

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini diuraikan hasil kajian teori secara berurutan dan mendalam mengenai: a) deskripsi teori b) penelitian terdahulu yang relevan c) alur pikir penelitian.

#### **A. Deskripsi Teori**

##### 1. Kajian tentang Organisasi

###### a. Pengertian Organisasi

Organisasi secara bahasa berasal dari bahasa Yunani *Organon* yang berarti alat atau instrumen.<sup>1</sup> Arti kata ini menjelaskan bahwa organisasi merupakan alat bantu manusia untuk mempermudah mencapai tujuan dengan cara yang lebih mudah dan efektif. Sedangkan secara istilah, organisasi memiliki pengertian beragam, tergantung bagaimana sudut pandang yang digunakan. Menurut Max Webber, sebagaimana dikutip oleh Miftah Thoha, Organisasi adalah tata hubungan sosial, yang terdiri dari individu-individu yang saling berinteraksi, yang memiliki aturan-aturan tertentu, dan memiliki kerangka hubungan yang berstruktur, ada wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Ibid.*, 53.

<sup>2</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), 113.

Menurut Robbins, sebagaimana dikutip oleh Siswanto dan Agus Sucipto, organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok tujuan.<sup>3</sup>

Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Malinowski, sebagaimana dikutip Abdurrahmat Fathoni, ia mendefinisikan Organisasi sebagai suatu kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh terhadap peraturan, untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>4</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi itu merupakan:

- 1) Kumpulan individu-individu yang berserikat dan saling bekerja sama.
- 2) Memiliki tujuan. Organisasi terbentuk karena memiliki tujuan yang jelas.
- 3) Kumpulan orang-orang yang memiliki tujuan tersebut, akhirnya berkoordinasi dalam upayanya merealisasikan tujuan tersebut.

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, 54-55.

<sup>4</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 22.

Dalam perspektif Islam, ada beberapa ayat al-Qur'an yang menyinggung persoalan tentang organisasi, adapun beberapa ayat tersebut adalah sebagai berikut:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ

وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٥﴾

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.” (Q.S Al-Maidah/5: 2)<sup>5</sup>

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا

كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ ﴿٤﴾

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (Q.S al-Shaaf/61: 4).<sup>6</sup>

Ayat pertama, menjelaskan bahwa Allah memerintahkan umat Islam untuk tolong-menolong dalam kebaikan, larangan tolong-menolong dalam perbuatan buruk dan bertaqwa kepada Allah. Ayat ini diyakini sebagai suatu isyarat perintah untuk berorganisasi. Sedangkan ayat kedua, secara lebih gamblang menjelaskan bahwa Allah mencintai orang-orang yang berjuang dalam jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan membentuk suatu bangunan yang sangat kokoh. Ayat ini

<sup>5</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-'Aliyy Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2000), 85.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 440.

memberikan penjelasan lebih jelas bahwa organisasi adalah suatu hal yang harus diupayakan bagi umat Islam, terutama bila menyangkut perjuangan di jalan Allah SWT.

Ayat-ayat di atas juga diperkuat oleh *qawl* (perkataan) *sayyidina* Ali bin Abi Thalib r.a yang mengatakan:

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

*“Kebenaran yang tidak terorganisir dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi.”*

*Qawl* ini menurut Mujamil Qomar, mengingatkan kita pada urgensi berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka, perkumpulan atau organisasi apa pun yang menggunakan identitas Islam, tidak memiliki garansi keberhasilan / kesuksesan / kemenangan jika tidak diorganisasi dengan baik.<sup>7</sup>

## 2. Dasar Pembentukan dan Tujuan Berorganisasi

Sebagaimana diketahui, kebutuhan manusia sangatlah banyak. Untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia membutuhkan orang lain atau pihak lain. Manusia, dengan segala keterbatasannya tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri. Sehingga, manusia perlu berkelompok dan berorganisasi, atau sekurang-kurangnya, bersinggungan dengan organisasi atau pihak

---

<sup>7</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2014), 30-31.

lain, sehingga terbentuklah sebuah kerjasama yang saling menguntungkan.

Kondisi semacam inilah yang menjadi dasar atau pendorong terbentuknya dan tumbuhnya organisasi di sekitar manusia. Akibatnya, manusia tidak hanya menjadi makhluk sosial, tapi juga menjadi masyarakat organisasi atau masyarakat yang tidak bisa hidup tanpa organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa organisasi sangat berpengaruh terhadap kehidupan manusia dan mempunyai peranan yang sangat vital dalam kehidupan manusia.<sup>8</sup>

Organisasi didirikan manusia bukan sebagai tujuan akhir, melainkan untuk mencapai suatu tujuan atau kepentingan manusia itu sendiri.<sup>9</sup> Hal ini menunjukkan bahwa ada sejumlah alasan logis tertentu mengapa seseorang atau kelompok orang mendirikan organisasi. Berikut beberapa alasan tersebut menurut Siswanto dan Agus Sucipto:

- a) Organisasi dapat memberikan perlindungan sehingga seseorang memperoleh rasa aman. Rasa aman dalam menyalurkan bakat dan minatnya, keinginan untuk mendapatkan keadilan, keinginan diakui sebagai anggota dalam suatu organisasi.
- b) Organisasi dapat membantu seseorang untuk menghadapi kesulitan yang dihadapinya.

---

<sup>8</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi...*, 14.

<sup>9</sup> Aya Mamlu'ah, Pengembangan Budaya Organisasi Pesantren dalam Manajemen Pendidikan Islam, dalam *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam* 2 (1) Januari-Juni 2017, 29.

- c) Organisasi dapat memberikan *prestige*, status sosial dan pengakuan.
- d) Organisasi dapat memberikan dorongan dan semangat.
- e) Organisasi dapat memberikan bimbingan dan pengarahan dalam rangka meningkatkan prestasi seseorang.
- f) Organisasi dapat memberikan kepuasan yang bersifat psikis dan kepuasan sosial.<sup>10</sup>

Sedangkan dalam perspektif yang berbeda, Gareth Jones, sebagaimana dikutip oleh Achmad Sobirin, menjelaskan bahwa pada dasarnya didirikannya organisasi adalah untuk menciptakan nilai tambah baik berupa produk maupun jasa. Dalam kaitannya dengan penciptaan nilai tambah tersebut, organisasi memungkinkan seseorang untuk:

- a) Meningkatkan spesialisasi dan melakukan pembagian kerja.
- b) Menggunakan teknologi tinggi
- c) Mengelola lingkungan eksternal lebih baik
- d) Meminimalisir biaya transaksi
- e) Menggunakan kekuasaan dan pengendalian dalam meningkatkan kinerja.<sup>11</sup>

### 3. Pondok Pesantren

- a. Sejarah Lahirnya Pesantren di Indonesia

---

<sup>10</sup> Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori Organisasi...*, 62.

<sup>11</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi...*, 15.

Pondok Pesantren atau sering disebut pesantren, merupakan bagian dari organisasi secara umum. Ia dikategorikan sebagai organisasi, karena di dalamnya terdapat sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama, dan saling berkoordinasi untuk mewujudkan cita-cita atau tujuan bersama.

Pesantren berasal dari kata santri. Menurut Soegarda Poerbakawatja, sebagaimana dikutip oleh Haidar Putra Daulay, menjelaskan bahwa pesantren berasal dari kata santri, yaitu seseorang yang belajar agama Islam, sehingga dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam. Ada juga pendapat yang mengartikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup sehari-hari. Sesuai dengan arus perkembangan dan dinamika zaman, definisi serta persepsi terhadap pesantren terus mengalami pergeseran atau perubahan.<sup>12</sup>

Pada umumnya, Pesantren dikenal sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Kata ‘tradisional’ dalam pengertian ini tidaklah merujuk pada arti tetap

---

<sup>12</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam: Dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 26.

tanpa mengalami penyesuaian, tetapi menunjukkan bahwa lembaga ini telah hidup sejak ratusan tahun yang lalu dan telah menjadi bagian yang mendalam dari sistem sebagian besar umat Islam di Indonesia.<sup>13</sup>

Pesantren dinilai sebagai lembaga pendidikan yang paling tua di Indonesia. Oleh karena itu, pesantren memiliki akar sejarah yang jelas walaupun terdapat perbedaan pendapat mengenai kapan dan siapa yang mendirikan pondok pesantren untuk pertama kalinya.<sup>14</sup>

Sebagaimana yang dijelaskan Mujamil Qomar, ada beberapa pendapat berbeda mengenai sejarah berdirinya pondok pesantren. Pendapat pertama mengatakan bahwa, pada masa Syaikh Maulana Malik Ibrahim (Syaikh Maghribi) pesantren untuk pertama kalinya didirikan oleh Syaikh dari Gujarat ini. Pendapat *kedua*, menurut Mohammad Said dan Junimar Affan, adalah Sunan Ampel atau Raden Rahmat yang mendirikan pondok pesantren untuk pertama kalinya di Kembang Kuning Surabaya. Sedangkan pendapat yang *ketiga*, menurut Kiai Machrus Aly, Sunan Gunung Jati (Syaikh Syarif Hidayatullah) lah yang mendirikan pesantren untuk pertama kalinya di Cirebon.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Rofiq A, dkk, *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 1.

<sup>14</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), 7. Lihat pula, Jamal Ma'mur Asmani, Pesantren Sebagai "Kiblat" Pendidikan dan Pengetahuan Indonesia, dalam *Jurnal Islamic Review* 5 (1) April 2016, 60-61.

<sup>15</sup> *Ibid.*, 7-8.

Data-data sejarah mengenai sistem pendidikan pesantren yang dibangun Syaikh Maghribi tersebut sulit ditemukan hingga sekarang. Mujamil Qomar menyatakan tidaklah layak untuk segera mengamini kebenaran data tersebut tanpa melakukan verifikasi yang cermat. Namun, secara esensial dapat diyakini bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim memang mendirikan pesantren di Jawa sebelum wali-wali lainnya. Pesantren dalam pengertian hakiki, sebagai tempat pengajaran para santri meskipun bentuknya sangat sederhana, telah berhasil ia rintis.<sup>16</sup>

b. Pergeseran Paradigma dalam Pesantren

Sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pesantren telah diakui ikut mencerdaskan kehidupan bangsa. Pada masa kolonialisme, pesantren berjasa besar karena ikut mencerahkan pikiran masyarakat dan menyadarkan bahwa bangsa Indonesia sedang dijajah. Tidak sedikit pula tokoh-tokoh pejuang kemerdekaan yang lahir dari rahim pesantren (alumni) atau sekurang-kurangnya pernah belajar di pesantren. Bahkan, hingga hari ini, kontribusi pesantren dalam pembangunan nasional tetap berada di posisi yang cukup penting. Pesantren tetap menjadi kawah candradimuka bagi para calon pemimpin bangsa, serta menjadi tempat simulasi terjadinya pembaharuan pemikiran, khususnya pemikiran-pemikiran Islam, yang dapat memberikan

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, 8.

sumbangannya dalam peningkatan sumber daya manusia Indonesia.<sup>17</sup>

Disadari atau tidak, pesantren hari ini umumnya mengalami pergeseran akibat dari modernisasi dan globalisasi. Peran Kyai tidak lagi sentral sebagai satu-satunya sumber belajar. Para santri sudah dapat mengakses banyak sumber-sumber belajar seiring dengan semakin beragam dan berkembangnya sumber-sumber belajar baru, dan semakin tingginya dinamika komunikasi antara sistem pendidikan pesantren dan sistem-sistem yang lain.<sup>18</sup>

Keadaan ini menyebabkan perubahan pada hubungan kyai dengan santri. Intensitas hubungan mereka menjadi lebih terbuka dan rasional. Sebaliknya, kedekatan hubungan personal yang berlangsung lama, terbatas, dan emosional, lambat laun memudar. Begitu pula hubungan ulama dengan umat yang semula diikat oleh emosi keagamaan yang kuat, kini semakin mencair. Hubungan antara tokoh, ulama, dan umat mulai didasarkan atas berbagai pertimbangan rasional dan pragmatis, seperti kepentingan sosial-ekonomis dan politis.<sup>19</sup>

Begitu pula terdapat kecenderungan yang kuat bahwa santri membutuhkan ijazah dan penguasaan bidang keahlian, atau keterampilan yang jelas, yang dapat mengantarkannya untuk

---

<sup>17</sup> Rofiq A, dkk, *Pemberdayaan Pesantren...*, xii.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 9.

<sup>19</sup> *Ibid.*, 10.

menguasai lapangan kehidupan tertentu. Dalam era globalisasi tidak cukup hanya berbekal dengan moral yang baik saja, tetapi perlu dibekali dengan keahlian dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan lapangan kerja. Kondisi seperti ini mau tidak mau harus dihadapi oleh pesantren. Keadaan ini jelas menimbulkan kondisi yang dilematis bagi pesantren. Jika pesantren tetap mempertahankan tradisinya, maka pesantren akan semakin ditinggalkan sebagai suatu lembaga pendidikan. Untuk menjemput perubahan ini, pesantren mau tidak mau harus melakukan langkah inovatif-kreatif, agar tetap eksis dan tidak terpuruk. Pesantren dituntut untuk terus merubah wajah, dari lembaga yang hanya mengandalkan metode klasik menuju metode didaktik modern. Dan tentu saja, mengubah paradigma pendidikannya, yang semula berparadigma klasik, kini harus berubah ke paradigma yang lebih ilmiah, logis dan modern, menjadi pesantren modern.<sup>20</sup>

Pergeseran paradigmatik yang dialami pesantren ini, umumnya diawali dengan perubahan dalam metode pembelajaran di pesantren. Seperti halnya, pendirian lembaga-lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren, mulai dari tingkat sekolah dasar hingga perguruan tinggi, serta lembaga-lembaga keterampilan seperti bengkel, menjahit, dan lain sebagainya.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, 11.

<sup>21</sup> S. Ali Jadid Al Idrus, Kontribusi dan Implikasi Pengembangan Pendidikan Tinggi pada Pondok Pesantren Menghadapi Persaingan Global, dalam *el Hikmah: Jurnal Kajian dan Penelitian Pendidikan Islam* 10 (2) Desember 2016, 232.

Maka sudah barang tentu, pesantren-pesantren modern dewasa ini, dapat dipastikan memiliki beberapa lembaga formal atau informal yang mencerminkan adanya perubahan paradigmatik pendidikannya. Dengan keadaan yang demikian, maka pesantren sebagai lembaga pendidikan yang semula menggunakan model klasik dan cenderung bertahan dengan tradisinya, lambat laun berubah menjadi lembaga pendidikan yang lebih modern, ilmiah, logik dan lebih relevan dengan tantangan jaman. Walaupun, tidak sedikit juga pesantren yang tetap mempertahankan tradisi klasiknya, sehingga tidak banyak orang yang melirikinya.

Dalam perspektif yang lebih luas, Azyumardi Azra menjelaskan, bahwa pergeseran paradigma dalam pesantren, atau secara umum pendidikan Islam Indonesia, sesungguhnya diawali oleh tantangan bangsa Barat terhadap umat Islam, yang berwujud kolonialisme dan imperialisme sekitar tiga abad yang lalu. Umat Islam, yang pada saat itu berpusat di Timur-Tengah, tidak mampu membendung arus tantangan Barat dan hanya terperangah melihat kemajuan dan kekuatan Eropa. Ketertinggalan dan kekalahan umat Islam ini kemudian menyadarkan sejumlah pemimpin di dunia Islam, khususnya di Turki dan Mesir. Sejak sultan Mahmud II dari Turki Utsmani sampai Muhammad ‘Ali Pasya dari Mesir menyadari ketertinggalan dan kekalahan umat Islam, maka, penguasa-penguasa Muslim ini pun mengambil langkah strategis

dengan melakukan pembaharuan diberbagai bidang kehidupan umat Islam, terutama pembaharuan di bidang pendidikan.<sup>22</sup>

Namun, pembaharuan yang dilakukan tidak serta merta diterima begitu saja. Di Mesir misalnya, terjadi resistensi yang dilakukan lembaga-lembaga pendidikan Islam terhadap gagasan pembaharuan pendidikan. Para Ulama konservatif yang mendominasi al-Azhar menolak sejumlah gagasan pembaharuan yang ditawarkan. Tetapi, seiring perkembangan zaman, perlahan-lahan gagasan pembaharuan tersebut mampu dilaksanakan, terutama pada saat rezim militer Gamal Abd al-Nasser berkuasa pada tahun 1961. Pembaharuan pendidikan yang berlangsung secara tidak mudah dan tidak sepenuhnya berhasil itu, akhirnya merembet ke berbagai wilayah Islam lainnya, termasuk ke Indonesia, yang mana pesantren sudah cukup lama hadir dalam sistem pendidikan umat Islam Indonesia.<sup>23</sup> Berawal dari titik itulah, pembaharuan pendidikan Islam Indonesia dimulai, termasuk di lembaga pendidikan Islam tradisonal, seperti pesantren.

#### 4. Pertumbuhan Organisasi

Pertumbuhan organisasi adalah siklus daur hidup (*life cycle*) organisasi yang bergerak melalui empat tahapan: kelahiran atau

---

<sup>22</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), xiv.

<sup>23</sup> *Ibid.*, xv.

pembentukan, pertumbuhan, kedewasaan, dan kemunduran.<sup>24</sup> Secara teoretis, setiap organisasi akan melewati tahapan-tahapan ini, dan setiap organisasi akan mengalami perbedaan dalam tahapan-tahapan tersebut. Atau, bisa jadi sebagian organisasi tidak mengalami semua tahapan ini. Bahkan, ada juga organisasi yang langsung mengalami tahap kematian sebelum sempat merasakan tahap pertumbuhan.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan pertumbuhan organisasi. Berikut empat alasan utama yang menyebabkan organisasi mengalami pertumbuhan :

- a) Makin besar makin baik.
- b) Pertumbuhan meningkatkan kemungkinan untuk bertahan hidup.
- c) Pertumbuhan sinonim dengan keefektifan dan efisiensi.
- d) Pertumbuhan adalah kekuasaan.<sup>25</sup>

Sedangkan menurut Robbins, sebagaimana dikutip oleh Agus Zaenul Fitri, 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.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins, *Organization Theory, Structure, design and Applications*, (United States of America: PrenticeHall International, 1990), 21.

<sup>25</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 42.

<sup>26</sup> Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 236.

*Kedua*, organisasi mengalami pertumbuhan disebabkan oleh mobilitas dari para eksekutif/pimpinannya. Organisasi yang maju pada umumnya 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.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup>

Dalam proses pertumbuhan organisasi, ada beberapa cara yang biasa dilakukan, cara-cara itu adalah sebagai berikut:

- a) Ekspansi (memperluas wilayah organisasi atau menambah cakupan kerja organisasi)
- b) Diversifikasi (usaha mengembangkan produk atau jasa yang baru)
- c) Pengembangan Teknologi.

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, 236.

<sup>28</sup> *Ibid.*, 237.

d) Perbaiki Teknik Manajerial.<sup>29</sup>

Siklus hidup suatu organisasi merupakan kapasitasnya untuk hidup. Suatu organisasi dapat berusia panjang jika internalnya dikelola dengan baik, dan memiliki suatu kelangsungan hubungan dengan lingkungan yang penuh keberhasilan. Jelasnya suatu organisasi tidak memiliki kehidupan dalam pengertian yang sama sebagai organisme biologis. Namun demikian organisasi merupakan suatu ungkapan, penyampaian, atau manifestasi proses kehidupan para individu yang menyusunnya. Dengan demikian suatu penguraian organisasi serta hubungannya terhadap lingkungan akan demikian membantu dalam menentukan faktor-faktor yang perlu bagi siklus hidupnya.<sup>30</sup>

Pertumbuhan organisasi tidak berjalan selamanya. Sebuah batas *asymptotic* atas dapat dipaksakan melalui sejumlah faktor. Ada beberapa alasan utama mengapa organisasi mampu mencapai batas pertumbuhan tertinggi:

- a) Peningkatan yang cepat dari diversifikasi produk dan pembagian pasar di wilayah tertentu
- b) Kompetisi internal dalam pemenuhan sumberdaya
- c) Peningkatan biaya produksi dan pemasaran
- d) *Diminishing returns* (penghasilan yang menurun)
- e) Penurunan pangsa pasar

---

<sup>29</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen...*, 54.

<sup>30</sup> *Ibid.*, 61.

- f) Pengurangan produktifitas
- g) Meningkatnya tekanan lingkungan dari peraturan pemerintah dan kelompok penekan
- h) Meningkatnya pengaruh dari teknologi baru.
- i) Pesaing baru dan tak terduga.<sup>31</sup>

## 5. Evolusi Organisasi dan Krisis

### a. Pengertian Evolusi Organisasi

Organisasi memiliki karakteristik yang sama dengan makhluk hidup, yaitu mengalami evolusi. Organisasi mengalami proses pertumbuhan, perkembangan dan klimaks serta anti klimaks dalam sebuah siklus hidup. Organisasi yang berhasil mengelola evolusi adalah organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Organisasi-organisasi yang berhasil rata-rata mampu melihat *track record* ke belakang dan juga memiliki pandangan yang *visioner*, jauh melihat masa depan.

Menurut Greiner istilah evolusi pada organisasi digunakan untuk menggambarkan jangka waktu pertumbuhan organisasi, di mana tidak ada pergolakan besar terjadi dalam praktek organisasi.<sup>32</sup> Evolusi juga merupakan sebuah hukum alam yang menimpa semua organisasi. Evolusi dalam suatu organisasi bisa terjadi, karena pengaruh lingkungan internal maupun eksternal. Faktor eksternal misalnya,

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, 61.

<sup>32</sup> Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, (Cambridge-Massachusetts, Harvard Business Review, 1974), 1.

perkembangan sains dan teknologi, sedangkan faktor internal seperti kreativitas dan inovatif dari pengelola organisasi, serta bisa juga karena terjadinya konflik internal dalam tubuh organisasi.<sup>33</sup>

Pada saat organisasi mengalami evolusi, sikap dan tindakan yang diambilnya pun berbeda-beda. Ada organisasi yang bersikap antipatif, ada yang bertindak reaktif, ada yang berubah setelah krisis menimpa organisasinya dan ada juga yang bersikap pro-aktif dengan selalu berusaha memprediksi jauh-jauh hari segala hal yang berkaitan dengan perubahan dan masa depan organisasinya.

#### b. Pertumbuhan Organisasi dan Krisis Menurut Larry E. Greiner

Salah satu model pertumbuhan organisasi yang cukup dikenal adalah model pertumbuhan organisasi Larry E. Greiner. Model ini dikembangkan pada permulaan 1970-an. Greiner mengkaji sejumlah organisasi. Dari hasil kajiannya, ia berpendapat bahwa evolusi organisasi 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.<sup>34</sup>

Sebagaimana juga yang dikutip oleh Agus Zaenul Fitri, Greiner mengurutkan tahapan pertumbuhan dan titik-titik kritis yang akan

---

<sup>33</sup> Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori Organisasi...*, 128.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 129.

dilalui organisasi dalam proses pertumbuhannya. Berikut penjelasan yang dimaksud:

1) Tahapan Pertama: Pertumbuhan melalui Kreatifitas (*Growht Through Creativity*)

Pada tahapan pertumbuhan ini, organisasi baru saja lahir atau berdiri. Organisasi dapat dikategorikan sebagai organisasi yang masih bayi dan berukuran kecil. Adapun yang menjadi fokus perhatian organisasi adalah bagaimana ia mampu menciptakan suatu produk tertentu dan mampu bertahan hidup dalam persaingan. Tahapan ini dinamakan tahapan pertumbuhan melalui kreatifitas, karena yang dibutuhkan pada tahap ini adalah kreatifitas dari pendiri atau pimpinan pertama dari organisasi. Jika dilihat dari struktur dan birokrasinya, organisasi ini sangat tidak birokratis, tidak formal dan bertumpu kepada pimpinan tunggal (*one man show*) yang berjiwa *entrepreneur*.

Titik krisis yang akan dialami pada tahap ini adalah krisis kepemimpinan. Krisis ini terjadi karena organisasi semakin membesar ukurannya, meluber jumlah anggota/karyawan/pegawainya, dan pimpinan tidak lagi mampu mengelola organisasi karena ia terbiasa mengelola organisasi secara sendirian.

Jika organisasi mampu melampaui krisis ini, apabila pimpinan yang berjiwa *entrepreneur* tadi diganti oleh seorang

pimpinan yang lebih kuat dan memiliki keahlian lebih dalam hal manajemen. Atau, pimpinan yang berjiwa entrepreneur tadi, mampu meningkatkan kekuatan dan keahliannya dalam manajemen, sehingga ia mampu membawa organisasinya melalui titik krisis kepemimpinan.<sup>35</sup>

2) Tahapan Kedua: Pertumbuhan melalui Pengarahan (*Growht Through Direction*)

Jika krisis pada kepemimpinan telah berhasil diatasi dan dilalui, hal itu berarti organisasi telah memiliki pimpinan yang kuat dan memiliki kemampuan manajemen yang mumpuni untuk memimpin organisasinya. Pada tahap ini organisasi telah dipecah menjadi beberapa hirarki wewenang, penugasan dan pembagian kerja yang jelas. Jika dilihat struktur, birokrasi dan komunikasinya, organisasi pada tahap ini mulai menjadi lebih formal dan birokratis.

Titik krisis yang rawan pada tahap ini disebut krisis otonomi. Krisis ini terjadi karena pihak bawahan mulai dibatasi ruang geraknya karena aroma birokrasi mulai terasa, kekuatan pimpinan semakin kuat dan seringkali tidak mau mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahannya. Oleh karenanya, pihak bawahan merasa tidak puas dan krisis otonomi pun tidak dapat dihindari.

---

<sup>35</sup> Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu...*, 239.

Krisis otomoni dapat diatasi apabila pimpinan organisasi bersedia mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahannya, dan bawahannya ini mulai terlatih untuk melakukan pengambilan keputusan atau kebijakan secara baik.<sup>36</sup>

3) Tahapan Ketiga: Pertumbuhan melalui Pendelegasian (*Growth Through Delegation*)

Pada tahap ketiga pertumbuhan ini, sebagian wewenang telah didelegasikan secara resmi kepada pimpinan tingkat bawah dan menengah. Dengan kata lain, desentralisasi telah mulai dilakukan, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar juga mulai diberikan kepada para pimpinan tingkat bawah dan menengah. Pimpinan tertinggi organisasi lebih banyak mengarahkan perhatiannya kepada pemikiran yang lebih strategis, sementara operasi sehari-hari dipercayakan kepada pimpinan yang berada di bawahnya.

Sistem pengendalian internal dan sistem informasi organisasi mulai dipergunakan. Komunikasi antar staf dan jajaran manajemen juga semakin jarang, tapi semakin lebih formal. Dan berkaitan dengan produk organisasi, mulai bermunculan produk-produk baru disertai kemunculan anggota/karyawan yang memiliki spesialisasi dalam tugas-tugas khusus tertentu.

---

<sup>36</sup> Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution...*, 5.

Adapun titik rawan krisis pada tahapan ini adalah krisis pengawasan. Krisis ini terjadi sebagai akibat dari terlalu besarnya peran yang diberikan kepada pimpinan tingkat menengah dan bawah, sehingga membuat organisasi menjadi berkembang ke segala arah/tidak lagi fokus kepada satu arah tanpa terkendali.

Krisis pengawasan ini akan mampu diatasi apabila pimpinan tertinggi organisasi mampu mengarahkan kembali organisasinya, melalui teknik-teknik atau pendekatan-pendekatan baru untuk menyatukan kembali arah perkembangan seluruh bagian-bagian organisasi sesuai dengan tujuan organisasi sebagai satu kesatuan.<sup>37</sup>

#### 4) Tahapan Keempat: Pertumbuhan melalui Koordinasi (*Growht Through Coordination*)

Apabila krisis pada tahapan keempat, krisis pengawasan dapat diatasi, berarti organisasi telah mencapai tingkat koordinasi yang baik. Dalam organisasi telah tersedia staf profesional atau para spesialis yang menguasai program pengembangan organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat menggunakannya untuk mengarahkan semua kegiatan bagian-bagian organisasi sesuai dengan rencana keseluruhan tersebut.

Pada tahap ini, organisasi telah memiliki struktur yang lengkap, dan karakter organisasinya sangat birokratis. Isu sentral yang diangkat organisasi tidak lagi sebatas mempertahankan hidup

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, 6.

atau menjaga reputasi dan pengembangan diri, melainkan bagaimana organisasi mampu mempertahankan kesatuan dan keutuhan organisasi.

Titik rawan pada tahap ini adalah krisis birokrasi, yang disebabkan oleh program organisasi secara keseluruhan seringkali membatasi gerak para pimpinan menengah. Organisasi menjadi terlalu besar sehingga menjadi sangat kaku, dan kekuatan atau pengaruh pimpinan puncak beserta stafnya menjadi sangat dominan. Hambatan seperti ini akan membatasi gerak dan inovasi dari pimpinan menengah. Organisasi pun menjadi sangat kaku, terlalu besar untuk dikelola dengan baik hanya melalui aturan maupun prosedur formal.<sup>38</sup>

5) Tahapan Kelima: Pertumbuhan melalui Kerjasama (*Growth Through Collaboration*)

Jika tahap sebelumnya sudah terlewati, itu berarti organisasi telah melewati krisis birokrasi. Hal itu akan memunculkan semangat kerjasama yang baik (kolaborasi). Dengan begitu, suasana baru akan lahir di dalam tubuh organisasi.

Pada tahap ini, seluruh anggota organisasi/karyawan/pegawai telah menyadari bahwa birokrasi memang diperlukan agar organisasi menjadi teratur, tapi juga dipahami bahwa birokrasi yang berlebihan akan sangat menghambat laju aktifitas dan

---

<sup>38</sup> Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu...*, 243.

kemajuan organisasi. Oleh karena itu, anggota organisasi/karyawan/pegawai menjadi terlatih dan juga terbiasa menghadapi serta menyelesaikan permasalahan tanpa terhambat oleh birokrasi. Pengawasan formal tidak lagi dibutuhkan, dan digantikan oleh sebuah kontrol sosial yang akan mengarahkan anggota/karyawan ke arah kerja yang lebih baik.

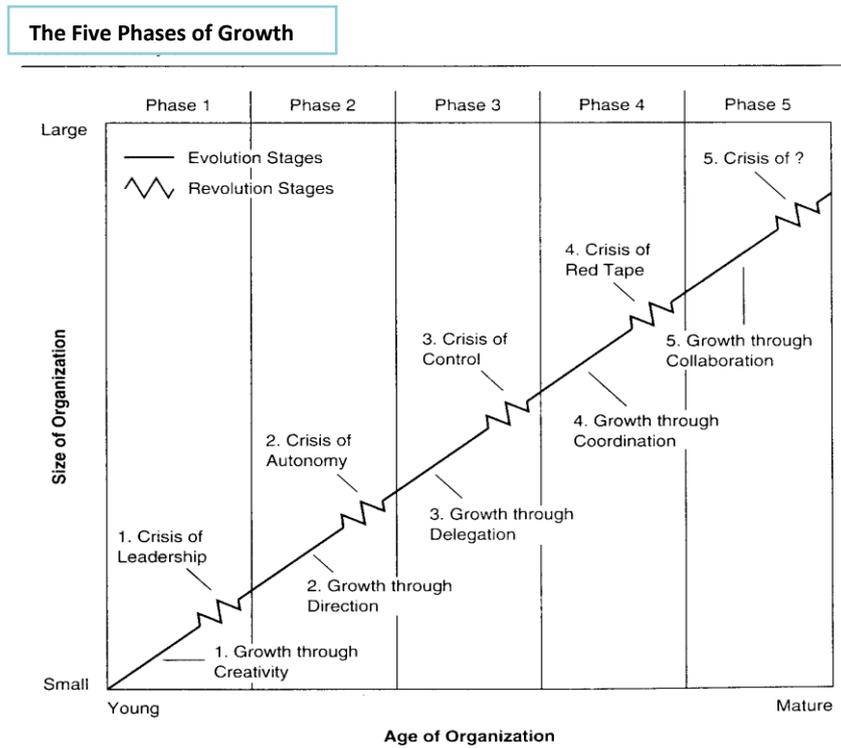
Supaya kerjasama yang baik tercapai, umumnya dalam organisasi yang sudah berada pada tahap ini akan sering membentuk tim yang anggotanya diambil dari berbagai bagian atau dari berbagai fungsi yang terdapat dalam organisasi. Komunikasi atau hubungan formal lainnya seringkali digantikan dengan rapat-rapat koordinasi atau dengan pembentukan tim kerja tertentu untuk segera menyelesaikan suatu pekerjaan atau permasalahan tertentu.

Tahapan paling akhir ini memerlukan waktu yang sangat lama untuk bisa dicapai. Dan apabila suatu organisasi sudah benar-benar mencapainya, titik krisis selanjutnya belum diketahui bentuknya, titik kritis pada tahapan ini dinyatakan oleh Greiner sebagai titik krisis ???.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, 244.

Berikut gambar fase-fase pertumbuhan organisasi yang diperkenalkan Greiner:



Gambar 1.1  
Fase-fase Pertumbuhan Organisasi<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Lihat Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution...*, 11.

## 6. 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 dapat melangsungkan suatu hasil.<sup>41</sup> Menurut Brumbach, dalam Armstrongs dan Taylor, Performa atau kinerja berarti perilaku dan hasil sekaligus. Perilaku berasal dari pelaku dan mengubah kinerja dari abstraksi menjadi bertindak. Bukan hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan bagian dari usaha baik mental dan fisik yang diterapkan pada suatu tugas, serta dapat dinilai sebagai bagian dari hasil.<sup>42</sup> Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh Brumbach tersebut adalah catatan tentang outcome atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu.

Untuk melihat dan menilai performa atau kinerja organisasi. Indikator-indikator tertentu telah ditetapkan oleh para pakar. Indikator kinerja ini adalah ukuran kualitatif atau kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Namun, menurut Agus Dwiyanto, sulit

---

<sup>41</sup> Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrongs Hand Book of Human Resource Management Practice*, (London-United Kingdom: Kogan Page, 2014), 331.

<sup>42</sup> *Ibid.*, 334.

untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai dan representatif. Kesulitan ini muncul karena banyak faktor, seperti kurang jelasnya tujuan dan misi suatu organisasi, serta banyak dan kompleksnya *stake holder* yang dimiliki organisasi sehingga memungkinkan terjadinya benturan.<sup>43</sup>

Agus Dwiyanto menjelaskan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk melihat performa sebuah organisasi, yaitu kualitas layanan, produktifitas, responsivitas, dan akuntabilitas.<sup>44</sup> Berikut penjelasan dari masing-masing indikator tersebut:

a) Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi.

b) Produktifitas

Yaitu melihat tingkat efisiensi tetapi juga efektifitas pelayanan organisasi. Produktifitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output.

c) Responsivitas

Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu

---

<sup>43</sup> Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: UGM Press, 2008), 49.

<sup>44</sup> *Ibid.*, 50.

indikator kinerja publik karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

d) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi itu tunduk atau berpihak kepada kepentingan masyarakat.<sup>45</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini penelitian-penelitian terdahulu yang membahas mengenai pondok pesantren. Penelitian-penelitian tersebut akan dicantumkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1: Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian yang Sekarang
1.	Iyus Herdiana Saputra, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009 <sup>46</sup>	Manajemen Pendidikan Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah	Fokus penelitiannya dikhususkan kepada model pendidikan pesantren, perencanaan strategis, pengkoordinasian dan pengawasan pendidikan pesantren Darul Hikmah. Sedangkankan penelitian ini difokuskan kepada proses pertumbuhan organisasi pesantren yang terjadi di

<sup>45</sup> *Ibid.*, 50-51.

<sup>46</sup> Iyus Herdiana Saputra, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah*, (Yogyakarta: Tesis Tidak Diterbitkan, 2009).

			pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien, dan melihat krisis kelembagaan yang sudah atau belum dialami oleh kedua pesantren tersebut.
2.	Muhammad Firman, Universitas Pendidikan Indonesia, 2013 <sup>47</sup>	Pembinaan Karakter Santri Melalui Keteladanan Kyai di Lingkungan Pesantren	Fokus penelitiannya membahas peran kyai, keteladanan kyai dan faktor pendukung serta penghambat dalam pembinaan karakter santri di lingkungan pondok pesantren. Sedangkannya penelitian ini difokuskan kepada proses pertumbuhan organisasi pesantren yang terjadi di pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien, dan melihat krisis kelembagaan yang sudah atau belum dialami oleh kedua pesantren tersebut.
3.	Kuni Adibah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013 <sup>48</sup>	Tradisi Pesantren dalam Membentuk Karakter (Studi Lapangan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta)	Fokus penelitian dikhususkan kepada tradisi pesantren Wahid Hasyim dalam membentuk karakter santri, metode-metode yang digunakan, serta faktor pendukung dan penghambat dalam prosesnya. Sedangkannya penelitian ini difokuskan kepada proses pertumbuhan organisasi pesantren yang terjadi di pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul

<sup>47</sup> Muhammad Firman, *Pembinaan Karakter Santri Melalui Keteladanan Kyai di Lingkungan Pesantren*, (Jakarta: Tesis Tidak Diterbitkan, 2013).

<sup>48</sup> Kuni Adibah, *Tradisi Pesantren dalam Membentuk Karakter (Studi Lapangan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta)*, (Yogyakarta: Tesis Tidak Diterbitkan, 2014).

			Mubtadiien, dan melihat krisis kelembagaan yang sudah atau belum dialami oleh kedua pesantren tersebut.
4.	Nurul Hak, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2004 <sup>49</sup>	Perubahan Sosial Pesantren di Tasikmalaya Pada Paruh Pertama Abad ke-20 (1905-1950)	Fokus penelitiannya membahas perubahan yang terjadi pada pesantren di Tasikmalaya pada paruh pertama abad ke-20, pergeseran fungsi dan perannya, serta dampak sosial yang muncul dan terlihat pada pengembangan sistem pendidikannya. Sedangkankan penelitian ini difokuskan kepada proses pertumbuhan organisasi pesantren yang terjadi di pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Mubtadiien, dan melihat krisis kelembagaan yang sudah atau belum dialami oleh kedua pesantren tersebut.
5.	Anisah Indiati, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2002 <sup>50</sup>	Pesantren dan Perubahan Sosial: Telaah Pengaruh Keberadaan Pondok Pesantren Modern Assalam Terhadap Perubahan Sosial Keagamaan Masyarakat Sekitar	Fokus penelitiannya diarahkan keada proses interaksi sosial dan integrasi sosial pesantren dengan masyarakat sekitar, serta melihat sejauh mana kontribusi dan pengaruh keberadaan pesantren terhadap keberadaan sosial keagamaan masyarakat yang tinggal di sekitar pondok pesantren. Sedangkankan

<sup>49</sup> Nurul Hak, *Perubahan Sosial Pesantren di Tasikmalaya Pada Paruh Pertama Abad ke-20 (1950-1950)*, (Yogyakarta: Tesis Tidak Diterbitkan, 2004).

<sup>50</sup> Anisah Indiati, *Pesantren dan Perubahan Sosial: Telaah Pengaruh Keberadaan Pondok Pesantren Modern Assalam Terhadap Perubahan Sosial Keagamaan Masyarakat Sekitarnya*, (Yogyakarta: Tesis Tidak Diterbitkan, 2002).

			penelitian ini difokuskan kepada proses pertumbuhan organisasi pesantren yang terjadi di pondok pesantren Nurul Islam dan Hidayatul Muftadien, dan melihat krisis kelembagaan yang sudah atau belum dialami oleh kedua pesantren tersebut.
--	--	--	--

### C. Alur Pikir Penelitian

Pertumbuhan organisasi merupakan fokus dalam penelitian ini. Proses pertumbuhan organisasi tersebut dicirikan dengan tahap-tahap pertumbuhan yang panjang, tenang, dan seringkali diikuti oleh periode-periode kekacauan internal. Dalam waktu tertentu, proses pertumbuhan tersebut akan mengarah kepada periode krisis. Apabila krisis tersebut mampu dilewati, maka pertumbuhan organisasi akan berjalan dengan baik dan membawa suatu organisasi menjadi lebih sempurna.

Dalam konteks penelitian ini, organisasi yang dimaksud adalah pondok pesantren. Dalam menjelaskan proses pertumbuhan organisasi tersebut dapat diawali dengan pertanyaan yang lazim, yaitu bagaimana proses pertumbuhan organisasi di pondok pesantren? Dalam proses pertumbuhan itu, akan terlihat apakah dalam proses pertumbuhan tersebut akan selalu diikuti dengan krisis organisasi/kelembagaan atau tidak. Dan jika terjadi krisis kelembagaan, bagaimana upaya yang

dilakukan oleh pihak-pihak terkait dalam mengupayakan penyelesaian krisis tersebut. Jika tidak terjadi krisis, maka dicari jawaban bagaimana krisis kelembagaan tersebut dapat dihindari atau diantisipasi. Yang terakhir adalah mengenai dampak pertumbuhan organisasi terhadap performa organisasi. Apakah proses tersebut membawa dampak yang signifikan terhadap performa organisasi, atau justru membawa dampak negatif terhadapnya

Alur pikir penelitian selanjutnya dapat digambarkan secara skematis sebagai berikut:

