

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kehidupan manusia. Sejak lahir hingga mati, hampir semua urusan maupun kebutuhan manusia selalu berhubungan dengan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, kehidupan manusia tidak bisa dilepaskan begitu saja dari organisasi. Bahkan, dapat dikatakan kehidupan manusia cenderung bergantung kepada organisasi.

Banyak contoh sederhana yang menjelaskan betapa bergantungnya manusia kepada organisasi. Dalam kehidupan sehari-hari misalnya, seseorang yang membutuhkan persediaan makanan, ia akan menuju pusat perbelanjaan atau pasar tradisional. Seseorang yang membutuhkan pengobatan ketika sakit, ia akan berhubungan dengan pusat layanan kesehatan masyarakat (puskesmas) atau rumah sakit. Ketika ia hendak memberikan pendidikan untuk anak-anaknya, ia akan berurusan dengan suatu lembaga pendidikan tertentu. Atau, ketika ia ingin berjaga-jaga untuk suatu musibah yang tidak dapat diperkirakan di masa depan, ia akan berurusan dengan pengelola jasa asuransi jiwa. Keluarga, pasar tradisional, lembaga pendidikan, rumah sakit, hingga perusahaan asuransi jiwa,

semuanya merupakan sebagian contoh yang menunjukkan kebergantungan manusia kepada organisasi.¹

Dewasa ini, lembaga pendidikan Islam banyak bermunculan di tengah-tengah masyarakat muslim Indonesia. Munculnya lembaga pendidikan Islam ini, merupakan konsekuensi logis dari besarnya kebutuhan umat Islam Indonesia terhadap pendidikan. Lembaga-lembaga pendidikan Islam ini, jika dilihat dari segi kuantitas, sangat banyak jumlahnya dan sangat bervariasi (formal maupun non-formal).² Salah satu varian yang menyangkut model pendidikan Islam yang dimaksud, adalah pondok pesantren (*Islamic Boarding School*). Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dinilai paling tua.³ Mujamil Qomar menyebutkan bahwa, pondok pesantren terus mengalami perkembangan, setidaknya secara kuantitatif. Jumlah pondok pesantren dari tahun ke tahun terus bertambah dan semakin tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Walaupun, secara kualitas, harus diakui, pondok pesantren masih menghadapi berbagai persoalan serius, dan sedang berusaha untuk mengatasinya.⁴

Dalam perjalanannya, pondok pesantren mengalami pertumbuhan dan perkembangan. Salah satu bukti dari pertumbuhan dan perkembangan tersebut, adalah munculnya pesantren modern. Pesantren modern, yang

¹ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, (Jogjakarta: UPP STIM YKPN, 2007), 3.

² Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Emir, 2015), vii.

³ Hamam Faizin, Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Multikultural Islam-Indonesia, dalam *Jurnal Islamic Review* 2 (1) April 2013, hal. 100.

⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2014), 43.

mengintegrasikan ilmu-ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum, kini banyak bermunculan beberapa dekade terakhir.⁵ Kemunculannya ini merupakan konsekuensi logis dari kebutuhan masyarakat muslim Indonesia, yang menginginkan adanya keseimbangan dalam memperoleh pendidikan agama dan pendidikan umum. Nama-nama seperti Pondok Pesantren Darussalam (Gontor) Ponorogo, Darunnajah Tangerang, Al-Amien Pamekasan-Madura, Darussholah Jember, merupakan sebagian kecil dari sekian banyak pesantren yang telah lama hadir di tengah-tengah masyarakat, dan mencoba menjawab kebutuhan pendidikan masyarakat.

Seiring berjalannya waktu, pesantren-pesantren di Indonesia terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang cukup signifikan. Pertumbuhan maupun perkembangan pesantren ini, bukan sekedar sebuah keniscayaan, melainkan ada penyebab logisnya. Menurut Starbuck dan Morisson, sebagaimana dikutip oleh Agus Zaenul Fitri, sekurang-kurang ada empat alasan yang menyebabkan sebuah organisasi itu mengalami pertumbuhan. Yang *pertama*, keinginan untuk menjadi lengkap. Para pemimpin organisasi umumnya menginginkan organisasinya menjadi lengkap, mempunyai kegiatan/aktifitas yang lebih luas dan mampu mencapai tujuannya dengan baik.⁶

Kedua, organisasi mengalami pertumbuhan disebabkan oleh mobilitas dari para eksekutif/pimpinannya. Organisasi yang maju pada umumnya

⁵Dudun Ubaedullah, Budaya Berkualitas dalam Peningkatan Mutu Pondok Pesantren, dalam *jurnal Edukasiana* 4 (2) Oktober 2013, 37.

⁶ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 236.

dianggap lebih bergengsi dan cenderung mampu memberikan imbalan yang lebih besar. Pertumbuhan tersebut memberikan bermacam tantangan maupun kesempatan maju bagi para eksekutifnya, sehingga apabila organisasi tidak tumbuh, maka para eksekutif akan mencoba mencari tempat lain yang dianggapnya lebih menarik dan bergengsi. Hal ini lah yang menyebabkan organisasi berusaha untuk terus tumbuh dan berkembang.⁷

Sedangkan yang *ketiga* dan *keempat*, adalah faktor ekonomis dan kemampuan menjaga kelangsungan hidup (*survival*). Pertumbuhan organisasi mampu membawa berbagai keuntungan finansial, sedangkan kemampuan menjaga kelangsungan hidup, diyakini sebagai pendorong utama dalam pertumbuhan suatu organisasi.⁸

Jika dilihat dari perspektif ini, maka pertumbuhan yang dialami oleh pesantren pun, juga disebabkan oleh beberapa faktor sebagaimana yang disebutkan di atas. Apalagi, di era globalisasi seperti sekarang ini, berbagai tantangan dan perkembangan jaman, seperti sains, teknologi, dan pasar bebas memaksa pesantren-pesantren mengoptimalkan seluruh daya kemampuannya, untuk dapat bertahan hidup dan beradaptasi dengan perkembangan yang sedang terjadi.⁹ Dengan demikian, pesantren sebagai sebuah organisasi pendidikan Islam, akan mengalami sebuah proses pertumbuhan yang tidak mulus. Pesantren akan menemui permasalahan-permasalahan, dan akan dihadapkan pada suatu titik krisis tertentu. Jika ia

⁷*Ibid.*, 236.

⁸*Ibid.*, 237.

⁹Moh. Slamet Untung, Rekonstruksi Manajemen Pendidikan Pesantren, dalam *jurnal Forum Tarbiyah* 9 (2) Desember 2011, 250.

mampu mengatasi permasalahan dan melampaui krisis yang menimpanya, maka pertumbuhan pesantren akan terus berjalan menuju tahap yang lebih baik dari sebelumnya. Atau, jika pesantren mampu menerapkan strategi tertentu, maka ia akan dapat menghindari kemungkinan krisis yang akan menimpanya di masa-masa yang tidak dapat diperkirakan.

Ada beberapa contoh pesantren yang terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang cukup signifikan dan berpotensi diterpa krisis kelembagaan. Salah satu pesantren tersebut, yaitu pesantren Nurul Islam (Nuris) di kabupaten Jember, dan pesantren Hidayatul Mubtadien (PPHM) Ngunut, Kabupaten Tulungagung. Pesantren Nuris didirikan pertama kali oleh KH. Muhyiddin Abdusshomad pada tahun 1981 di kelurahan Antirogo, kecamatan Sumbersari, kabupaten Jember, Jawa Timur. Pesantren ini selanjutnya lebih dikenal dengan nama pesantren Nuris. Berdirinya pesantren ini didukung dan direstui oleh sejumlah ulama berpengaruh di wilayah tapal kuda, seperti KH. As'ad Syamsul Arifin Sukorejo Situbondo, KH. Husnan Arak-Arak Bondowoso, KH. Ahmad Shiddiq dan KH. Umar Sumberbringin Jember, yang merupakan guru dari KH. Muhyiddin. Lembaga pendidikan yang pertama kali dikelola pada awalnya adalah Madrasah Diniyah Nurul Islam. Namun pada tahun 1982, lembaga pendidikan formal segera terbentuk, yaitu SMP Nuris. Lalu pada tahun 1985 mendirikan TK Nuris, pada tahun 1989 mendirikan SMA Nuris dan pada tahun 2003 mendirikan STM Nuris. Jumlah santri Pesantren Nuris saat ini

hampir menembus angka 2000 santri, yang datang dari beberapa wilayah Indonesia.

Sementara itu, pondok pesantren Hidayatul Mubtadiien, didirikan pertama kali oleh almarhum KH. M. Ali Shodiq Umman. Mulai merintis Pesantren sebelum tahun 1967, dan pada tanggal 1 Januari tahun 1967, pesantren Hidayatul Mubtadiien didirikan secara resmi. Seiring perkembangan jaman, lembaga-lembaga pendidikan formal pun segera dibentuk, mulai dari Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar Islam (SDI), Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI), Sekolah Menengah Atas Islam (SMAI), Taman Pendidikan al-Qur'an (TPQ), Madrasah Diniyah, Majelis Ta'lim dan beberapa lembaga-lembaga non-pendidikan lain yang sangat bermanfaat bagi santri, pesantren dan masyarakat. Jumlah santri yang ada dimiliki pesantren Hidayatul Mubtadiien saat ini juga hampir menembus angka 2000 santri.

Berdasarkan pemikiran yang telah dipaparkan di atas, peneliti menjadi terdorong untuk melakukan penelitian untuk mengetahui proses pertumbuhan organisasi pesantren di beberapa pesantren, khususnya yang di alami oleh pondok pesantren Nurul Islam di kabupaten Jember dan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiien di kabupaten Tulungagung. Dengan berdasarkan pada pemikiran dan berbagai pertimbangan, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian di kedua pesantren tersebut, dengan mengambil judul "Pertumbuhan Organisasi di Pondok Pesantren dalam Menghadapi Krisis Kelembagaan (*Studi Multi Kasus di Pondok*

Pesantren Nurul Islam Kabupaten Jember dan Hidayatul Mubtadiien Kabupaten Tulungagung)".

B. Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pemaparan dalam konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah pada proses pertumbuhan organisasi yang dialami oleh pondok pesantren Nurul Islam di kabupaten Jember dan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiien di kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan fokus permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pertumbuhan organisasi pondok pesantren Nurul Islam kabupaten Jember dan pondok pesantren Hidayatul Mubtadiien kabupaten Tulungagung?
2. Bagaimana upaya pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien mengantisipasi krisis kelembagaan?
3. Bagaimana dampak pertumbuhan pesantren terhadap performa pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan pertumbuhan organisasi yang dialami oleh pondok pesantren Nurul Islam Kabupaten Jember dan Hidayatul Mubtadiien Kabupaten Tulungagung.

2. Mendeskripsikan upaya pondok pesantren Nurul Islam Kabupaten Jember dan Hidayatul Mubtadiien Kabupaten Tulungagung dalam mengantisipasi krisis kelembagaan selama proses pertumbuhan berlangsung.
3. Mendeskripsikan dampak pertumbuhan pesantren terhadap performa pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien Kabupaten Tulungagung.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori tentang proses pertumbuhan organisasi pondok pesantren di Indonesia.

2. Praktis

- a. Bagi Pondok Pesantren

Dapat memberikan informasi dan bahan rujukan bagi pondok pesantren, khususnya yang menyangkut pertumbuhan pesantren dan kemungkinan krisis kelembagaan yang akan dihadapi. Serta dapat memberi masukan dan bahan pertimbangan bagi pimpinan/pengasuh

pondok pesantren dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan pengembangan pondok pesantren, serta mempersiapkan segala sesuatu berkaitan dengan kemungkinan krisis yang akan menimpa lembaga.

b. Bagi para ustadz/ustadzah

Dapat memberi masukan dan bahan pertimbangan dalam upayanya membantu pimpinan/pengasuh pesantren untuk mengembangkan pondok pesantren.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat menjadi inspirasi dan acuan awal bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap topik yang sejenis atau relevan.

d. Bagi civitas akademika IAIN Tulungagung

Dapat memperkaya koleksi hasil penelitian mahasiswa yang memungkinkan untuk dikaji lebih lanjut dalam susunan dan level yang lebih kompleks dan komprehensif.

E. Penegasan Istilah

Untuk menghindari kekeliruan dan memperoleh pemahaman yang jelas terhadap fokus dan pertanyaan tesis ini, peneliti merasa perlu untuk membatasi pengertian beberapa istilah yang nantinya akan sering digunakan dalam penelitian ini. Istilah yang mengarah pada fokus penelitian akan didefinisikan secara konseptual dan operasional sebagai berikut:

1. Definisi konseptual

a. Pertumbuhan organisasi

Pertumbuhan organisasi merupakan bagian dari evolusi organisasi, yang rentetan siklusnya terdiri dari pertumbuhan, perkembangan dan klimaks serta anti klimaks. Proses pertumbuhan ini alamiah dan semua organisasi pasti mengalami proses ini.¹⁰

b. Teori pertumbuhan organisasi

Merupakan suatu teori pertumbuhan yang digunakan untuk melihat pertumbuhan suatu organisasi. Salah satu pakar yang memperkenalkan teori ini adalah Larry E. Greiner. Pertumbuhan organisasi menurutnya dicirikan dengan tahap pertumbuhan yang panjang dan tenang, diikuti oleh periode-periode kekacauan internal. Yang *pertama* disebut evolusi dan yang selanjutnya disebut revolusi. Setiap tahap evolusi atau pertumbuhan menciptakan krisis tersendiri. Pemecahan suatu krisis mencetuskan suatu evolusi baru.¹¹

c. Dampak Pertumbuhan Organisasi

Dampak dapat diartikan sebagai akibat dari sesuatu. Misalnya, Dampak kebijakan dan keputusan yang diambil seorang pimpinan dapat mempengaruhi kinerja dan relasi antar karyawan.¹² Dampak juga bisa diartikan sebagai efek samping dan biasanya dikonotasikan

¹⁰ Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori Organisasi dan Perilaku Organisasi: Sebuah Tinjauan Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), 128.

¹¹ *Ibid.*, 129

¹² Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan: Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*, (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2012), 254.

kepada hal-hal yang positif dan negatif.¹³ Dampak pertumbuhan organisasi, dapat diartikan sebagai akibat atau efek samping yang ditimbulkan oleh pertumbuhan organisasi terhadap sesuatu. Dalam konteks penelitian ini, performa organisasi/pesantren merupakan suatu variabel yang dikenai atau menerima pengaruh dari pertumbuhan organisasi.

d. Performa organisasi

Istilah performa berasal dari bahasa Inggris *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “kinerja”, atau “prestasi”. Secara istilah, performa organisasi dapat diartikan sebagai perilaku yang melangsungkan hasil.¹⁴ Dalam konteks penelitian ini, performa organisasi yang dimaksud adalah bagaimana penampilan atau kinerja pesantren dalam menyelenggarakan fungsi kerjanya yang berkaitan erat dengan pertumbuhan yang sedang dialami pesantren. Menurut Child, sebagaimana yang dikutip oleh Agus Zaenul Fitri, semakin besar suatu organisasi, maka terdapat hubungan erat dengan performanya, khususnya performa ekonomisnya. Sehingga, akan selalu ditemukan keterkaitan antara pertumbuhan suatu organisasi dengan performa organisasi tersebut.¹⁵

¹³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2014), 51.

¹⁴ Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrongs Hand Book of Human Resource Management Practice*, (London-United Kingdom: Kogan Page, 2014), 331.

¹⁵ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu...*, 247.

e. Krisis kelembagaan

Kata krisis berasal dari Yunani *krisis*, yang memiliki arti “keputusan”. Dalam bahasan China, krisis diucapkan dengan *wei-ji* dan mempunyai dua arti, yaitu “bahaya” dan “peluang”.¹⁶

Secara istilah, krisis dapat dipahami sebagai sebuah ujian bagi ekstensi diri, baik organisasi, perusahaan maupun individu. Krisis tidak pernah diketahui kapan akan datang menghampiri. Namun, kita dapat mempersiapkan diri menghadapi krisis dengan memahami prinsip-prinsip yang benar, berpikir positif dan optimis.¹⁷

Krisis kelembagaan, merupakan sebuah ujian bagi sebuah organisasi / lembaga yang tidak dapat diperkirakan kapan datangnya. Dalam konteks teori Greiner, krisis suatu organisasi / lembaga akan menerpa organisasi tersebut sesuai pada tahap pertumbuhan yang dijalani. Setiap tahap pertumbuhan yang sedang berjalan, maka krisis tertentu akan berpotensi datang menghampiri.

2. Definisi operasional

Tesis dengan judul “Pertumbuhan Organisasi di Pondok Pesantren dalam Menghadapi Krisis Kelembagaan (*Studi Multi Kasus di Pondok Pesantren Nurul Islam Kabupaten Jember dan Hidayatul Mubtadiien Kabupaten Tulungagung*)” ini dimaksudkan untuk mengetahui, memahami dan mampu mendeskripsikan pertumbuhan organisasi yang dialami pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien, krisis

¹⁶ Firsan Nova. *Crisis Public Relations*, (Jakarta: Grasindo, 2009), 54.

¹⁷ *Ibid.*, 53.

yang sedang atau akan menyimpannya, upaya-upaya yang pernah dilakukan untuk penanganan krisis tersebut, serta dampak dari pertumbuhan organisasi terhadap performa pondok pesantren. Dalam penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan pertimbangan evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen pesantren selama ini, serta perencanaan selanjutnya.

F. Sistematika Pembahasan

Tesis ini terdiri dari enam bab, masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab. Untuk dapat melakukan pembahasan yang sistematis, maka peneliti menggunakan sistematika sebagai berikut:

Bagian awal yang berisi halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman motto, halaman persembahan, prakata, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, abstrak dan daftar isi.

Bagian utama terdiri dari enam bab, yaitu:

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi tentang konteks penelitian, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah dan sistematika pembahasan.

Bab II merupakan kajian teori dan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini kajian teori yang dibahas adalah organisasi, pesantren dan model pertumbuhan organisasi. Bab ini juga memaparkan beberapa penelitian terdahulu sebagai perbandingan untuk menentukan teori penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Bab III merupakan metode penelitian yang menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisa data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV merupakan penyajian hasil penelitian, analisis data dan temuan penelitian yang disajikan dalam topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hasil analisis data, serta hasil temuan penelitian.

Bab V merupakan pembahasan tentang hasil dan temuan-temuan penelitian, yang memuat pertumbuhan organisasi, model pertumbuhan organisasi yang mengakibatkan krisis kelembagaan, serta dampaknya terhadap organisasi. Pada bab ini, hasil dan temuan penelitian dibahas dengan cukup mendalam agar mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan Bab VI merupakan penutup yang berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran.

Bagian akhir memuat daftar rujukan, lampiran-lampiran serta biodata peneliti.