

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Mengacu pada tujuan penulisan tesis ini yaitu untuk mengungkapkan *efektifitas manajemen sistem pembinaan anak jalanan di kota Bandung*, maka pada bab ini hasil penelitian yang tertuang dalam bab IV akan dibahas dengan menggunakan beberapa konsep yang ada dalam bab II yaitu antara lain 1) Indikator efektifitas dilihat dari pencapaian tujuan dan 2) efektifitas fungsi – fungsi manajemen sebagai suatu proses, dan ditulis secara sistematis sesuai dengan pertanyaan penelitian yang tertuang dalam bab 1.

5.1. Latar belakang atau alasan Menjadi Anak Jalanan dan persepsi mereka terhadap model pembinaan PAMAN.

Berdasarkan hasil wawancara , latar belakang atau alasan mereka menjadi anak jalanan pada umumnya menyangkut tiga hal utama , yaitu :

1. Ingin mencari uang sendiri untuk makan atau sekedar jajan.
2. Karena tidak berath di rumah akibat sering mengalami tindak kekerasan dari orang tua atau anggota keluarga lain seperti dimarahi, dipukul atau disksa).
3. Karena terbawa oleh orang tua, saudara , teman atau tetangga.

Dari tiga jawaban di atas, penulis mencoba menafsirkan bahwa faktor kemiskinan dalam keluarga merupakan faktor pendorong utama anak untuk turun ke jalan. Hal ini terlihat dari jawaban yang paling banyak adalah alasan ingin mencari uang sendiri yang dipegunakan untuk makan atau sekedar jajan. Jika

bukan karena kemiskinan keluarga , tentu tidak perlu seorang anak bersusah payah mencari jalan keluar untuk memperoleh uang untuk makan yang merupakan kebutuhan dasar manusia.

Hal penting kedua yang menjadi alasan mereka turun ke jalan adalah akibat tidak betah di rumah. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, antara lain rumah sangat kecil / sempit sehingga tidak ada sarana bergerak dan bermain yang memadai sesuai dengan kebutuhan anak pada usia tersebut. Akibatnya mereka mencari ruang publik yang lebih leluasa untuk beraktifitas. Karena pada umumnya mereka berasal dari komunitas miskin yang tinggal di perkampungan kumuh dan padat di daerah perkotaan, maka satu-satunya ruang publik yang dapat mereka pergunakan untuk bergerak dan bermain adalah jalanan. Berawal dari mencari ruang gerak yang luas inilah anak mulai terbiasa bermain di jalan sehingga akhirnya ikut terbawa anggota komunitas jalanan lainnya untuk melakukan aktivitas lebih dari sekedar bermain yakni mencari uang di jalan dan bahkan ikut larut menikmati kebebasan jalanan sehingga banyak yang akhirnya tidak pernah kembali ke rumah tetapi memilih hidup di jalanan.

Selain kurangnya fasilitas bermain di lingkungan tempat tinggal, faktor keharmonisan keluarga juga menjadi pemicu mereka untuk turun ke jalan. Kekerasan orang tua dalam mengasuh mereka, bentakan, pukulan dan siksaan serta berbagai bentuk penganiayaan lainnya yang terjadi didalam rumah (hinaan, caci maki, dll) membuat anak tidak betah tinggal di rumah dan kabur ke jalan . Sekali lagi penulis melihat masalah kekerasan dalam keluarga ini terjadi karena faktor kemiskinan dan ketidakmengertian mereka akan pola mengasuh dan mendidik anak dengan benar. Kondisi ekonomi keluarga yang morat-marit serta



keterbatasan pengetahuan para orang tua telah menjadikan mereka begitu terhadap anaknya sendiri. Walaupun secara naluri semua orang tua tentu melindungi anak-anaknya, namun keadaan telah merubah para orang tua tersebut menjadi manusia-manusia yang kasar dan sadis. Inilah justru realita akar permasalahan yang menyebabkan fenomena anak jalanan makin merebak. Sekali lagi kemiskinan dan kebodohanlah yang menjadi pendorong anak-anak kita kini berada di jalanan.

Jawaban ketiga yang dijadikan alasan mereka turun ke jalan, adalah karena terbawa orang tua, saudara, teman atau tetangga . Realita ini memang saling berhubungan dan bersebab akibat, kemiskinan menjadikan para orang tua untuk mengais rejeki di jalan sebagai pengumpul barang bekas/ pemulung, pengamen, pedagang asongan atau pengecer koran. Karena di rumah tidak ada orang untuk menjaga anak dan tidak ada ruang bermain memadai, maka terpaksa anak-anak tersebut dibawa ke jalan dan akhirnya terbiasa hidup di jalan kemudian ikut mencari uang di jalanan juga seperti orang tuanya. Begitu juga pengaruh saudara/ kerabat yang sudah lama berprofesi sebagai pekerja jalanan telah menjadi daya tarik pada anak-anak untuk ikut ke jalan. Keberhasilan membawa uang ke rumah sebagai hasil aktifitas di jalanan telah menjadi daya tarik dan magnet luar biasa bagi anak jalanan untuk mengikuti saudara/ kerabatnya tersebut ke jalanan. Begitu juga pengaruh teman yang pada awalnya hanya sekedar mengajak bermain di jalan, pada akhirnya menjadi kebiasaan dan berujung pada keputusan memilih jalanan sebagai pilihan hidup mereka.

Adapun pengaruh yang dirasakan anak jalanan atas pembinaan yang dilakukan pada program PAMAN DT maupun institusi lainnya yang pernah mereka peroleh dapat diikuti dalam uraian berikut .

Setelah mengalami pembinaan dari beberapa institusi seperti LSM, Depsos dan pesantren DT sendiri, banyak manfaat yang mereka rasakan antara lain bahwa rata-rata diantara mereka jadi memiliki pengetahuan tentang pentingnya kebersihan diri. Suatu hal yang biasa di kalangan anak jalanan jika mereka jarang mandi atau sengaja memakai pakaian kumal. Seperti dikemukakan informan dalam penelitian ini, bahwa walaupun mereka telah mandi di sungai dan memiliki pakaian bersih, tetapi mereka tetap harus mengenakan pakaian kumal, lusuh dan kotor sebagai pakaian kerja mereka. Karena dalam pandangan mereka tentu tidak akan ada manusia yang merasa kasihan dengan penampilan anak jalanan yang rapih dan bersih .

Pada umumnya anak jalanan yang menjadi anak binaan Pesantren Daarut Tauhid melalui program Pondok Anak Mandiri (PAMAN) memiliki kesan yang baik terhadap program pembinaan yang diterimanya. Kendati jawaban yang diberikan cukup beragam, namun penulis menilai jawaban mereka adalah jawaban positif. Dimana hampir semua menyatakan senang tinggal di lingkungan pesantren dengan alasan yang berbeda, dan hanya 1 orang yang memberikan jawaban ngambang (“ kadang betah kadang tidak dengan alasan sepi”) . Untuk lebih jelasnya terlihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 5.1

Kesan Informan Tinggal di Dinkungan Pesantren DT


| JAWABAN | JUMLAH (orang) |
|---|-----------------------|
| menyenangkan, karena aman. | 4 orang |
| Suasananya enak | 3 orang |
| Senang, karena banyak duit | 1 orang |
| Kadang betah kadang tidak, karena di pondok sering sepi | 1 orang |

Begitu juga dengan pendapat mereka tentang perbedaan yang paling terasa setelah tinggal di DT sekarang dibandingkan dengan sewaktu tinggal dengan orang tua dulu, penulis menangkap kesan positif dari jawaban-jawaban mereka, seperti dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 5.2

Perbedaan yang paling dirasakan informan ketika tinggal di DT sekarang dengan dulu ketika masih tinggal di rumah

| JAWABAN | JUMLAH (orang) |
|--|------------------------|
| Di rumah tidak enak, sering dimarahi dan disiksa | 3 orang |
| Di rumah tidak ada tempat bermain | 4 orang |
| Di DT jadi tidak merokok lagi | 1 orang |
| Di DT jadi suka shalat dan ngaji | 3 orang |
| Di DT ada yang mengajari membaca | 2 orang |
| Di DT banyak teman | 1 orang |



Kendati jawaban yang diberikan cukup beragam, namun dapat dilihat semuanya memiliki kesan lebih positif dengan tinggal di lingkungan pesantren saat ini dari pada tinggal di rumah dengan orang tua. Sehingga ketika dilanjutkan dengan pertanyaan lebih enak mana tinggal dengan orang tua atau dengan para pendamping di PAMAN, semuanya menyatakan lebih enak tinggal di PAMAN, kendati ada satu orang anak yang nampak sangat homesick dengan memberikan jawaban sebenarnya lebih enak tinggal di rumah dengan orang tua, tapi untuk saat ini dia lebih suka tinggal di PAMAN. Suatu jawaban yang cukup dewasa dan realistis yang dilontarkan oleh seorang anak usia kelas 5 SD.

Hal lain yang menarik adalah hal tentang peraturan di dalam pondok yang diciptakan bersama antara mereka sendiri sebagai penghuni pondok dan para pendamping. Di PAMAN peraturan dibuat, ditetapkan dan dilaksanakan secara bersama-sama oleh seluruh penghuni dan pengurus pondok. Dibuat demikian agar setiap anggota pondok dapat merasa terlibat dalam seluruh aktivitas pondok serta untuk merangsang rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggungjawab (*sense of responsibility*) para anak jalanan terhadap rumahnya sendiri. Selain itu, dengan dilibatkannya mereka dalam pembuatan peraturan tersebut, pada tataran pelaksanaannya tentu mereka sendiri akan bersikap konsisten karena peraturan tersebut adalah produk mereka sehingga tidak ada peraturan yang dirasakan mengikat atau memasung pribadi mereka, semua berjalan dengan penuh kesadaran masing-masing.

Sikap positif anak jalanan di PAMAN terhadap peraturan yang diterapkan di pondok dapat terbaca dari jawaban mereka dalam tabel di bawah ini

Tabel 5.3
Pendapat Informan Tentang Peraturan di PAMAN

| JAWABAN | JUMLAH (orang) |
|--|------------------------|
| Peraturan itu bagus untuk mendisiplinkan diri | 3 orang |
| Tidak masalah dengan peraturan karena dibuat oleh kita sendiri | 3 orang |
| Senang dengan peraturan karena seumur hidup tidak pernah mengenal aturan | 1 orang |

Nampak jawaban dalam tabel di atas merupakan respons positif dari mereka terhadap peraturan. Bahkan penulis cukup terkejut dengan satu jawaban yang menyatakan senang dengan peraturan karena selama ini hidupnya tidak pernah mengenal aturan. Dari jawaban yang unik ini penulis dapat memahami bahwa sesungguhnya sebagai seorang anak manusia secara naluriah mereka sesungguhnya ingin hidup normal seperti anak lainnya yang mereka ketahui hidup dalam lingkungan yang teratur dan diatur oleh peraturan. Hanya karena situasi dan kondisi mereka di jalan yang nampaknya bebas dan liar tanpa peraturan. Kendati sesungguhnya hidup di jalanan pun tidak lepas dari peraturan-peraturan, paling tidak aturan main sesama anak jalanan. Misalnya ketika mencari nafkah berusaha untuk tidak merambah ke kawasan milik kelompok lain atau walaupun terpaksa hal tersebut dilakukan tetap ada aturan main yang tidak tertulis dan menjadi kesepakatan bersama antar anak jalanan dalam komunitasnya.

Melihat jawaban positif mereka terhadap peraturan, yang pada umumnya sering direspons secara negatif oleh banyak orang, tidak aneh jika para anak jalanan tersebut merasakan manfaat bagi diri mereka pribadi dengan adanya peraturan, seperti dapat disimak dalam tabel di bawah ini

Tabel 5.4
Manfaat Peraturan Menurut informan

| JAWABAN | JUMLAH (orang) |
|-----------------------------|-----------------|
| Hidup jadi lebih teratur | 3 orang |
| Jadi lebih menghargai waktu | 3 orang |
| Hidup jadi lebih disiplin | 1 orang |

Para anak jalanan di PAMAN ini negitu menyadari manfaat yang mereka dapat dengan peraturan yang mereka ciptakan bersama tersebut. Dengan peraturan mereka jadi dapat lebih menghargai waktu, lebih teratur dalam kehidupan keseharian dan lebih berdisiplin. Menurut penulis hal ini merupakan suatu kemajuan yang luar biasa bagi anak-anak yang telah lama hidup dalam dunia tanpa aturan. Bukan suatu hal yang gampang mengubah sikap yang tadinya tidak tahu aturan sehingga dapat membuat anak tersebut memaknai sendiri manfaat dari peraturan. Dari satu aspek ini saja penulis menilai pembinaan anak jalanan di PAMAN telah cukup efektif dilaksanakan. Dengan mengacu pada indikator yang ditetapkan organisasi atas keberhasilan program ini yaitu salah satunya terdapat perubahan perilaku dalam diri anak jalanan, maka penulis menilai telah terjadi perubahan perilaku yang cukup signifikan dalam diri anak jalanan setelah mereka mendapat pembinaan di PAMAN.

Untuk memahami lebih jelas hal perubahan perilaku ini, dapat kita simak jawaban-jawaban yang mereka berikan dalam wawancara mendalam serta pengamatan yang penulis lakukan selama penelitian dalam tabel di bawah ini

Tabel 5.5
Perubahan Perilaku Informan Setelah Mengikuti Pembinaan di PAMAN

| JAWABAN | JUMLAH (orang) |
|---|-----------------|
| Jadi lebih percaya diri | 2 orang |
| Jadi tidak berbahasa kasar dan kotor | 3 orang |
| Jadi tidak pernah mabuk lagi | 1 orang |
| Penampilan jadi lebih rapih, bersih dan sehat | 1 orang |
| Jadi tidak merokok | 4 orang |
| Jadi berhenti ngelem | 1 orang |
| Jadi sadar kalau pendidikan itu penting | 1 orang |
| Jadi tahu sopan santun | 1 orang |

Perubahan perilaku yang terjadi setelah mengalami pembinaan di PAMAN bagi setiap anak jalanan dimaknai dengan cukup beragam. Penulis menangkap bahwa jawaban yang mereka berikan ini sesungguhnya merupakan jawaban lugas yang mereka rasakan paling bermakna dan suatu perubahan luar biasa dalam diri mereka. Luar biasa disini artinya merupakan suatu perubahan yang sangat membagakan karena upaya yang mereka lakukan untuk mengubah perilaku buruk masing-masing ini sangat keras dan berbada untuk masing-masing anak. Seorang anak jalanan mungkin merasa merubah perilaku dari seorang perokok menjadi berhenti merokok dapat dikatakan suatu prestasi luar biasa mengingat upaya keras dirinya untuk menghentikan perilaku yang sudah mendarah daging ini, namun mungkin bagi anak jalanan yang lain, sekedar menghentikan kebiasaan merokok tentu lebih mudah jika dibandingkan dengan upaya keras yang dilakukannya untuk menghentikan kebiasaan mabuk minuman keras atau menghsiap lem aibon (ngelem) . Begitu juga upaya keras seorang anak ajalanan untuk selalu menjaga

kebersihan dan kerapihan tubuhnya sehingga badannya sehat mungkin dimaknai sebagai upaya yang tidak terlalu berat dibandingkan dengan menghentikan kebiasaan berbicara dengan menggunakan kata-kata kasar atau bahkan kotor.

Jawaban yang menurut penulis juga menunjukkan suatu respon positif atas pembinaan di PAMAN adalah tiga jawaban tiga mereka yang memaknai perubahan yang terjadi dalam dirinya dengan : (1) kesadaran bahwa betapa pendidikan itu penting bagi masa depannya, (2) jadi lebih percaya diri dan (3) jadi tahu sopan santun.

Bagi anak-anak yang hidup dalam keluarga normal saja, menanamkan pemahaman bahwa pendidikan itu merupakan modal penting bagi kehidupan sang anak kelak harus dilakukan dengan upaya keras dan kesabaran yang tinggi. Sejak masih dalam kandungan hingga lahir dan kemudian masuk usia sekolah, para orang tua melalui institusi keluarga senantiasa menanamkan nilai-nilai pendidikan terhadap anak-anaknya. Bayangkan untuk anak jalanan yang sudah lama berada di dunia yang tidak mengenal nilai dan arti pendidikan, kemudian secara perlahan mulai menyadari bahwa pendidikan itu penting, penulis menghargai ini sebagai prestasi luar biasa .

Begitu pula dengan menanamkan kepercayaan diri pada anak, untuk sebuah keluarga normal yang tingkat pendidikannya tidak terlalu tinggi, mungkin banyak orang tua yang tidak menyadari betapa perlakuan mereka terhadap para anak-anaknya telah menyebabkan anak tidak memiliki kepercayaan diri atau krisis kepercayaan terhadap dirinya. Hanya keluarga yang cukup berpendidikan atau paham mendidik anak dengan benar mungkin yang peduli bahwa perlakuan orang tua dapat berkaitan erat dengan pembentukan rasa percaya diri anak-anaknya.

Sekarang bayangkan yang terjadi pada anak-anak yang secara psikologis telah terbuang dari institusi keluarga sehingga apa yang dinamakan kepercayaan diri merupakan suatu hal yang sangat sulit mereka peroleh, setelah melalui pembinaan panjang di PAMAN, **rasa percaya diri** itu telah mereka miliki kembali, bukankah ini suatu kemanjuan yang luar biasa?

Demikian juga dengan jawaban seorang anak jalanan yang kebetulan nasibnya paling buruk di antara anak jalanan yang lain dimana kehidupan di jalan telah ia alami mulai umur 5 tahun, dan sejak itu tidak pernah ada kontak dengan kedua orang tuanya, hanya karena kemampuannya mempertahankan diri dan kekuasaan Allah lah yang membuat dirinya tetap dapat hidup sampai saat ini (kendati telah mengalami di tabrak 3 kali di jalan tapu selalu selamat dan bertahan hidup), perubahan perilaku yang paling berharga bagi dirinya setelah mengalami pembinaan di PAMAN adalah dia **jadi tahu sopan santun**.

Bentuk pembinaan yang dirasakan paling pas oleh anak-anak jalanan binaan PAMAN adalah bentuk-bentuk kegiatan yang idenya datang dari kebutuhan mereka sendiri atau paling tidak sebelum kegiatan ditentukan, mereka diajak rapat dan berdiskusi serta ikut memutuskan kegiatan apa yang diperlukan oleh mereka.

Hal ini dapat dilihat dari jawaban-jawaban mereka yang bersifat positif terhadap para pengurus karena hampir semuanya menyatakan senang karena sering diajak rapat , artinya selalu dilibatkan dalam rapat penentuan kegiatan yang akan dibuat untuk mereka.

Karena sikap manajemen dan pengurus seperti itulah maka tidak mengherankan jika penilaian mereka terhadap pengurus dan manajemen selalu baik.

5.2. Efektifitas Manajemen Sistem Pembinaan Anak Jalanan di PAMAN

Pada bab ini penulis mencoba melakukan analisa tentang efektifitas manajemen pembinaan anak jalanan melalui program Pondok Anak Mandiri (PAMAN) dengan menggunakan indikator – indikator keberhasilan pembinaan seperti yang ditentukan dalam Acuan Umum Penyelenggaraan PAMAN , dan indikator efektifitas organisasi dari Gibson et al (1987 : 216). Analisa efektifitas ini akan diurai dalam dua bagian yakni : a) efektifitas fungsi-fungsi manajemen dalam program PAMAN dan b) efektifitas pembinaan dilihat dari perubahan perilaku yang dicapai oleh anak jalanan itu sendiri.

Efektifitas fungsi manajemen yang akan dianalisa mencakup efektifitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan program PAMAN dengan menggunakan indikator dari Gibson maupun para ahli manajemen pendidikan lainnya. Sedangkan efektifitas pembinaan dilihat dari indikator perubahan perilaku anak jalanan akan dianalisa melalui hasil wawancara dengan para anak jalanan di PAMAN.

5.2.1. Indikator Efektifitas Fungsi-fungsi Manajemen

Indikator efektifitas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dinyatakan Gibson dkk seperti terurai dalam bab2, pada bagian ini akan digunakan untuk menganalisa efektifitas manajemen sistem pembinaan anak jalanan di PAMAN pada setiap fungsi tersebut.

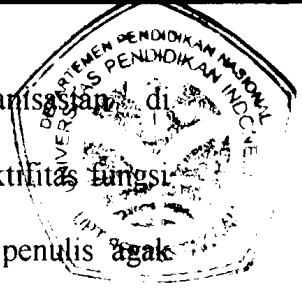
5.2.1.1.Indikator efektifitas perencanaan : pembentukan visi, misi dan sasaran.

Sebelum melangkah lebih jauh ke tahap pengorganisasian , manajemen LPAK terlebih dahulu menetapkan visi, misi dan sasaran organisasi seperti terurai dalam bab IV . Dilihat dari hal tersebut setidaknya salah satu indikator efektifitas organisasi telah terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa fungsi perencanaan telah dilaksanakan secara efektif.

5.2.1.2.Indikator efektifitas pengorganisasian : pendefinisian sifat dan isi pekerjaan dalam organisasi, penentuan dasar untuk pengelompokkan pekerjaan, menentukan ukuran kelompok, dan mendelegasikan wewenang kepada manager yang ditugaskan.

Kegiatan yang dilakukan dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian dalam manajemen PAMAN dilaksanakan dalam tiga tahap yakni :

- a) kegiatan mengatur hal-hal berikut :1) mengidentifikasi pekerjaan , menghubungi instruktur/fasilitator kegiatan dan membuat kontrak kerja, 2)menyiapkan dan mengatur anak berdasarkan jadwal kegiatan yang ditetapkan, 3) menumbuhkan motivasi dan kesiapan mereka dalam mengikuti kegiatan, 4) menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, 5) mempersiapkan dan mengatur lokasi kegiatan, 6) menyiapkan materi kegiatan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki peserta, 7) mengembangkan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dan sumber-sumber yang terkait dan relevan dengan kegiatan, 8) memberikan orientasi kepada kelompok sasaran mengenai kegiatan.
- b) Kegiatan menentukan koordinator dan pekerja sosial yang akan bertugas
- c) Menetapkan jenis-jenis kegiatan yang dilaksanakan di PAMAN.



Jika dibandingkan dengan kriteria efektifitas pengorganisasian di atas, nampaknya ketiga kriteria di atas telah memenuhi kriteria efektifitas fungsi pengorganisasian. Namun terdapat beberapa hal yang dirasakan penulis agak tumpang tindih atau overlapping dengan fungsi pergerakan. Seperti menumbuhkan motivasi dan kesiapan peserta / anak jalanan dalam mengikuti kegiatan nampaknya lebih mengarah kepada fungsi actuating atau penggerakkan dalam hal ini leadership atau kepemimpinan. Begitu juga dengan hal mengembangkan jaringan dengan berbagai lembaga yang terkait dan relevan dengan kegiatan, penulis menilai lebih tepat dijadikan indikator efektifitas actuating.

5.2.1.2. Indikator efektifitas pelaksanaan: kemampuan manajer dalam hal memotivasi dan mempengaruhi individu atau kelompok agar menerima dan mencapai sasaran organisasi.

Melihat beberapa kriteria yang ditentukan dan telah dilaksanakan oleh manajemen PAMAN seperti terurai dalam bab IV, nampaknya fungsi penggerakkan telah dilaksanakan secara efektif, dimana manajer terlihat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi baik individu maupun kelompok agar berupaya keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Salah satu contoh adalah ketika organisasi dihadapkan pada kenyataan berkurangnya kucuran dana karena pembatalan sepihak oleh pimpinan pesantren atas dana bantuan dari Departemen Sosial RI kepada mereka, kendati sempat membuat kegiatan organisasi terhambat, namun dengan berbagai upaya manajer senantiasa memotivasi pengurus untuk tetap bertahan dengan kinerja yang sudah

baik tersebut. Kemampuan manajer dalam memotivasi terlihat dari semangat para pengurus untuk mencari alternatif sumber dana yang lain sebagai pengganti dana bantuan Depsos tanpa harus menghentikan program kegiatan.

5.2.1.4. Indikator efektifitas pengendalian atau pengawasan : adanya standar, tersedianya informasi yang memadai dan tindakan korektif jika hasil ternyata tidak efektif.

Di PAMAN, kriteria efektifitas fungsi pengendalian dapat dilihat dari tiga hal yakni monitoring , pencatatan dan evaluasi bahkan dilanjutkan dengan pelaporan secara sistematis atas segala macam kegiatan yang dilakukan. Dengan melakukan monitoring maka manajemen dapat selalu membandingkan standar yang ditetapkan dengan kenyataan di lapangan, begitu juga dengan kegiatan pencatatan merupakan sumber bagi ketersediaan informasi sehingga ketika hasil yang dicapai tidak efektif dapat dilakukan tindakan korektif berupa evaluasi yang dilakukan dua kali yakni pada pertengahan program dan pada akhir program yang dituntaskan dengan memberikan feedback melalui pelaporan rutin.

5.2.2 Analisis Fungsi Manajemen Program PAMAN

Sebagaimana dalam sebuah sistem, keberhasilan program PAMAN dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator yang akan diukur pada tahap evaluasi, yaitu meliputi aspek **input- proses- output – outcomes dan impact** , seperti yang tercantum dalam Acuan Umum Penyelenggaraan PAMAN. Selain

dengan indikator yang terdapat dalam kerangka acuan organisasi, penulis juga melakukan analisa efektifitas dengan menggunakan indikator dari ahli organisasi Gibson et al seperti yang terurai dalam bab II. Analisa pertama dengan menggunakan indikator input-proses-output-outcomes dan dampak sebagai indikator efektifitas manajemen di PAMAN dapat disimak pada uraian di bawah ini .

5.2.3. Kriteria Keberhasilan program PAMAN , terdiri dari:

1). Indikator Input yang mencakup :

- a. Ketepatan dan jumlah sasaran.
- b. Kesesuaian kualifikasi dan jumlah pelaksana.
- c. Ketersediaan sarana dan perlengkapan kegiatan
- d. Kejelasan rencana kerja

Dengan menggunakan indikator input di atas, penulis menilai pelaksanaan program PAMAN dapat memenuhi kriteria tersebut di atas. Manajemen PAMAN mampu memilih sasaran , dalam hal ini anak jalanan calon binaan , dengan tepat dan jumlah yang sesuai dengan rencana , yaitu melalui mekanisme Pesantren Kilat atau Sanlat. Selain itu sebelum kegiatan dimulai terlebih dahulu pengurus membuat rencana kegiatan secara jelas, dilanjutkan dengan menyediakan semua sarana dan perlengkapan kegiatan. Dapat dikatakan hampir semua kebutuhan berupa sarana dan perlengkapan kegiatan disediakan oleh organisasi, sehingga cukup menunjang terlaksananya kegiatan dengan baik.

Namun dalam hal kesesuaian kualifikasi dan jumlah pelaksana , penulis melihat masih terdapat kekurangsesuaian, dimana dengan jumlah anak binaan

sebanyak 25 orang hanya diberikan dua orang pendamping dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang kurang memadai (lulusan SLTA dan bukan ahli / profesional dalam bidang pendampingan anak jalanan). Menurut hemat penulis, untuk mendampingi 25 orang anak jalanan dalam usia rawan (antara 12 –17 tahun) tidak cukup didampingi oleh dua orang pendamping saja sebagai tenaga pelaksana melainkan selayaknya lebih dari dua orang , mengingat pekerjaan mendampingi anak jalanan ini sangat rumit dan tidak sesederhana jika mendampingi anak normal. Jadi berdasarkan kriteria input, kendati secara garis besar manajemen PAMAN telah dapat memenuhi kriteria tersebut, namun dalam hal kesesuaian kualifikasi dan jumlah pelaksana perlu dievaluasi lagi.

2). Indikator Proses, terdiri atas : kesesuaian proses kegiatan dengan rencana, efektifitas pelaksanaan kegiatan, penampilan peran pelaksana, penggunaan pendekatan.

Mengacu pada kriteria proses di atas , penulis menilai program PAMAN telah dilaksanakan secara efektif , hal ini terlihat dari kegiatan- kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan secara efektif dengan menggunakan tiga pendekatan yang pas yakni pendekatan dengan model Boarding House , pendekatan pemberdayaan dan pendekatan dari anak ke anak.

Kinerja para pelaksana juga dinilai cukup baik jika dilihat dari perannya sebagai pendamping atau pengurus pondok, namun jika dilihat dari kesesuaian kualifikasi anak jalanan dan jumlah pelaksana, seperti telah diuraikan di atas, penulis melihatnya masih kurang optimal.

Pendekatan model boarding house atau pondokan, terbukti cukup berhasil diterapkan untuk membina anak-anak jalanan ini sehingga mereka dapat merubah perilaku mereka dari yang tadinya liar dan bebas tanpa norma menjadi anak yang sadar akan potensi dirinya dan hak-haknya sebagai seorang anak, sehingga mereka kembali merasakan pentingnya keluarga sebagai institusi yang mereka butuhkan dalam kehidupannya baik sebagai makhluk sosial maupun sebagai individu.

Begitu juga dengan pendekatan pemberdayaan yang diterapkan, penulis menilai telah membuat para anak jalanan ini mampu hidup secara mandiri dan bahkan memutuskan apa yang terbaik bagi masa depannya, mereka ada yang kembali ke keluarganya, ada yang melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya dan ada yang berwirausaha bersama temannya.

Dengan menggunakan pendekatan dari anak ke anak, para anak jalanan di PAMAN terlihat dapat saling mengisi dan mengingatkan antara sesama teman anak jalanan untuk mematuhi program dan berupaya optimal untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Hal ini terlihat dari upaya-upaya mereka melakukan inovasi dalam cara mengamen atau memberikan pelayanan menyemir sepatu kepada pelanggannya.

Secara umum dengan menggunakan indikator proses di atas, efektifitas proses manajemen di PAMAN terlihat sudah cukup efektif.

3). Indikator Output, terdiri dari :

- a. Kemampuan, motivasi dan penampilan peranan anak dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya.
- b. Meningkatkan ketahanan diri dan kepribadian anak jalanan baik secara ruhaniah maupun jasmaniah
- c. Berkurangnya perilaku negatif dan kriminal anak jalanan yang dibina.
- d. Jenis-jenis wirausaha anak

Dengan menggunakan indikator output, penulis menilai bahwa pelaksanaan pembinaan melalui program PAMAN di pesantren Daarut Tauhid telah dilakukan dengan cukup efektif dan dapat memenuhi kriteria di atas. Para anak jalanan yang telah mengalami pembinaan antara 8 bulan hingga 2 tahun (bahkan ada yang sudah 5 tahun), terlihat mampu menampilkan kemampuan dan motivasi mereka yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya.

Selain itu, setelah mengalami pembinaan di PAMAN, mereka terlihat memiliki ketahanan kepibadian baik fisik maupun mental. Salah satu contoh adalah mereka telah mampu membedakan mana yang baik dan yang buruk, mana yang benar dan mana yang salah, bahkan mereka pun telah mampu saling mengingatkan dan saling memedulikan dengan sesama anak jalanan di PAMAN untuk dapat hidup lebih baik.

Perilaku buruk mereka yang selama ini mereka lakukan sebagai produk hidup di jalanan telah mulai dapat ditinggalkan. Kini mereka tidak ada lagi yang terlibat narkoba, minuman keras, dan ngelem, kecuali merokok yang masih sulit ditinggalkan oleh beberapa anak jalanan yang sudah kecanduan, kendati menurut mereka kebiasaan merokok ini telah jauh berkurang dibandingkan ketika masih hidup di jalan. Setelah menjalani pembinaan, mereka jadi tahu sopan santun, berkata dengan baik dan benar, tidak berbohong, tahu menjaga kebersihan diri dan hidup secara sehat, serta melaksanakan perintah agama dengan konsisten. Paling tidak mengaji dan shalat, dua hal yang seumur hidup tidak pernah mereka lakukan, kini telah menjadi darah daging dalam kehidupan mereka.

Begitupun dengan jenis-jenis wirausaha yang digeluti mereka, setelah menjalani pembinaan PAMAN kegiatan wirausaha mereka jadi lebih terarah dan

berhasilguna serta berdaya guna. Contoh kalau dulu kegiatan mereka hanya mengemis, mengamen atau jadi ojek payung dan menjual koran, maka kini mereka telah memiliki keterampilan menyablon kaos, mengamen dengan kualitas yang lebih baik, menyemir sepatu, berdagang buku-buku agama dan melakukan kegiatan wirausaha yang lebih islami lainnya.

4). Indikator Outcomes (effect) , yang meliputi : pendayagunaan kemampuan yang diperoleh anak untuk memenuhi kebutuhannya.

Secara umum, dilihat dari indikator outcomes di atas, seluruh anak jalanan di PAMAN telah mampu mendayagunakan seluruh kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan diri mereka masing-masing. Tidak ada lagi diantara mereka yang tergantung kepada bantuan orang lain, bahkan banyak diantaranya yang dulu tidak dapat menabung karena semua penghasilannya selalu habis untuk kegiatan yang tidak berguna, kini mereka dapat secara rutin mengirim uang kepada orang tuanya bahkan membiayai sendiri segala kebutuhan sekolahnya bagi anak yang sedang melanjutkan pendidikan. Dilihat dari indikator ini, manajemen pembinaan di PAMAN sudah berjalan efektif.

5). Indikator Dampak (impact) , kepedulian anak terhadap pemecahan masalah anak-anak lainnya.

Dilihat dari indikator dampak tersebut di atas, banyak anak jalanan di PAMAN yang sering menjadi pemecah masalah bagi temannya sesama anak jalanan yang lain. Suasana kekeluargaan yang tinggi dalam ponodok telah menanamkan nilai bahwa mereka saling terikat dengan nilai-nilai persaudaraan.

Dampak yang timbul dari hal ini adalah timbulnya rasa kepedulian yang tinggi antar sesama anak jalanan. Tak jarang mereka secara bersama-sama memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh seorang anak jalanan. Pada suatu saat seorang anak jalanan dapat bertindak sebagai motivator bagi kawannya yang sedang mengalami kejenuhan mental, tetapi pada saat lain iapun memerlukan dukungan temannya untuk mengatasi kerinduan terhadap keluarganya atau kekecewaan atas kedua orang tuanya yang masih belum dapat berperan sesuai dengan yang diharapkan sang anak jalanan tersebut.

Secara khusus penulis memiliki kesan ada suasana yang sangat lain dalam kehidupan mereka di pondok yang mungkin tidak akan kita temukan dalam kehidupan sebuah keluarga normal. Pada suatu saat mereka dapat sangat kompak namun pada saat yang lain juga sering ribut untuk hal-hal sepele seperti sekedar berebutan bantal. Atau pada suatu saat mereka dapat begitu shaleh menerima kehadiran pendamping namun pada saat lainnya begitu penuh kecurigaan. Sifat mereka yang kadang temperamental kadang terkendali terlihat dari kehidupan keseharian mereka di dalam pondok. Bagi anak-anak lain seusianya yang hidup dalam sebuah keluarga normal, keadaan seperti itu mungkin dapat terjadi, namun tetap ada nuansa yang berbeda antara mereka dengan kehidupan anak jalanan tersebut. Ketika pada sebuah keluarga normal, anak-anak dapat memperoleh apa yang perlukan dengan mudah dan disediakan sepenuhnya oleh orang tua mereka, maka para anak jalanan ini sudah jauh lebih dewasa dengan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya tersebut secara mandiri. Inilah yang penulis maksud dengan nuansa yang sangat berbeda. Nilai-nilai kemandirian telah membuat para anak

jalanannya ini mampu bertahan hidup dan mengatasi masalah psikologis sendiri, suatu kemampuan yang belum tentu dimiliki oleh anak-anak normal seusianya.

Selain kemandirian dan daya adaptasi yang tinggi dengan lingkungan, kemampuan mereka dalam memecahkan masalah juga terlihat lebih baik daripada anak-anak yang terbiasa dilayani oleh pembantu atau orang tua mereka dalam keluarga normal.

5.2.4. Indikator pencapaian tujuan dan indikator proses

Selain menggunakan indikator –indikator yang telah dibahas di atas, efektifitas suatu organisasi juga dapat dilihat dari dua aspek yakni :

- 1) aspek pencapaian hasil akhir berupa diraihnya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan
- 2) aspek yang memperhatikan proses pencapaian hasil atau tujuan tersebut.

Melihat pada dua aspek di atas, yakni pencapaian tujuan dan sasaran serta proses pencapaian hasil tersebut, penulis menilai program PAMAN yang dilaksanakan oleh Pesantren Daarut Tauhid Bandung dalam upayanya menangani anak-anak jalanan, telah cukup memenuhi kedua aspek di atas.

Kegiatan-kegiatan program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana dengan melalui proses menjalankan setiap fungsi manajemen secara optimal sehingga tujuan dan sasaran akhir dapat dicapai. Tanpa mengabaikan berbagai kendala yang dihadapi oleh program ini, penulis tetap melihat pencapaian hasil ini tidak diraih dengan asal-asalan apalagi hanya sekedar mengejar target tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Penulis melihat secara keseluruhan semua elemen dalam organisasi sangat memperhatikan proses kegiatan berlangsung

dengan alamiah tanpa rekayasa ataupun pemaksaan-pemaksaan hanya untuk memenuhi target pencapaian sasaran.



5.2.5. Indikator produksi, efisiensi, kepuasan, daya suai dan pengembangan.

Efektifitas organisasi, seperti dikemukakan Gibson et al dapat diukur dengan menggunakan 5 kriteria yaitu **produksi, efisiensi, kepuasan, daya suai dan pengembangan**. Kendati di atas telah diuraikan analisa efektifitas organisasi di PAMAN dengan memakai indikator-indikator yang telah ditetapkan organisasi dalam Kerangka Acuan, namun untuk lebih memperkaya kajian ini penulis mencoba melakukan analisa efektifitas manajemen pembinaan anak jalanan di pesantren DT ini dengan menggunakan 5 kriteria Gibson dkk.

1). **Kriteria Produksi**, merupakan gambaran dari kemampuan organisasi dalam memperoleh hasil secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi.

Tujuan yang ditetapkan dalam program PAMAN :

- Meningkatkan ketahanan diri dan kemampuan respon anak terhadap tantangan dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupan.
- Menyediakan kesempatan kepada anak untuk mengembangkan kepribadian, akhlak, kecerdasan dan kreativitas.

Berkaitan dengan kriteria efektifitas di atas dan tujuan yang ditetapkan PAMAN, nampaknya organisasi ini telah berhasil mencapai tujuannya, hal ini dapat dilihat dari dua sudut yakni kuantitas dan kualitas. Dari sudut kuantitas paling tidak anak-anak jalanan yang mengikuti pembinaan di PAMAN yang

pada mulanya berjumlah 25 orang , dalam kurun waktu sekitar dua tahunan sebanyak 8 orang telah mampu mandiri dan keluar dari PAMAN.

Sedangkan dari sudut kualitas, kendati baru sedikit anak yang mampu keluar dari PAMAN , namun melihat fakta bahwa dari 8 orang anak jalanan ini 5 orang diantaranya memilih pulang kembali ke rumah orang tuanya dan kembali melanjutkan pendidikan , dan yang 3 orang lagi , karena telah cukup dewasa (berusia 16-17 tahun) memilih pindah dan mengontrak rumah bersama temannya sambil menjalankan kegiatan usaha sendiri. Hal ini dapat dinyatakan sebagai sebuah keberhasilan proses pembinaan yang berkualitas. Karena tidak mudah dan tidak sederhana mengubah pola pikir dan pola hidup seorang anak jalanan sehingga mereka mampu membuat keputusan seperti ini.

Dari fakta ini, nampak bahwa tujuan PAMAN untuk dapat meningkatkan ketahanan diri dan kemampuan anak dalam merespon segala tantangan dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya telah dapat dicapai oleh anak-anak jalanan tersebut. Beberapa orang dari mereka telah mampu memutuskan untuk kembali ke rumah dan menjalani kehidupan anak-anak yang normal dalam sebuah keluarga atau memutuskan untuk menentukan jalan hidupnya sendiri dengan berwirausaha bersama. Adapun beberapa anak yang masih tinggal dalam pondok pun terlihat mampu meningkatkan ketahanan dirinya dalam merespon segala tantangan kehidupan. Misalnya ketika masih tinggal di jalan , mereka sangat terikat dengan kebiasaan buruk seperti merokok, mengisap lem aibon (ngelem), berkata kasar dan perilaku buruk lainnya., namun setelah mengikuti program PAMAN hampir semua telah mampu meninggalkan perilaku buruk tersebut .

Hal lain yang sesungguhnya sangat bernilai menurut penulis adalah kenyataan bahwa mereka telah dapat merubah **paradigma berpikirnya** tentang kehidupan. Dari yang tadinya menjadikan mengemis sebagai upaya menopang kelangsungan hidup, setelah menerima pembinaan di lingkungan pesantren yang menanamkan nilai-nilai positif atas kegiatan kewirausahaan serta menegaskan bahwa menjadi pengemis itu bukan sikap hidup seorang muslim, maka saat ini semua anak jalanan tersebut telah dapat mengganti pekerjaan mereka dari pengemis dengan pekerjaan lain yang lebih baik seperti penyemir sepatu atau pengamen dengan perilaku yang lebih baik (sopan).

Begitu juga dengan kesadaran akan pentingnya pendidikan (kendati bukan pendidikan formal) dan ilmu keagamaan sebagai modal dasar bagi masa depan mereka, menurut penulis hal ini merupakan suatu keberhasilan yang dilakukan oleh para anak jalanan tersebut dan merupakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di PAMAN.

Selain itu , di PAMAN mereka juga terlihat dapat mengembangkan kepribadian, akhlak , kecerdasan dan kreativitas mereka. Seperti yang terungkap dari hasil wawancara mendalam, beberapa anak menyatakan setelah tinggal di PAMAN mereka merasa jadi lebih percaya diri. Bahkan ada juga yang menyatakan senang dengan peraturan yang ada di PAMAN karena selama ini hidupnya begitu bebas dan liar serta tidak pernah mengenal aturan, dengan peraturan dia merasa hidupnya jadi lebih teratur dan itu suatu hal yang sangat berharga bagi seorang anak yang selama ini tidak pernah mengenal norma kecuali norma jalanan. Begitu juga beberapa anak yang menyatakan bahwa sejak tinggal di PAMAN pengetahuan musik mereka jadi bertambah sehingga kreativitas dalam

mencari nafkah dengan mengamen jadi lebih terasah dan pada akhirnya dapat meningkatkan income atau pendapatan mereka. Belum lagi tentang pengetahuan keagamaan dan perilaku beragama mereka yang sangat jauh berbeda dengan ketika masih hidup di jalanan, merupakan suatu bukti bahwa PAMAN telah cukup berhasil mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya.

2). Kriteria Efisiensi, sebagai kriteria efektifitas dapat dilihat dari bagaimana tingkat kesesuaian biaya, tenaga, alat dan waktu yang digunakan dibandingkan dengan hasil pembinaan yang telah dicapai dan implementasi program pembinaan.

Berdasarkan pengamatan dan studi dokumentasi yang penulis lakukan, pada umumnya manajemen PAMAN telah dapat melaksanakan kegiatan secara efisien. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kesesuaian biaya, tenaga, alat dan waktu yang digunakan dengan hasil pembinaan dan implementasi program.

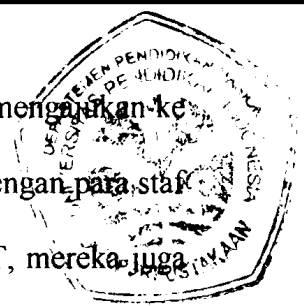
3). Kriteria Kepuasan, sebagai salah satu alat ukur efektifitas berkaitan erat dengan motivasi, kegairahan dan semangat kerja individu yang terlibat dalam organisasi. Melihat motivasi, kegairahan dan semangat para pengurus di tubuh LPAK begitu juga para pendamping anak jalanan di PAMAN, nampaknya kriteria kepuasan dapat tercapai. Kendati banyak pengurus yang berstatus volunteer atau tenaga sukarela, namun mereka senantiasa bekerja optimal dalam menangani program-program penanganan anak jalanan ini. Hal kepuasan yang telah mereka capai telah menjadikan pemicu dan pendorong mereka dalam bekerja sehingga motivasi, kegairahan dan semangat selalu terjaga, kendati banyak kendala yang harus mereka hadapi. Kendala-kendala tersebut antara lain, respon anak dalam

menerima pembinaan , respon masyarakat sekitar dan yang paling berat adalah justru respon dari keluarga anak-jalanan itu sendiri yang sering memperlihatkan sikap tidak mendukung. Namun dengan kesabaran dan keuletan yang tinggi, para pengurus tetap mampu mempertahankan semangat dan kegairahan mereka bekerja, terutama dengan landasan bahwa semua yang mereka lakukan adalah ibadah.

4). Kriteria Daya Suai, atau adaptabilitas dapat diartikan sampai sejauhmana organisasi mempunyai kemampuan merespon berbagai perubahan yang sedang terjadi, baik internal maupun eksternal.

Kemampuan organisasi PAMAN dalam merespon berbagai perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal, nampaknya juga cukup teruji. Terbukti organisasi tersebut telah mampu tetap eksis dan survive kendati kucuran dana yang dijanjikan oleh Departemen Sosial RI sebesar Rp. 10 Milyar tidak jadi mereka terima karena secara menadadak dibatalkan oleh pimpinan pondok pesantren yaitu Abdullah Gymnastiar dengan alasan yang kurang jelas. Padahal untuk memperoleh bantuan tersebut, pihak manajemen dan Depsos sendiri telah melalui proses panjang dengan biaya yang tidak sedikit. Namun justru ketika pada saat hampir final, pucuk pimpinan membatalkannya.

Dari hasil observasi dan wawancara, keputusan pembatalan sepihak oleh pimpinan pesantren untuk menerima dana bantuan Depsos RI ini telah mengundang kontroversi di kalangan internal pesantren DT sendiri. Bahkan hal ini dirasakan merupakan pukulan besar bagi para pengurus dan menimbulkan kekecewaan yang sangat besar pada para pengurus. Mereka kecewa karena selain



merasa hasil kerja yang melelahkan mulai dari membuat konsep, mengaitkan ke Depsos dan hari-hari panjang dalam berdiskusi dan bernegosiasi dengan para staf di Departemen Sosial tersebut, tidak dihargai oleh para elit di DT, mereka juga harus merombak dan menyesuaikan seluruh rencana kegiatan akibat perubahan ini. Selain itu juga mereka kemudian dituntut untuk mencari sumber dana lain agar program pembinaan tetap dapat berjalan seperti biasanya. Hal inipun menjadikan persoalan yang cukup pelik bagi para pengurus PAMAN.

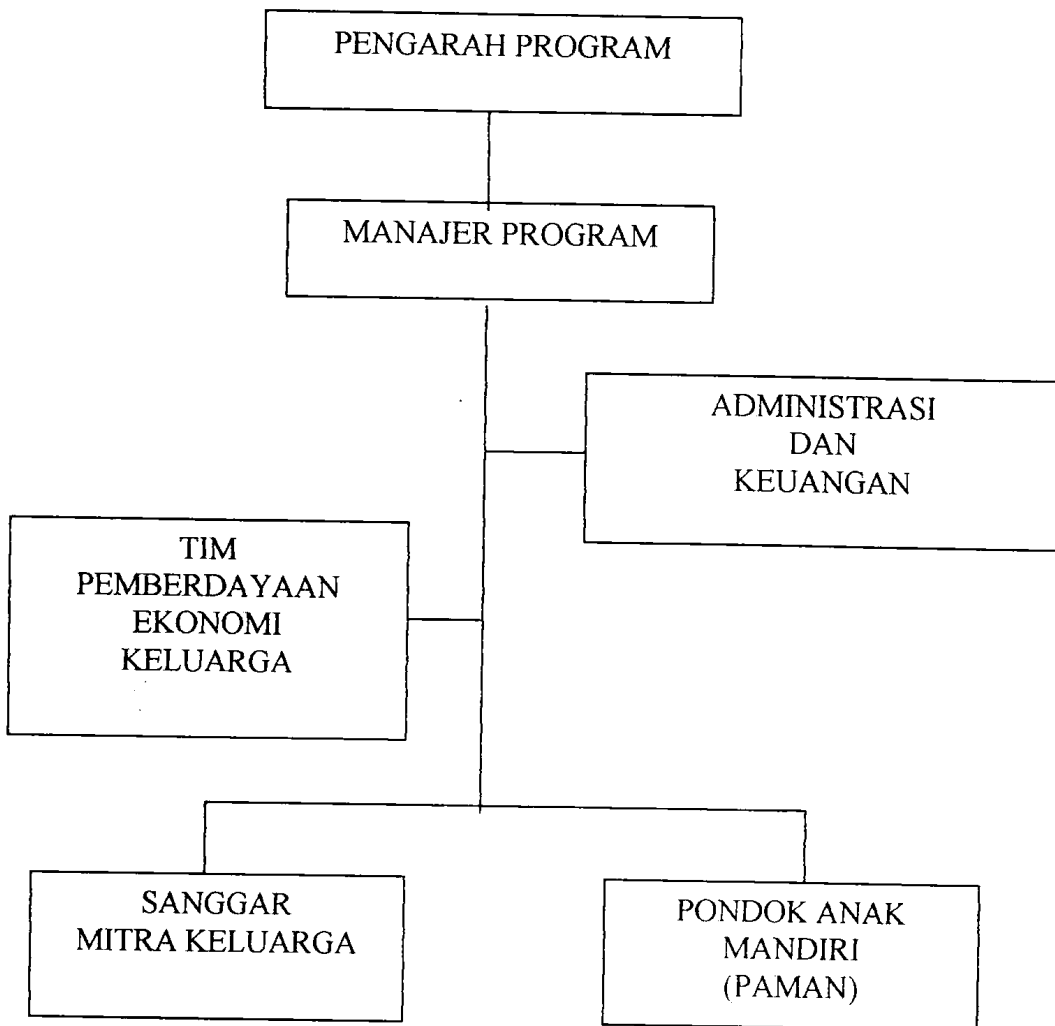
Namun demikian, berdasarkan pengamatan penulis, kendala-kendala berat ini nampaknya dapat diatasi dengan kegigihan para pengurusnya, sehingga hingga kini organisasi PAMAN dapat tetap berjalan dan kegiatan pembinaan tidak pernah surut. Hal ini, menurut penulis merupakan suatu bukti bahwa organisasi ini telah mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi mereka dengan baik. Dengan menggunakan kriteria daya suai atau adaptabilitas dari Gibson, PAMAN sebagai sebuah organisasi nirlaba terbukti memiliki daya suai yang tinggi terhadap lingkungannya.

5). Kriteria Pengembangan, dipakai dalam mengukur kemampuan suatu organisasi meningkatkan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan lingkungan.

Dengan menggunakan kriteria pengembangan ini, penulis menilai belum banyak yang dapat diperbuat oleh LPAK melalui program PAMAN, berbeda dengan ke 4 kriteria di atas, yang cukup membuktikan bahwa organisasi ini cukup berhasil dalam melaksanakan proses kegiatan dan mencapai tujuan organisasi. Dalam perjalannya organisasi ini telah mengalami perubahan struktur organisasi dengan melakukan pengurangan program serta SDM dalam

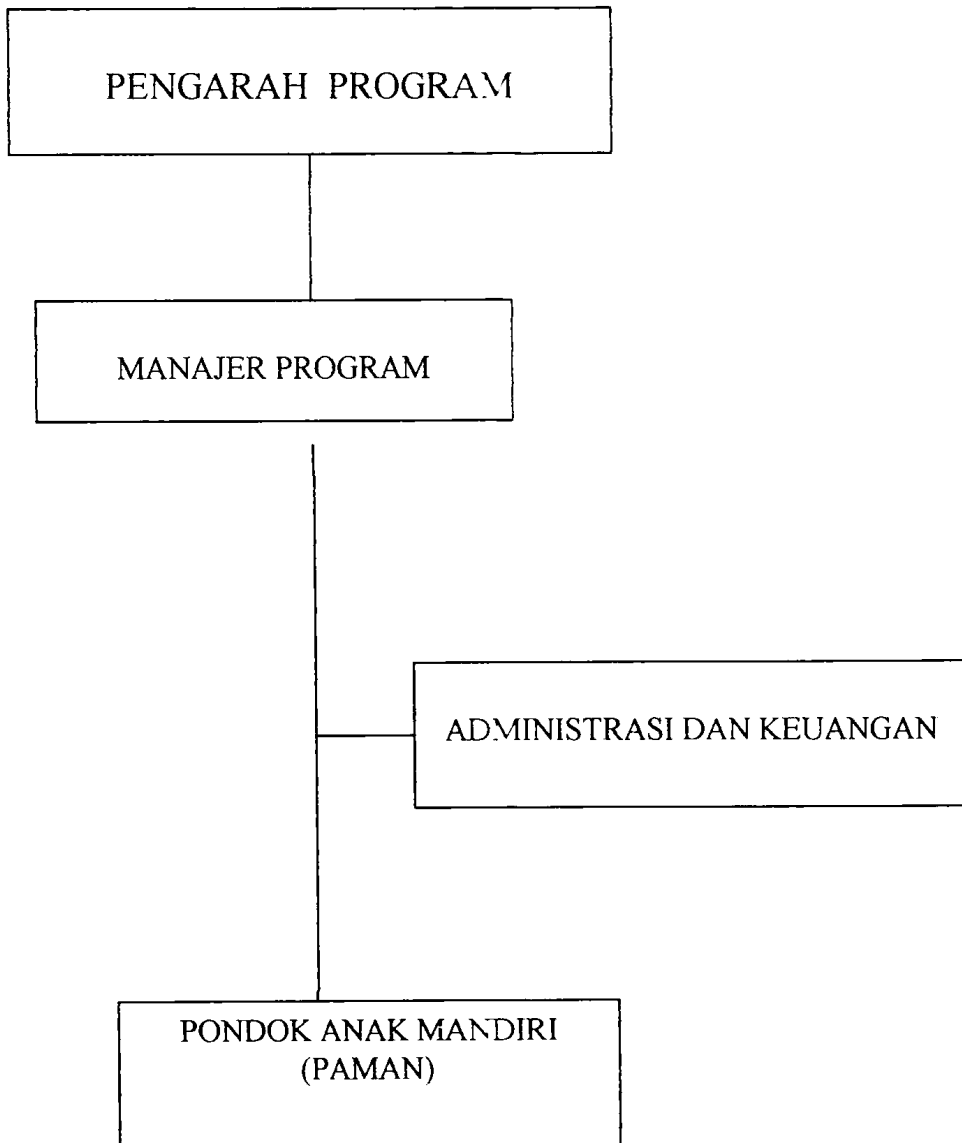
organisasi ini. Penulis menilai perubahan struktur organisasi dan pengurangan pengurus, organisasi ini sedang berusaha menyesuaikan program yang ada namun belum mampu merespon kebutuhan lingkungan. Pengurangan program, yakni dihilangkannya program Sanggar Mitra Keluarga karena sumber dana dari Departemen Sosial distop, menandakan Organisasi baru sampai pada tahap menyesuaikan antara kemampuan dan kebutuhan yang ada, bukan pengembangan.

Gambar 5.1
Struktur Organisasi Pelaksana Program Pemberdayaan Anak Jalanan DT
(sebelum revisi)



Gambar 5.2.

Struktur Organisasi pelaksana Program pemberdayaan Anak Jalanan DT
(setelah direvisi)



Dengan membandingkan dua struktur organisasi sebelum dan sesudah revisi, dapat disimpulkan bahwa organisasi ini tidak nampak makin berkembang dengan bertambahnya program dan bertambah besar pula struktur organisasi, melainkan semakin mengurangi program dan menyederhanakan struktur organisasi.

5.3.PERAN PIMPINAN PESANTREN DALAM PEMBINAAN ANAK JALANAN DI PAMAN

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang penulis lakukan terhadap anak jalanan binaan PAMAN terdapat beberapa hal menarik yang dapat dianalisa terutama dalam kaitan pemenuhan beberapa kriteria untuk mencapai efektifitas organisasi.

Selain perubahan perilaku yang dialami para anak jalanan , ada hal lain yang cukup bernilai untuk dipahami dalam konteks pencapaian efektifitas organisasi ini, yaitu peran sosok pimpinan pesantren yakni K H Abdullah Gymnastiar atau dikenal dengan panggilan Aa Gym terhadap anak jalanan yang menjadi binaannya melalui program PAMAN. Mengapa hal ini cukup penting untuk dibahas disini, karena penulis melihat dari jawaban yang mereka sampaikan dalam setiap wawancara mendalam maupun dari pengamatan penulis sendiri, nampak bahwa figur Aa Gym telah menjadi sosok idola para anak jalanan tersebut. Tabel di bawah ini memperlihatkan beberapa jawaban mereka yang mengaitkan sosok Aa Gym dan dirinya.

Tabel 5.6
Cita-cita Informan Dan Apa Yang Ingin Mereka Peroleh Dari DT

| JAWABAN | JUMLAH (orang) |
|--|----------------|
| Ingin hidup sukses seperti Aa Gym | 3 orang |
| Ingin jadi orang soleh seperti Aa gym | 1 orang |
| Ingin jadi pengusaha sukses seperti Aa Gym | 1 orang |
| Ingin menjadi ustadz seperti Aa Gym | 1 orang |
| Ingin mengikuti apa yang dilakukan | 1 orang |

Dari jawaban-jawaban di atas, nampak bahwa pimpinan pondok pesantren memiliki peran yang cukup signifikan terhadap perubahan perilaku anak jalanan yang dibina melalui program PAMAN. Perubahan perilaku yang terjadi misalnya dengan rajin mengaji dan melaksanakan ibadah karena mereka memiliki cita-cita ingin menjadi orang soleh seperti Aa Gym. Bahkan Semua hal yang mereka ingin capai selalu diidentikkan dengan Aa Gym. Hal ini menunjukkan setelah mereka tinggal di PAMAN, mereka dapat menemukan sosok idola yang telah menumbuhkan motivasi tinggi untuk mencapai cita-cita mereka yang identik dengan apa yang telah dicapai oleh idolanya. Suatu hal yang belum tentu mereka miliki jika mereka masih tinggal dijalanan, atau walaupun ada tokoh idola yang mereka ingin identikkan dengan dirinya, mungkin bukan seseorang dengan perilaku positif namun seseorang dengan perilaku negatif seperti preman penjahat atau bahkan bromocorah.

Informan juga memiliki pendapat yang positif terhadap eksistensi pimpinan pondok pesantren tersebut terlihat dari beberapa jawaban yang senantiasa ingin mengikuti apa yang dilakukan Aa gym. Begitu juga dengan kesuksesan pimpinan pondok ini dalam mengelola pesantrennya dengan manajemen modern dan membina umat melalui pendekatan manajemen qolbu, diakui para anak jalanan sebagai sebuah kesuksesan yang harus mereka ikuti. Terlihat juga dari beberapa jawaban mereka yang menyatakan bercita-cita menjadi pengusaha sukses seperti Aa Gym.

5.4. Catatan kecil penulis dari studi kasus ini untuk manajemen pembinaan anak jalanan di kota Bandung.

Secara keseluruhan, analisa penulis atas efektifitas pembinaan anak jalanan di PAMAN dengan menggunakan indikator yang dibuat oleh manajemen LPAK berupa Kriteria Keberhasilan Program dan indikator efektifitas organisasi dengan 5 kriteria dari Gibson et al, dapat dikatakan telah dapat mencapai efektifitas, baik dilihat dari pencapaian hasil atau tujuan organisasi maupun dilihat dari proses dalam pencapaian hasil tersebut.

Terdapat beberapa catatan yang penulis anggap penting dalam studi kasus pembinaan anak jalanan oleh pesantren Daarut Tauhid melalui program Pondok Anak Mandiri (PAMAN) sehingga dapat dijadikan landasan untuk menarik inferensi terhadap hal yang lebih luas ruang lingkupnya yakni pembinaan anak jalanan di kota Bandung.

Hal penting **pertama** yang penulis pahami dari studi kasus ini adalah bahwa dalam melakukan pembinaan terhadap anak jalanan, pembuatan perencanaan yang jelas dan matang terutama dalam perencanaan program, pembiayaan dan Sumber Daya Manusia sebagai tenaga pelaksana seperti yang telah dilakukan oleh pesantren DT adalah langkah awal dalam menuju efektifitas manajemen. Salah satu hal yang membuat kinerja organisasi PAMAN dinilai cukup efektif adalah karena organisasi ini benar-benar telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara ketat. Jadi tidak ada satupun yang dilakukan berdasarkan improvisasi atau semaunya saja. Jika kesamaan kondisi seperti ini

nampak pada institusi lain dalam melakukan pembinaan anak jalanan diharapkan efektifitas pembinaan anak jalanan di institusi tersebut dapat tercapai.

Hal penting **kedua** adalah, seperti yang dilakukan oleh para pengurus di LPAK , dalam membuat peraturan dan bahkan program kegiatan tidak hanya sekedar membuat peraturan atau program , melainkan benar-benar dilakukan dengan cara melibatkan para anak jalanan itu sendiri. Artinya disini, anak jalanan tersebut tidak hanya dijadikan objek pembinaan melainkan sebagai subjek. Dengan melibatkan mereka dalam membuat peraturan, setengah dari pekerjaan pengawasan telah diambil alih oleh para anak jalanan sendiri. Karena dengan mereka menciptakan sendiri peraturan untuk mereka laksanakan, tentu akan mereka patuhi sendiri karena peraturan tersebut adalah produk mereka. Begitu juga ketika pengurus melibatkan mereka dalam pembuatan program kegiatan, selain hal tersebut membuat para anak jalanan merasa senang karena diakui eksistensinya, yang lebih penting adalah program jadi lebih tepat sasaran karena dibuat sesuai dengan kebutuhan anak jalanan itu sendiri.

Hal penting **ketiga**, berkaitan dengan fungsi pengendalian dan evaluasi. Sebagai sebuah organisasi, nampaknya LPAK DT telah melaksanakan fungsi pengendalian dan evaluasi ini secara optimal, sehingga tidak terdapat hal-hal yang terbuang atau pemborosan yang tidak berarti yang mengakibatkan inefisiensi organisasi. Pelaksanaan fungsi manajemen pengendalian dan evaluasi seperti dilakukan LPAK DT melalui kegiatan monitoring, pencatatan dan pelaporan, dapat dilakukan oleh institusi lain yang menangani pembinaan anak jalanan sehingga diharapkan efektifitas pembinaan anak jalanan di institusi tersebut dapat tercapai.



Hal penting terakhir (keempat) yang penulis pahami sebagai terpenting yang melandasi semua keberhasilan dan efektifitas pembinaan anak jalanan di Pesantren Daarut Tauhid adalah karena semua orang yang terlibat dalam proyek ini adalah orang-orang yang amanah, kuat pemahaman akidahnya dan menjadikan segala kegiatan mereka sebagai ibadah kepada Allah SWT. Penulis menilai, kendati banyak rintangan, kendala dan hambatan yang dihadapi oleh manajemen dalam membina anak jalanan, namun karena kecintaan mereka kepada Allah yang mereka wujudkan dalam bentuk kerja keras, kejujuran dan tanggung jawab penuh terhadap tugas dan pekerjaannya, maka organisasi dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika diinferensikan kepada manajemen pembinaan anak jalanan di kota Bandung, nampaknya empat hal penting di atas patut dijadikan bahan pertimbangan mengingat selama ini telah banyak upaya yang dilakukan untuk pengentasan anak jalanan di Kota Bandung, namun hingga kini masih belum dapat menemukan solusinya.



