tata tertib, keamanan, kesopanan dan kesucian serta menghindari pernyataan baik dengan lisan ataupun tulisan / lukisan yang dapat melukai / menyinggung perasaan atau menghina Agama, Bangsa dan Negara dari suatu golongan penduduk ;
4. Tidak diperkenankan menjalankan kegiatan-kegiatan diluar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan seperti tersebut diatas ;
5. Setelah berakhirnya dilakukan Survey/ Research/ PKL diwajibkan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat Pemerintah setempat mengenai selesainya pelaksanaan Survey / Research / PKL, sebelum meninggalkan daerah tempat Survey / Research / PKL ;
6. Dalam jangka waktu 1 (satu) bulan setelah selesai dilakukan Survey / Research / PKL diwajibkan memberikan laporan tentang pelaksanaan dan hasil-hasilnya kepada :
- Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Ponorogo.
7. Surat Keterangan ini akan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata bahwa pemegang Surat Keterangan ini tidak memenuhi ketentuan-ketentuan sebagaimana tersebut diatas.

Demikian untuk menjadikan perhatian dan guna seperlunya.

Ponorogo, 11 Juni 2014

KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA,
POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
KABUPATEN PONOROGO


H. YUSUF PRIBADI, SH, MM.
Pembina Utama Muda
NIP. 19580216 198303 1 011

Tembusan :

Yth. Dekan FIP Univ. Negeri Yogyakarta

Surat Permohonan Izin Penelitian

Kepada

Yth. Bapak Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor

Di Ponorogo

Assalamualaikum Wr Wb.

Bersama ini saya beritahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Qorrie A'yuna
NIM	: 10101244006
Semester	: 8
Program Studi/Jurusan	: Manajemen Pendidikan/Administrasi Pendidikan
Fakultas	: Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Yogyakarta

Telah disetujui dan diwajibkan untuk melaksanakan penelitian dalam rangka **Penulisan Tugas Akhir Skripsi** dengan judul penelitian: "**Manajemen *Teamwork* dalam Implementasi *Total Quality Management* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3**".

Sehubungan dengan itu perkenankanlah saya memohon izin kepada Bapak untuk dapat melaksanakan kegiatan penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.

Atas perhatian dan kerjasama serta terkabulnya permohonan ini saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Yogyakarta, 9 Juni 2014
Pemohon



Qorrie A'yuna



SURAT KETERANGAN

Nomor: 22/PM-I/VIII/1435

*Bismillahirrahmanirrahim,
Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.*

Yang bertanda tangan di bawah ini, Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Program Sarjana Institut Studi Islam Darussalam Gontor yang tersebut di bawah ini:

Nama : Qorrie A'yuna
NIM : 10101244006
Program Studi : Manajemen Pendidikan / Administrasi Pendidikan

telah mendapatkan izin penelitian di instansi kami dengan topik:

**"Manajemen Teamwork dalam Impelementasi Total Quality Management
di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3"**

Demikianlah surat ini kami buat. Semoga dapat menjadi maklum adanya dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. *Jazakumullah khairal jaza'.*

Wassa'amu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Gontor, 14 Sya'ban 2014
12 Juni 2014

Pimpinan Pondok Modern
Darussalam Gontor Ponorogo,

K.H. HASAN ABDULLAH SAHAL

SURAT KETERANGAN

Nomor: 12/SEKRETARIS/GP-3/A-a/ IX/ 1435

*Bismillahirrahmanirrahim,
Assalamu 'alaikum Wr.Wb*

Yang bertanda tangan dibawah ini Direktur Kuliyatu-l-Mu'allimat Al-Islamiyah Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3, di Karangbanyu Widodaren Ngawi Indonesia menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Qorrie A'yuna
Nim : 10101244006
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Prodi : Manajemen Pendidikan (Universitas Negeri Yogyakarta)

Benar-benar telah mengadakan penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 dengan Judul :

"Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3"

Demikian Surat Keterangan ini kami buat, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalam,
Gontor Putri 3, 29 Juni 2013

Direktur KMI Gontor Putri 3



H. Saepul Anwar, S.Ag

Lampiran 2.

Instrumen Penelitian

TABEL PERSIAPAN PENGUMPULAN DATA

NO	KOMPONEN	SUBKOMPONEN	FOKUS	TEKNIK PENGUMPULAN DATA	SUMBER DATA
1	Jenis-jenis <i>teamwork</i>	a. Tim Penyempurnaan Departemen	1) Unsur tim: bertugas menyusun unit, departemen, atau fungsi tertentu dalam organisasi. (staf dan lini) 2) Unit staf: memberikan nasihat atau bantuan bagi unit lini dalam melaksanakan tugas pokoknya 3) Unit lini: melaksanakan tugas pokok yang menghasilkan produk akhir	Wawancara Pencermatan dokumen Observasi	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Dokumen terkait Sikap dan perilaku anggota tim
		b. Tim Perbaikan Proses	1) Misi tim: melakukan perbaikan terhadap keseluruhan proses 2) Unsur tim: terdiri dari personil dari setiap fase proses	Wawancara Observasi Pencermatan dokumen	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Sikap dan perilaku anggota tim Dokumen terkait
		c. Gugus Tugas (<i>task force</i>) atau tim proyek sementara	1) Pembentukan tim untuk suatu misi tertentu 2) Gugus tugas terdiri dari tim proyek khusus dan tim pemecahan masalah. 3) Gugus tugas terdiri dari orang-orang yang sanggup memenuhi misi khususnya.	Wawancara Pencermatan Dokumen Observasi	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Dokumen terkait Sikap dan perilaku anggota tim

			4) Gugus tugas tersebut akan dibubarkan bila misinya telah tercapai.		
2	Proses pembentukan <i>teamwork</i>	a. Pembentukan <i>teamwork</i> (<i>forming</i>)	1) Unsur tim: anggota masih memiliki persepsi sendiri-sendiri terhadap tim dan terdapat pimpinan yang biasa membantu untuk meluruskan keadaan, mengkomunikasikan visinya dan sasaran utama yang diharapkan dapat dicapai oleh tim. 2) Perhatian tim bersifat cakupan masalah yang menjadi pokok perhatian tim	Wawancara Observasi Pencermatan dokumen	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Sikap dan perilaku anggota tim Dokumentasi terkait
		b. Penggugahan <i>teamwork</i> (<i>storming</i>)	1) Tugas anggota tim: menganalisis tugas yang dimandatkan kepada tim secara lebih terarah dengan memperhatikan situasi lingkungan yang ada. 2) Tugas ketua tim: menyelami sebab-sebab dari perbedaan pendapat dan berupaya mencari titik temu sebagai pangkal tolak bersama untuk maju. 3) Pembagian tugas dirumuskan dari masing-masing anggota atau bagian dari tim	Wawancara Observasi Pencermatan dokumen	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Sikap dan perilaku anggota tim Dokumentasi terkait
		c. Penetapan norma atau tata kerja (<i>norming</i>)	1) Tujuan penetapan norma: agar dapat diketahui dan dihormati oleh anggota tim.	Wawancara	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI

			2) Unsur tata kerja: ketentuan, cara dan waktu kerja, batas waktu penyelesaian tugas bagi setiap orang dan tugas akhir.	Observasi Pencermatan dokumen	Sikap dan perilaku anggota tim Dokumen terkait
		d. Pelaksanaan kegiatan (<i>performing</i>)	1) Tim mulai untuk melakukan kegiatan. 2) Tujuan: perbaikan mutu 3) Upaya kerjasama dan tanggungjawab setiap anggota.	Wawancara Observasi Pencermatan dokumen	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Sikap dan perilaku anggota tim Dokumen terkait
3	Efektivitas <i>teamwork</i>	a. Sikap dan motivasi <i>anggota teamwork</i>	1) Berkomitmen, berpengetahuan dan terampil 2) Berfokus pada pelajar 3) Bertanggungjawab terhadap mutu 4) Merasa bangga/senang terhadap kerja 5) Merespon kebutuhan individual	Wawancara Observasi Pencermatan dokumen	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Sikap dan perilaku anggota tim Dokumen terkait
		b. Kinerja <i>teamwork</i>	1) Tim memiliki tujuan yang jelas 2) Tim memiliki sumberdaya yang mendukung 3) Tim memiliki batasan tanggungjawab dan otoritas 4) Tim memiliki rencana kerja 5) Tim memiliki kejelasan dan kesamaan nilai aturan yang dianut 6) Kepemimpinan bersifat situasional	Wawancara Pencermatan dokumen Observasi	Pengasuh Pondok Staf Pengasuhan Staf KMI Dokumen terkait Sikap dan perilaku anggota tim

			<p>7) Terdapat kebanggan dalam tim</p> <p>8) Adanya kejelasan tugas</p> <p>9) Adanya umpan balik</p> <p>10) Keterbukaan dan keterusterangan dalam tim</p> <p>11) Komunikasi mendatar</p> <p>12) Pengambilan keputusan kolaboratif</p> <p>13) Memperhatikan/menekankan pada tindakan (<i>action</i>)</p> <p>14) Tim berkonsultasi tentang kebijakan secara teratur</p>		
--	--	--	---	--	--

PEDOMAN WAWANCARA

A. Tujuan

Untuk mengetahui jenis-jenis *teamwork*, proses pembentukan *teamwork*, dan efektivitas *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan mutu.

B. Pertanyaan panduan :

1. Identitas Diri

- a. Nama :
- b. Jabatan :
- c. Agama :
- d. Pekerjaan :
- e. Alamat :
- f. Pendidikan Terakhir :

2. Pertanyaan Penelitian

a. Jenis-jenis *teamwork*:

- 1) Apa sajakah jenis-jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?
- 2) Siapa sajakah yang menjadi personil atau anggota dalam setiap jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?
- 3) Apa visi dan misi dari setiap jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?
- 4) Apa kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap anggota *teamwork* di Gontor Putri 3?
- 5) Berapa lama masa kerja dari masing-masing *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

- 6) Bagaimana pembagian tugas antara unit staf dan unit lini pada tim penyempurnaan departemen?

.....

.

b. Proses pembentukan *teamwork*:

- 1) Apa yang melatarbelakangi pembentukan tim?
- 2) Siapa sajakah yang berperan dan bertanggung jawab dalam pembentukan tim?
- 3) Bilamanakah dan kapan sajakah dilakukan suatu pembentukan tim?
- 4) Bagaimana ketentuan atau prosedur dalam pembentukan tim?
- 5) Hal-hal apa sajakah yang menjadi perhatian dalam tahap pembentukan tim?
- 6) Bagaimana peran pimpinan pada tahap pembentukan tim?
- 7) Bagaimana tim berkoordinasi dalam menganalisis masalah yang dihadapi ?
- 8) Bagaimana cara dan sikap ketua tim dalam menghadapi perbedaan pendapat di dalam tim?
- 9) Bagaimana tim merumuskan pembagian tugas untuk masing-masing anggota?
- 10) Adakah norma (tata aturan kerja) yang diterapkan dalam tim?
- 11) Apakah tujuan dari penetapan norma atau tata aturan kerja dalam tim?
- 12) Bagaimana prosedur dalam pembuatan norma (tata aturan kerja) tim?
- 13) Apa sajakah unsur-unsur dalam norma (tata aturan kerja) yang ditetapkan dalam tim?
- 14) Apa yang menjadi landasan atau prinsip utama dalam tata laksana *teamwork*?
- 15) Bagaimana upaya yang dilakukan oleh anggota tim dalam melaksanakan tugas hingga tercapainya tujuan akhir dari tugas tim?

.....

...

c. Efektivitas *teamwork*:

- 1) Bagaimana sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim?
- 2) Siapakah yang menjadi sasaran utama dalam *teamwork*?
- 3) Apa yang menjadi tanggung jawab utama bagi setiap anggota tim?
- 4) Bagaimana bentuk pertanggung jawaban yang dilakukan oleh setiap anggota tim?
- 5) Apakah setiap anggota tim merasa senang/bangga terhadap kerja yang dilakukan di dalam *teamwork*?
- 6) Bagaimana upaya yang dilakukan setiap anggota tim untuk menjalin hubungan yang baik antar sesama anggota tim?
- 7) Apakah tujuan dari tim diketahui dan dipahami oleh masing-masing anggota tim?
- 8) Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap anggota tim dapat mengetahui dan memahami tujuan dari *teamwork*?
- 9) Apa sajakah sumberdaya atau fasilitas yang mendukung aktivitas *teamwork*?
- 10) Bagaimana batasan otoritas dan tanggung jawab yang ada pada *teamwork*?
- 11) Bagaimana upaya yang dilakukan oleh tim dalam penyusunan rencana kerja?
- 12) Apakah sering terjadi perdebatan dalam tim pada saat menjalankan misi?
- 13) Adakah nilai aturan atau norma kerja yang dianut di dalam tim?
- 14) Apa yang menjadi landasan dalam menentukan norma atau aturan kerja tim?
- 15) Bagaimana cara agar setiap anggota tim dapat mengetahui, memahami, dan mentaati nilai aturan atau norma kerja yang dianut?
- 16) Siapakah yang menjadi pemimpin di dalam tim? Bagaimana langkah tim dalam menentukan seorang pemimpin di setiap tugas yang dilaksanakan bersama a tim?
- 17) Apakah setiap anggota tim merasa senang dan bangga dalam melaksanakan tugas?
- 18) Apakah tim memiliki rangkaian agenda yang telah disusun bersama tim?

- 19) Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap anggota tim dapat memahami tugas-tugas yang akan diembankan?
 - 20) Bagaimana pembagian tugas di dalam tim itu dilakukan?
 - 21) Bagaimana tim melakukan peninjauan ulang terhadap ketercapaian tugas dan proses kerja tim?
 - 22) Kapan sajakah tim melakukan peninjauan ulang terhadap tugas?
 - 23) Apakah semua permasalahan yang dihadapi tim selalu dibicarakan secara bersama- sama?
 - 24) Hal-hal apa sajakah yang biasanya menghambat anggota tim dalam menyampaikan permasalahan?
 - 25) Apakah anggota tim selalu mengutarakan permasalahan kepada ketua tim sebelum diutarakan kepada anggota lainnya?
 - 26) Bagaimana komunikasi yang dijalin antar anggota tim dalam pelaksanaan tugas?
 - 27) Bagaimana cara pengambilan keputusan di dalam tim?
 - 28) Bagaimana upaya yang dilakukan tim ketika terjadi ketidaksetujuan atau perdebatan dalam pengambilan keputusan?
 - 29) Bagaimana upaya tim dalam menyelesaikan tugas yang telah diembankan terhadap masing-masing anggota tim?
 - 30) Siapakah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan misi teamwork?
 - 31) Bilamana tim dapat memulai untuk melaksanakan misinya?
 - 32) Kapan sajakah tim melakukan koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?
 - 33) Siapa sajakah yang terlibat dalam koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?
-
-

PEDOMAN OBSERVASI

A. Tujuan

Untuk mengetahui jenis-jenis *teamwork*, proses pembentukan *teamwork*, dan efektivitas *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan mutu.

B. Aspek yang diamati:

1. Lokasi/alamat pondok.
2. Lingkungan fisik pondok pada umumnya.
3. Kebijakan yang menjadi landasan *teamwork*.
4. Visi, misi, tujuan, dan sasaran *teamwork*.
5. Sumberdaya manusia yang berperan dalam implementasi *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.
6. Sikap dan perilaku anggota-anggota tim (etos kerja, motivasi, dan kinerja)
7. Unit-unit atau sektor organisasi yang terdapat di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3.
8. Sarana dan prasarana (fasilitas) yang dimiliki dan digunakan oleh masing-masing *teamwork*.
9. Perangkat yang digunakan tim untuk menjalankan misi.

PEDOMAN PENCERMATAN DOKUMENTASI

No.	Data yang Dibutuhkan	Keberadaan		Keadaan	
		Ada	Tidak	Baik	Buruk
1	Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3				
2	Visi Pondok Modern Darussalam GP 3				
3	Misi Pondok Modern Darussalam GP 3				
4	Struktur Organisasi Pondok Modern Darussalam GP 3				
5	Data pembentukan <i>teamwork</i> dan anggota <i>teamwork</i>				
6	Data tugas pokok <i>teamwork</i>				
7	Data hasil kerja <i>teamwork</i>				
8	Tujuan <i>teamwork</i>				
9	Misi <i>teamwork</i>				
10	Laporan Pertanggungjawaban (LPJ)				
11	Data pembagian tugas <i>teamwork</i>				
12	Tata laksana dan aturan kerja <i>teamwork</i>				
13	Program kerja <i>teamwork</i>				
14	Daftar inventaris sarana dan prasarana				
15	Data mengenai <i>job description teamwork</i>				

Lampiran 3.

Transkrip Hasil Wawancara

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. Tujuan

Untuk mengetahui jenis-jenis *teamwork*, proses pembentukan *teamwork*, dan efektivitas *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan mutu.

B. Pertanyaan panduan :

1. Identitas Diri

- a. Nama : Al-Ustadz Sabar, S.Ag.
- b. Bagian : Guru Senior Gontor Putri 3
- c. Asal : Magelang

2. Pertanyaan Penelitian

a. Jenis-jenis *teamwork*:

1) Bagaimana sejarah atau awal mula pembentukan sistem pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor?

Pada awal mulanya ada seorang kyai, datang satu orang santri, dua santri, sampai tidak cukup tempatnya untuk menampung santri kemudian membuat gubug satu, dua dan seterusnya, hingga pada akhirnya sistem terbangun dari itu. Pertanyaannya, dahulu Trimurti (pendiri pondok) memiliki teori apa untuk membangun itu? Sampai saat ini saya pun tidak tahu, darimana beliau memiliki teori itu. Namun jika kita lihat perkembangannya sekarang, sekian puluh tahun yang lalu beliau sudah memiliki pandangan yang sangat visioner. Kita lihat masalah dunia pendidikan (di Indonesia), sekarang masih meributkan masalah uang, setiap ganti menteri ganti sistem, menteri ganti namun aparat tetap, terus seperti itu, ini akan menjadi polemik yang

berkepanjangan dan mungkin tidak akan ada habisnya. Tetapi tidak dengan Gontor, sejak tahun 1936 ketika pak Zarkasyi (salah satu pendiri pondok) mendirikan Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiah (KMI) / persemaian guru-guru Islam pengorbanannya tidak sedikit. Hampir sekian ratus santri (yang tidak setuju dengan sistem pondok) dipersilahkan untuk pulang ketika itu, disebabkan mereka menolak sistem pondok, "sistem pondok, macam apa ini, kenapa santri kok pake dasi, kenapa ada drumband" dan lain-lain. Ketika itu terjadi perang sistem antara sistem pondok modern gontor dengan sistem pondok yang umumnya konvensional dan ini sangat konservatif ketika saat itu, karena biasanya di pondok santri memakai sarung, dan lain-lain. Kemudian dari situ sistem gontor berkembang terus menerus. Tidak tahu beliau (pak kyai) mendapatkan teori itu, contoh kecil metode pengajaran bahasa arab, beliau menekankan *toriqoh haditsah* (sebagai metode modern), *undzur wa qul* (lihat dan ucapkan) dan metode pengajaran seperti inilah yang saat itu tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan manapun. Ketika beliau konferensi di luar negeri, beliau pernah ditanya, "bagaimana anda bisa berbahasa arab dengan baik dan lancar, dari mana belajarnya?" kemudian beliau menjawab "saya lama di Gontor, dan saya sudah mengajar puluhan tahun" dengan i'dad (persiapan) yang lengkap dari "a" sampai "z" dan ternyata beliau tidak kalah dengan metode pembelajaran bahasa arab yang lain. Sekarang banyak lembaga yang memakai tarjamah dan seterusnya, namun yang luar biasa dan yang membedakan disitu adalah pembelajaran di gontor terdapat pembentukan miliu. Banyak lembaga yang saat ini mengajarkan bahasa arab dengan tarjamah, tapi miliunya tidak mendukung. Maka ada namanya ikatan di pondok kita yang namanya *syi'ar ma'had, tarbiyah khuluqiyah wal 'aqidah* (pendidikan akhlak

dan akidah) ternyata tidak cukup dengan omongan saja, melainkan semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan adalah merupakan suatu pendidikan. Dulu darimana beliau mendapatkan teori itu? Makanya dari sekian sistem di pondok ini, dari pengajaran, kaderisasinya dan lain sebagainya semuanya diwakafkan. Gontor diwakafkan tidak hanya bangunannya saja, bukan hanya fisiknya namun juga sistemnya diwakafkan dan diwariskan hingga sekarang. Maka kita sekarang ini harus tetap menjaga sistem yang merupakan amanat para pendiri pondok. Sampai-sampai pernah ada guru yang akan mengajukan perubahan pada buku pegangan, beliau sangat hati-hati sekali dalam prosesnya, sampai bertahun-tahun baru diterima sebagai pengganti buku yang lama karena sangat hati-hatinya menjaga amanah ini. Di dalam syiar disebutkan ada kerjasama tim, yang ternyata dalam teori mengarah juga pada pendekatan MBO dan TQC. Ada pertanyaan,” untuk apa kamu menjadi ketua OPPM, untuk apa dijadikan pengasuh pondok dan lain sebagainya?” Banyak yang menjawab “saya menjadi ketua untuk mengatur, menjadi pemimpin organisasi, untuk manage, untuk “me-“ “me-“ “me-“ dan “me-“. Padahal me-“ itu adalah pekerjaan *subject*. Terkadang pola pikir nya hanya itu-itu saja dan lupa bahwa kita juga adalah *object*. Jawaban ini salah semua. Yang benar adalah kamu menjadi ketua untuk dididik. “Di-“ itu adalah menunjukkan *object*. Maka ketika “di-“ lebih dominan dari “me-“ maka kita akan merasakan bahwa kita bekerja itu sebenarnya adalah untuk diri sendiri, memberi manfaat untuk diri sendiri. *In akhsantum akhsantum lianfusikum* (jika kamu itu berbuat baik, maka sebenarnya kamu berbuat baik untuk diri sendiri) itu yang diterapkan. Ini merupakan pendekatan sistem yang luar biasa. Jadi disini, semua orang berbuat dan juga merasa mendapatkan. Apabila melempar bola, semakin

kencang dan kuat kamu melempar, maka semakin kencang dan kuat pula maka pantulannya. Artinya semakin banyak kita berbuat untuk pondok, maka semakin banyak pula hal-hal yang didapatkan. Maka ketika kita tidak memiliki itu tadi, maka sebenarnya kita tidak akan berrmanfaat juga baik untuk diri sendiri maupun bagi yang lain.

2) Apa saja jenis *teamwork* yang ada dan siapa sajakah yang menjadi personel tim di Gontor Putri 3?

Dalam bahasa kita, yang sering disampaikan oleh pak kyai adalah penjaminan mutu. Ada jaminan mutu dan penjamin mutu. Penjamin mutu Pondok Modern Darussalam Gontor terdiri dari Badan Wakaf, Pimpinan, Direktur KMI, dan Wakil Pengasuh Pondok. Artinya pondok ini akan masih dikatakan eksis tentunya jika terus memegang teguh nilai-nilai pondok yang disebut dengan pancajiwa. Dan rapot itu yang menilai bukan kita, namun masyarakat. Selama kita memegang teguh nilai itu, disitulah letak keberhasilan mutu. Nah sekarang pengendali mutu dalam pondok itu siapa? Ya yang mengendalikan mutu ya instruktur semua yang ada di dalam sini, siapa lagi kalau bukan kita-kita ini, *in the top* ya pak kyai. Beliau mengadakan banyak aktivitas sebagai pimpinan yang mana pimpinan ya berfungsi sebagai leader, manager, motivator, evaluator, inspirator, dan semua fungsi ini yang kita lihat di kerjakan oleh pimpinan. Pak kyai juga yang mengajar, yang *blusukan*. Dalam pelajaran *muthola'ah thoriq bin ziyad; ana awwalu mujibin ilaa maa da'autukum...*, ini sangat dalam sekali maknanya. Artinya; “jika saya memanggil kamu kesini, maka saya yang pertama kali menjawab panggilan saya. Jika saya mengatakan maju, maka saya akan ada di barisan

paling depan”. Hal ini disampaikan selalu kepada semua lini organisasi pondok, begitu juga dengan kors gurunya, pengasuh, bahkan sampai kepada santri. Ini esensinya akan bermuara ke arah manajemen yang baik. Sampai pada akhirnya kita memahami bahwasanya kita diberi amanat bukan untuk menjadi *subject* melainkan menjadi *object*, hal ini sangat relevan bahkan menjadi pandangan sepanjang jaman. Baru-baru ini di dunia pendidikan sedang gencar-gencarnya membahas mengenai pendidikan karakter, yang baru disadari bahwa pendidikan karakter merupakan hal penting dalam pendidikan. Fenomena yang terjadi pada pelajar di sekolah umum seperti banyak terjadi tawuran, kenakalan remaja, dan sebagainya itu yang mungkin memunculkan kesadaran akan perlunya pendidikan karakter. Nah, dalam hal ini pondok kita sudah menanamkan pendidikan karakter dari sejak awal berdiri. Motto pondok yang berisikan nilai-nilai pembentukan karakter sudah ada sejak sekian puluh tahun yang lalu dan tidak pernah berubah nilainya hingga sekarang. Sementara dunia pendidikan sekarang baru akan memulai untuk meggerakkan itu .

3) Apa visi dan misi dari setiap jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Tentu saja visi misi tim adalah merupakan visi misi pondok yang mana ini selalu diberikan pengarahan mengenai visi misi kepada tim. Karena jika satu tim tidak sama visi misi nya maka tim ini tidak akan pernah jadi. Man jadda wajada adalah merupakan pepatah yang disampaikan di awal pertama santri masuk pondok dan ini muncul sejak dari sekian puluh tahun lalu, sedangkan pepatah ini muncul di tengah masyarakat baru-baru ini. Membangun tim dengan persepsi yang sama adalah suatu hal mutlak. Banyak sekali musuh-musuh perjuangan pondok, dan ini yang harus

dilawan karena semua yang ada di pondok ini dibangun dengan keikhlasan. Seperti misal, mengapa pengurus atau guru di pondok ini tidak mengenal istilah gaji? Karena gaji adalah perkara materialistik dan itulah salah satu musuh perjuangan. Di luar sedang getol-getolnya membicarakan masalah sertifikasi guru. Banyak lembaga pendidikan yang hancur karena masalah sertifikasi. Dan inilah kita sudah membentengi dari ini semua. Masalah sertifikasi ini adalah masalah ego dan materialistic serta mengandung interest pribadi yang ketiga hal ini merupakan musuh perjuangan pondok. Sehingga semua sertifikasi yang diterima oleh guru senior akan dimasukkan ke dalam pondok, untuk digunakan pondok dan bukan untuk guru secara pribadi. Karena jika tidak, hal ini akan merusak dasar keikhlasan. Keikhlasan adalah nomer wahid (satu), berbeda sekali dengan kebanyakan masyarakat luar yang berorientasi kepada uang. Nilai dasar keikhlasan inilah yang sudah sulit untuk dipahamkan di luar.

4) Apa kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap anggota *teamwork* di Gontor Putri 3?

Dalam pemilihan tidak ada kualifikasi, artinya tidak pilih pilih. Semua anak berhak untuk dididik. Namun tetap dalam konteks pimpinan terdapat 13 kualifikasi pimpinan yang distandardkan oleh pondok. Tugas dan tanggungjawab diberikan kepada santri atas dasar kepernahan, supaya semua pernah merasakan untuk belajar dan terdidik ketika mengemban amanah yang diberikan. Tugas dan tanggungjawab diberikan secara bergantian, semisal panitia untuk ujian yang melibatkan santriwati kelas VI. Santriwati yang sudah pernah menjadi panitia ujian pada pertengahan tahun maka

tidak akan dipilih lagi di kepanitiaan ujian akhir tahun untuk selanjutnya tugas itu diberikan kepada santriwati yang belum menjadi panitia ujian pada pertengahan tahun. Kesempatan untuk dapat menggali potensi itu sama bagi seluruh santriwati. Karena ini adalah untuk mengkaderisasi, yang mana setiap santriwati yang diberikan tugas dituntut untuk bisa melaksanakan tugas yang diberikan supaya mereka belajar dan akhirnya terdidik untuk itu. Dalam persepsi kami, setiap santri yang datang adalah kader, maka dari itu mereka tidak boleh disia-siakan. Kalau untuk bagian tertentu ada kualifikasi, itu pun hanya sedikit lebih dianggap bisa dari teman-teman lainnya. Semisal pengurus bagian olahraga. Dalam kaderisasi di pondok tidak mengenal profesionalitas. Kader dipilih bukan berdasarkan karena dia ahli atau sebagainya, tapi semuanya diberi kesempatan penuh untuk mengembangkan diri. Sehingga dia akan sadar bahwasanya dia diberi amanat adalah untuk belajar dan mengembangkan diri sehingga mampu menjalankan tugas yang diberikan. Dan pada akhirnya dia merasakan penerapan MBO tersebut. Pak kyai berpendapat “barangsiapa yang banyak berbuat, maka dia akan mendapatkan banyak hal” karena yang lebih pintar atau lebih kaya tetapi jika tidak mau bekerja dan berbuat maka tidak akan mendapatkan apa-apa. “Sebesar keinsyafanmu sebesar itu pula keberuntunganmu”, inilah salah satu filsafat yang kita pegang teguh.

5) Berapa lama masa kerja dari masing-masing *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Tidak ada patokan masa lama kerja, karena bisa berotasi setiap saat, kembali lagi ke kapasitas dan intensitas kemampuan masing-masing dalam etos kerja. Walaupun baru

sebulan di pondok namun dia intens untuk belajar memahami dan berbuat untuk pondok maka bisa saja mengalahkan yang sudah setahun di pondok. Pak kyai menyampaikan, “kamu yang tua tidak mau bekerja dan tidak mau berfikir, jika tersalip dengan adek-adekmu maka jangan salahkan”. Lama di pondok tidak menjamin seseorang itu paham akan pondok. Yang tidak satu visi dengan pondok ya akan nabrak. Maka ada totalitas kontrol di dalam menjalankan sistem pondok ini, terutama kontrol dari dalam diri. Diadakan rapat evaluasi mutu kerja tim seperti ada kemisan, koordinasi staf bagian atau panitia, ini beberapa contoh saja dari perkumpulan-perkumpulan untuk evaluasi secara rutin. Selain perkumuplan rutin itu, ada lebih banyak lagi bentuk kontrol yang dilakukan. Sama halnya dengan disiplin pondok, disiplin pondok yang tertulis itu masih sedikit, karena sebenarnya masih banyak lagi disiplin pondok yang tidak tertulis, inilah yang dinamakan dengan dhomir (hati nurani). Segala tindakan di pondok dilakukan dengan menggunakan dhomir. Sistem organisasi di sini menggunakan pola senior junior di mana santri junior akan melihat dan belajar dari santri yang senior. Dan tanpa disadari, pola ini membentuk sistem kaderisasi. Semua yang dipondok adalah kurikulum, apapun aktivitasnya dari bangun tidur sampai tidur lagi. Maka dari segi kebersihan, guru jalan, guru berbicara, berpakaian, kerapian berbusana maupun tempat itu semua adalah kurikulum. Dan inilah yang tertulis dalam syiar pondok, “apa yang dirasakan, apa yang dilihat, dan segala apa yang didengar itulah pendidikan”.

- 6) Bagaimana bentuk pertanggung jawaban yang dilakukan oleh setiap personel tim dan apa yang menjadi ukuran keberhasilan suatu tim di Gontor Putri 3?**

Setiap tim melaorkan hasil pekerjaannya dengan bentuk laporan pertanggungjawaban (LPJ) yang disampaikan dan dibacakan ke seluruh warga pondok setiap diadakan pergantian pengurus. Namun sebenarnya LPJ adalah bentuk pertanggungjawaban yang ringan, yang berat adalah pertanggungjawaban moral. Semisal contoh kecil, santriwati yang bertugas piket untuk menyapu, selesai menyapu kemudian tandatangan pada daftar piket sebagai bukti telah dikerjakannya tugas menyapu itu. Namun, hasil dan tanggungjawab yang sebenarnya di sini adalah bersih atau tidaknya santriwati itu menyapu. Ini yang disebut dengan tanggung jawab moral. Maka semua personel tim sudah seharusnya maksimal dalam berbuat. Bentuk lahiriyah pertanggungjawaban bisa saja dengan LPJ, tapi hakikatnya ketika muncul rasa kepuasan dari dalam diri inilah sebagai wujud keberhasilan akan terlaksananya sebuah tugas. Pak Kyai sering menyampaikan bahwasanya yang menghibur diri kita adalah hasil kerja kita. Maka dari itu, santriwati di sini selalu diajak ikut berpartisipasi berbuat untuk pondok, seperti bergotong royong membangun ini itu, membersihkan ini itu, dan lain-lain. Semua hal ini bertujuan untuk memunculkan rasa kepuasan dan loyalitas kita terhadap pondok karena kita sendiri yang telah bersama-sama bekerja. Contoh lain ketika seorang santriwati sudah belajar maksimal, berupaya maksimal ketika menghadapi ujian, sampai pada akhirnya mendapatkan nilai bagus maka tentunya ia akan merasa puas dan bangga. Dan ukuran keberhasilan ini dengan timbulnya kepuasan jika dimasukkan dalam unsur *qur'ani* ini adalah timbul kesyukuran. Sudah menjadi hukum Allah, apabila kita bersyukur maka Allah akan menambahkan nikmatNya kepada hambaNya yang bersyukur.

Saya rasa semua pondok-pondok cabang Gontor memiliki pandangan yang sama, karena masing-masing memiliki sumber yang sama, yaitu Pimpinan Pondok Modern Gontor. Ada sebuah ikatan keikhlasan di Gontor. Egoisme, materialisme, dan *interest* pribadi merupakan musuh perjuangan pondok. Dalam bahasa Pak Zarkasyi, “kalau kamu memikirkan pondok maka akhirat akan kamu dapatkan, dan duniamu pun ga akan melarat, contohnya aku”. Bahkan di dalam masyarakat memiliki kedudukan tinggi. Tapi kalau cuma materi dunia saja, akhirat belum tentu dapat. Saya berada di pondok merasakan tenang dan semua sudah lebih dari cukup. Kebahagiaan batin inilah yang tidak akan dapat dibeli dengan apapun, *lan tusytaro bilmaali* dan tidak bisa dihargai berapa pun.

Di Gontor tidak menggunakan gaji sebagai ukuran keberhasilan. Jika seseorang ukuran kesuksesannya dengan gaji, pada akhirnya akan membandingkan pekerjaan dan menghargai pekerjaan atau mengukur pekerjaan dengan uang. Dan ketika di pondok tidak digaji apakah ada jaminan kita tidak sungguh-sungguh? Malah justru kita akan semakin bersungguh-sungguh, karena di sini tersedia perangkat yang memadai, perangkat itu adalah arahan dan persamaan persepsi akan visi misi yang dilakukan secara terus menerus. Ukuran kesuksesan bukanlah uang. Di sini kita bergerak selama 24 jam, *unlimited*. Dan pekerjaan ini bukan dihargai dengan uang namun kepuasan dan kebanggan dari dalam diri setelah berbuat itulah yang jauh lebih mahal yang pada akhirnya terus meningkatkan etos kerja. Pak Kyai selalu mengatakan bahwa, “isterimu adalah isteri kedua, isteri pertamamu adalah pondok”. Mudah-mudahan pondok akan selalu bertahan seperti ini, karena untuk memahami ini di luar, *mindset* masyarakat luar sudah susah. Maka dari itu juga pendidikan di

pondok itu murah. Pendaftaran masuk hanya 4 juta dan pembayaran perbulan 500 ribu. Karena di pondok kita semua berbuat dan yang berbuat akan mendapatkan *feedback*. Dan inilah keberkahan dari manajemen Illahi, keberkahan. Barokah berarti mendapatkan manfaat yang terus menerus, ajeg, atau kontinyu. *Alkhoir addaim*.(kebaikan yang terus menerus) ini diikat dengan ruh. Dalam bahasa *ta'lim*, “*atthorriqotu ahammu minal maaddah, wal mudarris ahammu mina-t-thorriqoh, wa ruukhu-l-mudarris ahammu minal mudarris*”. *mudaris ruh mudaris*” . Kebanyakan orang pintar berbicara, beretorika akan tetapi tidak akan masuk ilmunya dikarenakan tidak adanya ruh. Guru di sini pasti mendoakan santriwati-santriwatinya. Dan sekecil apapun kita harus memiliki karya, ngajar ngaji hingga anak itu bisa ngaji dan kita akhirnya akan bangga. Dalam pertemuan-pertemuan penanaman nilai selalu disampaikan, dan selalu itu-itu saja, tidak pernah berubah. Namun justru yang itu-itu sajalah yang akhirnya mendidik, sampai seribu kali pun akan disampaikan hal yang sama. Wallaahu a'lam, darimana kurikulum itu dulu muncul. Masalah UAN yang banyak menuai konflik, karena hanya 3 mata pelajaran yang diujikan atau dievaluasi setelah sekian banyak yang dipelajari. Berbeda dengan kurikulum di pondok, yang mengevaluasi dan menguji seluruh mata pelajaran dan kesemuanya dari awal sampe akhir (pelajaran kelas 1-6). Kita harus tahan uji. Pak Kyai pernah mengatakan “walaupun santri di depan hanya satu orang saja, akan tetap saya ajar”. Inilah bentuk komitmen yang tinggi sekali. Perjuangan beliau yang dulu habis-habisan memperjuangkan pondok, bondo bahu pikir bahkan nyawa dipertaruhkan, selalu blusukan, membenahi ini itu, mengecek apa yang harus diperbaiki baik fisik maupun sistem. Dan sekarang pondok sudah maju. Nah, sekarang kita yang sudah menikmati

hasil perjuangan beliau harus meneruskan perjuangan beliau, menjaga amanat, dengan terus mempertahankan sistem. Pondok Modern Gontor terlihat terus maju dalam segi pembangunannya sampai sebesar ini ya karena memang mengikuti kebutuhan. Kita bangun asrama karena kapasitas santri melebihi dan tidak cukup maka dibangun lagi cabang-cabang pondok. Jadi bukan bangunannya dulu yang dibuat tapi ini merupakan ketidak sengajaaan karena tuntutan kebutuhan pondok yang semakin banyak santrinya. Pola pembangunan ini dari dulu sudah ada. Doakan pondok ini selalu, agar bisa terus bertahan seperti ini.

Guru Senior Gontor Putri 3



Al-Ustadz Sabar, S. Ag.

Mengetahui,

Wakil Pengasuh Gontor Putri 3



Al-Ustadz H. Saepul Anwar, S.Ag.

HASIL WAWANCARA PENELITIAN

A. Tujuan

Untuk mengetahui jenis-jenis *teamwork*, proses pembentukan *teamwork*, dan efektivitas *teamwork* di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 sebagai salah satu bentuk upaya peningkatan mutu.

B. Pertanyaan panduan :

1. Identitas Diri

- a. Nama : Al-Ustadzah Nu'tih Kamalia, S.Pd.I.
- b. Bagian : Staf Pengasuhan Santriwati
- c. Asal : Jakarta

2. Pertanyaan Penelitian

a. Jenis-jenis *teamwork*:

1) Apa sajakah jenis-jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Mengenai jenis *teamwork* disini ada banyak, khususnya dari tim senioritas hingga junior. Bermula dari pimpinan yang disebut sebagai bapak wakil pengasuh yang memiliki bawahan yang terbentuk dalam struktur pelaksanaan sistem kerja di Gontor Putri 3. Yang paling utama adalah bapak wakil pengasuh bersama dengan staf pengasuhan dimana staf pengasuhan ini merupakan poros atau tim central dari seluruh kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di pondok. Di bawah staf pengasuhan ada beberapa tim yang terdiri dari guru yaitu KMI, Dewan Mahasiswa (DEMA) dan Sektor Guru. Kemudian yang terdiri dari santriwati seperti Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM), Koordinator Kepramukaan, dan Rayon. Masing-masing memiliki fungsi seperti halnya DEMA yang mengelola kegiatan guru, Koordinator

Kepramukaan yang mengelola kegiatan kepramukaan santriwati, dan OPPM mengelola keseluruhan santriwati, dimulai dari kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Di samping staf pengasuhan yang berfokus pada kegiatan non akademik dalam pembentukan mentalitas santriwati, terdapat tim yang mengelola kegiatan akademik santriwati yang disebut dengan staf Kuliyatul Muallimat Al Islamiyah (KMI). Di bawah organisasi ini semua, ada banyak kepanitiaan yang terbentuk di dalamnya, baik dari KMI, DEMA, OPPM, dan Koordinator Kepramukaan. Kepanitiaan yang terbentuk memiliki struktur yang jelas dari segi keanggotaannya yang kemudian membentuk sebuah tim kerja yang terdiri dari beberapa guru dan santri. Seluruh sektor guru di bawah kendali staf pengasuhan, dan untuk pengendaliannya diadakan perkumpulan perminggu, perbulan, dan pertahun guna mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang terlaksana. Keseluruhan evaluasi dan perbaikan proses akan berporos atau kembali kepada keputusan dan kebijakan bapak wakil pengasuh yang disampaikan melalui staf pengasuhan. Kemudian untuk OPPM yang terdiri dari kegiatan non rutin seperti sektor keuangan dan kegiatan rutin seperti bagian keamanan dan pengajaran yang menggerakkan dan memonitoring kegiatan santriwati dari bangun tidur hingga tidur lagi. Keseluruhan kegiatan OPPM ini berada di bawah kendali staf pengasuhan. Selanjutnya untuk kegiatan guru dikelola dan dikendalikan bagian KMI yang memang merujuk pada kebijakan Direktur KMI Pusat (Gontor Putra Ponorogo) dikarenakan bagian ini difokuskan terhadap hal-hal yang bersifat akademis sehingga kebijakan mengenai hal akademis disamakan di seluruh pondok-pondok cabang Gontor. Namun, dikarenakan ini pondok cabang, maka semuanya dikembalikan ke Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Staf KMI

membagi beberapa tugas dan fungsi dari guru senior, yang di bawahnya terdiri bagian tersendiri dari guru tahun kelima, keempat, hingga tahun pertama yang memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Diantaranya ada yang dijadikan wali kelas, asisten wali kelas, dan guru mata pelajaran untuk mengontrol sistem akademis santriwati selama belajar di KMI. Kegiatan akademis ini akan tetap berhubungan dengan staf pengasuhan yang mengontrol kegiatan non akademis. Karena kegiatan akademis terlibat di dalam kelas dan kegiatan non akademis di luar kelas. Staf KMI dan staf pengasuhan harus tetap bekerjasama untuk peningkatan mentalitas dan kualitas akademik santriwati di bawah naungan dan asuhan Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3.

2) Siapa sajakah yang menjadi personil atau anggota dalam setiap jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Penyeleksian anggota dari masing-masing tim organisasi menggunakan sistem kaderisasi, di mana penyaringan anggota sudah terlaksana sejak fase awal santriwati. Contohnya untuk penentuan ketua OPPM calon-calon yang dikandidatkan diambil dari kaderisasi ketika mereka menjadi pengurus di kelas V khususnya ketika menjadi ketua rayon. Karena dengan menjadi ketua rayon, mereka memiliki kapabilitas yang lebih dari teman-teman lainnya, dan sebelum dikaderkan menjadi ketua rayon di kelas IV mereka telah terkaderkan menjadi pengurus yang diembankan amanat di kelas IV ketika menjadi pengurus bagian kecil di rayon seperti ketua kamar. Begitu seterusnya hingga mengerucut pada kelas V menjadi ketua OPPM. Di bagian KMI pun sama, untuk menjadi wali kelas untuk kelas VI pun dikaderkan dari guru tahun ke-3, dan tidak semua guru tahun ke-3 bisa menjadi wali kelas karena semua sudah

melalui proses kaderisasi atau *step by step* sehingga keseluruhan anggota tim baik dari organisasi guru maupun santriwati telah dikaderkan pada setiap jenjang atau tingkatan sesuai dengan kapabilitas personal anggota. Untuk kaderisasi guru mungkin agak lebih berbeda dengan santriwati, jika santriwati masih dalam proses pencarian, sedangkan guru adalah sosok yang dicari sehingga guru perlu lebih diperan fungsikan dalam pengelolaan pondok yang terbagi dalam sektor-sektor. Sementara untuk personel tim staf pengasuhan, staf KMI, DEMA, dan sektor-sektor usaha lainnya terdiri dari para alumni KMI (para guru) yang melakukan pengabdian di Gontor Putri 3, sedangkan untuk OPPM dan Koordinator Kepramukaan terdiri dari para santriwati kelas V yang dikaderkan sesuai dengan prosedur penyeleksian yang diberlakukan. Pada intinya semua personel terpilih dari sistem kaderisasi yang berjalan di Gontor Putri 3.

3) Apa visi dan misi dari setiap jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Visi misi tim tetap satu yaitu berlandaskan pada visi misi Pondok Modern Darussalam Gontor. Dan juga tentunya sesuai dengan nilai-nilai pondok yang disebut dengan istilah Pancajangka yaitu; a) pendidikan dan pengajaran, b) sarana, c) sumber dana, d) kaderisasi, e) kesejahteraan keluarga. Sedangkan misi pondok yang disebut dengan Pancajiwa yaitu; a) keikhlasan, b) kesederhanaan, c) kemandirian, d) ukhuwah islamiyah, dan d) kebebasan. Jadi pada intinya seuruh tim yang terdapat di pondok mengarah pada satu visi dan misi yang sama.

4) Apa kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap anggota *teamwork* di Gontor Putri 3?

Karena disini sistem ataupun visi misi memiliki arah yang satu, maka seluruh personel tim yang ada di pondok baik dari guru dan santriwati harus memiliki kualifikasi yang telah distandardkan oleh Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor. Keseluruhan kualifikasi tersebut terdiri dari 14 hal, diantaranya:

5) Berapa lama masa kerja dari masing-masing *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Jangka waktu atau periode sirkulasi tim di pondok ini adalah pertahun, sehingga pada tiap tahunnya akan ada perubahan personel dalam tim, kecuali pada saat-saat tertentu dikarenakan suatu kondisi yang membutuhkan pergantian anggota tim dengan berbagai pertimbangan, maka bisa saja dilakukan rotasi atau mutasi untuk personel dalam tim. Namun pastinya, tim akan diperbarui atau dibentuk kembali kader yang baru setiap tahun sesuai kenaikan kelas atau studi santriwati dan selesainya masa pengabdian guru.

6) Bagaimana pembagian tugas antara unit staf dan unit lini pada tim penyempurnaan departemen?

Staf pengasuhan akan membagi tugas pada tiap personel tim untuk mengontrol unit lini seperti OPKM, DEMA, Koordinator Kepramukaan yang kemudian masing-masing personel akan bertanggungjawab terhadap apa yang ditugaskan. Ketika sudah kita sebar dengan pembagian tugas tadi, maka akan kita kembalikan atau kita kumpulkan untuk mengkoordinasikan tugas dan evaluasi yang tetap dilaksanakan bersama di dalam tim untuk perbaikan proses selanjutnya, sehingga kita mengambil langkah kedepan sesuai kondisi lapangan sesuai dengan pembagian tugas dan tanggungjawab masing-masing. Adapun unit lini akan melaksanakan tugas yang

bersifat rutinitas baik kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan bagi keseluruhan santriwati sesuai dengan program kerja yang telah dibuat dengan terus dibimbing oleh staf pengasuhan khususnya Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3.

b. Proses pembentukan *teamwork*:

1) Apa yang melatarbelakangi pembentukan tim?

Pembentukan tim sudah dari dulu ada seperti itu, kita tinggal meneruskan sistem yang telah berjalan selama ini. Dan semua kebijakan di bawah bimbingan Bapak Pengasuh. Tentunya tim-tim ini dibentuk dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di pondok dan demi tercapainya visi misi pondok.

2) Siapa sajakah yang berperan dan bertanggung jawab dalam pembentukan tim?

Pada dasarnya semua pembentukan tim diputuskan oleh bapak wakil pengasuh yang sebelumnya calon-calon anggota tim diajukan dari staf pengasuhan, begitu pula pembentukan unit lini keseluruhan diajukan ke staf pengasuhan yang selanjutnya akan diputuskan oleh Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3.

3) Bilamanakah dan kapan sajakah dilakukan suatu pembentukan tim?

Pembentukan tim telah diperkirakan 4 bulan sebelum masa pergantian anggota tim yang mana dilakukan setiap tahun. Karena program ini sudah ada dalam program kerja tahunan yang tertera pada kalender tahunan.

4) Bagaimana ketentuan atau prosedur dalam pembentukan tim?

Seluruh bagian tim baik sektor guru maupun santriwati mengajukan nama-nama calon personel anggota tim yang baru kepada staf pengasuhan yang kemudian staf pengasuhan akan mengajukan kepada bapak wakil pengasuh untuk memutuskan

pembentukan tim baik dari pengangkatan personel baru atau rotasi keanggotaan tim, karena legalitas keseluruhan terdapat pada keputusan bapak wakil pengasuh.

5) Hal-hal apa sajakah yang menjadi perhatian dalam tahap pembentukan tim?

Kemampuan dan kemauan, dikarenakan tidak semua yang dipilih adalah orang yang bisa. Dalam artian, ini adalah sistem kaderisasi, bukan mengajar orang yang bisa namun mengajarkan orang yang bahkan tidak bisa untuk diajarkan dan dituntut supaya bisa. Khususnya santriwati, sehingga tidak harus yang dikaderkan adalah santriwati yang tahu dalam suatu bidang tertentu, namun yang diutamakan disini adalah “kepernahan” sehingga yang mengemban amanah tidak hanya orang-orang itu saja, namun selalu berganti agar semua mendapatkan kesempatan yang sama untuk menggali potensi diri, tinggal bagaimana mereka dapat mengembangkan diri dalam setiap kegiatan tersebut.

6) Bagaimana peran pimpinan pada tahap pembentukan tim?

Dalam pembentukan tim, bapak wakil pengasuh selain berperan untuk memberikan legalitas juga secara moril dan mental dapat memberikan saran atau pengarahan langsung kepada siapapun yang beliau kehendaki dengan menekankan dan mempertimbangkan penanaman nilai pada personel-personel yang akan dikaderkan tersebut, karena dengan personel-personel tadi ada kemungkinan kapanpun dapat diadakan perkumpulan sendiri dengan bapak wakil pengasuh untuk mendiskusikan berbagai hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab dan penyampaian visi misi.

7) Bagaimana tim berkoordinasi dalam menganalisis masalah yang dihadapi ?

Dalam menghadapi permasalahan kita selalu mengadakan perkumpulan evaluasi yang dipimpin oleh senior dalam tim untuk memusyawarahkan pertimbangan atau langkah-langkah apa yang harus diambil kedepan dengan melihat masalah yang terjadi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Perkumpulan ini bersifat fleksibel, ketika dibutuhkan untuk dikoordinasikan maka bisa jadi perkumpulan diadakan secara mendadak. Namun ada pula koordinasi rutin yang diadakan mingguan dan bulanan. Kita juga menggunakan cara sidak atau inspeksi mendadak untuk menguji loyalitas anggota tim dan untuk menguji pemahaman anggota tim dalam menguasai masalah. Sidak ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman setiap anggota tim dalam menguasai masalah dan tanggung jawab mereka. Sidak biasanya dilakukan oleh senior dalam sebuah tim atau bisa juga dari staf pengasuhan. Hal ini dilakukan dengan menanyakan mereka apa tugas dan kewajibannya, hasil usaha, kendala, dan program selanjutnya. Ketika tidak bisa menjawab berarti anggota tim tidak paham dengan tugasnya, maka perlu diadakan perkumpulan untuk mengevaluasi kembali sehingga diharapkan tidak akan ada pengulangan kesalahan sebelumnya.

8) Bagaimana cara dan sikap ketua tim dalam menghadapi perbedaan pendapat di dalam tim?

Kita kembalikan semuanya kepada visi dan misi yang tidak pernah berubah, karena dengan kembali kepada visi dan misi maka itu akan meluruskan semuanya dan tentunya dengan bimbingan dan arahan serta persetujuan dari bapak wakil pengasuh.

9) Bagaimana tim merumuskan pembagian tugas untuk masing-masing anggota?

Dibagi sesuai bagian masing-masing, misal keuangan dan sekretaris untuk pendataan dalam masing-masing tim, guna mempermudah terlaksananya kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam perumusannya dilakukan secara bersama-sama hingga tercapai mufakat dengan tetap kembali ke satu fokus tim.

10) Adakah norma (tata aturan kerja) yang diterapkan dalam tim?

Ada, baik disiplin kerja dan tata aturan kegiatan yang kita sebut dengan SOP (standar operasi pelaksanaan) yang tertulis. Sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh tim tidak terlepas dari kerangka itu.

11) Apakah tujuan dari penetapan norma atau tata aturan kerja dalam tim?

Tujuannya adalah untuk tercapainya visi misi pondok, yaitu pancajangka dan pancajiwa, serta demi keberlangsungan sistem yang tidak berubah dan telah berjalan hingga saat ini, khususnya untuk kelancaran pada tiap-tiap proses yang dikerjakan.

12) Bagaimana prosedur dalam pembuatan norma (tata aturan kerja) tim?

Kita menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, kemudian kita akan mengambil kesimpulan dan menganalisa langkah-langkah apa yang akan diambil secara bersama-sama. dan tentunya ini tetap berlandaskan atas visi dan misi yang jelas yang mengarah pada ketepatan tindakan yang akan dilakukan dari langkah pertama hingga terakhir.

13) Apa sajakah unsur-unsur dalam norma (tata aturan kerja) yang ditetapkan dalam tim?

Unsur-unsur norma aturan terdiri dari pelaksanaan , disiplin kerja, kelengkapan, tujuan, dan banyak hal lagi. Dan norma aturan tersebut akan berfungsi tergantung

bagaimana panitia atau personel tim di dalamnya dapat berupaya keras untuk mentaati norma, “sebesar kinsyafanmu sebesar itu pula yang didapatkan”

14) Apa yang menjadi landasan atau prinsip utama dalam tata laksana *teamwork*?

SOP terbentuk untuk sistem kaderisasi, jadi walaupun anggota tim suatu waktu mengalami perubahan personel, namun kegiatan ataupun kurikulum yang dilaksanakan akan tetap sama. Itulah kekuatan dari SOP, sehingga sistem yang berlangsung tetap sama di mana kader-kader selanjutnya tetap melaksanakan tugas dan memegang penuh visi misi yang sama dengan aturan yang tertera dalam SOP.

15) Bagaimana upaya yang dilakukan oleh anggota tim dalam melaksanakan tugas hingga tercapainya tujuan akhir dari tugas tim?

Setiap tugas yang dibebankan akan diupayakan atau dilaksanakan dengan dasar keikhlasan dan motivasi, sehingga memunculkan kesadaran dan perasaan tertuntut dari dalam diri masing-masing personel tim untuk melakukan itu secara maksimal dibalut dengan niat untuk beribadah dan berbuat maksimal serta tetap berlandaskan dengan nilai-nilai yang diajarkan di pondok. Sehingga dengan upaya tersebut akan tercapai sebuah akhir dari tugas tim secara maksimal.

c. Efektivitas *teamwork*:

1) Bagaimana sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim?

Setiap personel tim harus memiliki kesungguhan, kemauan, dan diimbangi dengan keinginan dia untuk mendapatkan lebih, dengan mengikuti *teamwork* maka dia akan mempunyai kemampuan menggali potensi dengan kemauan yang keras demi menuju kesempurnaan tanggungjawab atau totalitas dalam mutu.

2) Siapakah yang menjadi sasaran utama dalam *teamwork*?

Sasaran utama adalah untuk santriwati terutama, karena santriwati inilah yang menjadi produk yang nantinya akan berpengaruh kepada kepuasan masyarakat termasuk di dalamnya orang tua maupun masyarakat luar.

3) Apa yang menjadi tanggung jawab utama bagi setiap anggota tim?

Tanggungjawab utama tim adalah agar keseluruhan proses dapat mencapai kualitas di setiap aktivitas untuk mencapai mutu sebaik-baiknya dengan upaya total dari setiap personel tim atau dengan kata lain berusaha berbuat semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal pula.

4) Bagaimana bentuk pertanggung jawaban yang dilakukan oleh setiap anggota tim?

Ada laporan pertanggungjawaban yang sifatnya tertulis dan juga hasil nyata kerja tim hinggakami merasakan kepuasan, karena keberhasilan sebuah pekerjaan adalah ketika seseorang merasa puas atau senang dengan hasil upayanya.

5) Apakah setiap anggota tim merasa senang/bangga terhadap kerja yang dilakukan di dalam *teamwork*?

Pasti bangga, karena dengan kebanggaan itu bisa menciptakan semangat yang lebih dari dalam diri tiap personel dan dengan ini akan meningkatkan kemauan untuk dapat melakukan atau mengupayakan hal yang lebih baik dan lebih baik lagi. Personel tim juga diberikan penghargaan atau *reward* dengan bentuk yang sederhana namun tetap mendidik. Salah satunya dengan pujian dan dengan memberikan tugas selanjutnya sebagai bentuk kepercayaan bahwasanya dia mampu untuk melakukan hal tersebut.

6) Bagaimana upaya yang dilakukan setiap anggota tim untuk menjalin hubungan yang baik antar sesama anggota tim?

Harus dilandasi dengan rasa kebersamaan antar personel tim dengan selalu bermusyawarah. Dan juga upaya untuk saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim. Pada intinya rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya harus selalu ada.

7) Apakah tujuan dari tim diketahui dan dipahami oleh masing-masing anggota tim?

Karena ini adalah sebuah tim, maka sudah pasti dilandasi dengan arah tujuan yang sama. Pemahaman akan visi misi ini diupayakan dengan diadakannya pengarahan atau sosialisasi visi misi oleh senior dari masing-masing tim atau bisa juga dari staf pengasuhan yang terjun ke dalam tim-tim kerja yang dinaungi atau langsung dari bapak pengasuh yang mengarahkan sehingga anggota tim dapat memahami tujuan kerja tim tersebut.

8) Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap anggota tim dapat mengetahui dan memahami tujuan dari *teamwork*?

Sosialisai dan arahan yang dilakukan terus menerus sebagai bentuk monitoring kerja sehingga personel tim dapat memahami dan selalu sadar akan tujuan dari dibentuknya tim ini.

9) Apa sajakah sumberdaya atau fasilitas yang mendukung aktivitas *teamwork*?

Kami berusaha semaksimal mungkin dengan fasilitas yang ada. Prinsip kami adalah bagaimana untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan

semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan dari tim, yaitu peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di dalam pondok.

10) Bagaimana batasan otoritas dan tanggung jawab yang ada pada *teamwork*?

Setiap tim memiliki tanggung jawab masing-masing, karena semua memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan sehingga tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain.

11) Bagaimana upaya yang dilakukan oleh tim dalam penyusunan rencana kerja?

Rencana kerja dilakukan dengan membuat program kerja secara tertulis dan tertarget baik program kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kesemuanya disusun bersama-sama dengan musyawarah dari seluruh anggota tim.

12) Apakah sering terjadi perdebatan dalam tim pada saat menjalankan misi?

Pastinya ada, namun semua akan terselesaikan karena adanya visi misi dan norma aturan tim, dan ini merupakan hal yang wajar ketika setiap anggota sama-sama belajar untuk bisa memahami dan melaksanakan misi dengan baik. Dan semua keputusan akan tindakan yang akan dikerjakan atas persetujuan bapak pimpinan karena beliau yang paling berwenang untuk memutuskan suatu keputusan dan beliau yang paling mengetahui tentang seluk beluk atau asal usul mengapa dibentuknya suatu kebijakan.

13) Adakah nilai aturan atau norma kerja yang dianut di dalam tim?

Ada, selain SOP, keseluruhan peraturan akan selalu mengikuti kebijakan pimpinan, sehingga tidak bisa hanya berjalan asal mengikuti peraturan sebelumnya, karena bisa saja kebijakan berubah sewaktu-waktu sesuai dengan keadaan lapangan dan otoritas pimpinan.

14) Apa yang menjadi landasan dalam menentukan norma atau aturan kerja tim?

Landasan utama kami adalah nilai-nilai yang tertanam dalam ajaran pondok. Dengan memperhatikan visi dan misi pondok.

15) Bagaimana cara agar setiap anggota tim dapat mengetahui, memahami, dan mentaati nilai aturan atau norma kerja yang dianut?

Selalu diberikan arahan baik dari guru senior ataupun pimpinan kepada seluruh personel tim kerja. Sehingga arahan yang dilakukan berulang kali inilah yang terus akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok.

16) Siapakah yang menjadi pemimpin di dalam tim? Bagaimana langkah tim dalam menentukan seorang pemimpin di setiap tugas yang dilaksanakan bersama a tim?

Yang menjadi pemimpin atau dituakan di dalam tim adalah senior, tapi secara organisasi pada hakikatnya kami selalu bekerja bersama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan bimbingan dan arahan dari pimpinan, dan dalam menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan kami menyesuaikan keadaan. Apabila junior dalam suatu kondisi dia lebih memahami atau menguasai permasalahan yang ditemukan pada situasi tertentu, maka akan sangat memungkinkan untuk dia dijadikan pemimpin tim untuk mengkoordinir anggota dalam rangka pemecahan masalah tersebut, jadi lebih disesuaikan dengan kebutuhan sehinggakebutuhan karena kami memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin” jadi disini untuk pimpinan dalam tim bersifat kondisional dan fleksibel.

17) Apakah setiap anggota tim merasa senang dan bangga dalam melaksanakan tugas?

Iya pastinya kami bangga, dan ketika kami merasa puas dengan hasil kerja kami disitulah sebenarnya letak keberhasilan kerja kami, dan pastinya kami bangga ketika bisa menyelesaikan tugas dengan baik.

18) Apakah tim memiliki rangkaian agenda yang telah disusun bersama tim?

Ada, seperti program kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan atau kalender tahunan yang disusun secara tertulis yang mana setiap sektor memiliki program-program tersebut. Jadi semua agenda terencana dan tersusun dengan jelas.

19) Bagaimana pembagian tugas di dalam tim itu dilakukan?

Dalam hal ini secara bersama-sama atau dengan dipimpin oleh senior, anggota tim diberikan tugas atau tanggungjawab masing-masing, guna mempermudah terlaksananya kegiatan untuk mencapai tujuan dimana semuanya mengarah pada satu tujuan.

20) Bagaimana tim melakukan peninjauan ulang terhadap ketercapaian tugas dan proses kerja tim?

Peninjauan ulang atau evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya diperbaiki hal-hal apa saja yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan. Tentunya dilakukan juga monitoring yang dilakukan masing-masing anggota tim dan bapak pengasuh terhadap tugas yang sedang dikerjakan.

21) Kapan sajakah tim melakukan peninjauan ulang terhadap tugas?

Secara rutin dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan serta di setiap proses pelaksanaan kerja dari awal sampe akhir kegiatan dengan selalu dilakukan monitoring sehingga evaluasi secara langsung dapat diberikan ketika pelaksanaan tugas.

22) Apakah semua permasalahan yang dihadapi tim selalu dibicarakan secara bersama- sama?

Iya, karena semua personel dalam tim ini harus tahu dan terlibat hingga tidak ada kesalah pahaman antar anggota atau perbedaan persepsi. Sehingga dalam penyelesaian masalah selalu didiskusikan bersama dan yang paling diutamakan disini adalah keterbukaan antar anggota tim.

23) Hal-hal apa sajakah yang biasanya menghambat anggota tim dalam menyampaikan permasalahan?

Ketidak terbuka, karena ini yang akan merusak kebersamaan tim. Dengan keterbukaan maka kepercayaan antar anggota juga akan muncul sehingga mempermudah tim dalam mencapai tujuan.

24) Apakah anggota tim selalu mengutarakan permasalahan kepada ketua tim sebelum diutarakan kepada anggota lainnya?

Kami melakukan *sharing* antar anggota jika terdapat masalah yang muncul dalam tim baik itu masalah antar individu ataupun masalah dalam kelompok. Kami berupaya untuk semampu mungkin menyelesaikan masalah secara internal tim terlebih dahulu sebelum konfirmasi ke pimpinan. Sehingga perbaikan dilakukan secara internal dan kami mengusahakan untuk dapat mengatasi masalah dalam tim. Namun, ketika kami

tidak dapat menemukan titik temu barulah kami menyampaikan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya dapat diberikan saran dan arahan.

25) Bagaimana komunikasi yang dijalin antar anggota tim dalam pelaksanaan tugas?

Komunikasi dilakukan secara mendatar di dalam tim, karena pada hakikatnya tidak ada batasan otoritas antar anggota di dalam tim, sehingga seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa org saja.

26) Bagaimana cara pengambilan keputusan di dalam tim?

Kami selalu bekerjasama dan bermusyawarah di dalam tim untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan bapak pengasuh.

27) Bagaimana upaya yang dilakukan tim ketika terjadi ketidaksetujuan atau perdebatan dalam pengambilan keputusan?

Kita lakukan koordinasi dan musyawarah dengan seluruh anggota tim yang mana semua solusi permasalahan kita putuskan bersama, dengan diskusi dengan mengembalikan kembali terhadap apa yang menjadi tujuan dan tetap memegang teguh norma aturan dan nilai-nilai yang ada.

28) Bagaimana upaya tim dalam menyelesaikan tugas yang telah diembankan terhadap masing-masing anggota tim?

Kita lakukan pembagian tugas dan koordinasi antar anggota tim dan kita terus berupaya dengan berlandaskan nilai keikhlasan sehingga tugas seberat apapun diusahakan agar terselesaikan dengan baik hingga akhir.

29) Siapakah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan misi teamwork?

Masing-masing anggota dalam tim tentunya harus bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf pengasuhan terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol dari senior di tiap tim. Kontrol dalam tim inilah yang kemudian akan diperhatikan dan dinilai segala gerak tingkah laku dan tindakan yang dilakukan anggota apakah sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum.

30) Kapan sajakah tim melakukan koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?

Kapanpun dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, namun secara formal, tim-tim di pondok juga memiliki pertemuan tiap minggunya untuk membahas tugas dan evaluasi kinerja selama seminggu.

31) Siapa sajakah yang terlibat dalam koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?

Seluruh personel tim harus terlibat dalam pembuatan keputusan karena dibutuhkan mufakat dan kerjasama yang baik antar anggota dengan persetujuan dan ketetapan dari pimpinan sehingga koordinasi ini menghasilkan langkah yang tepat yang disertai dengan kesamaan persepsi seluruh anggota terhadap suatu kebijakan.

Mengetahui,

Staf Pengasuhan Santriwati
Gontor Putri 3

Al-Ustadzah Nu'tih Kamalia, S.Pd.I.

Wakil Pengasuh Gontor Putri 3



Al-Ustadzah Saepul Anwar, S. Ag.

CATATAN HARIAN

Hari : Sabtu

Tanggal : 28 Juni 2014

Lokasi : Gontor Putri 3, Ngawi

1. Tim bermusyawarah setiap mengambil keputusan, dengan waktu dan tempat yang fleksibel tanpa direncanakan
2. Di dalam ruangan tim, terdapat papan yang bertuliskan program kerja tim harian, mingguan, dan bulanan
3. Wakil Pengaruh GP 3 dan Guru Senior memberikan pengarahan langsung kepada tim secara mendadak dan kontrol setiap saat
4. Personel tim tampak semangat dan antusias dalam melaksanakan tugas

Lampiran 4.

Reduksi Data Penelitian

Kumpulan Hasil Wawancara

Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

Lokasi : Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3 Karangbanyu Widodaren Ngawi

Informan : Guru Senior = GS

Staf Pengasuhan = SP

1. Bagaimana sejarah pembentukan sistem pendidikan di Pondok Modern Darussalam Gontor?

GS.01 :

Bermula dengan adanya kyai, datang santri-santri sampai tidak cukup tempatnya untuk menampung santri sehingga dibuatlah bangunan-bangunan untuk tempat tinggal santri. Trimurti (pendiri pondok) pada tahun 1936 mendirikan Kuliyatul Mu'allimin al-Islamiyah (KMI) dengan pengorbanan yang tidak sedikit. Pada saat itu terjadi perang sistem antara sistem pondok gontor yang modern dengan sistem pondok yang umumnya konvensional. Sekian ratus santri dikeluarkan karena mereka menentang sistem pondok modern gontor yang berbeda dengan pondok-pondok lain di jaman itu. Tidak diketahui darimana Trimurti memiliki teori itu. Namun, apabila dilihat perkembangan pondok saat ini, sejak puluhan tahun lalu Trimurti sudah memiliki pandangan yang sangat visioner. Seperti contoh pengajaran bahasa arab dengan *toriqoh haditsah* (metode modern) yang tidak dimiliki lembaga-lembaga pendidikan lainnya pada saat itu di mana ada pembentukan milis di dalam pendidikan Gontor. Terdapat sebuah ikatan pondok Gontor yang disebut dengan *syi'ar ma'had*, yang intinya *tarbiyah khuluqiyah wal'aqidah* (pendidikan akhlak dan akidah) tidak cukup dengan perkataan saja, melainkan semua hal yang dilihat, didengar, dan dirasakan adalah merupakan suatu pendidikan. Maka dari itu Gontor tidak hanya mewakafkan bangunan, atau dari segi fisik saja, namun sistem pendidikannya pun diwakafkan dan diwariskan hingga sekarang.

2. Apa saja jenis-jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

GS.02 :

Dalam bahasa kita, yang sering disampaikan oleh pak kyai adalah penjaminan mutu. Ada jaminan mutu dan penjamin mutu. Penjamin mutu Pondok Modern Darussalam Gontor terdiri dari Badan Wakaf, Pimpinan, Direktur KMI, dan Wakil Pengasuh Pondok. Artinya pondok ini akan masih dikatakan eksis tentunya jika terus memegang teguh nilai-nilai pondok yang disebut dengan pancajiwa. Dan raport itu yang menilai bukan kita, namun masyarakat. Selama kita memegang teguh nilai itu, disitulah letak keberhasilan mutu. Nah sekarang pengendali mutu dalam pondok itu siapa? Ya yang mengendalikan mutu ya instruktur semua yang ada di dalam sini, siapa lagi kalau bukan kita-kita ini, *in the top* ya pak kyai. Beliau mengadakan banyak aktivitas sebagai pimpinan yang mana pimpinan ya berfungsi sebagai leader, manager,

motivator, evaluator, inspirator, dan semua fungsi ini yang kita lihat di kerjakan oleh pimpinan.

SP.01 :

Mengenai jenis *teamwork* disini ada banyak, khususnya dari tim senioritas hingga junior. Bermula dari pimpinan yang disebut sebagai bapak wakil pengasuh yang memiliki bawahan yang terbentuk dalam struktur pelaksanaan sistem kerja di Gontor Putri 3. Yang paling utama adalah bapak wakil pengasuh bersama dengan staf pengasuhan dimana staf pengasuhan ini merupakan poros atau tim central dari seluruh kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di pondok. Adapun tim yang berfungsi mengelola kegiatan akademik santriwati disebut staf Kulliyatul Muallimat al-Islamiyah (KMI). Staf pengasuhan bergerak di bidang non akademis yang mengontrol seluruh kegiatan pondok dari bangun tidur hingga tidur lagi. Di bawah staf pengasuhan ada beberapa tim yang terdiri dari guru yaitu Dewan Mahasiswa (DEMA) dan Sektor Guru. Kemudian yang terdiri dari santriwati seperti Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM), Koordinator Kepramukaan, dan Rayon. Masing-masing memiliki fungsi seperti halnya DEMA yang mengelola kegiatan guru, Koordinator Kepramukaan yang mengelola kegiatan kepramukaan santriwati, dan OPPM mengelola keseluruhan santriwati, dimulai dari kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Seluruh sektor guru di bawah kendali staf pengasuhan, dan untuk pengendaliannya diadakan perkumpulan perminggu, perbulan, dan pertahun guna mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang terlaksana. Keseluruhan evaluasi dan perbaikan proses akan berporos atau kembali kepada keputusan dan kebijakan bapak wakil pengasuh yang disampaikan melalui staf pengasuhan. Adapun tim yang berfungsi mengelola kegiatan akademik santriwati disebut staf Kulliyatul Mu'allimat al-Islamiyah (KMI). Staf KMI membentuk tim dari guru-guru yang dijadikan sebagai wali kelas, asisten, dan guru mata pelajaran untuk mengontrol sistem akademis santriwati selama belajar di KMI. Kegiatan KMI merujuk pada kebijakan KMI Gontor Pusat namun dikarenakan Gontor Putri 3 adalah pondok cabang, maka kebijakan yang bersifat operasional dikembalikan kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Dalam hal ini staf pengasuhan dan staf KMI tetap bekerja sama untuk peningkatan mentalitas dan kualitas akademik santriwati. Di bawah organisasi ini semua, ada banyak kepanitiaan yang terbentuk di dalamnya, baik dari KMI, DEMA, OPPM, dan Koordinator Kepramukaan. Kepanitiaan yang terbentuk memiliki struktur yang jelas dari segi keanggotaannya yang kemudian membentuk sebuah tim kerja yang terdiri dari beberapa guru dan santri. Staf KMI membagi beberapa tugas dan fungsi dari guru senior, yang di bawahnya terdiri bagian tersendiri dari guru tahun kelima, keempat, hingga tahun pertama yang memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Diantaranya ada yang dijadikan wali kelas, asisten wali kelas, dan guru mata pelajaran untuk mengontrol sistem akademis santriwati selama belajar di KMI. Untuk kegiatan guru dikelola dan dikendalikan bagian KMI yang memang merujuk pada kebijakan Direktur KMI Pusat. Dikarenakan bagian ini difokuskan terhadap hal-hal yang bersifat akademis sehingga kebijakan mengenai hal akademis disamakan di seluruh pondok-pondok cabang Gontor. Namun, dikarenakan ini pondok cabang, maka semuanya dikembalikan ke Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3.

3. Siapa sajakah yang menjadi personil atau anggota dalam setiap jenis *teamwork* di Gontor Putri 3?

SP.02 :

Penyeleksian anggota dari masing-masing tim organisasi menggunakan sistem kaderisasi, di mana penyaringan anggota sudah terlaksana sejak fase awal santriwati. Contohnya untuk penentuan ketua OPPM calon-calon yang dikandidatkan diambil dari kaderisasi ketika mereka menjadi pengurus di kelas V khususnya ketika menjadi ketua rayon. Karena dengan menjadi ketua rayon, mereka memiliki kapabilitas yang lebih dari teman-teman lainnya, dan sebelum dikaderkan menjadi ketua rayon di kelas IV mereka telah terkaderkan menjadi pengurus yang diembankan amanat di kelas IV ketika menjadi pengurus bagian kecil di rayon seperti ketua kamar. Begitu seterusnya hingga mengerucut pada kelas V menjadi ketua OPPM.. Personil tim terdiri dari guru dan santriwati. Tim pada tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon. Tim pada tingkat guru seperti staf pengasuhan, staf KMI, DEMA, tim *musyirif* (pembimbing) dan sektor-sektor unit usaha. Seluruh personel terpilih dengan sistem kaderisasi yang berjalan di Gontor Putri 3 sehingga seluruh anggota tim baik dari organisasi guru dan santriwati telah dikaderkan pada setiap tingkatan sesuai dengan kapabilitas personal. Di bagian KMI pun sama, untuk menjadi wali kelas untuk kelas VI pun dikaderkan dari guru tahun ke-3, dan tidak semua guru tahun ke-3 bisa menjadi wali kelas karena semua sudah melalui proses kaderisasi atau *step by step* sehingga keseluruhan anggota tim baik dari organisasi guru maupun santriwati telah dikaderkan pada setiap jenjang atau tingkatan sesuai dengan kapabilitas personal anggota. Untuk personel tim staf Pengasuhan Santriwati, staf KMI, DEMA, dan sektor-sektor usaha lainnya terdiri dari para alumni KMI (para guru) yang melakukan pengabdian di Gontor Putri 3, sedangkan untuk OPPM dan Koordinator Kepramukaan terdiri dari para santriwati kelas V yang dikaderkan sesuai dengan prosedur penyeleksian yang diberlakukan. Pada intinya semua personel terpilih dari sistem kaderisasi yang berjalan di Gontor Putri 3. Pada dasarnya semua pembentukan tim diputuskan oleh bapak wakil pengasuh yang sebelumnya calon-calon anggota tim diajukan dari staf pengasuhan, begitu pula pembentukan unit lini keseluruhan diajukan ke staf pengasuhan yang selanjutnya akan diputuskan oleh Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Jangka waktu atau periode sirkulasi tim di pondok ini adalah pertahun, sehingga pada tiap tahunnya akan ada perubahan personel dalam tim, kecuali pada saat-saat tertentu dikarenakan suatu kondisi yang membutuhkan pergantian anggota tim dengan berbagai pertimbangan, maka bisa saja dilakukan rotasi atau mutasi untuk personel dalam tim. Namun pastinya, tim akan diperbarui atau dibentuk kembali kader yang baru setiap tahun sesuai kenaikan kelas atau studi santriwati dan selesainya masa pengabdian guru.

4. Apa visi dan misi *teamwork* di Gontor Putri 3?

GS.03 :

Visi dan misi tim merupakan visi misi pondok, karena jika antar tim tidak memiliki kesamaan visi misi maka tim tidak akan pernah jadi (tidak efektif).

SP.03 :

Visi dan misi seluruh *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3 mengarah pada satu tujuan yang sama, sesuai dengan visi misi pondok dan sesuai dengan nilai-nilai pondok yang diantaranya disebut dengan pancajiwa, pancajangka, motto, dan falsafah-falsafah pondok.

5. Apa kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap anggota *teamwork* di Gontor Putri 3?

GS.04 :

Tidak ada kualifikasi khusus, artinya tidak pilih-pilih karena semua santriwati berhak untuk didik. Namun tetap dalam konteks pimpinan terdapat 13 kualifikasi pimpinan yang distandarkan pondok. Tugas dan tanggungjawab diberikan kepada santri atas dasar kepernahan, supaya semua pernah merasakan untuk belajar dan terdidik ketika mengemban amanah yang diberikan. Tugas dan tanggungjawab diberikan secara bergantian, semisal panitia untuk ujian yang melibatkan santriwati kelas VI. Santriwati yang sudah pernah menjadi panitia ujian pada pertengahan tahun maka tidak akan dipilih lagi di kepanitiaan ujian akhir tahun untuk selanjutnya tugas itu diberikan kepada santriwati yang belum menjadi panitia ujian pada pertengahan tahun. Kesempatan untuk dapat menggali potensi itu sama bagi seluruh santriwati. Karena ini adalah untuk mengkaderisasi, yang mana setiap santriwati yang diberikan tugas dituntut untuk bisa melaksanakan tugas yang diberikan supaya mereka belajar dan akhirnya terdidik untuk itu. Dalam persepsi kami, setiap santri yang datang adalah kader, maka dari itu mereka tidak boleh disia-siakan. Kalo untuk bagian tertentu ada kualifikasi, itupun hanya sedikit lebih dianggap bisa dari teman-teman lainnya. Semisal pengurus bagian olahraga. Dalam kaderisasi di pondok tidak mengenal profesionalitas. Kader dipilih bukan berdasarkan karena dia ahli atau sebagainya, tapi semuanya diberi kesempatan penuh untuk mengembangkan diri. Sehingga dia akan sadar bahwasanya dia diberi amanat adalah untuk belajar dan mengembangkan diri sehingga mampu menjalankan tugas yang diberikan.

SP.04 :

Kualifikasi yang distandarkan sebagai kader pondok ada pada 13 kualifikasi standar pimpinan pondok modern gontor.

6. Berapa lama masa kerja dari masing-masing *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

GS.05 :

Tidak ada patokan masa lama kerja, karena bisa berotasi setiap saat, kembali kepada kapasitas dan intensitas kemampuan masing-masing anggota tim dalam etos kerja. Lama di pondok tidak menjamin seseorang paham akan pondok. Bisa jadi santriwati junior namun dia intens untuk belajar dan memahami dan berbuat untuk pondok maka dia lebih paham akan ajaran pondok.

SP.05 :

Jangka waktu atau sirkulasi tim secara formal diadakan rotasi tiap tahun sehingga personel tiap tahunnya akan ada perubahan baik penambahan personil baru, pengurangan personil, atau pergantian personil dalam tim. Kecuali jika terdapat suatu kondisi yang dirasa memerlukan adanya rotasi, maka bisa jadi rotasi atau mutasi anggota tim dilakukan sewaktu-waktu.

7. Bagaimana pembagian tugas antara unit staf dan unit lini?

SP.06 :

Staf pengasuhan membagi tugas pada tiap personel tim untuk mengontrol unit-unit lini seperti OPPM, DEMA, Koordinator kepramukaan, dan sektor guru yang

kemudian masing-masing personel staf pengasuhan bertanggungjawab terhadap apa yang ditugaskan. Setelah itu dilakukan koordinasi dan evaluasi bersama di dalam tim untuk perbaikan proses selanjutnya. Tugas unit lini bersifat rutinitas berupa kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan sesuai program kerja di bawah bimbingan staf pengasuhan dan wakil bapak pengasuh Gontor Putri 3.

8. Apa yang melatarbelakangi pembentukan tim?

SP.07 :

Pembentukan tim dilakukan sesuai sistem yang telah berjalan selama ini. Dalam prosesnya, pembentukan dilakukan dengan bimbingan bapak wakil pengasuh. Pembentukan tim dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dan demi ketercapaian visi misi melalui kerja tim.

9. Siapa sajakah yang berperan dan bertanggungjawab dalam pembentukan tim?

SP.08 :

Bapak wakil pengasuh Gontor Putri 3 bersama dengan staf pengasuhan.

10. Bilamana dan kapan saja dilakukan suatu pembentukan tim?

SP.09 :

Pembentukan tim termasuk dalam program tahunan yang tertera pada kalender tahunan yang dilakukan tiap tahun sekali masa pergantian dengan persiapan yang dilakukan 4 bulan sebelumnya.

11. Bagaimana ketentuan atau prosedur dalam pembentukan tim?

SP.10 :

Seluruh tim mengajukan calon-calon personel baru kepada staf pengasuhan yang kemudian diajukan dan diputuskan oleh bapak wakil pengasuh Gontor Putri 3.

12. Hal-hal apa sajakah yang menjadi perhatian dalam tahap pembentukan tim?

SP.11 :

Kemampuan dan kemauan personel. Prinsip sistem kaderisasi yang diterapkan adalah bahwasanya personel tim terpilih bukan atas dasar keahlian khusus namun atas dasar 'kepernahan' sehingga seluruh personel dituntut untuk mau dididik supaya mampu mengemban amanah dan dapat menggali potensi diri.

13. Bagaimana peran pimpinan pada tahap pembentukan tim?

SP.12 :

Dalam pembentukan tim, bapak wakil pengasuh selain berperan untuk memberikan legalitas juga secara moril dan mental dapat memberikan saran atau pengarahan langsung kepada siapapun yang beliau kehendaki dengan menekankan dan mempertimbangkan penanaman nilai pada personel-personel yang akan dikaderkan tersebut, karena dengan personel-personel tadi ada kemungkinan kapanpun dapat diadakan perkumpulan sendiri dengan bapak wakil pengasuh untuk mendiskusikan

berbagai hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab dan penyampaian visi misi.

14. Bagaimana tim berkoordinasi dalam menganalisis masalah yang dihadapi?

SP.13 :

Dalam menghadapi permasalahan kita selalu mengadakan perkumpulan evaluasi yang dipimpin oleh senior dalam tim untuk memusyawarahkan pertimbangan atau langkah-langkah apa yang harus diambil kedepan dengan melihat masalah yang terjadi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Perkumpulan ini bersifat fleksibel, ketika dibutuhkan untuk dikoordinasikan maka bisa jadi perkumpulan diadakan secara mendadak. Namun ada pula koordinasi rutin yang diadakan mingguan dan bulanan. Kita juga menggunakan cara sidak atau inspeksi mendadak untuk menguji loyalitas anggota tim dan untuk menguji pemahaman anggota tim dalam menguasai masalah. Sidak ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman setiap anggota tim dalam menguasai masalah dan tanggung jawab mereka. Sidak biasanya dilakukan oleh senior dalam sebuah tim atau bisa juga dari staf pengasuhan. Hal ini dilakukan dengan menanyakan mereka apa tugas dan kewajibannya, hasil usaha, kendala, dan program selanjutnya. Ketika tidak bisa menjawab berarti anggota tim tidak paham dengan tugasnya, maka perlu diadakan perkumpulan untuk mengevaluasi kembali sehingga diharapkan tidak akan ada pengulangan kesalahan sebelumnya.

15. Bagaimana cara dan sikap ketua tim dalam menghadapi perbedaan pendapat di dalam tim?

SP.14 :

Kita kembalikan semuanya kepada visi dan misi yang tidak pernah berubah, karena dengan kembali kepada visi dan misi maka itu akan meluruskan semuanya dan tentunya dengan bimbingan dan arahan serta persetujuan dari bapak Wakil Pengasuh.

16. Bagaimana tim merumuskan pembagian tugas untuk masing-masing anggota?

SP.15 :

Dibagi sesuai bagian masing-masing, misal keuangan dan sekretaris untuk pendataan dalam masing-masing tim, guna mempermudah terlaksananya kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam perumusannya dilakukan secara bersama-sama hingga tercapai mufakat dengan tetap kembali ke satu fokus tim.

17. Adakah norma (tata aturan kerja) yang diterapkan dalam tim?

SP.16 :

Ada, berupa disiplin kerja (SOP)

18. Apakah tujuan dari penetapan norma dalam tim?

SP.17 :

Untuk ketercapaian tujuan, terutama keberlangsungan sistem dan kelancaran proses kegiatan yang dikerjakan.

19. Bagaimana prosedur pembuatan norma dalam tim?

SP.18 :

Kita menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, kemudian kita akan mengambil kesimpulan dan menganalisa langkah-langkah apa yang akan diambil secara bersama-sama. dan tentunya ini tetap berlandaskan atas visi dan misi yang jelas yang mengarah pada ketepatan tindakan yang akan dilakukan dari langkah pertama hingga terakhir.

20. Apa sajakah unsur-unsur norma yang ditetapkan dalam tim?

SP.19 :

Unsur-unsur norma aturan terdiri dari pelaksanaan , disiplin kerja, kelengkapan, tujuan, dan banyak hal lagi. Dan norma aturan tersebut akan berfungsi tergantung bagaimana panitia atau personel tim di dalamnya dapat berupaya keras untuk mentaati norma, sebesar kinsyafanmu sebesar itu pula yang didapatkan.

GS.06 :

Sama halnya dengan disiplin pondok, disiplin pondok yang tertulis itu masih sedikit, karena sebenarnya masih banyak lagi disiplin pondok yang tidak tertulis, inilah yang dinamakan dengan *dhomir* (hati nurani). Segala tindakan di pondok dilakukan dengan menggunakan *dhomir*. "*In akhsantum akhsantum lianfusakum*" (jika kamu itu berbuat baik, maka sebenarnya kamu berbuat baik untuk diri sendiri). Hidup akan bermakna apabila dapat memberi manfaat bagi orang lain. Dengan demikian semakin besar manfaat seseorang bagi orang lain, maka semakin besarlah nilai kebaikan seorang itu. Hal ini juga terdapat dalam hadist yang diriwayatkan oleh Ahmad Thabrani dan Daruquthni yang berbunyi "...*khoirunnaasi anfa'uhum linnaasi*" yang berarti bahwa sebaik-baik manusia ialah yang paling bermanfaat untuk sesamanya. Dengan ungkapan lain, "*berjasalah tapi jangan minta jasa*". Artinya, yang penting adalah berbuat terlebih dahulu bagi maslahat orang banyak, maka biarlah orang yang menilai. Bukan meminta orang menilai apa yang telah sungguh-sungguh diperbuat. Membangun tim dengan persepsi yang sama adalah suatu hal mutlak. Banyak sekali musuh-musuh perjuangan pondok, dan ini yang harus dilawan karena semua yang ada di pondok ini dibangun dengan keikhlasan. Seperti misal, mengapa pengurus atau guru di pondok ini tidak mengenal istilah gaji? Karena gaji adalah perkara materialistik dan itulah salah satu musuh perjuangan. Di luar sedang getol-getolnya membicarakan masalah sertifikasi guru. Banyak lembaga pendidikan yang hancur karena masalah sertifikasi. Dan inilah kita sudah membentengi dari ini semua. Masalah sertifikasi ini adalah masalah ego dan materialistik serta mengandung *interest* pribadi yang ketiga hal ini merupakan musuh perjuangan pondok. Sehingga semua sertifikasi yang diterima oleh guru senior akan dimasukkan ke dalam pondok, untuk digunakan pondok dan bukan untuk guru secara pribadi. Karena jika tidak, hal ini akan merusak dasar keikhlasan. Keikhlasan adalah nomer *wahid* (satu). Nilai dasar keikhlasan inilah yang sudah sulit untuk dipahamkan di luar (pendidikan Gontor). Seperti halnya ungkapan, "*apabila melempar bola, semakin kencang dan kuat kamu melempar, maka semakin kencang dan kuat pula maka pantulannya*". Artinya semakin banyak kita berbuat untuk pondok, maka semakin banyak pula hal-hal yang didapatkan. Maka ketika kita tidak memiliki itu tadi, maka sebenarnya kita tidak akan berrmanfaat juga baik untuk diri sendiri maupun bagi yang lain. Semua yang ada di

pondok merupakan kurikulum, apapun aktivitasnya, baik dari segi kebersihan, guru berjalan, guru berbicara, cara berpakaian, kerapian busana dan tempat yang kesemuanya merupakan bagian dari pendidikan. Dan inilah yang tertulis dalam syair pondok, “apa yang dirasakan, apa yang dilihat, dan segala apa yang didengar itulah pendidikan”. Terdapat sebuah pertanyaan yang dapat mengungkap adanya penerapan MBO di dalam pondok, apabila ditanyakan; “untuk apa kamu menjadi ketua OPPM, untuk apa dijadikan pengasuh pondok atau ketua-ketua bagian lainnya?” banyak yang menjawab “saya menjadi ketua untuk mengatur, menjadi pemimpin organisasi, untuk *me-manage*, atau untuk ‘me-‘ ‘me-‘ ‘me-‘ dan ‘me-‘ lainnya”. Padahal ‘me-‘ itu adalah pekerjaan subject. Beliau menjelaskan bahwa terkadang pola pikir seperti itu membuat lupa bahwa kita juga adalah sebagai *object*. Jawaban yang benar adalah “kamu menjadi ketua untuk dididik”. Kata depan ‘di-‘ menunjukkan sebuah object. Maka menurut beliau ketika ‘di-‘ lebih dominan dari ‘me-‘ maka setiap individu akan merasakan bahwa seseorang bekerja itu sebenarnya adalah untuk memberi manfaat untuk diri sendiri, yang setelahnya akan membawa manfaat bagi orang lain pula. Ketika seseorang itu membina dan mendidik orang lain, maka dia mendidik dirinya sendiri.

21. Apa yang menjadi landasan atau prinsip dalam tata laksana tim?

SP.20 :

SOP terbentuk untuk sistem kaderisasi, sehingga walaupun personel tim berubah, namun aturan kegiatan yang dilakukan tetap sama. SOP menjadi kekuatan sehingga sistem berlangsung tetap sama di mana kader-kader selanjutnya tetap memegang teguh aturan dan visi misi yang tertera dalam SOP.

22. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh anggota tim untuk melaksanakan tugas hingga tujuan akhir tugas tim?

SP.21 :

Setiap tugas yang dibebankan akan diupayakan atau dilaksanakan dengan dasar keikhlasan dan motivasi, sehingga memunculkan kesadaran dan perasaan tertuntut dari dalam diri masing-masing personel tim untuk melakukan itu secara maksimal dibalut dengan niat untuk beribadah dan berbuat maksimal serta tetap berlandaskan dengan nilai-nilai yang diajarkan di pondok. Sehingga dengan upaya tersebut akan tercapai sebuah akhir dari tugas tim secara maksimal.

23. Bagaimana sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim?

SP.22 :

Setiap personel tim harus memiliki kesungguhan, kemauan, dan diimbangi dengan keinginan dia untuk mendapatkan lebih, dengan mengikuri *teamwork* maka dia akan mempunyai kemampuan menggali potensi dengan kemauan yang keras demi menuju kesempurnaan tanggungjawab atau totalitas dalam mutu.

24. Siapakah yang menjadi sasaran utama dalam *teamwork*?

SP.23 :

Sasaran utama adalah untuk santriwati terutama, karena santriwati inilah yang menjadi produk yang nantinya akan berpengaruh kepada kepuasan masyarakat termasuk di dalamnya orang tua maupun masyarakat luar.

25. Apa yang menjadi tanggungjawab utama setiap anggota tim?

SP.24 :

Tanggungjawab utama tim adalah agar keseluruhan proses dapat mencapai kualitas di setiap aktivitas untuk mencapai mutu sebaik-baiknya dengan upaya total dari setiap personel tim atau dengan kata lain berusaha berbuat semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal pula.

GS.07 :

Salah satu contoh kecil bentuk pertanggung jawaban moral yaitu santriwati yang bertugas piket untuk menyapu. Selesai menyapu kemudian santriwati tersebut tanda tangan pada daftar piket sebagai bukti telah dikerjakannya tugas menyapu itu. Namun, hasil dan tanggungjawab yang sebenarnya di sini terletak pada bersih atau tidaknya santriwati itu menyapu. Ini yang disebut dengan tanggung jawab moral.

26. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan oleh setiap anggota tim?

SP.25 :

Ada laporan pertanggungjawaban yang sifatnya tertulis dan juga hasil nyata kerja tim hinggakami merasakan kepuasan, karena keberhasilan sebuah pekerjaan adalah ketika seseorang merasa puas atau senang dengan hasil upayanya.

GS.08 :

Bentuk lahiriyah pertanggungjawaban bisa saja dengan LPJ, tapi hakikatnya ketika muncul rasa kepuasan dari dalam diri inilah sebagai wujud keberhasilan akan terlaksananya sebuah tugas. Pak Kyai sering menyampaikan bahwasanya yang menghibur diri kita adalah hasil kerja kita. Maka dari itu, santriwati di sini selalu diajak ikut berpartisipasi berbuat untuk pondok, seperti bergotong royong membangun ini itu, membersihkan ini itu, dan lain-lain. Semua hal ini bertujuan untuk memunculkan rasa kepuasan dan loyalitas kita terhadap pondok karena kita sendiri yang telah bersama-sama bekerja. Contoh lain ketika seorang santriwati sudah belajar maksimal, berupaya maksimal ketika menghadapi ujian, sampai pada akhirnya mendapatkan nilai bagus maka tentunya ia akan merasa puas dan bangga. Dan ukuran keberhasilan ini dengan timbulnya kepuasan jika dimasukkan dalam unsur *qur'ani* ini adalah bentuk kesyukuran. Sudah menjadi hukum Allah, apabila kita bersyukur maka Allah akan menambahkan nikmatNya kepada hambaNya yang bersyukur.

27. Apakah setiap anggota tim merasa senang/bangga terhadap kerja yang dilakukan di dalam *teamwork*?

SP.26 :

Pasti bangga, karena dengan kebanggaan itu bisa menciptakan semangat yang lebih dari dalam diri tiap personel dan dengan ini akan meningkatkan kemauan untuk dapat melakukan atau mengupayakan hal yang lebih baik dan lebih baik lagi. Personel tim juga diberikan penghargaan atau *reward* dengan bentuk yang sederhana namun tetap

mendidik. Salah satunya dengan pujian dan dengan memberikan tugas selanjutnya sebagai bentuk kepercayaan bahwasanya dia mampu untuk melakukan hal tersebut.

28. Bagaimana upaya yang dilakukan setiap anggota tim untuk menjalin hubungan yang baik antar sesama anggota tim?

SP.27 :

Harus dilandasi dengan rasa kebersamaan antar personel tim dengan selalu bermusyawarah. Dan juga upaya untuk saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim. Pada intinya rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya harus selalu ada.

29. Apakah tujuan dari tim diketahui dan dipahami oleh masing-masing anggota tim?

SP.28 :

Karena ini adalah sebuah tim, maka sudah pasti dilandasi dengan arah tujuan yang sama. Pemahaman akan visi misi ini diupayakan dengan diadakannya pengarahan atau sosialisasi visi misi oleh senior dari masing-masing tim atau bisa juga dari staf pengasuhan yang terjun ke dalam tim-tim kerja yang dinaungi atau langsung dari bapak pengasuh yang mengarahkan sehingga anggota tim dapat memahami tujuan kerja tim tersebut.

30. Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap anggota tim dapat mengetahui dan memahami tujuan dari *teamwork*?

SP.29 :

Sosialisai dan arahan dilakukan terus menerus sebagai bentuk monitoring kerja sehingga personel tim dapat memahami dan selalu sadar akan tujuan dari dibentuknya tim dan akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok.

31. Apa sajakah sumberdaya atau fasilitas yang mendukung aktivitas *teamwork*?

SP.30 :

Kami berusaha semaksimal mungkin dengan fasilitas yang ada. Prinsip kami adalah bagaimana untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan dari tim, yaitu peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di dalam pondok.

32. Bagaimana batasan otoritas dan tanggung jawab yang ada pada *teamwork*?

SP.31 :

Setiap tim memiliki tanggung jawab masing-masing, karena semua memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan sehingga tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain.

33. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh tim dalam penyusunan rencana kerja?

SP.32 :

Rencana kerja dilakukan dengan membuat program kerja secara tertulis dan tertarget baik program kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kesemuanya disusun bersama-sama dengan musyawarah dari seluruh anggota tim.

34. Apakah sering terjadi perdebatan dalam tim pada saat menjalankan misi?

SP.33 :

Pastinya ada, namun semua akan terselesaikan karena adanya visi misi dan norma aturan tim, dan ini merupakan hal yang wajar ketika setiap anggota sama-sama belajar untuk bisa memahami dan melaksanakan misi dengan baik. Dan semua keputusan akan tindakan yang akan dikerjakan atas persetujuan bapak pimpinan karena beliau yang paling berwenang untuk memutuskan suatu keputusan dan beliau yang paling mengetahui tentang seluk beluk atau asal usul mengapa dibentuknya suatu kebijakan.

35. Adakah nilai aturan atau norma kerja yang dianut di dalam tim?

SP.34 :

Ada, selain SOP, keseluruhan peraturan akan selalu mengikuti kebijakan pimpinan, sehingga tidak bisa hanya berjalan asal mengikuti peraturan sebelumnya, karena bisa saja kebijakan berubah sewaktu-waktu sesuai dengan keadaan lapangan dan otoritas pimpinan.

36. Apa yang menjadi landasan dalam menentukan norma atau aturan kerja tim?

SP.35 :

Landasan utama kami adalah nilai-nilai yang tertanam dalam ajaran pondok. Dengan memperhatikan visi dan misi pondok.

37. Bagaimana cara agar setiap anggota tim dapat mengetahui, memahami, dan mentaati nilai aturan atau norma kerja yang dianut?

SP.36 :

Selalu diberikan arahan baik dari guru senior ataupun pimpinan kepada seluruh personel tim kerja. Sehingga arahan yang dilakukan berulang kali inilah yang terus akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok.

GS.09 :

Dalam pertemuan-pertemuan penanaman nilai selalu disampaikan, dan selalu itu-itulah saja, tidak pernah berubah. Namun justru yang itu-itulah yang akhirnya mendidik, sampai seribu kali pun akan disampaikan hal yang sama.

38. Siapakah yang menjadi pemimpin di dalam tim? Bagaimana langkah tim dalam menentukan seorang pemimpin di setiap tugas yang dilaksanakan bersama tim?

SP.37 :

Yang menjadi pemimpin atau dituakan di dalam tim adalah senior, tapi secara organisasi pada hakikatnya kami selalu bekerja bersama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan bimbingan dan arahan dari pimpinan, dan dalam menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan kami menyesuaikan

keadaan. Apabila junior dalam suatu kondisi dia lebih memahami atau menguasai permasalahan yang ditemukan pada situasi tertentu, maka akan sangat memungkinkan untuk dia dijadikan pemimpin tim untuk mengkoordinir anggota dalam rangka pemecahan masalah tersebut, jadi lebih disesuaikan dengan kebutuhan sehingga kebutuhan karena kami memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin” jadi disini untuk pimpinan dalam tim bersifat kondisional dan fleksibel.

39. Apakah setiap anggota tim merasa senang dan bangga dalam melaksanakan tugas?

SP.38 :

Iya pastinya kami bangga, dan ketika kami merasa puas dengan hasil kerja kami disitulah sebenarnya letak keberhasilan kerja kami, dan pastinya kami bangga ketika bisa menyelesaikan tugas dengan baik.

GS.10 :

Di Gontor tidak menggunakan gaji sebagai ukuran keberhasilan. Jika seseorang ukuran kesuksesannya dengan gaji, pada akhirnya akan membandingkan pekerjaan dan menghargai pekerjaan atau mengukur pekerjaan dengan uang. Dan ketika di pondok tidak digaji apakah ada jaminan kita tidak sungguh-sungguh? Malah justru kita akan semakin bersungguh-sungguh, karena di sini tersedia perangkat yang memadai, perangkat itu adalah arahan dan persamaan persepsi akan visi misi yang dilakukan secara terus menerus. Ukuran kesuksesan bukanlah uang. Di sini kita bergerak selama 24 jam, *unlimited*. Dan pekerjaan ini bukan dihargai dengan uang, namun kepuasan dan kebanggaan dari dalam diri setelah berbuat, itulah yang jauh lebih mahal yang pada akhirnya terus meningkatkan etos kerja.

40. Apakah tim memiliki rangkaian agenda yang telah disusun bersama tim?

SP.39 :

Ada, seperti program kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan atau kalender tahunan yang disusun secara tertulis yang mana setiap sektor memiliki program-program tersebut. Jadi semua agenda terencana dan tersusun dengan jelas.

41. Bagaimana pembagian tugas di dalam tim itu dilakukan?

SP.40 :

Dalam hal ini secara bersama-sama atau dengan dipimpin oleh senior, anggota tim diberikan tugas atau tanggungjawab masing-masing, guna mempermudah terlaksananya kegiatan untuk mencapai tujuan dimana semuanya mengarah pada satu tujuan.

42. Bagaimana tim melakukan peninjauan ulang terhadap ketercapaian tugas dan proses kerja tim?

SP.41 :

Peninjauan ulang atau evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada bapak

pengasuh untuk selanjutnya diperbaiki hal-hal apa saja yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan. Tentunya dilakukan juga monitoring yang dilakukan masing-masing anggota tim dan bapak pengasuh terhadap tugas yang sedang dikerjakan. Secara rutin dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan serta di setiap proses pelaksanaan kerja dari awal sampai akhir kegiatan dengan selalu dilakukan monitoring sehingga evaluasi secara langsung dapat diberikan ketika pelaksanaan tugas.

GS.11 :

Ada totalitas kontrol di dalam menjalankan sistem pondok ini, terutama kontrol dari dalam diri. Diadakan rapat evaluasi mutu kerja tim seperti ada kemisan, koordinasi staf bagian atau panitia, hanyalah beberapa contoh saja dari perkumpulan-perkumpulan untuk evaluasi secara rutin. Selain perkumpulan rutin itu, ada lebih banyak lagi bentuk kontrol yang dilakukan.

43. Kapan sajakah tim melakukan peninjauan ulang terhadap tugas?

SP.42 :

Secara rutin dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan serta di setiap proses pelaksanaan kerja dari awal sampai akhir kegiatan dengan selalu dilakukan monitoring sehingga evaluasi secara langsung dapat diberikan ketika pelaksanaan tugas.

44. Apakah semua permasalahan yang dihadapi tim selalu dibicarakan secara bersama-sama?

SP.43 :

Iya, karena semua personel dalam tim ini harus tahu dan terlibat hingga tidak ada kesalah pahaman antar anggota atau perbedaan persepsi. Sehingga dalam penyelesaian masalah selalu didiskusikan bersama dan yang paling diutamakan disini adalah keterbukaan antar anggota tim.

45. Hal-hal apa sajakah yang biasanya menghambat anggota tim dalam menyampaikan permasalahan?

SP.44 :

Ketidakterbukaan, karena ini yang akan merusak kebersamaan tim. Dengan keterbukaan maka kepercayaan antar anggota juga akan muncul sehingga mempermudah tim dalam mencapai tujuan.

46. Apakah anggota tim selalu mengutarakan permasalahan kepada ketua tim sebelum diutarakan kepada anggota lainnya?

SP.45 :

Kami melakukan *sharing* antar anggota jika terdapat masalah yang muncul dalam tim baik itu masalah antar individu ataupun masalah dalam kelompok. Kami berupaya untuk semampu mungkin menyelesaikan masalah secara internal tim terlebih dahulu sebelum konfirmasi ke pimpinan. Sehingga perbaikan dilakukan secara internal dan

kami mengusahakan untuk dapat mengatasi masalah dalam tim. Namun, ketika kami tidak dapat menemukan titik temu barulah kami menyampaikan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya dapat diberikan saran dan arahan.

47. Bagaimana komunikasi yang dijalin antar anggota tim dalam pelaksanaan tugas?

SP.46 :

Komunikasi dilakukan secara mendatar di dalam tim, karena pada hakikatnya tidak ada batasan otoritas antar anggota di dalam tim, sehingga seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa orang saja.

48. Bagaimana cara pengambilan keputusan di dalam tim?

SP.47 :

Kami selalu bekerjasama dan bermusyawarah di dalam tim untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan bapak pengasuh.

49. Bagaimana upaya yang dilakukan tim ketika terjadi ketidaksetujuan atau perdebatan dalam pengambilan keputusan?

SP.48 :

Kita lakukan koordinasi dan musyawarah dengan seluruh anggota tim yang mana semua solusi permasalahan kita putuskan bersama, dengan diskusi dengan mengembalikan kembali terhadap apa yang menjadi tujuan dan tetap memegang teguh norma aturan dan nilai-nilai yang ada.

50. Bagaimana upaya tim dalam menyelesaikan tugas yang telah diembankan terhadap masing-masing anggota tim?

SP.49 :

Kita lakukan pembagian tugas dan koordinasi antar anggota tim dan kita terus berupaya dengan berlandaskan nilai keikhlasan sehingga tugas seberat apapun diusahakan agar terselesaikan dengan baik hingga akhir.

51. Siakah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan misi teamwork?

SP.50 :

Masing-masing anggota dalam tim tentunya harus bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf pengasuhan terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol dari senior di tiap tim. Kontrol dalam tim inilah yang kemudian akan diperhatikan dan dinilai segala gerak tingkah laku dan tindakan yang dilakukan anggota apakah sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum.

52. Kapan sajakah tim melakukan koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?

SP.51 :

Kapanpun dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, namun secara formal, tim-tim di pondok juga memiliki pertemuan tiap minggunya

untuk membahas tugas dan evaluasi kinerja selama seminggu. Seluruh personel tim harus terlibat dalam pembuatan keputusan karena dibutuhkan mufakat dan kerjasama yang baik antar anggota dengan persetujuan dan ketetapan dari pimpinan sehingga koordinasi ini menghasilkan langkah yang tepat yang disertai dengan kesamaan persepsi seluruh anggota terhadap suatu kebijakan.

Hasil Observasi

Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

1. Lokasi/alamat pondok.
Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3, Karangbanyu, Widodaren, Ngawi, Jawa Timur.
2. Lingkungan fisik pondok pada umumnya.
Terdapat sarana ruang belajar, sarana olahraga, sarana ibadah, sarana pertemuan, sarana belanja santriwati, sarana laboratorium, sarana transportasi, sarana penerangan, dan sarana dapur. Lingkungan pondok tampak bersih baik di gedung kelas, gedung asrama, dan sarana-sarana lain yang tersedia. Di setiap sudut bangunan dan taman, terpampang tulisan motto pondok, panca jiwa, panca jangka, dan falsafah-falsafah pondok yang merupakan nilai-nilai atau ajaran yang ditanamkan di pondok.
3. Jenis-jenis teamwork
 - a. KMI telah diterapkan sejak tahun 1936. Jenjang pendidikan KMI terdiri dari program regular 6 tahun untuk lulusan SD dan program intensif 4 tahun untuk lulusan SMP. Personel KMI terdiri dari beberapa guru yang diamanatkan di bagian KMI yang disebut dengan staf KMI. Personel KMI terbagi tugasnya untuk menangani proses belajar mengajar (PBM), kurikulum, karir guru, perpustakaan, tata usaha dan inventaris. KMI membentuk tim yang terbagi pada pelaksanaan kegiatan harian, tengah tahun, dan tahunan. Kegiatan harian ditangani oleh tim musyrif seperti wali kelas dan asisten. Kegiatan tengah tahun dan tahunan, KMI membentuk kepanitiaan dari guru-guru dan sebagian santriwati seperti kepanitiaan ujian, penerimaan siswa baru, yudisium, dan penataran guru baru.
 - b. Pengasuhan Santriwati ditangani langsung oleh Wakil Pengasuh Gontor Putri 3, namun secara operasional dilaksanakan oleh staf pengasuhan. Tugas Pengasuhan Santriwati selain sebagai supervisor seluruh kegiatan santriwati, juga bertindak sebagai pembimbing dan penyuluh OPPM, Koordinator Pramuka, dan sektor-sektor guru. OPPM adalah organisasi santriwati yang terpilih secara demokratis. OPPM membawahi organisasi santriwati di tingkat rayon atau asrama. Pengurus OPPM terdiri dari kelas VI dan pengurus rayon dari kelas V. Seluruh santriwati wajib mengikuti kegiatan kepramukaan yang ditangani oleh santriwati kelas VI dalam sebuah organisasi yang disebut Koordinator Gerakan Pramuka, di bawah pengawasan guru-guru bagian Majelis Pembimbing Koordinator (Mabikor) yang dibentuk oleh Pengasuhan Santriwati.
Pengasuhan Santriwati juga membentuk tim-tim khusus untuk menjamin berjalannya strategi pembinaan seperti membentuk *musyrif* (pembimbing) yang dibentuk dari guru-guru yang terdiri dari guru junior hingga guru senior. Beberapa macam *musyrif* ini dibentuk seperti *musyrif* rayon/asrama, *musyrif* pelajaran sore, *musyrif* konsulat santriwati, *musyrif* bahasa, *musyrif* pembimbing pramuka, *musyrif* muhadatsah dan diskusi. Pengasuhan santriwati juga berperan untuk

membantu menyelesaikan problematika yang dihadapi santriwati baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui guru wali kelas maupun *musyrif*. Terdapat pula sebuah *teamwork* di bawah pengawasan Pengasuhan Santriwati yang difungsikan untuk mengelola kegiatan-kegiatan guru yang disebut dengan Dewan Mahasiswa (DEMA).

Dalam kegiatan tahunan, Pengasuhan Santriwati juga membentuk beberapa kepanitiaan-kepanitiaan yang terdiri dari guru dan santriwati yang terbentuk sebagai panitia pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun. Kepanitiaan-kepanitiaan ini di bawah pengawasan dan bimbingan Pengasuhan Santriwati, diantaranya: kepanitiaan Pekan Perkenalan (Khutbatul 'Arsy), kepanitiaan perlombaan-perlombaan antar rayon, panitia bulan ramadhan, panitia bulan syawal, panitia perpulangan santriwati, panitia pergantian pengurus santriwati, dan masih banyak lagi. Pembentukan tim-tim dalam bentuk kepanitiaan ini dibawah tanggungjawab dan bimbingan Pengasuhan Santriwati dan kepanitiaan akan dibubarkan pada jangka waktu tertentu ketika telah usai melaksanakan tugas.

- c. Secara formal pada tim di tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon dilakukan pergantian pengurus setiap tahun. Dan untuk tim di tingkat guru seperti Pengasuhan Santriwati, KMI, dan sektor guru tidak ada masa jabatan khusus karena rotasi dapat berubah sewaktu-waktu. Namun, pada setiap tim di tingkat guru terdiri dari guru-guru dari setiap angkatan, dari tahun termuda hingga tertua (senior-junior) sebagai bentuk kaderisasi

4. Proses pembentukan *teamwork*

- a. Pembentukan tim di tingkat guru seperti staf KMI, staf Pengasuhan santriwati, DEMA, dan sektor-sektor unit usaha guru diawali dengan perumusan calon-calon personel baru di masing-masing tim. Kemudian nama-nama tersebut diajukan ke staf Pengasuhan Santriwati yang kemudian akan dinilai, dipertimbangkan, dan diputuskan oleh Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3.
- b. Pembentukan tim di tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon (asrama santriwati) dipilih secara demokratis oleh santriwati dengan bimbingan dan arahan staf Pengasuhan Santriwati. Pemilihan personel tim pada tingkat santriwati secara formal diadakan setahun sekali.

5. Efektivitas *teamwork*

- a. Tim melakukan musyawarah dan koordinasi setiap saat baik dengan antar personal di dalam tim atau dengan Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 pada tiap kegiatan yang diadakan.
- b. Di dalam ruangan tim terdapat papan yang berisikan program kerja harian, mingguan, tahunan, dan pembagian tugas antar personal tim.
- c. Wakil Pengasuh Gontor Putri3, guru-guru senior, staf Pengasuhan Santriwati dan staf KMI, pengurus OPPM melakukan daur atau kontrol terhadap kegiatan santriwati yang dilaksanakan setiap saat.
- d. Ketua tim atau senior memimpin dalam perumusan pembagian tugas yang disepakati bersama seluruh anggota.

- e. Bimbingan dan arahan baik dari senior dan pimpinan dilakukan secara langsung terhadap personal tim-tim yang dikehendaki.
- f. Personal tim tampak semangat dalam melaksanakan tugas tim.

Dokumentasi

Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

No.	Data yang Dibutuhkan	Keberadaan		Keadaan	
		Ada	Tidak	Baik	Buruk
1	Profil Pondok Modern Gontor Putri 3	V		V	
2	Visi Pondok Modern Darussalam GP 3	V		V	
3	Misi Pondok Modern Darussalam GP 3	V		V	
4	Struktur Organisasi Pondok Modern Darussalam GP 3	V		V	
5	Data pembentukan <i>teamwork</i> dan anggota <i>teamwork</i>	V		V	
6	Data tugas pokok <i>teamwork</i>	V		V	
7	Data hasil kerja <i>teamwork</i>	V		V	
8	Tujuan <i>teamwork</i>	V		V	
9	Misi <i>teamwork</i>	V		V	
10	Laporan Pertanggungjawaban (LPJ)	V		V	
11	Data pembagian tugas <i>teamwork</i>	V		V	
12	Tata laksana dan aturan kerja <i>teamwork</i>	V		V	
13	Program kerja <i>teamwork</i>	V		V	
14	Daftar inventaris sarana dan prasarana	V		V	
15	Data mengenai <i>job description teamwork</i>	V		V	

**Kumpulan Hasil Wawancara, Observasi dan Dokumentasi
Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management di Pondok
Modern Darussalam Gontor Putri 3**

A. Aspek Jenis-Jenis Teamwork di Gontor Putri 3

1. Apa saja jenis-jenis *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Wawancara : Penjamin mutu PMDG terdiri dari Badan Wakaf, Pimpinan, Direktur KMI, dan Wakil Pengasuh Pondok Cabang. Keberhasilan mutu terletak selama kita masih memegang teguh nilai-nilai pondok. Pengendali mutu adalah semua instruktur yang ada di sini, *in the top* adalah pak Kyai (Pimpinan Gontor). Aktivitas pimpinan yang dilakukan berfungsi sebagai leader, manager, motivator, evaluator, inspirator. Tim terdiri dari tim senior hingga junior. Bermula dari pimpinan Gontor Putri 3 yang disebut Wakil Pengasuh memiliki bawahan yang terbentuk dalam struktur pelaksanaan sistem kerja di Gontor Putri 3. Yang utama adalah wakil pengasuh bersama dengan staf pengasuhan sebagai tim central dari seluruh kegiatan pondok. Staf pengasuhan bergerak di bidang non akademis yang mengontrol seluruh kegiatan pondok dari bangun tidur hingga tidur lagi. Dibawah staf pengasuhan terdapat beberapa tim yang terdiri dari guru seperti DEMA, sektor-sektor guru, dan tim *musyrif* (pembimbing). Kemudian yang terdiri dari santriwati seperti Organisasi Pelajar Pondok Modern (OPPM), Koordinator Kepramukaan, dan pengurus rayon. Adapun tim yang berfungsi mengelola kegiatan akademik santriwati disebut staf Kulliyatul Mu'allimat al-Islamiyah (KMI). Staf KMI membentuk tim dari guru-guru yang dijadikan sebagai wali kelas, asisten, dan guru mata pelajaran untuk mengontrol sistem akademis santriwati selama belajar di KMI. Kegiatan KMI merujuk pada kebijakan KMI Gontor Pusat namun dikarenakan Gontor Putri 3 adalah pondok cabang, maka kebijakan yang bersifat operasional dikembalikan kepada Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Dalam hal ini staf pengasuhan dan staf KMI tetap bekerja sama untuk peningkatan mentalitas dan kualitas akademik santriwati.

Observasi : KMI telah diterapkan sejak tahun 1936. Jenjang pendidikan KMI terdiri dari program regular 6 tahun untuk lulusan SD dan program intensif 4 tahun untuk lulusan SMP. Personel KMI terdiri dari beberapa guru yang diamanatkan di bagian KMI yang disebut dengan staf KMI. Personel KMI terbagi tugasnya untuk menangani proses belajar mengajar (PBM), kurikulum, karir guru, perpustakaan, tata usaha dan inventaris. KMI membentuk tim yang terbagi pada pelaksanaan kegiatan harian, tengah tahun, dan tahunan. Kegiatan harian ditangani oleh tim musyrif seperti wali kelas dan asisten. Kegiatan tengah tahun dan tahunan, KMI membentuk kepanitiaan dari guru-guru dan sebagian santriwati seperti kepanitiaan ujian, penerimaan siswa baru, yudisium, dan penataran guru baru.

Pengasuhan Santriwati ditangani langsung oleh Wakil Pengasuh Gontor Putri 3, namun secara operasional dilaksanakan oleh staf pengasuhan. Tugas Pengasuhan Santriwati selain sebagai supervisor seluruh kegiatan santriwati, juga bertindak sebagai pembimbing dan penyuluh OPPM, Koordinator Pramuka, dan sektor-sektor guru. OPPM adalah organisasi santriwati yang terpilih secara demokratis. OPPM

membawahi organisasi santriwati di tingkat rayon atau asrama. Pengurus OPPM terdiri dari kelas VI dan pengurus rayon dari kelas V. Seluruh santriwati wajib mengikuti kegiatan kepramukaan yang ditangani oleh santriwati kelas VI dalam sebuah organisasi yang disebut Koordinator Gerakan Pramuka, di bawah pengawasan guru-guru bagian Majelis Pembimbing Koordinator (Mabikor) yang dibentuk oleh Pengasuhan Santriwati.

Pengasuhan Santriwati juga membentuk tim-tim khusus untuk menjamin berjalannya strategi pembinaan seperti membentuk *musyrif* (pembimbing) yang dibentuk dari guru-guru yang terdiri dari guru junior hingga guru senior. Beberapa macam *musyrif* ini dibentuk seperti *musyrif* rayon/asrama, *musyrif* pelajaran sore, *musyrif* konsulat santriwati, *musyrif* bahasa, *musyrif* pembimbing pramuka, *musyrif* muhadatsah dan diskusi. Pengasuhan santriwati juga berperan untuk membantu menyelesaikan problematika yang dihadapi santriwati baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui guru wali kelas maupun *musyrif*. Terdapat pula sebuah *teamwork* di bawah pengawasan Pengasuhan Santriwati yang difungsikan untuk mengelola kegiatan-kegiatan guru yang disebut dengan Dewan Mahasiswa (DEMA).

Dalam kegiatan tahunan, Pengasuhan Santriwati juga membentuk beberapa kepanitiaan-kepanitiaan yang terdiri dari guru dan santriwati yang terbentuk sebagai panitia pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun. Kepanitiaan-kepanitiaan ini di bawah pengawasan dan bimbingan Pengasuhan Santriwati, diantaranya: kepanitiaan Pekan Perkenalan (Khutbatul 'Arsy), kepanitiaan perlombaan-perlombaan antar rayon, panitia bulan ramadhan, panitia bulan syawal, panitia perpulangan santriwati, panitia pergantian pengurus santriwati, dan masih banyak lagi. Pembentukan tim-tim dalam bentuk kepanitiaan ini dibawah tanggungjawab dan bimbingan Pengasuhan Santriwati dan kepanitiaan akan dibubarkan pada jangka waktu tertentu ketika telah usai melaksanakan tugas.

Dokumentasi : OPPM terbagi menjadi bagian-bagian, yaitu: Ketua, sekretaris, bendahara, bagian pengajaran, bagian penerangan, bagian kesehatan, bagian olahraga, bagian kesenian, bagian perpustakaan, bagian koperasi pelajar, bagian penerimaan tamu, bagian koperasi dapur, bagian warung pelajar, bagian penggerak bahasa, bagian penatu, bagian fotografi, dan bagian bersih lingkungan.

Bagian-bagian Koordinator Gerakan Pramuka meliputi: ketua, andalan koordinator urusan kesekretariatan, andalan koordinator urusan keuangan, andalan koordinator urusan latihan, andalan koordinator urusan perpustakaan, andalan koordinator urusan kedai pramuka, dan andalan koordinator urusan perlengkapan. Para santriwati digerakkan dalam kegiatan kepramukaan ini yang juga terbagi ke dalam beberapa gugus depan.

2. Siapa sajakah yang menjadi personil atau anggota dalam setiap jenis *teamwork* di Gontor Putri 3?

Wawancara : Personil tim terdiri dari guru dan santriwati. Tim pada tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon. Tim

pada tingkat guru seperti staf pengasuhan, staf KMI, DEMA, tim *musyirif* (pembimbing) dan sektor-sektor unit usaha. Seluruh personel terpilih dengan sistem kaderisasi yang berjalan di Gontor Putri 3 sehingga seluruh anggota tim baik dari organisasi guru dan santriwati telah dikaderkan pada setiap tingkatan sesuai dengan kapabilitas personal.

3. Apa visi dan misi *teamwork* di Gontor Putri 3?

Wawancara : Visi dan misi seluruh *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3 mengarah pada satu tujuan yang sama, sesuai dengan visi misi pondok dan sesuai dengan nilai-nilai pondok yang diantaranya disebut dengan pancajiwa, pancajangka, motto, dan falsafah-falsafah pondok.

Dokumentasi : Visi misi, pancajiwa, pancajangka, motto, falsafah, orientasi

4. Bagaimana pembagian tugas antara unit staf dan unit lini?

Wawancara : Staf pengasuhan membagi tugas pada tiap personel tim untuk mengontrol unit-unit lini seperti OPPM, DEMA, Koordinator kepramukaan, dan sektor guru yang kemudian masing-masing personel staf pengasuhan bertanggungjawab terhadap apa yang ditugaskan. Setelah itu dilakukan koordinasi dan evaluasi bersama di dalam tim untuk perbaikan proses selanjutnya. Tugas unit lini bersifat rutinitas berupa kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan sesuai program kerja di bawah bimbingan staf pengasuhan dan wakil bapak pengasuh Gontor Putri 3.

Dokumentasi : Terdapat program kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan

5. Berapa lama masa kerja dari masing-masing *teamwork* yang ada di Gontor Putri 3?

Wawancara : Tidak ada patokan masa lama kerja, karena bisa berotasi setiap saat, kembali kepada kapasitas dan intensitas kemampuan masing-masing anggota tim dalam etos kerja. Lama di pondok tidak menjamin seseorang paham akan pondok. Bisa jadi santriwati junior namun dia intens untuk belajar dan memahami dan berbuat untuk pondok maka dia lebih paham akan ajaran pondok. Secara formal, jangka waktu atau sirkulasi tim secara formal diadakan rotasi tiap tahun sehingga personel tiap tahunnya akan ada perubahan baik penambahan personil baru, pengurangan personil, atau pergantian personil dalam tim. Kecuali jika terdapat suatu kondisi yang dirasa memerlukan adanya rotasi, maka bisa jadi rotasi atau mutasi anggota tim dilakukan sewaktu-waktu.

Observasi : Secara formal pada tim di tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon dilakukan pergantian pengurus setiap tahun. Dan untuk tim di tingkat guru seperti Pengasuhan Santriwati, KMI, dan sektor guru tidak ada masa jabatan khusus karena rotasi dapat berubah sewaktu-waktu. Namun, pada setiap tim di tingkat guru terdiri dari guru-guru dari setiap angkatan, dari tahun termuda hingga tertua (senior-junior) sebagai bentuk kaderisasi.

B. Aspek Proses Pembentukan Teamwork di Gontor Putri 3

1. Apa yang melatarbelakangi pembentukan tim?

Wawancara : Pembentukan tim dilakukan sesuai sistem yang telah berjalan selama ini. Dalam prosesnya, pembentukan dilakukan dengan bimbingan bapak wakil pengasuh bersama staf Pengasuhan Santriwati. Pembentukan tim dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dan demi ketercapaian visi misi melalui kerja tim.

2. Siapa sajakah yang berperan dan bertanggungjawab dalam pembentukan tim?

Wawancara : Bapak wakil pengasuh Gontor Putri 3 bersama dengan staf pengasuhan.

3. Bilamana dan kapan saja dilakukan suatu pembentukan tim?

Wawancara : Pembentukan tim termasuk dalam program tahunan yang tertera pada kalender tahunan yang dilakukan tiap tahun sekali masa pergantian dengan persiapan yang dilakukan 4 bulan sebelumnya.

Observasi : Tim di tingkat guru dan santriwati dilakukan setiap tahun pada umumnya dan sewaktu-waktu dapat berotasi. Namun untuk kepanitiaan-kepanitiaan dibentuk sesuai pada kegiatan yang tertera di kalender tahunan. Rotasi bisa sewaktu-waktu terjadi apabila ada anggota tim yang dirasa tidak sesuai dengan standard kualitas, baik disebabkan dari menurunnya etos kerja maupun kurangnya pemahaman anggota terhadap nilai-nilai yang ditanamkan tim, karena hal ini akan menghambat kinerja tim. Di sisi lain, pergantian pengurus atau anggota tim juga merupakan sebuah bentuk pendidikan di mana anggota ditanamkan nilai-nilai pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin”.

4. Bagaimana ketentuan atau prosedur dalam pembentukan tim?

Wawancara : Seluruh tim mengajukan calon-calon personel baru kepada staf pengasuhan yang kemudian diajukan dan diputuskan oleh bapak wakil pengasuh Gontor Putri 3. Penyaringan anggota sudah ada sejak awal fase santriwati. Contohnya untuk penentuan ketua OPPM calon-calon yang dikandidatkan diambil dari kaderisasi ketika mereka menjadi pengurus di kelas V khususnya ketika menjadi ketua rayon. Karena dengan menjadi ketua rayon, mereka memiliki kapabilitas yang lebih dari teman-teman lainnya, dan sebelum dikaderkan menjadi ketua rayon di kelas IV mereka telah terkaderkan menjadi pengurus yang diembankan amanat di kelas IV ketika menjadi pengurus bagian kecil di rayon seperti ketua kamar. Begitu seterusnya hingga mengerucut pada kelas V menjadi ketua OPPM. Di bagian KMI pun sama, untuk menjadi wali kelas untuk kelas VI pun dikaderkan dari guru tahun ke-3, dan tidak semua guru tahun ke-3 bisa menjadi wali kelas karena semua sudah melalui proses kaderisasi atau *step by step* sehingga keseluruhan anggota tim baik dari organisasi guru maupun santriwati telah dikaderkan pada setiap jenjang atau tingkatan sesuai dengan kapabilitas personal anggota. Untuk kaderisasi guru mungkin agak lebih berbeda dengan santriwati, jika santriwati masih dalam proses pencarian,

sedangkan guru adalah sosok yang dicari sehingga guru perlu lebih diperan fungsikan dalam pengelolaan pondok yang terbagi dalam sektor-sektor. Sementara untuk personel tim staf pengasuhan, staf KMI, DEMA, dan sektor-sektor usaha lainnya terdiri dari para alumni KMI (para guru) yang melakukan pengabdian di Gontor Putri 3, sedangkan untuk OPPM dan Koordinator Kepramukaan terdiri dari para santriwati kelas V yang dikaderkan sesuai dengan prosedur penyeleksian yang diberlakukan. Pada intinya semua personel terpilih dari sistem kaderisasi yang berjalan di Gontor Putri 3.

Observasi : Pembentukan tim di tingkat guru seperti staf KMI, staf Pengasuhan santriwati, DEMA, dan sektor-sektor unit usaha guru diawali dengan perumusan calon-calon personel baru di masing-masing tim. Kemudian nama-nama tersebut diajukan ke staf Pengasuhan Santriwati yang kemudian akan dinilai, dipertimbangkan, dan diputuskan oleh Bapak Wakil Pengasuh Gontor Putri 3. Sedangkan, pembentukan tim di tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon (asrama santriwati) dipilih secara demokratis oleh santriwati dengan bimbingan dan arahan staf Pengasuhan Santriwati. Pemilihan personel tim pada tingkat santriwati secara formal diadakan setahun sekali.

5. Apa kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap anggota *teamwork* di Gontor Putri 3?

Wawancara : Tidak ada kualifikasi khusus, artinya tidak pilih-pilih karena semua santriwati berhak untuk didik. Namun tetap dalam konteks pimpinan terdapat 13 kualifikasi pimpinan yang distandarkan pondok. Tugas dan tanggungjawab diberikan kepada santriwati atas dasar kepernahan, supaya semua pernah merasakan untuk belajar dan terdidik ketika mengemban amanah terutama dalam tim. Seluruh santriwati mendapat kesempatan yang sama untuk menggali potensi. Sistem kaderisasi menuntut setiap santriwati untuk bisa melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam persepsi pondok, setiap santriwati adalah kader, maka kaderisasi di pondok tidak mengenal adanya profesionalitas. Kader terpilih bukan karena berdasarkan keahlian namun semua diberi kesempatan sama sehingga santriwati sadar bahwa amanat diberikan adalah untuk belajar dan mengembangkan diri yang pada akhirnya mereka mampu berbuat. Pada bagian-bagian tim tertentu terdapat kualifikasi khusus, karena sedikit dianggap lebih dari kemampuan teman-teman yang lainnya.

Dokumentasi : 13 kualifikasi pimpinan Gontor.

6. Hal-hal apa sajakah yang menjadi perhatian dalam tahap pembentukan tim?

Wawancara : Kemampuan dan kemauan personel. Prinsip sistem kaderisasi yang diterapkan adalah bahwasanya personel tim terpilih bukan atas dasar keahlian khusus namun atas dasar 'kepernahan' sehingga seluruh personel dituntut untuk mau dididik supaya mampu mengemban amanah dan dapat menggali potensi diri.

7. Bagaimana peran pimpinan pada tahap pembentukan tim?

Wawancara : Peran bapak wakil pengasuh adalah selain memberikan legalitas, secara moril dan mental beliau berperan memberikan saran, arahan, dan motivasi bagi siapa saja yang dikehendaki dari personel-personel tim yang ada.

Observasi : Wakil Pengasuh Gontor Putri³, guru-guru senior, staf Pengasuhan Santriwati dan staf KMI, pengurus OPPM melakukan daur atau kontrol terhadap kegiatan santriwati yang dilaksanakan setiap saat.

8. Bagaimana tim berkoordinasi dalam menganalisis masalah yang dihadapi?

Wawancara : Dilakukan perkumpulan evaluasi yang dipimpin oleh senior dalam tim untuk bermusyawarah. Perkumpulan bersifat fleksibel, artinya dapat sewaktu-waktu diadakan secara mendadak. Adapula koordinasi rutin yang diadakan mingguan dan bulanan. Inspeksi mendadak (sidak) dilakukan pula untuk menguji loyalitas dan mengetahui tingkat pemahaman personel tim terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Sidak dapat dilakukan oleh senior di dalam tim (internal tim) atau dari staf pengasuhan (antar tim).

Observasi : Tim melakukan musyawarah dan koordinasi setiap saat baik dengan antar personal di dalam tim atau dengan Wakil Pengasuh Gontor Putri 3 pada tiap kegiatan yang diadakan.

9. Bagaimana cara dan sikap ketua tim dalam menghadapi perbedaan pendapat di dalam tim?

Wawancara : Ketua tim mengembalikan kepada visi dan misi untuk meluruskan perbedaan pendapat, dan memberikan keputusan yang sebelumnya telah diarahkan dan disetujui bapak wakil pengasuh.

Observasi : Bimbingan dan arahan baik dari senior dan pimpinan dilakukan secara langsung terhadap personal tim-tim yang dikehendaki.

10. Bagaimana tim merumuskan pembagian tugas untuk masing-masing anggota?

Wawancara : Dirumuskan secara bersama-sama hingga tercapai mufakat.

Observasi : Ketua tim atau senior memimpin dalam perumusan pembagian tugas yang disepakati bersama seluruh anggota.

11. Adakah norma (tata aturan kerja) yang diterapkan dalam tim?

Wawancara : Ada, berupa disiplin kerja (SOP)

Dokumentasi : Terdapat SOP tertulis

12. Apakah tujuan dari penetapan norma dalam tim?

Wawancara : Untuk ketercapaian tujuan, terutama keberlangsungan sistem dan kelancaran proses kegiatan yang dikerjakan.

13. Bagaimana prosedur pembuatan norma dalam tim?

Wawancara : Menyesuaikan kondisi lapangan yang kemudian diambil kesimpulan dan analisis tindak lanjut secara bersama dengan berlandaskan visi misi untuk ketepatan tindakan.

14. Apa sajakah unsur-unsur norma yang ditetapkan dalam tim?

Wawancara : Pelaksanaan, disiplin kerja, kelengkapan, dan tujuan.

15. Apa yang menjadi landasan atau prinsip dalam tata laksana tim?

Wawancara : SOP terbentuk untuk sistem kaderisasi, sehingga walaupun personel tim berubah, namun aturan kegiatan yang dilakukan tetap sama. SOP menjadi kekuatan sehingga sistem berlangsung tetap sama di mana kader-kader selanjutnya tetap memegang teguh aturan dan visi misi yang tertera dalam SOP.

16. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh anggota tim untuk melaksanakan tugas hingga tercapai tujuan akhir tim?

Wawancara : Dilaksanakan dengan dasar keikhlasan dibalut dengan niat untuk beribadah dan berbuat maksimal dengan berlandaskan nilai-nilai ajaran pondok, sehingga motivasi, kesadaran diri, dan perasaan tertuntut dari diri masing-masing personel tim akan muncul.

C. Aspek Efektivitas Teamwork di Gontor Putri 3

17. Bagaimana sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim?

Wawancara : Setiap anggota tim harus memiliki kesungguhan, kemauan keras, dan keinginan kuat untuk mendapatkan hasil lebih demi kesempurnaan tanggungjawab dan totalitas mutu.

18. Siapakah yang menjadi sasaran utama dalam *teamwork*?

Wawancara : Sasaran utama adalah santriwati karena mereka adalah produk yang akan berpengaruh terhadap kepuasan akan kebutuhan di masyarakat.

19. Apa yang menjadi tanggungjawab utama setiap anggota tim?

Wawancara : Tanggung jawab utama tim adalah kualitas pada setiap aktivitas dan berupaya total semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal.

20. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan oleh setiap anggota tim?

Wawancara : Laporan pertanggungjawaban (LPJ) yang sifatnya tertulis dan hasil kerja nyata tim hingga muncul rasa kepuasan dari anggota tim karena keberhasilan sebuah pekerjaan adalah ketika seseorang merasa puas atau senang dengan hasil upayanya.

Dokumentasi : Terdapat Laporan Pertanggungjawaban tiap-tiap tim

21. Apakah setiap anggota tim merasa senang/bangga terhadap kerja yang dilakukan di dalam *teamwork*?

Wawancara : Pasti bangga, karena dengan kebanggaan itu bisa menciptakan semangat yang lebih dari dalam diri tiap personel dan dengan ini akan meningkatkan kemauan untuk dapat melakukan atau mengupayakan hal yang lebih baik dan lebih baik lagi. Personel tim juga diberikan penghargaan atau *reward* dengan bentuk yang sederhana namun tetap mendidik. Salah satunya dengan pujian dan dengan memberikan tugas selanjutnya sebagai bentuk kepercayaan bahwasanya dia mampu untuk melakukan hal tersebut.

Observasi : Personal tim tampak semangat dalam melaksanakan tugas tim.

22. Bagaimana upaya yang dilakukan setiap anggota tim untuk menjalin hubungan yang baik antar sesama anggota tim?

Wawancara : Harus dilandasi dengan rasa kebersamaan antar personel tim dengan selalu bermusyawarah, saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim, rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya harus selalu ada.

23. Apakah tujuan dari tim diketahui dan dipahami oleh masing-masing anggota tim?

Wawancara : Karena ini adalah sebuah tim, maka sudah pasti dilandasi dengan arah tujuan yang sama. Pemahaman akan visi misi ini diupayakan dengan diadakannya pengarahan atau sosialisasi visi misi oleh senior dari masing-masing tim atau bisa juga dari staf pengasuhan yang terjun ke dalam tim-tim kerja yang dinaungi atau langsung dari bapak pengasuh yang mengarahkan sehingga anggota tim dapat memahami tujuan kerja tim tersebut.

24. Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap anggota tim dapat mengetahui dan memahami tujuan dari *teamwork*?

Wawancara : Sosialisasi dan arahan yang dilakukan terus menerus sebagai bentuk monitoring kerja sehingga personel tim dapat memahami dan selalu sadar akan tujuan dari dibentuknya tim ini.

25. Apa sajakah sumberdaya atau fasilitas yang mendukung aktivitas *teamwork*?

Wawancara : Tim berusaha semaksimal mungkin dengan fasilitas yang ada. Prinsipnya adalah bagaimana untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan dari tim, yaitu peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di dalam pondok.

26. Bagaimana batasan otoritas dan tanggung jawab yang ada pada *teamwork*?

Wawancara : Setiap tim memiliki tanggung jawab masing-masing, karena semua memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan sehingga tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar *teamwork* satu dengan yang lain.

27. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh tim dalam penyusunan rencana kerja?

Wawancara : Rencana kerja dilakukan dengan membuat program kerja secara tertulis dan tertarget baik program kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kesemuanya disusun bersama-sama dengan musyawarah dari seluruh anggota tim.

28. Apakah sering terjadi perdebatan dalam tim pada saat menjalankan misi?

Wawancara : Pastinya ada, namun semua akan terselesaikan karena adanya visi misi dan norma aturan tim, dan ini merupakan hal yang wajar ketika setiap anggota sama-sama belajar untuk bisa memahami dan melaksanakan misi dengan baik. Dan semua keputusan akan tindakan yang akan dikerjakan atas persetujuan bapak pimpinan karena beliau yang paling berwenang untuk memutuskan suatu keputusan dan beliau yang paling mengetahui tentang seluk beluk atau asal usul mengapa dibentuknya suatu kebijakan.

29. Adakah nilai aturan atau norma kerja yang dianut di dalam tim?

Wawancara : Ada, selain SOP, keseluruhan peraturan akan selalu mengikuti kebijakan pimpinan, sehingga tidak bisa hanya berjalan asal mengikuti peraturan sebelumnya, karena bisa saja kebijakan berubah sewaktu-waktu sesuai dengan keadaan lapangan dan otoritas pimpinan.

30. Apa yang menjadi landasan dalam menentukan norma atau aturan kerja tim?

Wawancara : Landasan utama tim adalah nilai-nilai yang tertanam dalam ajaran pondok. Dengan memperhatikan visi dan misi pondok.

31. Bagaimana cara agar setiap anggota tim dapat mengetahui, memahami, dan mentaati nilai aturan atau norma kerja yang dianut?

Wawancara : Selalu diberikan arahan baik dari guru senior ataupun pimpinan kepada seluruh personel tim kerja. Sehingga arahan yang dilakukan berulang kali inilah yang terus akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok.

32. Siapakah yang menjadi pemimpin di dalam tim? Bagaimana langkah tim dalam menentukan seorang pemimpin di setiap tugas yang dilaksanakan bersama tim?

Wawancara : Yang menjadi pemimpin atau dituakan di dalam tim adalah senior, tapi secara organisasi pada hakikatnya kami selalu bekerja bersama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan bimbingan dan arahan dari pimpinan, dan dalam menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan kami menyesuaikan keadaan. Apabila junior dalam suatu kondisi dia lebih memahami atau menguasai permasalahan yang ditemukan pada situasi tertentu, maka akan sangat memungkinkan untuk dia dijadikan pemimpin tim untuk mengkoordinir anggota dalam rangka pemecahan masalah tersebut, jadi lebih disesuaikan dengan kebutuhan sehingga kebutuhan karena kami memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin” jadi disini untuk pimpinan dalam tim bersifat kondisional dan fleksibel.

33. Apakah setiap anggota tim merasa senang dan bangga dalam melaksanakan tugas?

Wawancara : Iya pastinya kami bangga, dan ketika kami merasa puas dengan hasil kerja kami disitulah sebenarnya letak keberhasilan kerja kami, dan pastinya kami bangga ketika bisa menyelesaikan tugas dengan baik.

34. Apakah tim memiliki rangkaian agenda yang telah disusun bersama tim?

Wawancara : Ada, seperti program kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan atau kalender tahunan yang disusun secara tertulis yang mana setiap sektor memiliki program-program tersebut. Jadi semua agenda terencana dan tersusun dengan jelas.

35. Bagaimana pembagian tugas di dalam tim itu dilakukan?

Wawancara : Dalam hal ini secara bersama-sama atau dengan dipimpin oleh senior, anggota tim diberikan tugas atau tanggungjawab masing-masing, guna mempermudah terlaksananya kegiatan untuk mencapai tujuan dimana semuanya mengarah pada satu tujuan.

36. Bagaimana tim melakukan peninjauan ulang terhadap ketercapaian tugas dan proses kerja tim?

Wawancara : Peninjauan ulang atau evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya diperbaiki hal-hal apa saja yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan. Tentunya dilakukan juga monitoring yang dilakukan masing-masing anggota tim dan bapak pengasuh terhadap tugas yang sedang dikerjakan.

37. Kapan sajakah tim melakukan peninjauan ulang terhadap tugas?

Wawancara : Secara rutin dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan serta di setiap proses pelaksanaan kerja dari awal sampai akhir kegiatan dengan selalu dilakukan monitoring sehingga evaluasi secara langsung dapat diberikan ketika pelaksanaan tugas.

38. Apakah semua permasalahan yang dihadapi tim selalu dibicarakan secara bersama- sama?

Wawancara : Iya, karena semua personel dalam tim ini harus tahu dan terlibat hingga tidak ada kesalah pahaman antar anggota atau perbedaan persepsi. Sehingga dalam penyelesaian masalah selalu didiskusikan bersama dan yang paling diutamakan disini adalah keterbukaan antar anggota tim.

39. Hal-hal apa sajakah yang biasanya menghambat anggota tim dalam menyampaikan permasalahan?

Wawancara : Ketidak terbukaannya, karena ini yang akan merusak kebersamaan tim. Dengan keterbukaan maka kepercayaan antar anggota juga akan muncul sehingga mempermudah tim dalam mencapai tujuan.

40. Apakah anggota tim selalu mengutarakan permasalahan kepada ketua tim sebelum diutarakan kepada anggota lainnya?

Wawancara : Kami melakukan *sharing* antar anggota jika terdapat masalah yang muncul dalam tim baik itu masalah antar individu ataupun masalah dalam kelompok. Kami berupaya untuk semampu mungkin menyelesaikan masalah secara internal tim terlebih dahulu sebelum konfirmasi ke pimpinan. Sehingga perbaikan dilakukan secara internal dan kami mengusahakan untuk dapat mengatasi masalah dalam tim. Namun, ketika kami tidak dapat menemukan titik temu barulah kami menyampaikan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya dapat diberikan saran dan arahan.

41. Bagaimana komunikasi yang dijalin antar anggota tim dalam pelaksanaan tugas?

Wawancara : Komunikasi dilakukan secara mendatar di dalam tim, karena pada hakikatnya tidak ada batasan otoritas antar anggota di dalam tim, sehingga seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa orang saja.

42. Bagaimana cara pengambilan keputusan di dalam tim?

Wawancara : Kami selalu bekerjasama dan bermusyawarah di dalam tim untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan bapak pengasuh.

43. Bagaimana upaya yang dilakukan tim ketika terjadi ketidaksetujuan atau perdebatan dalam pengambilan keputusan?

Wawancara : Kita lakukan koordinasi dan musyawarah dengan seluruh anggota tim yang mana semua solusi permasalahan kita putuskan bersama, dengan diskusi dengan mengembalikan kembali terhadap apa yang menjadi tujuan dan tetap memegang teguh norma aturan dan nilai-nilai yang ada.

44. Bagaimana upaya tim dalam menyelesaikan tugas yang telah diembankan terhadap masing-masing anggota tim?

Wawancara : Kita lakukan pembagian tugas dan koordinasi antar anggota tim dan kita terus berupaya dengan berlandaskan nilai keikhlasan sehingga tugas seberat apapun diusahakan agar terselesaikan dengan baik hingga akhir.

45. Siapakah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan misi teamwork?

Wawancara : Masing-masing anggota dalam tim tentunya harus bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf pengasuhan terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol dari senior di tiap tim. Kontrol dalam tim inilah yang kemudian akan diperhatikan dan dinilai segala gerak tingkah laku dan

tindakan yang dilakukan anggota apakah sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum.

46. Kapan sajakah tim melakukan koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?

Wawancara : Kapanpun dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, namun secara formal, tim-tim di pondok juga memiliki pertemuan tiap minggunya untuk membahas tugas dan evaluasi kinerja selama seminggu.

47. Siapa sajakah yang terlibat dalam koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?

Wawancara : Seluruh personel tim harus terlibat dalam pembuatan keputusan karena dibutuhkan mufakat dan kerjasama yang baik antar anggota dengan persetujuan dan ketetapan dari pimpinan sehingga koordinasi ini menghasilkan langkah yang tepat yang disertai dengan kesamaan persepsi seluruh anggota terhadap suatu kebijakan.

Display Data Hasil Penelitian

Manajemen Teamwork dalam Implementasi Total Quality Management di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3

No	Komponen	Hasil Penelitian
1	<p>Jenis-jenis <i>teamwork</i></p> <p>a. Apa sajakah jenis-jenis <i>teamwork</i> di Gontor Putri 3?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Staf pengasuhan sebagai tim central dari seluruh kegiatan pondok. Staf pengasuhan bergerak di bidang non akademis yang mengontrol seluruh kegiatan pondok dari santriwati bangun tidur hingga tidur lagi. Pengasuhan Santriwati ditangani langsung oleh Wakil Pengasuh Gontor Putri 3, namun secara operasional dilaksanakan oleh staf pengasuhan. Tugas Pengasuhan Santriwati selain sebagai supervisor seluruh kegiatan santriwati, juga bertindak sebagai pembimbing dan penyuluh OPPM, Koordinator Pramuka, dan sektor-sektor guru. OPPM adalah organisasi santriwati yang terpilih secara demokratis. OPPM membawahi organisasi santriwati di tingkat rayon atau asrama. Pengurus OPPM terdiri dari kelas VI dan pengurus rayon dari kelas V. Seluruh santriwati wajib mengikuti kegiatan kepramukaan yang ditangani oleh santriwati kelas VI dalam sebuah organisasi yang disebut Koordinator Gerakan Pramuka, di bawah pengawasan guru-guru bagian Majelis Pembimbing Koordinator (Mabikor) yang dibentuk oleh Pengasuhan Santriwati. Pengasuhan Santriwati juga membentuk tim-tim khusus untuk menjamin berjalannya strategi pembinaan seperti membentuk <i>musyrif</i> (pembimbing) yang dibentuk dari guru-guru yang terdiri dari guru junior hingga guru senior. Pengasuhan santriwati juga berperan untuk membantu menyelesaikan problematika yang dihadapi santriwati baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui guru wali kelas maupun <i>musyrif</i>. Dalam kegiatan tahunan, Pengasuhan Santriwati juga membentuk beberapa kepanitiaan-kepanitiaan yang terdiri dari guru dan santriwati yang terbentuk sebagai panitia pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun. Kepanitiaan-kepanitiaan ini di bawah pengawasan dan bimbingan Pengasuhan Santriwati, diantaranya: kepanitiaan Pekan Perkenalan (Khutbatul 'Arsy), kepanitiaan perlombaan-perlombaan antar rayon, panitia bulan ramadhan, panitia bulan syawal, panitia perpulangan santriwati, panitia pergantian pengurus santriwati, dan masih banyak lagi. Pembentukan tim-tim dalam bentuk kepanitiaan ini dibawah tanggungjawab dan bimbingan Pengasuhan Santriwati dan kepanitiaan akan dibubarkan pada jangka waktu tertentu ketika telah usai melaksanakan tugas. - Adapun tim yang berfungsi mengelola kegiatan

		<p>akademik santriwati disebut staf Kuliyatul Mu'allimat al-Islamiyah (KMI). Personel KMI terdiri dari beberapa guru yang diamanatkan di bagian KMI yang disebut dengan staf KMI. Personel KMI terbagi tugasnya untuk menangani proses belajar mengajar (PBM), kurikulum, karir guru, perpustakaan, tata usaha dan inventaris. KMI membentuk tim yang terbagi pada pelaksanaan kegiatan harian, tengah tahun, dan tahunan. Kegiatan harian ditangani oleh tim musyrif seperti wali kelas dan asisten. Staf KMI membentuk tim dari guru-guru yang dijadikan sebagai wali kelas, asisten, dan guru mata pelajaran untuk mengontrol sistem akademis santriwati selama belajar di KMI. Untuk kegiatan tengah tahun dan tahunan, KMI membentuk kepanitiaan dari guru-guru dan sebagian santriwati seperti kepanitiaan ujian, penerimaan siswa baru, yudisium, dan penataran guru baru. Staf KMI bertanggungjawab penuh untuk membimbing tim-tim yang dibentuk. Staf KMI tetap bekerja sama dengan staf pengasuhan untuk peningkatan mentalitas dan kualitas akademik santriwati.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personil tim terdiri dari guru dan santriwati. Tim pada tingkat santriwati seperti OPPM, Koordinator Gerakan Pramuka, dan pengurus rayon. Tim pada tingkat guru seperti staf pengasuhan, staf KMI, DEMA, tim <i>musyrif</i> (pembimbing) dan sektor-sektor unit usaha. - Staf pengasuhan membagi tugas pada tiap personel tim untuk mengontrol unit-unit lini seperti OPPM, DEMA, Koordinator kepramukaan, dan sektor guru yang kemudian masing-masing personel staf pengasuhan bertanggungjawab terhadap apa yang ditugaskan. Setelah itu dilakukan koordinasi dan evaluasi bersama di dalam tim untuk perbaikan proses selanjutnya. Tugas unit lini bersifat rutinitas berupa kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan sesuai program kerja di bawah bimbingan staf pengasuhan dan wakil bapak pengasuh Gontor Putri 3. - Secara formal, jangka waktu atau sirkulasi tim secara formal diadakan rotasi tiap tahun sehingga personel tiap tahunnya akan ada perubahan baik penambahan personil baru, pengurangan personil, atau pergantian personil dalam tim. Kecuali jika terdapat suatu kondisi yang dirasa memerlukan adanya rotasi, maka bisa jadi rotasi atau mutasi anggota tim dilakukan sewaktu-waktu. Dan untuk tim di tingkat guru seperti Pengasuhan Santriwati, KMI, dan sektor guru tidak
--	--	---

b. Siapa sajakah yang menjadi personil atau anggota dalam setiap jenis *teamwork* di Gontor Putri 3?

c. Bagaimana pembagian tugas antara unit staf dan unit lini?

	d. Berapa lama masa kerja <i>teamwork</i> di Gontor Putri 3?	ada masa jabatan khusus karena rotasi dapat berubah sewaktu-waktu. Namun, pada setiap tim di tingkat guru terdiri dari guru-guru dari setiap angkatan, dari tahun termuda hingga tertua (senior-junior) sebagai bentuk kaderisasi.
2	<p>Proses pembentukan <i>teamwork</i> di Gontor Putri 3</p> <p>a. Apa yang melatarbelakangi pembentukan tim?</p> <p>b. Siapa sajakah yang berperan dan bertanggungjawab dalam pembentukan tim?</p> <p>c. Bilamana dan kapan saja dilakukan suatu pembentukan tim?</p> <p>d. Bagaimana ketentuan atau prosedur dalam pembentukan tim?</p> <p>e. Apa kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap anggota <i>teamwork</i> di Gontor Putri 3?</p> <p>f. Hal-hal apa sajakah yang menjadi perhatian</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan tim dilakukan sesuai sistem yang telah berjalan selama ini. - Dalam prosesnya, pembentukan dilakukan dengan bimbingan bapak wakil pengasuh bersama staf Pengasuhan Santriwati. - Pembentukan tim termasuk dalam program tahunan yang tertera pada kalender tahunan yang dilakukan tiap tahun sekali masa pergantian dengan persiapan yang dilakukan 4 bulan sebelumnya. Tim di tingkat guru dan santriwati dilakukan setiap tahun pada umumnya dan sewaktu-waktu dapat berotasi. Namun untuk kepanitiaan-kepanitiaan dibentuk sesuai pada kegiatan yang tertera di kalender tahunan. Rotasi bisa sewaktu-waktu terjadi apabila ada anggota tim yang dirasa tidak sesuai dengan standard kualitas, baik disebabkan dari menurunnya etos kerja maupun kurangnya pemahaman anggota terhadap nilai-nilai yang ditanamkan tim, karena hal ini akan menghambat kinerja tim. - Prosedur pembentukan diawali dengan seluruh tim mengajukan calon-calon personel baru kepada staf pengasuhan yang kemudian diajukan dan diputuskan oleh bapak wakil pengasuh Gontor Putri 3. Penyaringan anggota sudah ada sejak awal fase santriwati. - Tidak ada kualifikasi khusus, artinya tidak pilih-pilih karena semua santriwati berhak untuk dididik. Tugas dan tanggungjawab diberikan kepada santriwati atas dasar kepernahan, supaya semua pernah merasakan untuk belajar dan terdidik ketika mengemban amanah terutama dalam tim. Seluruh santriwati mendapat kesempatan yang sama untuk menggali potensi. Sistem kaderisasi menuntut setiap santriwati untuk bisa melaksanakan tugas yang diberikan. - Kemampuan dan kemauan personel. Prinsip sistem kaderisasi yang diterapkan adalah bahwasanya personel tim terpilih bukan atas dasar keahlian khusus namun atas dasar 'kepernahan' sehingga seluruh personel dituntut untuk mau dididik supaya mampu mengemban amanah dan dapat menggali

	<p>dalam tahap pembentukan tim?</p> <p>g. Bagaimana peran pimpinan pada tahap pembentukan tim?</p> <p>h. Bagaimana tim berkoordinasi dalam menganalisis masalah yang dihadapi?</p> <p>i. Bagaimana cara dan sikap ketua tim dalam menghadapi perbedaan pendapat di dalam tim?</p> <p>j. Bagaimana tim merumuskan pembagian tugas untuk masing-masing anggota?</p> <p>k. Adakah norma (tata aturan kerja) yang diterapkan dalam tim?</p> <p>l. Apakah tujuan dari penetapan norma dalam tim?</p> <p>m. Bagaimana prosedur pembuatan norma dalam tim?</p> <p>n. Apa sajakah unsur-unsur norma yang ditetapkan dalam tim?</p> <p>o. Apa yang menjadi landasan atau prinsip</p>	<p>potensi diri.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peran bapak wakil pengasuh adalah selain memberikan legalitas, secara moril dan mental beliau berperan memberikan saran, arahan, dan motivasi bagi siapa saja yang dikehendaki dari personel-personel tim yang ada. - Dilakukan perkumpulan evaluasi yang dipimpin oleh senior dalam tim untuk bermusyawarah. Perkumpulan bersifat fleksibel, artinya dapat sewaktu-waktu diadakan secara mendadak. Adapula koordinasi rutin yang diadakan mingguan dan bulanan. Inspeksi mendadak (sidak) dilakukan pula untuk menguji loyalitas dan mengetahui tingkat pemahaman personel tim terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Sidak dapat dilakukan oleh senior di dalam tim (internal tim) atau dari staf pengasuhan (antar tim). - Ketua tim mengembalikan kepada visi dan misi untuk meluruskan perbedaan pendapat, dan memberikan keputusan yang sebelumnya telah diarahkan dan disetujui bapak wakil pengasuh. Bimbingan dan arahan baik dari senior dan pimpinan dilakukan secara langsung terhadap personal tim-tim yang dikehendaki. - Dirumuskan secara bersama-sama hingga tercapai mufakat dipimpin oleh ketua tim atau senior. - Ada, berupa disiplin kerja (SOP) - Untuk ketercapaian tujuan, terutama keberlangsungan sistem dan kelancaran proses kegiatan yang dikerjakan. - Menyesuaikan kondisi lapangan yang kemudian diambil kesimpulan dan analisis tindak lanjut secara bersama dengan berlandaskan visi misi untuk ketepatan tindakan. - Pelaksanaan, disiplin kerja, kelengkapan, dan tujuan. - SOP terbentuk untuk sistem kaderisasi, sehingga walaupun personel tim berubah, namun aturan kegiatan yang dilakukan tetap sama. SOP menjadi kekuatan sehingga sistem berlangsung tetap sama di
--	---	--

	<p>dalam tata laksana tim?</p> <p>p. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh anggota tim untuk melaksanakan tugas hingga tercapai tujuan akhir tim?</p>	<p>mana kader-kader selanjutnya tetap memegang teguh aturan dan visi misi yang tertera dalam SOP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dilaksanakan dengan dasar keikhlasan dibalut dengan niat untuk beribadah dan berbuat maksimal dengan berlandaskan nilai-nilai ajaran pondok, sehingga motivasi, kesadaran diri, dan perasaan tertuntut dari diri masing-masing personel tim akan muncul.
3	<p>Bagaimana efektivitas teamwork di Gontor Putri 3?</p> <p>a. Bagaimana sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap anggota tim?</p> <p>b. Siapakah yang menjadi sasaran utama dalam teamwork?</p> <p>c. Apa yang menjadi tanggungjawab utama setiap anggota tim?</p> <p>d. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban yang dilakukan oleh setiap anggota?</p> <p>e. Apakah setiap anggota tim merasa senang/bangga terhadap kerja yang dilakukan di dalam teamwork?</p> <p>f. Bagaimana upaya yang dilakukan setiap anggota tim untuk menjalin hubungan yang baik antar sesama anggota tim?</p> <p>g. Apakah tujuan dari tim diketahui dan dipahami oleh masing-masing anggota tim?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap anggota tim harus memiliki kesungguhan, kemauan keras, dan keinginan kuat untuk mendapatkan hasil lebih demi kesempurnaan tanggungjawab dan totalitas mutu. - Sasaran utama adalah santriwati karena mereka adalah produk yang akan berpengaruh terhadap kepuasan akan kebutuhan di masyarakat. - Tanggung jawab utama tim adalah kualitas pada setiap aktivitas dan berupaya total semaksimal mungkin untuk hasil yang maksimal. - Laporan pertanggungjawaban (LPJ) yang sifatnya tertulis dan hasil kerja nyata tim hingga muncul rasa kepuasan dari anggota tim karena keberhasilan sebuah pekerjaan adalah ketika seseorang merasa puas atau senang dengan hasil upayanya. - Pasti bangga, karena dengan kebanggaan itu bisa menciptakan semangat yang lebih dari dalam diri tiap personel dan dengan ini akan meningkatkan kemauan untuk dapat melakukan atau mengupayakan hal yang lebih baik dan lebih baik lagi. Personel tim juga diberikan penghargaan atau reward dengan bentuk yang sederhana namun tetap mendidik. Salah satunya dengan pujian dan dengan memberikan tugas selanjutnya sebagai bentuk kepercayaan bahwasanya dia mampu untuk melakukan hal tersebut. - Harus dilandasi dengan rasa kebersamaan antar personel tim dengan selalu bermusyawarah, saling memahami dengan berusaha untuk selalu respek terhadap permasalahan yang dihadapi rekan kerja dalam tim, rasa keterkaitan antar anggota satu dengan yang lainnya harus selalu ada. - Karena ini adalah sebuah tim, maka sudah pasti dilandasi dengan arah tujuan yang sama. Pemahaman akan visi misi ini diupayakan dengan diadakannya pengarahan atau sosialisasi visi misi oleh senior dari

	<p>h. Bagaimana upaya yang dilakukan agar setiap anggota tim dapat mengetahui dan memahami tujuan dari teamwork?</p> <p>i. Apa sajakah sumberdaya atau fasilitas yang mendukung aktivitas teamwork?</p> <p>j. Bagaimana batasan otoritas dan tanggung jawab yang ada pada teamwork?</p> <p>k. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh tim dalam penyusunan rencana kerja?</p> <p>l. Apakah sering terjadi perdebatan dalam tim pada saat menjalankan misi?</p> <p>m. Adakah nilai aturan atau norma kerja yang dianut di dalam tim?</p> <p>n. Apa yang menjadi landasan dalam menentukan norma atau aturan kerja tim?</p> <p>o. Bagaimana cara agar</p>	<p>masing-masing tim atau bisa juga dari staf pengasuhan yang terjun ke dalam tim-tim kerja yang dinaungi atau langsung dari bapak pengasuh yang mengarahkan sehingga anggota tim dapat memahami tujuan kerja tim tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi dan arahan yang dilakukan terus menerus sebagai bentuk monitoring kerja sehingga personel tim dapat memahami dan selalu sadar akan tujuan dari dibentuknya tim ini. - Tim berusaha semaksimal mungkin dengan fasilitas yang ada. Prinsipnya adalah bagaimana untuk dapat memberdayakan segala sumber daya yang ada dengan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan dari tim, yaitu peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di dalam pondok. - Setiap tim memiliki tanggung jawab masing-masing, karena semua memiliki otoritas dan wewenang masing-masing sesuai dengan tugas yang diembankan sehingga tidak dibenarkan adanya lintas wewenang antar teamwork satu dengan yang lain. - Rencana kerja dilakukan dengan membuat program kerja secara tertulis dan tertarget baik program kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang kesemuanya disusun bersama-sama dengan musyawarah dari seluruh anggota tim. - Pasti ada, namun semua akan terselesaikan karena adanya visi misi dan norma aturan tim, dan ini merupakan hal yang wajar ketika setiap anggota sama-sama belajar untuk bisa memahami dan melaksanakan misi dengan baik. Dan semua keputusan akan tindakan yang akan dikerjakan atas persetujuan bapak pimpinan karena beliau yang paling berwenang untuk memutuskan suatu keputusan dan beliau yang paling mengetahui tentang seluk beluk atau asal usul mengapa dibentuknya suatu kebijakan. - Ada, selain SOP, keseluruhan peraturan akan selalu mengikuti kebijakan pimpinan, sehingga tidak bisa hanya berjalan asal mengikuti peraturan sebelumnya, karena bisa saja kebijakan berubah sewaktu-waktu sesuai dengan keadaan lapangan dan otoritas pimpinan. - Landasan utama tim adalah nilai-nilai yang tertanam dalam ajaran pondok. Dengan memperhatikan visi dan misi pondok.
--	---	---

	<p>setiap anggota tim dapat mengetahui, memahami, dan mentaati nilai aturan atau norma kerja yang dianut?</p> <p>p. Siapakah yang menjadi pemimpin di dalam tim? Bagaimana langkah tim dalam menentukan seorang pemimpin di setiap tugas yang dilaksanakan bersama tim?</p> <p>q. Apakah setiap anggota tim merasa senang dan bangga dalam melaksanakan tugas?</p> <p>r. Apakah tim memiliki rangkaian agenda yang telah disusun bersama tim?</p> <p>s. Bagaimana pembagian tugas di dalam tim itu dilakukan?</p> <p>t. Bagaimana tim melakukan peninjauan ulang terhadap ketercapaian tugas dan proses kerja tim?</p> <p>u. Kapan sajakah tim</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu diberikan arahan baik dari guru senior ataupun pimpinan kepada seluruh personel tim kerja. Sehingga arahan yang dilakukan berulang kali inilah yang terus akan mengingatkan personel tim untuk dapat semakin memahami aturan atau norma kerja yang berlandaskan nilai-nilai yang ditanamkan di dalam pondok. - Yang menjadi pemimpin atau dituakan di dalam tim adalah senior, tapi secara organisasi pada hakikatnya kami selalu bekerja bersama dengan melakukan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan bimbingan dan arahan dari pimpinan, dan dalam menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan kami menyesuaikan keadaan. Apabila junior dalam suatu kondisi dia lebih memahami atau menguasai permasalahan yang ditemukan pada situasi tertentu, maka akan sangat memungkinkan untuk dia dijadikan pemimpin tim untuk mengkoordinir anggota dalam rangka pemecahan masalah tersebut, jadi lebih disesuaikan dengan kebutuhan sehingga kebutuhan karena kami memegang teguh prinsip organisasi pondok yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin” jadi disini untuk pimpinan dalam tim bersifat kondisional dan fleksibel. - Iya pastinya kami bangga, dan ketika kami merasa puas dengan hasil kerja kami disituah sebenarnya letak keberhasilan kerja kami, dan pastinya kami bangga ketika bisa menyelesaikan tugas dengan baik. - Ada, seperti program kerja harian, mingguan, bulanan, dan tahunan atau kalender tahunan yang disusun secara tertulis yang mana setiap sektor memiliki program-program tersebut. Jadi semua agenda terencana dan tersusun dengan jelas. - Dalam hal ini secara bersama-sama atau dengan dipimpin oleh senior, anggota tim diberikan tugas atau tanggungjawab masing-masing, guna mempermudah terlaksananya kegiatan untuk mencapai tujuan dimana semuanya mengarah pada satu tujuan. - Peninjauan ulang atau evaluasi dilakukan dari seluruh personel tim dengan mengadakan perkumpulan untuk evaluasi program baik harian, mingguan, bulanan tahunan bersama senior di dalam tim yang selanjutnya dilaporkan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya diperbaiki hal-hal apa saja yang dirasa perlu untuk dilakukan perbaikan. Tentunya dilakukan juga monitoring yang dilakukan masing-masing anggota tim dan bapak pengasuh terhadap tugas yang sedang dikerjakan.
--	--	--

	melakukan peninjauan ulang terhadap tugas?	
v.	Apakah semua permasalahan yang dihadapi tim selalu dibicarakan secara bersama- sama?	- Secara rutin dengan koordinasi yang dilakukan setiap harinya, setiap minggu mingguan dan setiap bulan serta di setiap proses pelaksanaan kerja dari awal sampai akhir kegiatan dengan selalu dilakukan monitoring sehingga evaluasi secara langsung dapat diberikan ketika pelaksanaan tugas.
w.	Hal-hal apa sajakah yang biasanya menghambat anggota tim dalam menyampaikan permasalahan?	- Iya, karena semua personel dalam tim ini harus tahu dan terlibat hingga tidak ada kesalah pahaman antar anggota atau perbedaan persepsi. Sehingga dalam penyelesaian masalah selalu didiskusikan bersama dan yang paling diutamakan disini adalah keterbukaan antar anggota tim.
x.	Apakah anggota tim selalu mengutarakan permasalahan kepada ketua tim sebelum diutarakan kepada anggota lainnya?	- Ketidak terbukaan, karena ini yang akan merusak kebersamaan tim. Dengan keterbukaan maka kepercayaan antar anggota juga akan muncul sehingga mempermudah tim dalam mencapai tujuan.
y.	Bagaimana komunikasi yang dijalin antar anggota tim?	- Kami melakukan sharing antar anggota jika terdapat masalah yang muncul dalam tim baik itu masalah antar individu ataupun masalah dalam kelompok. Kami berupaya untuk semampu mungkin menyelesaikan masalah secara internal tim terlebih dahulu sebelum konfirmasi ke pimpinan. Sehingga perbaikan dilakukan secara internal dan kami mengusahakan untuk dapat mengatasi masalah dalam tim. Namun, ketika kami tidak dapat menemukan titik temu barulah kami menyampaikan kepada bapak pengasuh untuk selanjutnya dapat diberikan saran dan arahan.
z.	Bagaimana cara pengambilan keputusan di dalam tim?	- Komunikasi dilakukan secara mendatar di dalam tim, karena pada hakikatnya tidak ada batasan otoritas antar anggota di dalam tim, sehingga seluruh kebijakan dan langkah tindakan yang akan diambil harus dikomunikasikan dalam forum tim, tidak diputuskan perorangan atau beberapa org saja.
aa.	Bagaimana upaya yang dilakukan tim ketika terjadi ketidaksetujuan atau perdebatan dalam pengambilan keputusan?	- Kami selalu bekerjasama dan bermusyawarah di dalam tim untuk mencapai kata mufakat dalam setiap keputusan, tentunya dengan persetujuan bapak pengasuh.
bb.	Bagaimana upaya tim dalam menyelesaikan tugas yang telah diembankan terhadap masing-masing anggota	- Kita lakukan koordinasi dan musyawarah dengan seluruh anggota tim yang mana semua solusi permasalahan kita putuskan bersama, dengan diskusi dengan mengembalikan kembali terhadap apa yang menjadi tujuan dan tetap memegang teguh norma aturan dan nilai-nilai yang ada.
		- Kita lakukan pembagian tugas dan koordinasi antar

	<p>tim?</p> <p>cc. Siapakah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan misi teamwork?</p> <p>dd. Kapan sajakah tim melakukan koordinasi mengenai kebijakan di dalam tim?</p> <p>ee. Siapa sajakah yang terlibat dalam koordinasi mengenai kebijakan tim?</p>	<p>anggota tim dan kita terus berupaya dengan berlandaskan nilai keikhlasan sehingga tugas seberat apapun diusahakan agar terselesaikan dengan baik hingga akhir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masing-masing anggota dalam tim tentunya harus bertanggungjawab baik secara fisik maupun moral. Kontrol dari staf pengasuhan terus dilakukan terhadap tiap-tiap tim yang ada di pondok serta kontrol dari senior di tiap tim. Kontrol dalam tim inilah yang kemudian akan diperhatikan dan dinilai segala gerak tingkah laku dan tindakan yang dilakukan anggota apakah sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum. - Kapanpun dan dimanapun ketika itu diperlukan maka tim akan melakukan koordinasi mengenai kebijakan karena menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lapangan, namun secara formal, tim-tim di pondok juga memiliki pertemuan tiap minggunya untuk membahas tugas dan evaluasi kinerja selama seminggu. - Seluruh personel tim harus terlibat dalam pembuatan keputusan karena dibutuhkan mufakat dan kerjasama yang baik antar anggota dengan persetujuan dan ketetapan dari pimpinan sehingga koordinasi ini menghasilkan langkah yang tepat yang disertai dengan kesamaan persepsi seluruh anggota terhadap suatu kebijakan.
--	---	--

Lampiran 5.

Contoh LPJ dan SOP Tim

LAPORAN HARIAN

20 Maret 2014

Ada beberapa buku kelas enam yang belum tertata rapi

1. Masih banyak anggota yang menaruh sampah di atas lemari.
2. Masih ada anggota yang menaruh barang diatas lemari tambahan
3. Masih banyaknya lemari rayon yang berantakan.
4. Banyaknya anggota yang tidak mau menaruh tempat minum di dalam lemari.
5. Masih adanya anggota yang menaruh makanan disamping lemari.
6. Banyaknya barang dan sandal di koridor rayon
7. Rayon thoif belum mempunyai tempat minum
8. Adanya santriwati yang tidak mau masuk ke kelas (Ummi Diah) Thoif
9. Banyaknya alat kebersihan yang hilang dan tidak ada,
10. Masih adanya anggota yang tidur di kamar dengan alasan di BKSM sudah penuh sehingga di suruh pulang oleh usth BKSM.
11. Banyaknya anggota rayon yang tidak memasukan sandal ke kotak
12. Banyaknya anggota dari perwakilan setiap rayon yang terlambat ketika kumpul di Pengasuhan.
 - Rayon Lahore
 - Rayon Thoif
 - Rayon Hijaz
 - Rayon Syiria

OPPM

1. Adanya bagian Koordinator yang menaruh uang di kantor dengan jumlah besar (kedai)
2. Masih adanya meja perpustakaan di kamar 3
3. Kamar oppm keseluruhan sangat kotor

LAPORAN MINGGUAN

STAF PENGASUHAN SANTRIWATI 8 APRIL 2014

➤ PROGRAM MINGGU DEPAN:

1. Jum'at, 9 April 2104:
 - Pengarahan Disiplin ke seluruh santriwati se-Darussalam dari staf Pengasuhan.
 - Penyuluhan Kesehatan oleh usth Uke ketika sore hari hari.
 - Symposium DEMA (Dewan Mahasiswi) di aula Mini, pada pukul 08.00
2. Mempersiapkan perlengkapan untuk penerimaan santriwati baru dan santriwati lama.
3. Mendata anggota yang kurang mampu dari segi ekonomi.
4. Mengoptimalkan sholat tahajud antar rayon.

➤ PERMASALAHAN SANTRIWATI:

1. Adanya santriwati yang tidak mau makan nasi
 - Dina Kholifatun Rayon Teheran A
 - Anesya kelas 2 Rayon Teheran B
 - Novia Putri kelas 1 Rayon Syiria
 - Ekawati Kelas 1 Rayon Syiria
2. Banyaknya masalah dari siswi kelas 3 rayon Lahore, ada yang menyepelekan peraturan, sering kumpul dengan kakak kelas, ada yang tidak mau piket dll.
3. Adanya penulisan yang tidak mendidik "Anjing" di baju ketika di jemur di jemuran, rayon Cordova dan Andalusia.
4. Banyaknya santriawti yang membawa peralatan mandi ke kamar (karena takut hilang)
5. Banyaknya anggota yang buang besar dimana-mana (rayon Syiria)
6. Adanya beberapa anggota kelas 4 yang mengecat depan lemari pribadi
7. Masih adanya anggota yang mandi setelah ilahilas (yang berhalangan)

8. Sulitnya anggota kelas 5 dan 6 syiria lantai 2 untuk menutup jendela.
9. Adanya anggota yang membuat baju dengan bentuk yang sama ke Mbak Sri.

➤ **PERMASALAHAN OPPM:**

1. Kurang loyalnya anggota kamar 9 Bagdad ke ketua OPPM.
2. Adanya barang kopel yang gambarnya kurang mendidik, (karena sulitnya mencari gambar yang mendidik di lapangan)
3. Belum adanya kaderisasi kelas 5 untuk mengambil sampah dengan mobil ketika sore hari.
4. Kurang maksimalnya kinerja Bagian Kebersihan, (keadaan pondok masih kotor ketika sore hari)
5. Adanya personil Bagian Bahasa yang kurang percaya diri sehingga kurang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai Bagian Bahasa pusat.

➤ **PERMASALAHAN GURU:**

1. Adanya guru yang belum izin untuk tidak menjadi pembimbing ke DEMA
 - (Al-Ustadzah Mudita Sri Karuni ketika ke Madiun untuk membuat pasport)
 - Al-Ustadzah Ana Sri Alma (Ke Gontor)
 - Al-Ustadzah Jamilah Nur (Ke Gontor)
2. Adanya guru yang mempunyai masalah dengan mengambil barang orang lain, tapi tidak mengakuinya (Al-Ustadzah Qorina Azizah).

➤ **PERMASALAHAN FASILITAS:**

1. Adanya kamar yang masih bocor.
2. Jemuran Syiria yang masih berlumut.
3. Kurangnya atau minimnya jemuran untuk kamar mandi Bagdad.

Laporan Bulanan

Staf Pengasuhan Santriwati

➤ **Hasil Usaha :**

1. Mengadakan acara Drama Arena Siswi KMI kelas 5 dan Panggung Gembira Sisiwi KMI kelas 6
2. Mengadakan Kursus Mahir tngkat Dasar (KMD) bagi siswi kelas 5
3. Mengadakan Drama Contest berbahasa Arab antar rayon
4. Mengadakan Muker Rayon se-Darussalam
5. Mengadakan Puasa Arafah menjelang Hari Raya Idul Adha
6. Mengadakan Sholat Idul Adha berjama'ah
7. Mengadakan Gebyar Hari Raya Idul Adha
8. Mengadakan Penyembelihan hewan kurban
9. Mengadakan acara tasyakuran atas terselesainya penyembelihan hewan Kurban pada hari Tasyrih akhir dengan mengundang seluruh dewan guru KMI, ketua rayon, ketua kamar, ketua kelas dan beberapa anggota yang berkurban
10. Mengadakan Tasyji' Lughoh untuk seluruh santriwati dengan tutor Syeikh Sudan
11. Mengadakan Penyeleksian Peserta Lomba Pidato dari tiap-tiap zona
12. Mengadakan Acara Memasak bergilir Tiap Rayon pada Hari Jum'at
13. Mengadakan Seminar Nisaiyah tentang Tata Rias
14. Mengadakan Kumpul Sektor Ustadzah Mingguan
15. Mengadakan Kumpul Bagian OPPM Mingguan
16. Mengadakan Kumpul Ketua Rayon Mingguan
17. Mengadakan Lari Pagi Jum'at Keluar Pondok
18. Mengadakan Tausiyah sebelum Maghrib dari Ustadzah S.Ag dan Ustadz Senior
19. Mengadakan Pengarahan tentang etika dan tata krama dari Ustadzah Pembimbing rayon pada hari jum'at
20. Menentukan Panitia Pelajaran Sore

Kendala :

1. Banyaknya Kasus Kehilangan Uang dikamar Santriwati dan Ustadzah
2. Banyaknya Anggota Kelas 1 yang berusaha kabur karena tidak betah

Inventaris Baru :

1. Baner Badan Wakaf
2. Dispenser

Program Mendatang :

1. Penutupan Latihan Pidato dan Pramuka
2. Mengadakan Puasa Asy-Syuro Se-Darussalam
3. Ujian Pelajaran Sore
4. Penutupan Kursus-kursus
5. Sidang Rapot Mental bersama Bapak Wakil Pengasuh, Asatidz Senior, Staf Pengasuhan, Staf KMI, Pembimbing Rayon dan Wali Kelas

STANDART OPERASIONAL PELAKSANAAN

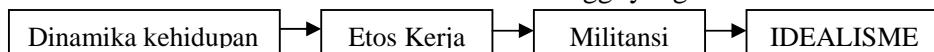
STAF PENGASUHAN SANTRI WATI

I. MUQADDIMAH

Gontor sedang membuat peradaban dunia, peradaban hasil budi daya manusia, melalui sistem pembelajaran dan pendidikan, demi terciptanya masyarakat madani, yang ber peradaban tinggi.

Seluruh kehidupan gontor didasari oleh nilai dan pondasi yang kuat. Dari nilai dan pondasi inilah menimbulkan sebuah kegiatan yang diisi dengan jiwa dan falsafah, sehingga terbentuklah sebuah **pendidikan karakter di gontor**. Inilah yang harus selalu di transfer kepada santri-santri kita agar memiliki karakter building yang kuat dan kokoh yang terbentuk dari dasar nilai yang kuat pula. Karena ajaran gontor selalu diberikan dan didapat dari setiap even dan kegiatan.

Total Quality control terhadap seluruh lini kehidupan gontor. Itulah tugas, peran dan fungsi staf pengasuhan santriwati. Bergerak dan menggerakkan, hidup dan menghidupkan, berjuang dan memperjuangkan. Maka dari itu, staf pengasuhan santriwati dituntut untuk memiliki idealisme tinggi yang terbentuk dari:



Karenanya, kita menciptakan dinamika kehidupan agar terbentuk sebuah etos kerja yang baik, supaya menjadi manusia yang militan, dan akhirnya terciptalah sebuah pribadi yang beridealisme tinggi. Karena dari itu, segala sesuatu harus diarahkan, dibimbing, dibina, dikawal, agar tidak salah, dan tau maqashid dan tujuan setiap pekerjaan dan kegiatan, bukan hanya menggugurkan kewajiban, atau hanya mengikuti kegiatan tanpa tau apa manfaat bagi santri khususnya.

Untuk itu, kita harus menyatu dengan pondok, integreet terhadap pondok, kiayinya, pengasuhnya, dan santrinya. Penyatuan terhadap pondok itu diperlukan adanya sebuah penerangan, pengetahuan, dan pembelajaran tentang KEPONDOKMODERNAN. Inilah yang harus ditransfer kepada seluruh santriwati daarussalam. Untuk menciptakan integrasi pola pikir, sikap dan tingkah laku, agar tidak salah kaprah dan tidak salah menilai.

Staf pengasuhan santriwati adalah ring awwal, front terdepan garda depan, dan garis pertama yang menghalau dan mengawal seluruh pendidikan gontor. Maka “self development” sangatlah diperlukan. Yaitu merekayasa diri untuk berperan dan berfungsi, bergerak dan memperjuangkan pondok, dan ikut menata totalitas kehidupan pondok sesuai dengan kapasitas, dengan melaksanakan dan menegakkan sunnah dan disiplin pondok.

Sebuah gerakan kontinuitas dan berkesinambungan, maju kedepan, itulah dinamika yang aktif yang harus di bentuk. Maka kita buat pekerjaan yang besar, sentuhan yang besar, menanamkan jiwa, merubah dan membentuk miliu belajar, etika, dan berdisiplin untuk menciptakan sebuah PRESTASI YANG BESAR.

Maka, staf pengasuhan santriwati bertugas dan bertanggungjawab untuk membantu Bapak pimpinan dan Bapak pengasuh dalam mewujudkan cita-cita gontor dan membentuk karakter santriwati

A. KEGIATAN PONDOK

B. MANAGEMENT STAF PENGASUHAN SANTRI WATI

1. PEMBAGIAN TUGAS PERSONIL

Staf pengasuhan santriwati bertugas untuk mengawal seluruh kegiatan santriwati baik akademis maupun non akademis. Tujuannya adalah untuk pembentukan karakter dan mental yang produktif dan idealis berjiwa dan berfalsafah hidup dengan tetap berpegang pada nilai-nilai kepondokmodernan. Selain dari pada itu, staf pengasuhan juga bertugas untuk mengawal dan menciptakan kegiatan-kegiatan demi terciptanya kehidupan di pondok yang dinamis. Maka dari itu, setiap **personil** dituntut untuk menyatu dengan pondok, nilainya, jiwa dan falsafahnya, kegiatannya, disiplinnya, pimpinannya, bapak pengasuhnya, dan santri-santrinya. Untuk mempermudah, maka dibuat pembagian tugas sebagai berikut:

1. Koordinator Staf Pengasuhan santriwati
2. Penanggungjawab data
3. Bendahara (penanggungjawab keuangan)
4. Penanggungjawab perlengkapan
5. Penanggungjawab OPPM dan Koordinator
 - a. Penanggungjawab umum
 - b. Pembimbing setiap bagian OPPM dan Koordinator oleh setiap personel:
 - ✓ Ketua OPPM, ketua koordinator, bendahara OPPM, angkukuang, bagian keamanan pusat
 - ✓ Ta'mir masjid, pengajaran, kesehatan
 - ✓ Penggerak bahasa, kesenian, dan penerimaan tamu
 - ✓ Kopda, kopel, kafe, penatu, dan sekretaris
 - ✓ Olah raga, bersih lingkungan, fotografi
 - ✓ Penerangan, perpustakaan, diskusi, dan sekretaris
 - ✓ Angkulat, dan angkukedap
 - ✓ Bindep dan angkuperkap
6. Penanggungjawab rayon
 - a. Penanggungjawab umum
 - b. Pembimbing setiap rayon oleh setiap personel
7. Penanggungjawab marhalah:
 - a. Kelas 6
 - b. Kelas 5
 - c. Kelas 4 dan 3 int
 - d. Kelas 3 dan 2
 - e. Kelas 1 dan 1 int
8. Penanggungjawab konsulat

Catatan : Gambaran umum pembagian tugas dalah sebagaimana diatas, dan untuk pembagiannya disesuaikan dengan kapabilitas masing-masing personel dan dapat berubah setiap tahunnya.

2. TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB

DEFINISI

Staf Pengasuhan Santriwati adalah Lembaga yang mengawal kehidupan santriwati secara total dari segala lini, baik akademis dan non akademis, untuk membentuk mental dan karakter santriwati yang berlandaskan atas nilai, jiwa, dan falsafah Pondok Modern

FUNGSI

Sebagai Pembantu Pimpinan Pondok dalam:

- a. Menegakkan disiplin dan sunnah Pondok Modern

- b. Menerapkan Motto dan Panca Jiwa pondok
2. Sebagai Pengawal Totalitas kehidupan di Pondok Modern

TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB

PASAL I

Staf Pengasuhan

A. Tugas Rutinitas

✓ **Harian**

1. Mengawal disiplin santriwati baik dirayon, OPPM, koordinator, dan pondok:
 - a. Sholat 5 waktu di masjid dan di rayon
 - b. Qira'ah qur'an di masjid dan dirayon (sebelum dan setelah maghrib serta setelah ashar)
 - c. Berpakaian dirayon dan di sekolah
 - d. Adab berbicara dan bersopan santun
 - e. Berbahasa resmi
2. Mengawal kebersihan pondok:
 - a. Pembersihan kantor pengasuhan dan tripoli oleh DWW setelah muhadatsah pagi hari
 - b. Pembersihan rayon pagi oleh piket kamar
 - c. Pembersihan kelas oleh piket kelas (dalam hal ini bekerjasama dengan staf KMI)
 - d. Pembersihan pondok dan masjid oleh petugas piket rayon pada jam ke-3, ke-4 dan ke-5
 - e. Pembersihan pondok oleh piket bersih lingkungan
 - f. Kerapian dan keindahan taman- taman sekitar pondok
 - g. Pembersihan rayon oleh yang berhalangan sholat di setiap rayon
3. Memberikan pengarahan kepada:
 - a. petugas piket rayon (DWW) setelah muhadatsah pagi (lihat di konsep pengarahan)
 - b. Petugas piket penjaga gerbang 1, 2, 3, dan penjaga tamu
4. Piket kamar dan kantor
5. Mengawal tugas DWW (pembersihan rayon, penjagaan rayon, dll)
6. Merekap pelanggaran dan perizinan
7. Mengawal kinerja pengurus OPPM, koord, dan rayon
8. Mengawal seluruh kegiatan pondok

✓ **Mingguan**

1. Mengadakan perkumpulan dengan:
 - a. Pengurus rayon (evaluasi, pembahasan permasalahan rayon, sosialisasi disiplin baru (jika ada), dan transformasi nilai-nilai kepondokmodernan) setiap hari ahad siang
 - b. Pengurus OPPM dan Koordinator (evaluasi, pembahasan permasalahan OPPM dan Koordinator, sosialisasi disiplin baru (jika ada), dan transformasi nilai-nilai kepondokmodernan) setiap senin malam
 - c. Kelas 5 (evaluasi, pembahasan permasalahan kelas 5, sosialisasi disiplin baru (jika ada), dan transformasi nilai-nilai kepondokmodernan) setiap jum'at siang
 - d. Kelas 6 (evaluasi, pembahasan permasalahan kelas 6, sosialisasi disiplin baru (jika ada), dan transformasi nilai-nilai kepondokmodernan) setiap jum'at malam
 - e. Musyirifah kamar dan rayon (membahas permasalahan santriwati dirayon dan kamar) (pada kamis malam)

2. gfas

✓ **Dwi Minguan**

✓ **Bulanan**

B. Tugas Non Rutinitas

1. Mengkoordinir ketua OPPM, dan keamanan pusat dalam pengkoordiniran anggota yang berkenaan dengan:
 - a. Disiplin
 - Ke masjid
 - Sekolah
 - Ke pertemuan atau perkumpulan tertentu
 - b. Pemeriksaan:
 - Almari
 - Rambut, kutu dan kuku
 - Petugas piket
 - Anggota yang berhalangan sholat
 - Gayung
 - Tabsis
 - Hanger
 - Penjepit baju
 - c. Absensi malam
 - d. Pengecekan kartu bagi yang berhalangan shalat setiap dua hari sekali
 - e. Membuat jadwal piket
 1. Penjaga gerbang
 2. Penjaga telepon
 3. Penerimaan tamu, kecuali hari Jum'at
 4. Penjaga malam
 5. Piket rayon
 6. Piket al-azhar
2. Membagikan surat keterangan izin kepada yang piket
3. Menertibkan administrasi keamanan pusat dan rayon dalam:
 - a. Pengadaan buku piket, kasus dan pelanggaran
 - b. Memeriksa buku administrasi keamanan pusat dan rayon dalam:
 - Pengadaan buku piket, kasus dan pelanggaran
 - Memeriksa buku administrasi keamanan pusat dan rayon
 - c. Pembuatan:
 - Absensi malam tiap rayon
 - Mu'jam kelas dan rayon
 - Papan nama manual
4. Mengontrol:
 - a. Penjagaan pemakaian tas sandal di tempat-tempat tertentu
 - b. Pelaksanaan kebersihan tiap hari pada tiap-tiap rayon
 - c. Pengabsenan santriwati pada pukul 22.00 WIB

PASAL II

OPPM dan Koordinator

1. Mewajibkan ketua OPPM untuk memberikan pengarahan kepada seluruh pengurus rayon dan anggotanya per-rayon
 - ❖ **Evaluasi** : Kurang berjalan optimal

- ❖ **Kendala** :
 - Tidak ada pengarahan rutinitas bagi anggota perrayon, hanya isidentil ketika ada permasalahan
- ❖ **Solusi** :
 - Membuat jadwal pengarahan kepada ketua OPPM per rayon setiap minggu
 - Mewajibkan untuk melaporkan bahan pengarahan dan hasil pengarahan setelah setiap minggu
- 2. Mendata arsip (data statistik, fisik, dll) dan mendokumentasikan surat-menyurat oleh bagian sekretaris OPPM dan KOORD
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Kurang lengkap dalam pendataan dan surat-menyurat
 - Banyak data OPPM dari beberapa tahun hilang dikomputer
 - ❖ **Solusi** :
 - Mengaktifkan pengawalan sekretaris dalam pembuatan data dan surat menyurat
 - Mendata ulang konsep dan semua yang berhubungan dengan OPPM, dan mendokumentasikannya (print out)
- 3. Menegakkan disiplin harian santriwati oleh bagian pelaksana harian OPPM (Bag. Keamanan, Pengajaran, Ta'mir masjid dan Bahasa)
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Beberapa penggerak disiplin belum bijaksana dalam pemberian hukuman
 - Ada personil bagian keamanan yang tidak loyal terhadap pekerjaan sehingga diturunkan bagian
 - Bagian pengajaran kurang tanggap dalam mengerjakan tugas (dalam beberapa hal masih menunggu perintah)
 - Bagian ta'mir masjid kurang bisa mengantisipasi kekurangan tempat dimasjid (berapa karpet yang dibutuhkan untuk sholat)
 - Bagian bahasa belum bisa dijadikan marja' dalam *islahu al-lughoh* oleh santriwati
 - ❖ **Solusi** :
 - Mengarahkan dan mengawal dengan ketat bagian pelaksana harian dalam penggalakan disiplin
 - Membuat standart operational pelaksanaan disiplin dan kebijaksanaan setiap bagian persidangan
 - Mengontrol dan mengawal pelaksana harian dalam penyelesaian permasalahan santriwati dan kontroling rayon
 - Meningkatkan kompetensi pengurus bahasa dengan pembekalan khusus (kursus, briefing, tamrinat, dll)
 - Membiasakan mobilisasi umum 15 menit sebelum mulainya kegiatan
- 4. Mewajibkan pengurus bagian keamanan dan ta'mir masjid untuk mencrosscek jumlah santriwati yang sholat dan yang berhalangan sholat dengan cara menghitung jama'ah di masjid
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Penghitungan jumlah anggota yang holat dimajid belum optimal,
 - Penghitungan jumlah anggota yang holat cenderung menunggu perintah
 - ❖ **Catatan** : Jumlah shaf di masjid 20-21
 - ❖ **Solusi** : Mewajibkan bagian keamanan dan ta'mir masjid untuk melaporkan jumlah anggota yang berhalangan dan yang sholat di masjid ke Staf Pengasuhan etiap hari
- 5. Mewajibkan pengurus bag. Sektor ekonomi untuk menulis pembukuan administrasi harian

- ❖ **Evaluasi** : Masih kurang optimalnya pengurus dalam penulisan pembukuan administrasi bagian
- ❖ **Kendala** :
 - Pengurus saling menggantungkan satu sama lain
 - Pengurus masih kurang paham dengan pembukuan
- ❖ **Solusi** :
 - Mengawal pengurus dalam penulisan administrasi bagian dan mewajibkan melaporkan ke pengasuhan setiap hari
 - Mewajibkan bendahara bagian untuk menagih laporan kepada piket harian
- 6. Menstandarkan harga barang sesuai dengan harga pasar
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini berjalan dengan baik
- 7. Mengadakan kursus-kursus ketrampilan oleh bagian kesenian OPPM
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini tidak berjalan
 - ❖ **Kendala** : Kurangnya SDM dan kreatifitas dalam hal kesenian
- 8. Mengontrol langsung pelaksanaan bersih- bersih dan menyiram taman pada sore hari oleh bagian bersih lingkungan
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini berjalan, tapi beberapa anggota kurang maksimal dalam bersih-bersih
 - ❖ **Kendala** : -
 - ❖ **Solusi** : Mengaktifkan kembali pengawalan bersih-bersih sore bersama pengurus rayon (kelas 5)
- 9. Mendokumentasikan foto-foto kegiatan pondok oleh bagian Fotografi
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini berjalan, akan tetapi bagian fotografi kurang bisa menjaga inventari, terutama aat acara pondok (banyak foto yang hilang)
- 10. Mewajibkan kepada bagian urusan latihan Koordinator untuk memeriksa atribut dan catatan materi adika
 - ❖ **Evaluasi** : Program pemeriksaan atribut berjalan, akan tetapi pemeriksaan materi adika kurang terkontrol
- 11. Mewajibkan kepada sekertaris koordinator untuk mendokumentasikan seluruh acara
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini berjalan dengan baik
 - ❖ **Kendala** : -
- 12. Menyediakan alat kebersihan untuk piket Al-Azhar oleh Bag. Kebersihan OPPM
 - ❖ **Evaluasi** : berjalan, namun bagian kebersihan kurang menjaga alat kebersihan dengan baik, sehingga banyak alat yang hilang
- 13. Menyeleksi, menentukan dan menjadwal qori'ah qur'an di masjid oleh Bag. Ta'mir atas rekomendasi JMQ
 - ❖ **Evaluasi** : Berjalan optimal
- 14. Menyeleksi macam-macam perlombaan yang akan dipertandingkan dalam POD
 - ❖ **Olahraga** : Kasti, Estafet, Basket, Badminton, kipping, Marathon, Senam Kreasi, Tarik Tambang
 - ❖ **Evaluasi** : Terlaksana
- 15. Menyediakan panggung utama untuk POD
 - ❖ **Evaluasi** : Terlaksana
- 16. Mendata anggota rayon yang akan menjadi peserta acara POD dan menunjuk koordinator dari penguru rayon
 - ❖ **Evaluasi** : Berjalan dengan optimal
- 17. Menyediakan alat-alat olahraga di setiap rayon
 - ❖ **Evaluasi** : Banyak alat-alat yang ruak dan hilang
- 18. Membuat slogan cinta rayon, Mading wajib per rayon dan memajangnya
 - ❖ **Evaluasi** : Mading rayon berjalan akan tetapi hanya berjalan beberapa bulan

- ❖ **Kendala** : Acara pondok yang padat menyebabkan pembuatan madding kurang optimal
 - ❖ **Catatan** : Slogan cinta rayon tidak berjalan, diganti dengan yel-yel rayon
19. Menyediakan piagam bagi santriwati yang berprestasi dalam acara dan perlombaan oleh panitia PKA
- ❖ **Evaluasi** : Berjalan optimal
20. Mensosialisasikan acara PKA
- ❖ **Evaluasi** : Program berjalan cukup optimal melalui pengurus rayon
 - ❖ **Kendala** :-
 - ❖ **Solusi** : -
21. Mengundang masyarakat (putri) dan khadimat dalam acara PG, DA, dan pentas seni lainnya
- ❖ **Evaluasi** : Program berjalan lancar
 - ❖ **Kendala** :
 - Khadimat menolak untuk menempati tempat yang telah disediakan panitia
 - Beberapa tamu undangan ada yang tidak hadir
 - ❖ **Solusi** : Mensosialisasikan kembali program tersebut melalui kerjasama dengan pengurus kopda
22. Melarang santriwati menggunakan tas cucian dan kardus dalam kamar
- ❖ **Evaluasi** : Program berjalan kurang optimal
 - ❖ **Kendala** :
 - Masih banyaknya kardus di dalam kamar terutama bagi santriwati yang kedatangan tamu dan piket jaga rayon.
 - Santriwati meletakkan tas baju atau kardus makanan di dalam gudang barang atau di atas kasur dan menutupnya dengan selimut
 - Santriwati meletakkan kardus makanan di jemuran
 - ❖ **Solusi** :
 - Memberikan peringatan dan pengarahan kepada seluruh anggota rayon
 - Memberikan hukuman bagi yang melanggar
 - Menyita barang yang tidak ditempatkan pada tempatnya
23. Menjadwal ulang latihan kepramukaan pada hari kamis:
- a. Pukul 13.45 : Upacara pembukaan
 - b. Pukul 14.00 : Session
 - c. Pukul 15.00 : Upacara penutupan
 - d. Pukul 15.10 : Pembubaran latihan
- ❖ **Evaluasi** : Program kerja berjalan
24. Merubah sistem keamanan pondok dengan menempatkan penjaga pos di setiap pintu masuk pondok
- ❖ **Evaluasi** :
 - Program ini berjalan, akan tetapi masih ada pos penjagaan gerbang 2 dan 3 yang tidak berdisiplin sehingga masih banyak santriwati khususnya kelas 5 dan 6 yang keluar masuk pondok melalui pos penjagaan tanpa mendapatkan tamu
 - Masih ada beberapa penjaga gerbang yang tidak paham prosedur walaupun telah diarahkan oleh Staf Pengasuhan
 - ❖ **Solusi** :
 - Menegaskan kepada penjaga gerbang untuk lebih berdisiplin dan memberikan sanksi yang berat bagi yang melanggar
 - Mengarahkan dan menegaskan santriwati terutama kelas 5 & 6 untuk tidak keluar masuk gerbang kecuali yang berkepentingan, dan memberikan sanksi bagi yang melanggar

- Mengganti penjaga pos yang tidak melaksanakan tugas dengan baik
25. Memusatkan barang inventaris dan barang sitaan di gudang Syanggit
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini berjalan dengan baik
 26. Memusatkan barang inventaris dan barang sitaan di gudang Syanggit
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini berjalan dengan baik
 27. Memindahkan qur'an dan buku dari gudang thoif ke gudang syanggit
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini berjalan dengan baik

PASAL III

Rayon

1. Memberikan pengarahan dan bimbingan kepada santriwati melalui musyrifah kamar setiap Jum'at malam
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Program berjalan dengan lancar, hanya ada beberapa musyrifah jarang datang
 - Beberapa program perkuliahan yang mengadakan acara dan melibatkan ustadzah musyrifah tidak izin kepada staf pengasuhan santriwati, sehingga tidak ada yang menggantikan
 - Masih ada pengurus rayon yang berkumpul didepan rayon tanpa musyrifah rayon dengan alasan meminta izin musyrifah rayon
 - ❖ **Solusi** :
 - Melaporkan kepada Bapak Pengasuh
 - Diwajibkan kepada dema untuk meminta izin dan mencari pengganti musyrifah yang berhalangan karena acara perkuliahan
 - Mewajibkan kepada seluruh pengurus rayon untuk mengikuti isyrof, dan perkumpulan rayon bersama musyrifah dialihkan kehari lain
2. Mewajibkan musyrifah rayon untuk membuat laporan tertulis tentang kegiatan harian selama satu minggu dan melaporkannya kepada Bapak Pengasuh
 - ❖ **Evaluasi** : Program ini belum berjalan, karena laporan kepada Bapak Pengasuh tidak optimal dan cenderung menunggu intruksi laporan dari Bapak Pengasuh
 - ❖ **Kendala** : Musyrifah rayon kurang aktif dalam menyampaikan laporannya kepada Bapak Pengasuh
 - ❖ **Solusi** : Mewajibkan musyrifah rayon untuk membuat laporan dan menagihnya setiap minggu
3. Pengarahan pada Jum'at pagi sebelum pembersihan umum oleh musyrifah rayon
 - ❖ **Evaluasi** : Tidak berjalan optimal
 - ❖ **Kendala** :
 - Kurang adanya rasa keterpanggilan dari beberapa musyrifah rayon
 - ❖ **Solusi** :
 - Diadakan penjemputan musyrifah oleh pengurus rayon
 - Mengajukan kepada musyrifah rayon untuk mengikuti musyawarah rayon pada kamis malam untuk menyamakan persepsi pengarahan jum'at pagi
4. Menjadi imam sholat maghrib dirayon dan mengawasi jalannya dan kelancaran santriwati dalam membaca Al-Qur'an pada hari jum'at
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Sebagian musyrifah datang terlambat waktu imam
 - Musyrifah kadang datang terlambat untuk menjadi imam sehingga jama'ah menunggu lama atau imam digantikan kelas 5
 - ❖ **Solusi** :
 - Menegur musyrifah yang terlambat imam sholat maghrib

5. Mengadakan perkumpulan antara musyrifah rayon dengan staf Pengasuhan santriwati setiap Sabtu malam
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Tidak berjalan optimal, dan hanya bersifat isidentil
 - ❖ **Solusi** :
 - Mengoptimalkan kembali perkumpulan rutin dengan musyrifah rayon
6. Mengadakan perkumpulan antara musyrifah rayon dan musyrifah kamar setiap Kamis malam
 - ❖ **Evaluasi** : Tidak pernah berjalan, hanya beberapa musyrifah rayon yang datang ke rayon, tanpa musyrifah kamar
 - ❖ **Kendala** : Sebagian musyrifah kamar masih aktif kuliah
 - ❖ **Solusi** : Mewajibkan kepada musyrifah rayon & kamar untuk mengikuti sidang rayon (Kamis malam)
7. Mewajibkan musyrifah kamar dan rayon ikut terlibat aktif dalam seluruh kegiatan dan acara rayon
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Beberapa musyrifah kamar selalu menggantungkan pekerjaan kepada musyrifah rayon dan jarang terlibat aktif acara rayon
 - Masih ada musyrifah yang kurang terjun pada acara rayon
 - ❖ **Solusi** :
 - Mewajibkan musyrifah rayon dan kamar untuk terlibat aktif dengan pendelegasian tugas yang telah disetujui Bapak Pengasuh
8. Mewajibkan pengabsenan musyrifah kamar & rayon di rumah bapak pengasuh setiap Jum'at pagi dan malam sebagai tanda kehadiran isyraf dengan tanda tangan dan laporan materi yang disampaikan
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Pengabsenan belum berjalan optimal, semenjak dialihkannya absent ke staf pengasuhan santriwati
 - ❖ **Kendala** :
 - Padatnya acara pada hari Jum'at pagi
 - Beberapa musyrifah keluar pondok pada hari Jum'at
 - Adanya Ustadzah yang tidak izin saat berhalangan hadir
 - ❖ **Solusi** :
 - Pengoptimalan kembali pengabsenan pada Jum'at pagi dan malam

PASAL IV

Konsulat

1. Memberikan pengarahan anggota konsulat pada setiap perkumpulan bulanan
 - ❖ **Evaluasi** :
 - Tidak berjalan secara optimal, hanya berjalan sebanyak 2 kali pertemuan awal tahun, dan saat ada acara yang berhubungan dengan konsulat pada akhir tahun saja
 - Kurangnya inisiatif musyrifah konsulat dalam mengadakan perkumpulan, selalu menunggu pengumuman dari Staf Pengasuhan
 - ❖ **Solusi** : Menjadwal pertemuan wajib konsulat setiap bulan, seperti musyrifah kamar, mensosialisasikannya, dan memberikan bahan pengarahan atau tema bagi musyrifah konsulat
2. Memberikan tanggungjawab kepada musyrifah untuk ikut berpartisipasi di dalam kegiatan yang melibatkan konsulat, seperti: PKA, PAN, Lomba Masak, Demo Bahasa, dll

- ❖ **Evaluasi** : Berjalan dengan baik
- 3. Memberikan tanggungjawab kepada musyirifah konsulat untuk ikut menyelesaikan permasalahan anggota konsulat, seperti: Nilai akademis, Masalah pelanggaran disiplin, Kesehatan
 - ❖ **Evaluasi** : Tidak berjalan
 - ❖ **Kendala** : kurangnya keterpanggilan musyirifah kepada konsulat
 - ❖ **Solusi** : membuatkan buku permasalahan bagi konsulat, dan mewajibkannya untuk melaporkan kepada staf pengasuhan setiap bulan
- 4. Memberikan tanggung jawab kepada musyirifah konsulat untuk mengantar perpulangan konsulat
 - ❖ **Evaluasi** : Program berjalan dengan baik, hanya ada beberapa kendala bagi konsulat yang jumlahnya nggotanya banyak, sedangkan jumlah musyirifah konsulat sedikit
- 5. Menjadwal perkumpulan konsulat setiap bulan sekali yaitu pada Jum'at siang atau Jum'at malam
 - ❖ **Evaluasi** : Program belum berjalan optimal
 - ❖ **Kendala** : Kurangnya rasa kepemilikan dan fanatik konsulat dari anggota konsulat sendiri
 - ❖ **Solusi** : Menetapkan hari dan tanggal dalam perkumpulan satu bulan sekali tersebut dan mensosialisasikannya kepada musyirifah dan santriwati
- 6. Menentukan musyirifah konsulat besar
 - ❖ **Evaluasi** : Program terlaksana
 - ❖ **Kendala** : Peran musyirifah masih terbatas (hanya aktif saat ada perlombaan konsulat besar)
 - ❖ **Solusi** : Mengaktifkan peran dan fungsi musyirifah konsulat besar sebagai koordinator konsulat di setiap perkumpulan dan kegiatan yang berhubungan dengan konsulat.

STANDARD OPERASIONAL PELAKSANAAN

MABIKORI

KEGIATAN HARIAN

1. Mengontrol:
 - Jalannya latihan kepramukaan pada hari kamis
 - Upacara pembukaan latihan dan penutupan pembina
 - Jalannya musyawarah gugus depan
 - Proses penandatanganan I'dad pembina
 - Jalannya piket pembuatan pionering pada hari rabu
2. Mengadakan orientasi pembina baru
3. Mengadakan kursus tali temali bagi anak baru
4. Mengadakan laporan mingguan bagi tiap bagian andalan koordinator pada hari Ahad malam
5. Mengadakan evaluasi koordinator tiap bulan
6. Mengadakan evaluasi setiap selesainya acara koordinator
7. Menjadi pembimbing dalam setiap acara kepanitiaan koordinator

KEPANITIAAN

1. **Lomba Perkemahan Penegak Putri (LPPP)**
 - Pemilihan ketua Panitia dari ankulat dan bagian keamanan berdasarkan musyawarah ketua koordinator dan disetujui oleh mabikori dan pengasuhan
 - Pemanggilan ketua panitia dan pembentukan panitia dari kelas 6 (atau ustadzah bila dibutuhkan)
 - Pembuatan proposal, juklak dan juknis kegiatan
 - Penentuan pembayaran individual
 - Perencanaan timing perlombaan / kegiatan
 - Pembuatan surat undangan dan pengantar juklak juknis
 - Penentuan akhir sekurang-kurangnya 1 atau 2 bulan sebelum acara.
 - Pengirim undangan ke pondok cabang dan alumni peserta LP3 sekurang-kurangnya 3 atau 2 bulan sebelum acara (apabila LP3 antar Pondok Alumni kalau hanya antar gudep maka cukup menyebarkannya ke bindep)
 - Mengkoordinir pemesanan perlengkapan peserta sesuai dengan anggaran
 - Mengontrol bindep dalam:
 - ❖ Persiapan peserta LP3
 - ❖ Pembuatan anggaran gudep
2. **Pembukaan Latihan Kepramukaan**
 - Penentuan penanggungjawab pembukaan dari andalan koordinator
 - Berkonsultasi dengan staf pengasuhan dalam penentuan tanggal pembukaan latihan kepramukaan
 - Pemvalidan data anggota pramuka tiap gudep
 - Pengabsenan adhika tiap satuan
 - Penentuan konsep pembukaan yang telah diajukan oleh andalan koordinator
 - Pengecekan:

- ❖ Surat keputusan
- ❖ Petugas Upacara
- ❖ Perlengkapan Upacara
- ❖ Jalannya latihan petugas upacara
- ❖ Anggaran
- Mengadakan gladi bagi petugas upacara
- Mengadakan Upacara Kenaikan Tingkat
- Mempersiapkan teks pelantikan

3. Kursus Mahir Pembina Pramuka Tingkat Dasar (KMD)

- Pemilihan ketua Panitia dari angkut dan bagian keamanan berdasarkan musyawarah ketua koordinator dan disetujui oleh mabikori dan pengasuhan
- Pemanggilan ketua panitia dan pembentukan panitia dari kelas 6
- Perkumpulan dengan panitia
- Pembuatan proposal kegiatan dan mengajukannya ke Kwartir Cabang
- Penentuan pembayaran individual
- Perencanaan timing materi dan kegiatan
- Penentuan waktu dan tempat technical meeting dengan para pelatih
- Pembuatan surat undangan dan mohon kesediaan menjadi pelatih
- Mengadakan technical meeting dengan para pelatih
- Mengkoordinir pemesanan :
 - ❖ perlengkapan peserta sesuai dengan anggaran
 - ❖ Buku buku
 - ❖ Sertifikat
- Mengadakan orientasi pembina baru dan tata cara pembuaran I'dad

4. Kursus Mahir Pembina Pramuka Tingkat Lanjutan (KML)

- Pemilihan ketua Panitia dari angkut dan bagian keamanan berdasarkan musyawarah ketua koordinator dan disetujui oleh mabikori dan pengasuhan
- Pemanggilan ketua panitia dan pembentukan panitia dari kelas 6 dan kelas 5 (atau ustadzah bila dibutuhkan)
- Pendaftaran peserta KML
- Menyediakan angket bagi peserta KML
- Mengadakan perkumpulan dengan panitia
- Pembuatan proposal kegiatan dan mengajukannya ke Kwartir Cabang
- Penentuan pembayaran individual
- Perencanaan timing materi dan kegiatan
- Penentuan waktu dan tempat technical meeting dengan para pelatih
- Pembuatan surat undangan dan mohon kesediaan menjadi pelatih
- Mengadakan technical meeting dengan para pelatih
- Mengkoordinir pemesanan :
 - ❖ perlengkapan peserta sesuai dengan anggaran
 - ❖ Buku buku
 - ❖ Sertifikat
- Mencari dan survai tempat wisata setelah mendapat legalitas dari Bapak Wakil Pengasuh

5. Perkemahan Kamis Jum'at (PERKAJUM)

- Pemanggilan bindep untuk menentukan peserta perkajum dari gudep tiap gelombang
- Pemilihan ketua panitia dari pembina kelas lima tiap gelombang
- Pemanggilan ketua panitia dan pembentukan panitia
- Pembagian andalan koordinator sebagai penanggungjawab tiap gelombang
- Penentuan pembayaran individual
- Perkumpulan dengan panitia perkajum
- Mengecek:
 - ❖ Pembuatan proposal, juklak dan juknis kegiatan
 - ❖ Pembuatan anggaran
 - ❖ Perencanaan timing perlombaan / kegiatan
 - ❖ Surat menyurat
 - ❖ Perlengkapan kemah
 - ❖ Petugas upacara pembukaan, cross country, penutupan dan petugas unggun
 - ❖ Penyelesaian dokumentasi
- Pengadaan gladi untuk petugas upacara dan unggun
- Koordinasi dengan MABIGUS dalam pemesanan perlengkapan peserta sesuai dengan anggaran

6. Cross Country

- Penentuan panitia cross country dari pembina
- Menemani dalam pencarian route cross country
- Mengecek:
 - ❖ Pembagian kelompok adika
 - ❖ Route penjelajahan
 - ❖ Kegiatan selama penjelajahan
 - ❖ Kesiapan perlengkapan penjelajahan anggota dan panitia
- Mengadakan evaluasi dengan panitia

7. Kursus Satuan Karya (SAKA)

- Membuat proposal dan megonsultasikannya dengan musyrif pembimbing
- Membuat surat pengantar untuk dinas yang bersangkutan
- Mengajukan proposal dan surat kepada dinas yang bersangkutan
- Mengecek:
 - ❖ Pembuatan anggaran
 - ❖ Pembagian kelompok peserta kursus
 - ❖ Petugas upacara pembukaan dan penutupan kursus
 - ❖ Surat menyurat
 - ❖ Perlengkapan kursus
- Pembuatan timing kegiatan
- Penentuan pembayaran individual
- Pemesanan perlengkapan peserta kursus sesuai dengan anggaran

8. Praktek Membina (PRAKBIN)

- Pengajuan materi yang akan disampaikan dalam praktek membina kepada musyrif pembimbing
- Mengecek:
 - ❖ Pembagian kelompok

- ❖ Pembuatan contoh I'dad
- ❖ Tata cara pembuatan I'dad
- Penentuan praktek perdana
- Mengadakan pengarahan tata cara pembuatan I'dad dan pelaksanaan praktek membina
- Koordinasi dengan mabigus dalam membimbing proses praktek membina

9. Duta Pramuka

- Mengecek:
 - ❖ Soal soal ujian pra
 - ❖ Soal soal untuk hari H
 - ❖ Anggaran
 - ❖ Surat menyurat
- Penentuan juri scout envoy
- Menjadi penguji psikotest untuk 16 besar
- Membelanjakan perlengkapan sesuai dengan anggaran

10. Scout Party

- Penentuan lomba lomba dalam scout party yang telah diajukan oleh panitia
- Mengecek:
 - ❖ Anggaran
 - ❖ Pembuatan timing, juklak dan juknis
 - ❖ Perlengkapan acara
 - ❖ Surat menyurat
- Penentuan juri untuk perlombaan
- Mengontrol bindep dalam persiapan mengikuti scout party

Lampiran 6.

Dokumentasi Foto Aktivitas Tim



1. KMI Smart Gontor Putri 3



2. Seleksi Kegiatan KMI Smart



3. Pekan *Khutbatul Arsy* (PKA)



4. Kegiatan Pramuka Gontor Putri 3



5. Pembukaan Tahun Ajaran Baru Gontor Putri 3



6. Panggung Gembira Siswi Akhir KMI Gontor Putri 3



7. Pekan Olahraga dan Seni (PORSANI)



8. Koordinasi dan Evaluasi Mingguan bagi Guru (*Kemisan*)



9. Aktivitas Sekolah Santriwati Gontor Putri 3