

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konsep dan Teori

1. Tinjauan tentang Organisasi

a. Pengertian organisasi

Organisasi berasal dari kata *organon* yang dalam bahasa Yunani berarti alat. Chester I. Barnard dalam bukunya *The Executive Functions* sebagaimana dikutip oleh Asmani mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih. Dimock yang sebagaimana juga dikutip oleh Asmani turut menjelaskan bahwa organisasi adalah perpaduan secara sistematis bagian-bagian yang saling bergantung/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat mengenai kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹ Selain itu terdapat juga pendapat yang mengatakan bahwa kata organisasi berasal dari bahasa Inggris, yakni *organization* yang mana bentuk infinitifnya adalah *to organize* yang artinya menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain, yang tiap-tiap bagian mempunyai fungsi tersendiri sesuai kapasitasnya.² Lagi, Koontz

¹Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 17.

²Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 177.

& O'donnel sebagaimana dikutip oleh Marno & Supriyanto menguraikan bahwa organisasi adalah pembinaan hubungan, wewenang, dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal maupun secara horizontal diantara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.³

Organisasi merupakan hubungan struktural yang mengikat unsur-unsur, mulai dari manusia, sasaran, tempat kedudukan, pekerjaan dan wewenang, teknologi, serta lingkungan. Terdapat juga para ahli yang mengemukakan mengenai definisi organisasi secara umum. Seperti halnya Jamal Ma'mur Asmani menguraikan bahwa organisasi merupakan perpaduan secara sistematis bagian-bagian yang saling berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat mengenai kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁴

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para *experts* di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya organisasi merupakan hubungan yang didalamnya terdapat kesinambungan antara dua orang atau lebih (atasan dengan bawahan) yang secara sadar memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk menjalankan tugas yang telah dibentuk demi mencapai visi dan misi bersama. Organisasi baik berada dalam dunia pendidikan

³Marno&Triyo Supriyanto, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), 17-18.

⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Sakti...*, 18.

atau dari kaca mata umum, sesungguhnya sama-sama memiliki wewenang dalam hal menjalankan fungsi maupun perannya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hubungan sistematis yang terdapat didalam sebuah organisasi dapat diyakini sebagai salah satu upaya dari lembaga untuk menjalankan kewajiban-kewajiban demi tanggung jawab terhadap lembaga yang memayunginya. Sehingga lembaga tersebut bisa berkembang seiring dengan perkembangan zaman di era sekarang ini.

b. Prinsip-prinsip yang ada dalam organisasi

Menurut Roco Carzoo asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut:⁵

1) Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas

Sebelumnya juga sudah dijelaskan bahwa tujuan yang jelas yang benar-benar urgen bagi setiap organisasi agar terarah apa yang dicita-cita orang-orang yang berada diorganisasi tersebut.

2) Skala Hirarki

Skala Hirarki dapat diartikan sebagai perbandingan kekuasaan disetiap bagian yang ada. Kekuasaan yang terukur, jika jelas berapa banyak bawahan dan jenis pekerjaan apa saja yang menjadi titik tumpu sebuah organisasi. Artinya

⁵Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : citapustaka Media Perintis, 2011), 22-24.

tidak sama antara kepala sekolah dengan pembantu kepala sekolah dalam ukuran hirarki kekuasaan. Yang hanya bisa memerintah bawahan adalah atasan. Itu yang menjadi tolak ukur di manapun organisasi itu berdiri.

3) Kesatuan perintah/komando

Untuk sentralisasi organisasi, kesatuan perintah itu terletak di pucuk pimpinan tertinggi. Jika disekolah, maka kepala sekolahlah yang bisa memerintah seluruh komponen sekolah, tetapi untuk desentralisasi, pembantu kepala sekolah atau guru yang mempunyai peran mengkomandokan bagian kekuasaan.

4) Pelimpahan wewenang

Dalam hal ini, ada dua pelimpahan wewenang, yakni :

- a) Secara permanen yang ditandai dengan Surat Keputusan Tetap (SK).
- b) Secara sementara yang sifatnya dadakan. Contoh kepala sekolah berhalangan menghadiri undangan rapat di Depdiknas tentang UN, maka yang berhak menggantikan adalah Pengganti Kepala Sekolah I (wakil kepala sekolah 1) yang sifatnya sementara.

5) Pertanggung Jawaban

Dalam melakukan tugas, semua bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan hasil kerjanya. Juga

bertanggung jawab atas kemajuan organisasi kepada bawahannya. Jadi semua pihak bertanggung jawab pada setiap apa yang dia kerjakan.

6) Pembagian pekerjaan

Pembagian Pekerjaan sangat diperlukan untuk menutupi ketidakmampuan setiap orang untuk mengerjakan semua pekerjaan yang ada dalam organisasi. Perlu adanya spesialisasi pekerjaan yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing. Kegiatan-kegiatan itu perlu dikelompokkan dan ditentukan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

7) Rentang pengendalian

Jenjang atau rentang pengendalian berkaitan dengan jumlah bawahan yang harus dikendalikan seorang atasan. Oleh sebab itu tingkat-tingkat kewenangan yang ada harus dibatasi seminimal mungkin sehingga tidak semua merasa menjadi atasan.

8) Fungsional

Bahwa seorang dalam organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenang nya, kegiatannya, hubungan kerjanya, serta tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

9) Pemisahan

Prinsip pemisahan ini berkaitan dengan beban tugas individu yang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain. Kecuali ada hal-hal tertentu diluar kuasa manusia, misal sakit.

10) Keseimbangan

Prinsip ini berhubungan dengan keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Keseimbangan antara beban tugas, imbalan, waktu bekerja dan hasil pekerjaan.

11) Flexibelitas

Suatu pertumbuhan dan perkembangan organisasi tergantung pada dinamika kelompok. Keseimbangan penugasan dengan imbalan perlu diperhatikan dengan baik dalam memenuhi tujuan organisasi.

12) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berarti bagi sebuah organisasi. Semua aktivitas dijalankan oleh pemimpin. Pemimpin juga bertanggung jawab atas kemajuan dan kemunduran organisasi. Seluruh fungsi-fungsi manajemen akan dikendalikan sepenuhnya oleh pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan dianggap sebagai inti dari organisasi ataupun manajemen.

b. Bentuk-bentuk organisasi

Salah satu cara untuk membedakan organisasi adalah meninjau ulang tujuan diadakannya organisasi itu. Salah satu syarat penting dari terbentuknya sebuah organisasi adalah memiliki tujuan. Bentuk-bentuk organisasi pada dasarnya berangkat dari asumsi bahwa sebuah organisasi yang berkembang dapat diklasifikasikan melalui beberapa klasifikasi sesuai dengan fungsinya. Wursanto sebagaimana dikutip oleh Siswanto & Agus Sucipto menyebutkan klasifikasi tersebut, diantaranya berdasarkan jumlah pucuk pimpinan, segi keresmian, tujuan, luas wilayah, tipe, dan bentuk-bentuknya.⁶

Organisasi berdasarkan bentuk atau bisa dikatakan dengan bentuk-bentuk organisasi merupakan pengklasifikasian suatu organisasi berdasarkan tata hubungan, wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam suatu organisasi. Organisasi berdasarkan bentuknya dapat dibedakan menjadi 7 kategori⁷, diantaranya:

1) Bentuk organisasi lini/garis/komando

Bentuk organisasi garis ini pertama kali muncul di kalangan militer dan merupakan bentuk organisasi yang paling tua. Bentuk ini diciptakan oleh Henry Fayol, disamping itu

⁶Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori&Perilaku Organisasi: sebuah Tinjauan Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), 13.

⁷*Ibid.*, 23.

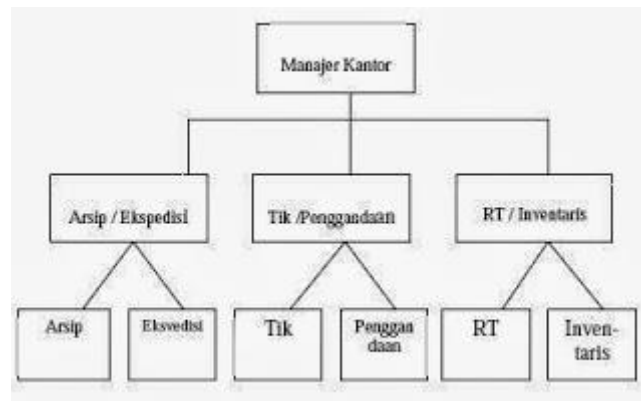
bentuk organisasi garis merupakan bentuk organisasi yang paling sederhana. Organisasi garis mempunyai ciri khas sebagai berikut :

- a) Jumlah karyawan relatif sedikit
- b) Organisasi relatif kecil
- c) Karyawan saling mengenal dengan akrab
- d) Belum adanya spesialisasi kerja, atau jika ada masih relatif rendah⁸

Disebut sebagai organisasi lini/garis/komando apabila pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Seluruh ketentuan, keputusan, dan kebijakan berada pada pucuk pimpinan. Wewenang pucuk pimpinan didelegasikan kepada satuan-satuan unit dibawahnya berdasarkan garis komando. Pada bentuk organisasi lini/komando dikenal adanya unsur pimpinan dan unsur pelaksana. Pimpinan yang dimaksud merupakan pucuk pimpinan tunggal di struktur organisasi. Sedangkan pelaksana merupakan orang-orang atau unit yang terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.⁹ Berikut merupakan contoh bagan organisasi garis / lini:

⁸Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, (Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2010), 44.

⁹*Ibid.*, 24-25.

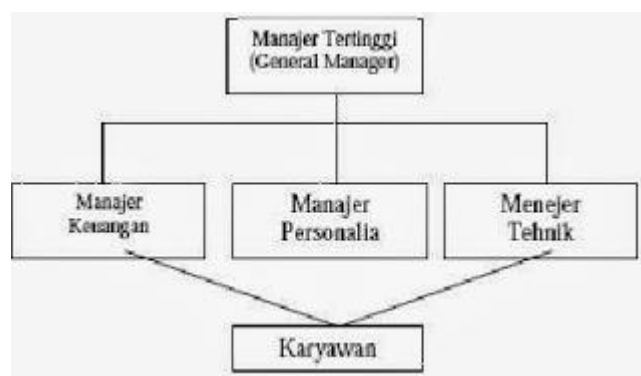


Didalam organisasi lini/garis/komando ini tidak terlepas dari kelebihan dan kekurangan. Kelebihan yang terdapat didalam organisasi garis ini, diantaranya perintah atau komando berjalan lancar, karena pimpinan hanya seorang; keputusan dapat diambil secara cepat; dan solidaritas karyawan sangat tinggi, karena saling mengenal satu sama lain. Sedangkan kelemahannya, yakni kemampuan seorang pimpinan sangat berpengaruh, sehingga jika pimpinan tidak cakap atau tidak mampu, akan berakibat fatal bagi organisasi tersebut; timbulnya atau mendorong adanya sifat otoriter dari seorang pimpinan organisasi; membatasi perkembangan individu bawahan/anggotanya; penggunaannya terbatas, jika dihadapkan dengan sasaran yang bertambah maka tidak dapat memenuhi kebutuhan karena menggunakan struktur sederhana.¹⁰

¹⁰Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih bahasa Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1994), 307.

2) Bentuk organisasi fungsional

Menurut James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman sebagaimana dikutip oleh J. Winardi menjelaskan bahwa sebuah organisasi fungsional merupakan suatu bentuk departementasi. Setiap orang terlibat dalam sebuah kegiatan fungsional, seperti kegiatan pemasaran atau keuangan, yang dikelompokkan kedalam satu unit.¹¹ Organisasi ini merupakan bentuk organisasi yang disusun berdasarkan fungsi yang telah dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi. Organisasi fungsional memiliki beberapa ciri khusus antara lain wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi yang ada dibawahnya, sehingga seorang bawahan dapat menerima perintah dari beberapa orang pimpinan, tidak menekankan hierarki struktural.¹² Contoh bagan organisasi fungsional:



¹¹ J. Winardi, S.E, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 101

¹²Siswanto&Agus Sucipto, *Teori&Perilaku...*, 25.

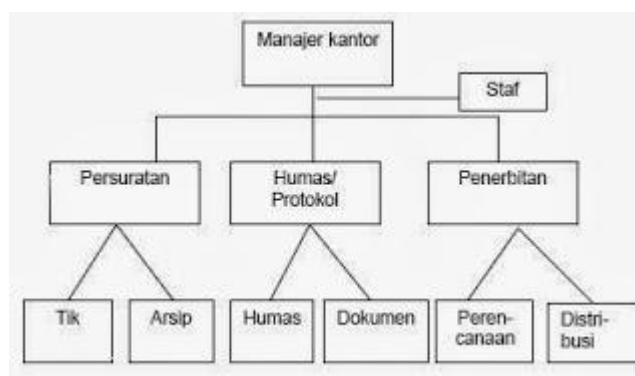
Dalam prakteknya, struktur organisasi fungsional ini kadang-kadang menimbulkan ketidakjelasan dalam pemberian perintah dari atasan kepada bawahan. Hal ini disebabkan karena setiap atasan mempunyai wewenang untuk memberikan perintah kepada setiap bawahan yang ada, sepanjang perintah tersebut masih ada hubungannya dengan fungsi yang dimiliki atasan. Struktur organisasi fungsional yang pada mulanya diciptakan oleh F.W. Taylor, juga mempunyai kebaikan maupun kelemahan tersendiri. Kebaikannya meliputi adanya spesialisasi tugas yang jelas; adanya tenaga-tenaga ahli dalam masing-masing tugas sesuai dengan fungsi-fungsi organisasi yang ada; karyawan dengan spesialisasinya dapat didayagunakan semaksimal mungkin; adanya kerjasama dan fleksibilitas yang tinggi dari para pekerja; tugas pucuk pimpinan lebih ringan karena ada pendelegasian wewenang. Sedangkan kelemahannya, meliputi koordinasi agak sulit diterapkan, karena bawahan mempunyai beberapa atasan; proses pengambilan keputusan seringkali terlambat, karena ditentukan oleh “top management”; dan dituntut adanya karyawan yang benar-benar trampil (seorang spesialis), yang kadang-kadang sulit mencarinya.¹³

¹³*Ibid*, 102

3) Bentuk organisasi lini dan staf

Bila suatu organisasi itu masih relatif kecil, artinya belum banyak permasalahan yang dihadapi dan segera harus diatasi, maka bentuk struktur organisasi yang sederhana (organisasi garis) dapat untuk mengatasinya. Namun apabila organisasi tersebut berkembang semakin luas, mungkin akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan (*decision making*), sehingga pimpinan tersebut merasa perlu untuk minta bantuan kepada orang lain yang dianggap mampu dan ahli. Oleh sebab itu, dibentuklah suatu “staf penasehat” yang merupakan kumpulan orang-orang yang ahli dalam bidang-bidang tertentu. Adapun tugas dari staf tersebut adalah membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan.¹⁴

Contoh bagan organisasi garis dan staf



Didalam organisasi lini dan staf juga terdapat kelebihan dan kekurangan. Kelebihan yang ada diantaranya dapat

¹⁴Mesiono, *Manajemen dan Organisasi...*, 44.

diterapkan baik dalam organisasi yang besar maupun organisasi yang kecil, apapun tujuan organisasi tersebut; ada pembagian tugas antara pimpinan dan bawahan (pelaksana) yang diakibatkan adanya staf; keputusan dapat diambil dengan lebih baik, karena adanya saran dari para ahli (staf). Sedangkan kelemahannya, yakni rasa solidaritas karyawan berkurang, karena tidak saling mengenal antara bagian satu dengan bagian lainnya; perintah kadang-kadang menjadi agak kabur atau kurang jelas; dan pelaksanaan pekerjaan akan mengalami hambatan, apabila koordinasi pada staf kurang baik.

4) Bentuk organisasi fungsi dan Lini

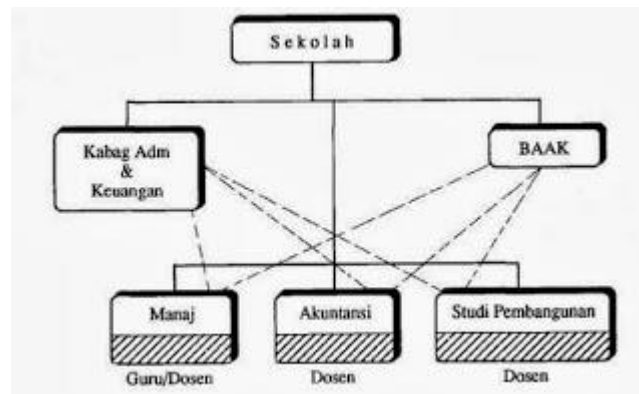
Suatu bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada perkepala unit (Kepala Bagian) untuk mengambil keputusan dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan. Bentuk organisasi ini memiliki Ciri-ciri:¹⁵

- a) Tidak tampak adanya perbedaan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas yang bersifat bantuan.

¹⁵*Ibid.*, 45.

- b) Terdapat spesialisasi yang maksimal dan tidak menonjolkan perbedaan tingkatan dalam pembagian kerja

Contoh bagan organisasi Lini dan Fungsional:



5) Bentuk organisasi lini, staf, dan fungsi

Bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga bentuk struktur organisasinya dapat berupa gabungan dari bentuk organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi dari ketiga bentuk organisasi tersebut. Sehingga bentuk struktur organisasi gabungan ini akan mempunyai kebaikan serta kelemahannya mengikuti kebaikan maupun kelemahan organisasi yang dibentuknya dalam rangka penggabungan tersebut.

Bentuk organisasi campuran memiliki Ciri-ciri:

- a) Organisasi besar dan kadang sangat ruwet.
- b) Jumlah karyawan banyak.

c) Mempunyai unsur karyawan pokok: Karyawan dengan tugas pokok (line personal), Karyawan dengan tugas bantuan (staff personal), Karyawan dengan tugas operasional fungsional (functional group)¹⁶

6) Bentuk Organisasi Komite (Commite Organization)

Suatu organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu lainnya dilaksanakan secara kolektif. Organisasi komite terdiri dari :

- a) Executive Committee (Pimpinan Komite), yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini
- b) Staff Committee, yaitu orang – orang yang hanya mempunyai wewenang staf

Organisasi bentuk ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Adanya dewan dimana anggota bertindak secara kolektif
- b) Adanya hak, wewenang dan tanggung jawab sama dari masing-masing anggota dewan.
- c) Asas musyawarah sangat ditonjolkan
- d) Organisasinya besar & Struktur tidak sederhana¹⁷
- e) Biasanya bergerak dibidang perbankan, asuransi, niaga.

2. Tinjauan Tahapan Pertumbuhna Organisasi

Ichak Adizes (1989) menguraikan tiga tahapan utama yaitu;¹⁸

¹⁶*Ibid.*,

¹⁷*Ibid.*,

¹⁸Ichak Adizes, *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It*, (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1996), 237.

- a. Tahap pertumbuhan (*growing stages*) yang meliputi masa pengenalan (*courtship*) , masa bayi (*infancy*), dan masa kanak-kanak (*go-go*);
- b. Masa ”*coming of age*” yang meliputi masa kedewasaan (*adolescence*) dan masa puncak/ keemasan (*prime*); dan
- c. Tahap Penurunan (*aging organizations*) yang meliputi masa kemapanan (*stable organizations*), masa aristokrasi (*aristoccracy*), masa birokrasi awal (*early bureaucracy*) dan masa birokrasi dan mati (*bureaucracy and death*).

Dari sembilan tahapan yang dirinci di atas dalam tulisan ini yang akan diuraikan hanya 7 (tujuh) tahap yang paling penting.

- a. Masa Pengenalan (*Courtship*)¹⁹

Ciri utama organisasi pada masa pengenalan adalah, banyaknya ide atau gagasan yang ingin diwujudkan, meskipun organisasi belum berdiri. Banyak sekali gagasan- gagasan tentang masa depan, tanpa adanya kegiatan yang nyata. Karenanya pada tahap ini antusiasme sangat tinggi dan ketertarikan secara emosional. Antusiasme dan ketertarikan secara emosional yang sangat tinggi itulah yang membangkitkan komitmen. Perkembangan dalam masa pengenalan menunjukkan ciri-ciri normal yaitu; apabila komitmen disertai dengan uji kenyataan secara realistis dan risiko diperhitungkan secara moderat.

¹⁹*Ibid*,

Sedangkan ciri-ciri abnormal yaitu gagasan tidak diuji secara realistis dan sesuai dengan kenyataan dan risiko tidak diperhitungkan secara moderat. Gagasan-gagasan yang tidak realistis dan berisiko tinggi, memungkinkan organisasi hanya berwujud dalam gagasan dan angan-angan. Dalam bahasa yang lain, organisasi akan mengalami "keguguran" sebelum lahir

b. Masa Bayi (*Infant Periode*)²⁰

Gagasan-gagasan dan ide yang dibangun pada tahap pengenalan apabila disertai kemampuan untuk mewujudkannya merupakan siklus awal dari kehidupan organisasi. Tentu saja tidak semua gagasan dapat diwujudkan, karena hal itu berkaitan langsung dengan ketersediaan dan kemampuan sumberdaya organisasi, baik sumberdaya manusia (SDM) maupun sumberdaya lainnya. Meskipun risiko telah diperhitungkan secara moderat, organisasi pada tahap awal membutuhkan kerja keras dan aktivitas-aktivitas berkelanjutan yang dilakukan oleh pendiri atau penggagas.

Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa pada tahap ini aktivitas organisasi masih bertumpu pada pimpinan atau pendiri (baik dalam komitmen maupun dalam pengambilan keputusan). Oleh karenanya sistem dan prosedur masih sederhana, pengelolaan serta struktur hirarkinya sempit. Tanpa komitmen

²⁰*Ibid*, 239.

dari pendiri untuk memberikan "kasih sayang" kepada organisasi (dalam bentuk perhatian, tenaga, bahkan uang), maka organisasi akan mati dikala masih bayi (infant mortality)

c. Masa Anak-Anak (*Go-Go*)²¹

Organisasi yang berhasil mewujudkan gagasan dalam bentuk yang nyata dianggap telah melewati masa awal. Dalam jumlah terbatas, ide-ide dapat dilaksanakan dan mulai menunjukkan aktivitas walaupun dalam skala terbatas. Keberhasilan dalam masa ini akan mendorong pendiri untuk memperbanyak ide dan mencoba untuk mewujudkan setiap ide yang muncul dalam angan-angan. Akhirnya banyak sekali ide yang ingin direalisasikan. Setiap peluang dan kesempatan "disambar" tanpa memperhitungkan kekuatan sumberdaya organisasi, tanpa menentukan skala prioritas, karena semua adalah prioritas. Akibatnya banyak sekali pekerjaan yang harus dikerjakan pada saat bersamaan. Sindrom "go-go" adalah semua ingin digarap, persis seorang anak yang selalu melahap apa saja yang ditemukan, tak peduli makanan atau bukan. Organisasi dikendalikan oleh setiap "temuan" peluang, bukan organisasi yang mengendalikan peluang.

d. Masa Dewasa²²

Organisasi yang berhasil melewati masa Go-Go yaitu

²¹*Ibid*, 240.

²²*Ibid*, 242.

yang secara selektif memilih peluang - bidang untuk digarap - dikerjakan, apakah melalui penetapan skala prioritas secara seksama, pilihan yang paling realistis atau secara radikal mengganti tujuan, menetapkan kembali "visi" dan "misi" organisasi. Organisasi yang berhasil melewati masa ini telah mencapai kedewasaan yang dicirikan berfikir dan bertindak realistis serta bekerja dalam level risiko yang moderat. Tentu saja penggantian tujuan ini membutuhkan perenungan, pemikiran, waktu, memerlukan refleksi. Risikonya, pada saat orang bertempur memperebutkan berbagai peluang untuk dikerjakan, masuk dalam bidang-bidang garapan, organisasi ini masih berasik-asik dengan program rekayasa ulang atau jargon-jargon reformasi.

Oleh karena itu, refleksi dan perumusan penggantian tujuan harus dilaksanakan secara seksama, agar momentum tidak hilang dan organisasi mengalami penurunan atau "penuaan" dini (premature aging), dalam arti organisasi belum sampai kepada visi dan misi yang diimpikan, komitmen dan sumberdaya sudah berkurang dan tidak efektif lagi untuk berjuang, akhirnya organisasi mengalami penuaan dini (*Premature Aging*)

e. Masa Puncak Organisasi²³

Organisasi yang berhasil melewati masa dewasa akan

²³*Ibid*, 248.

mencapai masa puncak organisasi. Hal ini ditandai dengan sasaran-sasaran yang secara realistis ditetapkan berhasil dicapai dengan baik. Organisasi dapat dikendalikan dengan baik karena sistem dan prosedur, serta mekanisme pengambilan keputusan telah tersusun dengan baik serta diterapkan secara konsekwen. Kendati, organisasi secara ketat menjalankan sistem dan prosedur, organisasi tetap fleksibel dalam arti masih mampu mengadopsi berbagai perubahan- perubahan yang terjadi di lingkungan.

Oleh karena itu tahap ini disebut pula sebagai tahap Go-Go kedua atau second birth new infant. Organisasi secara agresif mencari berbagai peluang dan kesempatan untuk memperluas usaha dan diversifikasi berbagai bidang usaha), namun dibarengi dengan perhitungan dan prediksi secara ketat dan pengendalian dalam implementasinya.

f. Masa Stabilitas Organisasi²⁴

Apabila organisasi secara konsisten mampu mempertahankan masa puncak selama beberapa periode tertentu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi itu mengalami atau berada pada posisi kestabilan. Tentu saja pada tahap ini banyak sekali "godaan" dan tantangan yang muncul secara internal maupun eksternal

²⁴*Ibid*, 250.

g. Masa Penurunan dan Kematian Organisasi²⁵

Secara internal godaan yang muncul adalah munculnya rutinitas pekerjaan sehingga mematikan kreativitas dan inovasi. Setiap gagasan atau inovasi muncul selalu akan mengganggu kestabilan. Jargon ” jangan mengganggu suasana yang sudah kondusif” merupakan senjata untuk mematikan setiap inovasi dan kreativitas. Jika situasi ini terus berlanjut, maka lama kelamaan akan memunculkan kubu- kubu yang saling berseberangan, atau bahkan saling bermusuhan secara terang- terangan maupun sembunyi-sembunyi (konflik). Dari segi analisa struktur organisais, konflik merupakan suatu ciri dimana struktur yang ada sudah tidak efektif atau *deficiency* (Daft, 1992) Manakala ini terjadi, maka suasana saling curiga-mencurigai akan terjadi.

Setiap orang selalu berancang-ancang untuk menjatuhkan lawan konfrontasinya secara fisik (memecat, merumahkan) maupun secara mental psikologik dengan memainkan berbagai kartu truf masing-masing dengan mencari kelemahan pihak lainnya. Semua daya upaya difokuskan kepada usaha-usaha untuk menjatuhkan lawan. Sementara implementasi tujuan-tujuan organisasi menjadi terbengkalai. Akhirnya ketika organisasi menghadapi masalah, yang terjadi adalah saling menyalahkan, bukan mencari penyebab dan solusi untuk memecahkan masalah.

²⁵*Ibid*, 253.

Karena organisasi terus menerus dilanda konflik, sementara pelayanan atau implementasi organisasi menjadi terabaikan, maka yang mengemuka dalam organisasi adalah kepentingan-kepentingan politik dari masing-masing pihak yang bertikai.

Komitmen yang semula dibangun pada tahap awal pendirian organisasi, tidak ada lagi. Banyak anggota organisasi yang exodus keluar atau mengundurkan diri (exit) (Hirschman, 1970). Jika para anggota organisasi yang exodus, atau jika pun bertahan namun komitmen sudah tidak ada lagi sebagai pemersatu gerak langkah tujuan organisasi, maka pada saat itu organisasi, kendati secara formal masih berdiri, secara riil sudah mati.

h. Tinjauan Fase Evolusi Organisasi

1) 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.

Evolusi adalah sebuah hukum alam yang menimpa

semua organisasi. Evolusi dalam suatu organisasi bisa terjadi, karena pengaruh lingkungan internal maupun eksternal. Faktor eksternal misalnya, perkembangan sains dan teknologi, sedangkan faktor internal seperti kreativitas dan inovasi dari pengelola organisasi, serta bisa juga karena terjadinya konflik internal dalam tubuh organisasi.²⁶

Sementara setiap 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,

2) Teori Pertumbuhan Organisasi menurut Larry E. Greiner

Salah satu model pertumbuhan organisasi yang cukup dikenal adalah model milik 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

²⁶Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori ...*, 128.

pertumbuhan menciptakan krisis tersendiri. Pemecahan suatu krisis mencetuskan suatu evolusi baru.²⁷

Sebagaimana yang dikutip oleh Agus Zaenul Fitri, Greiner mengurutkan tahapan pertumbuhan dan titik-titik kritis yang akan dilalui organisasi dalam proses pertumbuhannya. Berikut penjelasan yang dimaksud:

a) Tahapan Pertama: Pertumbuhan melalui Kreativitas

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 kreativitas, karena yang dibutuhkan pada tahap ini adalah kreativitas 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

²⁷*Ibid.*, 129.

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.²⁸

b) Tahapan Kedua: Pertumbuhan melalui Pengarahan

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

²⁸Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, (Tulungagung: STAIN Press, 2013), 239.

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 terhindari. Krisis otonomi dapat diatasi apabila pimpinan organisasi bersedia mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahannya, dan bawahannya ini mulai terlatih untuk melakukan pengambilan keputusan atau kebijakan secara baik.²⁹

c) Tahapan Ketiga: Pertumbuhan melalui Pendelegasian

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

²⁹*Ibid*, 240-141

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.

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.³⁰

d) Tahapan Keempat: Pertumbuhan melalui Koordinasi

Apabila krisis pada tahapan keempat, krisis pengawasan dapat diatasi, berarti organisasi telah

³⁰*Ibid*, 241-242

mencapai tingkat koordinasi yang baik. Dalam organisasi telah tersedia staf professional 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 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.³¹

- e) Tahapan Kelima: Pertumbuhan melalui Kejasama (Kolaborasi)

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 aktintas dan 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 kejasama yang baik tercapai, umumnya dalam organisasi yang sudah berada pada tahap ini akan sering membentuk tim yang anggotanya diambil dari

³¹*Ibid*, 243.

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.³²

3. Tinjauan tentang Pesantren

a. Asal-Usul Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisonal,³³ Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekan kanpentingnya moralitas dalam beragama sebagai pedoman hidup bermasyarakat.³⁴ Pondok pesantren yang merupakan media dan lembaga pendidikan Islam di Indonesia,³⁵ didirikan karena adanya tuntutan dan kebutuhan zaman, hal ini bisa dilihat dari perjalanan historisnya, bahwa sesungguhnya pondok pesantren dilahirkan atas

³²*Ibid*, 244.

³³Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan ...*, 55.

³⁴Mastuhu, *Dinamika Sistem ...*, 6.

³⁵Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam ...*, 16.

kesadaran kewajiban dakwah Islamiah, yakni menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam, sekaligus mencetak kader-kader ulama dan da'i.

Sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai training center yang otomatis menjadi cultural central Islam yang disahkan atau dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya oleh masyarakat Islam sendiri yang secara defacto tidak dapat diabaikan oleh pemerintah.³⁶ Tentang kehadiran pondok pesantren secara pasti di Indonesia pertama kalinya, di mana dan siapa pendirinya, tidak dapat diperoleh keterangan yang pasti. Berdasarkan hasil pendataan yang dihasilkan oleh Departemen Agama pada tahun 1984-1987 diperoleh keterangan bahwa pesantren tertua didirikan pada tahun 1062 di Pamekasang Madura, dengan nama Pesantren Jan Tapes II.³⁷ Akan tetapi hal ini juga diragukan, karena tentunya ada pesantren Jam Tapes I yang lebih tua.

Pada masa penjajahan kolonial Belanda, yaitu sekitar abad ke-18-an, nama pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan rakyat terasa sangat berbobot terutama dalam bidang penyiaran agama Islam. Kelahiran pondok pesantren baru, selalu diawali dengan cerita perang nilai antara pondok pesantren yang akan

³⁶A. Kube Dauda, *Pembinaan Organisasi, Administrasi, dan Manajemen Madrasa/ Pesantren*" Makalah Musyawarah Kerja PB. As'adiyah, (Sengkang: Gedung Yusbar, 2002), 5.

³⁷Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 1996), 41.

berdiri dengan masyarakat sekitarnya, dan diakhiri dengan kemenangan pihak pondok pesantren, sehingga pondok pesantren dapat diterima untuk hidup di masyarakat, dan kemudian menjadi pioner bagi masyarakat sekitarnya dalam bidang kehidupan moral. Bahkan dengan para santrinya menjalin kontak budaya antara berbagai suku dan masyarakat sekitar.³⁸

Kehadiran pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai lembaga penyiaran agama dan sosial keagamaan. Dengan sifatnya yang lentur (flexibel), sejak awal kehadirannya pondok pesantren ternyata mampu mengadaptasikan diri dengan masyarakat serta memenuhi tuntutan masyarakat. Walaupun pada masa penjajahan, pondok pesantren mendapat tekanan dari pemerintah kolonial Belanda, pondok pesantren masih bertahan terus dan tetap tegar berdiri, walaupun sebahagian besar berada di daerah pedesaan. Peranan mendidik dan mencerdaskan kehidupan bangsa tetap diembannya. Bahkan pada saat-saat perjuangan kemerdekaan, banyak tokoh pejuang dan pahlawan-pahlawan kemerdekaan yang berasal dari kaum santri.

Dalam perkembangannya, pondok pesantren memang sangat pesat, pada zaman Belanda saja jumlah pesantren di

³⁸*Ibid.*, 42.

Indonesia telah teridentifikasi sebanyak 20.000 buah.³⁹ Perkembangan selanjutnya mengalami pasang surut. Tetapi perkembangan yang paling akhir, dunia pesantren menampilkan trend lain.⁴⁰ Di samping masih ada yang mempertahankan sistem "tradisionalnya" dan sebagian yang lainnya membuka sistem madrasah, sekolah umum bahkan ada diantaranya yang membuka semacam lembaga pendidikan kejuruan.⁴¹ Tetapi tidak terlepas dari penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moralitas sebagai pedoman hidup untuk berdialektika dengan masyarakat.

b. Manajemen Pondok Pesantren

Menghadapi masa depan yang masih penuh tantangan dan persaingan maka setiap organisasi pendidikan khususnya pendidikan pesantren, perlu mempersiapkan diri dengan menata organisasi, administrasi dan manajemen sebagai salah satu perangkat untuk memperkuat daya saing kedepan. Sebelum penulis lebih jauh merunut tentang bagaimana manajemen kepemimpinan di pondok pesantren, maka alangkah indahnya kalau kita membidik dulu tentang pengertian manajemen.⁴² Manajemen adalah seni dan kemampuan memperoleh hasil,

³⁹A. Timur Djailani, *Peningkatan Mutu Pendidikan Pembangunan Perguruan Agama*, (Jakarta: Dermaga, 1982), h. 18

⁴⁰Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, 57.

⁴¹Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Pendidikan di Indonesia dari zaman ke zaman*, (Jakarta: LP3ES, 1979), 166.

⁴²Kube Dauda, *Pembinaan Organisasi...*, 10.

melalui kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.⁴³ Sedangkan menurut Soemitro Djoyokusuma, manajemen adalah usaha mengatur dan memimpin.⁴⁴ dari pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa orientasi manajemen adalah memperoleh hasil dengan melalui kegiatan operasional.

Manajemen kepemimpinan di pesantren selama ini pada umumnya bercorak alami. Baik pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan yang akan menggantikan pimpinan yang ada, belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap.⁴⁵ Banyak hal yang dapat ditunjuk sebagai sebab belum menetapnya pola kepemimpinan di pondok pesantren selama ini. Sebab yang paling utama adalah watak kharismatik yang dimilikinya. Pada tahap-tahap pertama berkembangnya sebuah pondok pesantren memang diperlukan kepemimpinan dengan sifat-sifat sedemikian itu, tetapi pada tahap selanjutnya banyak kerugian yang ditimbulkan. Yaitu; pertama, munculnya ketidakpastian dalam perkembangan pesantren yang bersangkutan, karena semua hal bergantung pada keputusan pribadi sang pemimpin. Kedua, pola pergantian pimpinan berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan, sehingga

⁴³*Ibid.*,3.

⁴⁴Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, Cet. III, 2000), 15.

⁴⁵Mappanganro, *Eksistensi Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional*, (Makassar: CV Berka Utami, 1996),11.

lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alami seperti meninggalnya sang pemimpin secara mendadak. Ketiga, terjadinya pembaharuan dalam tingkat-tingkat kepemimpinan di pondok pesantren, antara tingkat lokal, regional, dan nasional.⁴⁶

Sebelum sampai kepada persoalan kepemimpinan dalam pengembangan pondok pesantren, terlebih dahulu akan dikemukakan beberapa hal sebagai latar belakang kebutuhan akan pengembangan itu sendiri, dan perlunya perumusan tentang integrasi pondok pesantren ke dalam pendidikan nasional beserta proyek-proyek rintisannya. Kenyataan seperti ini menunjukkan bahwa hingga saat ini masalah porsi agama semakin lama semakin menurun dengan membawa akibat mentahnya lulusan yang dihasilkan oleh pondok pesantren, tidak menjadi agamawan yang bepengetahuan agama yang mendalam, dan juga tidak menjadi ilmuwan nonagama yang cukup tinggi kualitasnya. Yang terjadi adalah pembaharuan (akulturasi) yang tidak memperlihatkan identitas yang jelas. Mungkin menghadapi kenyataan seperti itu, sebagian pemimpin pondok pesantren cenderung untuk kembali pada "cara salaf", dimana porsi pelayanan pada komponen nonagama dalam kurikulumnya hampir tidak ada.

⁴⁶Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, 135.

Tujuan pengembangan pesantren adalah integrasi antara pengetahuan agama dan nonagama, sehingga lulusan yang dihasilkan akan memiliki kepribadian yang utuh dan bulat, yang menggabungkan dalam dirinya unsur-unsur keimanan yang kuat dan penguasaan atas pengetahuan secara berimbang.⁴⁷ Manusia seperti itu memiliki cakrawala pemikiran yang luas, pandangan hidup yang matang, dan pendekatan yang peraktis dan berwatak multi sektoral dalam memecahkan persoalan yang dihadapi. (mampu memandang jauh ke depan sekaligus memiliki keterampilan praktis untuk menyelesaikan persoalan).

Program pengembangan pesantren yang sedang dijalankan, baik oleh kalangan pesantren sendiri secara intern maupun oleh kalangan luar yang bekerja sama dengan pesantren tertentu, dapat dilihat dalam pointer sebagai berikut: 1) Program percampuran antara komponen-komponen agama dan non agama dalam kurikulum formal di pesantren. Program ini bertujuan mematangkan kurikulum campuran yang telah ada, dengan meningkatkan mutu dan menghadapkan kurikulum itu secara berjenjang pada tingkatan yang lebih tinggi. 2) Program keterampilan, yang sebagian besar masih ditangani oleh Departemen Agama. Meliputi banyak komponen keterampilan teknis, program ini bermaksud mengembangkan keterampilan

⁴⁷*Ibid.*, 137.

teknis yang mampu membawa orientasi baru dalam pandangan hidup para santri. Seperti kebiasaan bekerja dengan teratur dan dengan persiapan yang cukup. 3) Program pengembangan masyarakat, yang dimaksudkan untuk menciptakan tenaga-tenaga pengembang masyarakat dengan kemampuan mengenalkan masyarakat pada kebutuhan mereka dan pada sumber-sumber daya yang ada untuk memenuhinya.⁴⁸

Adapun pengembangan kepemimpinan pondok pesantren merupakan tuntutan untuk memahami dan bersedia mengikuti program-program pengembangan di atas, pimpinan pesantren yang memiliki kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan sekarang dan masa depan harus pula mampu memahami kebutuhan akan integrasi pesantren ke dalam pendidikan nasional. Bagaimanapun juga harus diakui bahwa saat ini pesantren sebagai suatu sistem pendidikan masih berada diluar area pendidikan nasional yang ada. Secara potensial ia merupakan salah satu dari lembaga pendidikan yang ideal bagi bangsa kita karena kemampuannya mengembangkan watak mandiri dalam diri para lulusannya selama ini.⁴⁹ Kepemimpinan yang dinamis di pondok pesantren harus mampu mengadakan proyek-proyek rintisan yang akan menonjolkan sumbangan positif pesantren bagi pendidikan nasional, baik dalam program pendidikannya, sistem

⁴⁸*Ibid.*, 40.

⁴⁹*Ibid.*, 141.

pendidikannya, maupun metode pengajarannya. Pada taraf regional, kepemimpinan pondok pesantren yang dinamis haruslah mampu menciptakan dukungan dan topangan bagi proyek-proyek rintisan itu, lebih-lebih lagi dalam bentuk pengayoman semua pihak yang berkepentingan terhadap perkembangan pendidikan. Pada taraf nasional, kepemimpinan pondok pesantren yang dinamis akan mampu menyuguhkan kerangka-kerangka teoritis dan filosofis bagi pembentukan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa kita di masa depan.⁵⁰

Kepemimpinan dalam bentuk penerangan pesantren yang dinamis dan memiliki pandangan yang jauh ke masa depan.⁵¹ Kepemimpinan pesantren hendaknya jangan hanya sibuk dengan fungsi kemasyarakatan yang sempit (pelayanan individual kepada wali murid) belaka, dan juga hanya disempitkan oleh pelayanan teknis pada pesantren sendiri saja (seperti pengawasan administratif dan pembinaan calon pengganti secara teratur). Kepemimpinan yang sempit seperti itu dalam jangka panjang hanya akan tercecer oleh perkembangan di luar pesantren. Yang diperlukan adalah pendayagunaan kepemimpinan yang sudah memiliki keterampilan praktis yang sempit di bidang pengawasan, administrasi, dan perencanaan itu guna tujuan yang lebih besar:

⁵⁰Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam*, (t.tp: Pustaka Pirdaus, Cet. III, 1996), 5.

⁵¹Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, 143.

bagaimana mengintegrasikan pesantren ke dalam pendidikan nasional.

c. Sistem Pengajaran di Pondok Pesantren

Dalam hal penyelenggaraan sistem pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren sekarang ini paling tidak dapat digolongkan kepada tiga bentuk : 1) Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non klasikal (sistem Bandungan dan Sorogan), dimana seorang ulama mengajar santri-santri berdasarkan kitab kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan sedang santrinya tinggal dalam pondok atau asrama.⁵² 2) Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada dasarnya sama dengan pondok pesantren tersebut di atas, tetapi para santrinya tidak disediakan pondokan di kompleks pesantren. Di mana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem weton, yaitu para santri datang berduyun-duyun pada

⁵²Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan...*, 50.

waktu tertentu. 3) Pondok pesantren dewasa ini merupakan lembaga gabungan antara sistem tradisional dan modern.⁵³

Berdasarkan kenyataan tersebut, tampaknya sebagian pondok pesantren tetap mempertahankan bentuk pendidikannya yang asli (tradisional) sebahagian lagi mengalami perubahan. Hal ini lebih disebabkan oleh tuntutan zaman dan perkembangan pendidikan di tanah air, karena itulah sekarang di samping terdapatnya pesantren dengan karakteristik ketradisionalannya bermunculan juga pesantren yang berlabel modern. Adapun ciri khas pondok pesantren yang sekaligus menunjukkan unsur-unsur pokoknya, serta membedakannya dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya, sebagai berikut:

1) Pondok

Di sinilah kiai bersama santrinya bertempat tinggal. Adanya pondok sebagai tempat tinggal bersama antara kiai dan para santri, mereka memanfaatkan dalam rangka bekerja sama memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Pesantren juga menampung santri-santri yang berasal dari daerah yang jauh untuk bermukim.⁵⁴ Di samping pondok dimaksudkan sebagai tempat tinggal atau asrama para santri, untuk mengikuti pelajaran dengan baik yang diberikan oleh kiai, tetapi juga

⁵³Departemen Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pesantren*, (Jakarta: Dirjen Bimbingan Islam, 1985), 10.

⁵⁴Ahmad Rofiq, *NU/Pesantren dan Tradisi Pluralisme dalam Konteks Negara Bangsa" dalam Ahmad Suaedy (ed), Pergulatan Pesantren dan Demokrasi* (Yogyakarta: Lkis, 2000), 210.

sebagai tempat latihan bagi santri yang bersangkutan agar mampu hidup mandiri dalam masyarakat.⁵⁵

2) Masjid

Dalam konteks ini, masjid adalah sebagai pusat kegiatan ibadah dan belajar mengajar. Masjid yang merupakan unsur pokok kedua dari pesantren, disamping berfungsi sebagai tempat melakukan shalat berjamaah setiap waktu shalat, juga berfungsi sebagai tempat belajar mengajar. Biasanya waktu belajar mengajar berkaitan dengan waktu shalat berjamaah, baik sebelum maupun sesudahnya. Pada sebagian pondok pesantren Masjid juga berfungsi sebagai tempat i'tikaf dan melaksanakan latihan-latihan, atausuluk dan zikir, maupun amalan-amalan lainnya dalam kehidupan tarekat dan sufi.⁵⁶

3) Santri

Santri merupakan unsur pokok dari suatu pondok pesantren, tentang santri ini biasanya terdiri dari dua kelompok, yaitu:

- a) Santri mukim; ialah santri yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam pondok pesantren.

⁵⁵Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan...*, 47.

⁵⁶Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, t. th), 136.

b) Santri kalong; ialah santri-santri yang berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak menetap dalam pesantren.

4) Kiai

Adanya kiai dalam pondok pesantren merupakan hal yang mutlak bagi sebuah pesantren, sebab dia adalah tokoh sentral (top leader) yang memberikan pengajaran, karena kiai menjadi salah satu unsur yang paling dominan dalam kehidupan suatu pesantren. Kemasyhuran, perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren banyak tergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharismatik, wibawa dan keterampilan kiai yang bersangkutan dalam mengelola pondok pesantren.⁵⁷ Pondok pesantren boleh dikatakan bahwa telah turut menghiiasi sejarah pendidikan nasional dan bahkan sejarah perjuangan bangsa melawan kolonial. Oleh karena itu pondok pesantren yang tersebar di seluruh pelosok negeri dengan satrinya yang ribuan jumlahnya, adalah aset nasional yang memerlukan pemikiran dan strategi pengembangannya yang lebih maju dan tanpa mengabaikan citranya.⁵⁸

Dalam upaya pengembangan pondok pesantren, tampaknya ada dua hal yang perlu diperhatikan dan di menej

⁵⁷Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam...*, 48-49.

⁵⁸*Ibid.*, 49.

yaitu pengembangan dari segi eksternal dan dari segi internal.⁵⁹

- a) Eksternal, yang termasuk pengembangan eksternal ialah:
 - Pertama*, tetap menjaga agar citra pondok dimata masyarakat. Yaitu mutu keluaran atau output pondok harus mempunyai nilai tambah dari keluaran pendidikan lainnya yang sederajat.
 - Kedua*, santri-santri dalam pondok hendaknya dipersiapkan untuk mampu berkompetisi dalam masyarakat yang majemuk.
 - Ketiga*, Pondok hendaknya terbuka terhadap setiap perkembangan dan temuan-temuan ilmiah dalam masyarakat, termasuk temuan baru dalam dunia pendidikan.
- b) Internal, sedangkan dari segi internal yang perlu dilakukan yaitu:
 - i. Kurikulum pondok pesantren yaitu menepis anggapan yang bersifat dikotomi, yang memisahkan pengetahuan agama dengan pengetahuan umum. Dalam kondisi sekarang kurikulum berdiferensiasi yaitu kurikulum yang direncanakan sedemikian rupa untuk memenuhi kebutuhan anak didik, kurikulum ini sekaligus dapat menyatuhkan dengan baik antara

⁵⁹*Ibid.*, 68-69.

aspek intelektual emosional, agama spritual, dan kinerja psikomotor.

- ii. Tenaga pengajar pada pondok pesantren. Untuk pengembangan dimasa mendatang, kiranya perlu kriteria-kriteria khusus dalam merekrut tenaga pengajar. Yaitu mempunyai pengetahuan agama yang cukup mantap namun ia juga profesional dalam bidang ilmu yang diajarkan dan mampu mentransfer ilmunya dengan baik.
- iii. Sarana pendidikan di pondok, karena sarana sangat menentukan, hampir bisa dipastikan dengan sarana yang lengkap dapat mencapai hasil yang maksimal. Misalnya ruang belajar yang baik, perpustakaan yang lengkap dan media belajar yang lainnya.

4. Tinjauan era globalisasi

a. Pengertian globalisasi

Globalisasi berasal dari kata "*the globe*" (Inggris) atau "*la monde*" (Prancis) yang berarti bumi, dunia ini. Maka globalisasi atau mondialisation secara sederhana dapat diartikan sebagai proses menjadikan semuanya satu bumi atau satu dunia. Secara lebih lengkap globalisasi banyak didefinisikan oleh para ilmuwan dunia. Baylis dan Smith misalnya, mendefinisikan globalisasi sebagai suatu proses meningkatnya keterkaitan antara masyarakat

sehingga satu peristiwa yang terjadi diantara wilayah tertentu semakin lama akan kian berpengaruh terhadap manusia dan masyarakat yang hidup di bagian lain di muka bumi ini. Anthony Giddens memandang globalisasi sebagai sebuah proses yang ditandai dengan semakin intensifnya hubungan sosial yang mengglobal. Artinya kehidupan manusia disuatu wilayah akan berpengaruh kepada kehidupan manusia di wilayah lain dan begitupun sebaliknya.⁶⁰

Globalisasi adalah keterkaitan ketergantungan antar bangsa dan antar manusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, budaya populer, dan bentuk-bentuk interaksi yang lain sehingga suatu batas-batas suatu negara menjadi bias. Faktor yang mendorong terjadinya globalisasi 1) Kebijakan negara untuk berhubungan dan menjalin kerja sama dengan negara lain. 2) Sistem ekonomi Internasional. 3) Adanya migrasi penduduk ke berbagai negara. 4) Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. 5) Berkembang pesatnya perusahaan-perusahaan transnasional.⁶¹

Globalisasi, ditandai dengan berbagai hal, yaitu : pertama, globalisasi terkait erat dengan kemajuan dan inovasi teknologi, arus informasi atas komunikasi yang lintas batas negara. Kedua, globalisasi tidak dapat dilepaskan dari akumulasi kapital, semakin

⁶⁰Imam Machali dan Musthofa, *Pendidikan Islam...*, 109.

⁶¹Enis Prihastuti, *Globalisasi*, (Jurnal Analisa: Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi, Vol. 1, No. 1, April 2013), 35.

tingginya intensitas arus investasi, keuangan, dan perdagangan global. Ketiga, globalisasi berkaitan dengan semakin tingginya intensitas perpindahan manusia, pertukaran budaya, nilai dan ide yang lintas batas negara. Keempat, globalisasi ditandai dengan semakin meningkatnya tingkat keterkaitan dan ketergantungan tidak hanya antar bangsa namun juga antar masyarakat.⁶²

Beberapa ciri yang menandakan semakin berkembangnya fenomena Globalisasi:⁶³

- 1) Perubahan dalam Konstantin dan waktu
- 2) Pasar dan produksi ekonomi di negara-negara yang berbeda menjadi saling bergantung sebagai akibat dari pertumbuhan perdagangan internasional
- 3) Peningkatan interaksi kultural melalui perkembangan media massa
- 4) Meningkatnya masalah bersama, misalnya pada bidang lingkungan hidup, krisis multinasional, inflasi regional dan lain-lain.

b. Teori tentang Globalisasi

Menurut Cochrane dan Pain, terdapat tiga posisi teoritis yang dapat dilihat kaitannya dengan globalisasi, yaitu: Para globalis percaya bahwa globalisasi adalah sebuah kenyataan yang memiliki konsekuensi nyata bagaimana orang dan lembaga di

⁶²Imam Machali dan Musthofa, *Pendidikan Islam Dan...*, 109-111.

⁶³Enis Prihastuti, *Globalisasi...*, 36.

seluruh dunia berjalan. Mereka percaya bahwa negara-negara dan kebudayaan lokal akan hilang diterpa kebudayaan dan ekonomi global yang homogen, namun para globalis tidak memiliki pendapat sama mengenai konsekuensi terhadap proses tersebut. Para globalis positif dan optimis bahwa globalisasi akan menghasilkan dunia yang toleran dan bertanggung jawab. Para tradisional tidak percaya bahwa globalisasi tengah terjadi, mereka berpendapat bahwa fenomena ini adalah sebuah mitos semata atau apa yang tengah terjadi saat ini hanyalah merupakan tahap lanjutan, atau evolusi dari produksi dan perdagangan kapital. Para transformasionalis berada di antara para globalis dan tradisional. Mereka sangat dilebih-lebihkan oleh para globalis. Namun mereka juga berpendapat bahwa sangat bodoh jika menyangkal keberadaan konsep tersebut.⁶⁴

c. Dampak positif Globalisasi⁶⁵

- 1) Memperoleh informasi dan penambahan ilmu pengetahuan alam maupun social akan mudah di jangkau bagi setiap individu di berbagai belahan dunia manapun.
- 2) Jalinan komunikasi akan semakin mudah dan semakin canggih.
- 3) Mobilitas yang tinggi akan memudahkan siapapun di era globalisasi akan mudah dalam melakukan perjalanan baik

⁶⁴*Ibid*, 36.

⁶⁵*Ibid*, 36-37.

perjalanan jauh maupun perjalanan pendek dengan adanya alat transportasi yang semakin beragam

- 4) Sikap kosmopolitan ataupun toleransi antara satu individu dengan individu yang lain akan meningkat
- 5) Perkembangan teknologi

d. Dampak negatif Globalisasi⁶⁶

- 1) Segala informasi tidak tersaring untuk informasi baik maupun informasi buruk.
- 2) Pemborosan dan perilaku yang menyimpang dari adat ketimuran.
- 3) Lebih condong pada budaya barat sehingga budaya pribadi sering ditinggalkan.
- 4) Sikap individualis dan menutup diri sering terjadi pada individu yang mengikuti arus globalisasi secara terus-menerus.

5. Tinjauan Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi

Globalisasi dan Modernisasi adalah dua sisi dari satu mata uang, ia juga menawarkan sebuah pilihan yang ambivalen, satu sisi membawa kebaikan kalau memang kita siap, dan mungkin juga membawa petaka kalau kita gagap. Globalisasi juga menawarkan berbagai macam pilihan bisa menguntungkan juga bisa membahayakan. Globalisasi adalah sebuah keniscayaan yang nyata

⁶⁶*Ibid*, 37.

yang mau tak mau akan kita hadapi bersama, ia tak terelakkan. Menghadapi tantangan ini pesantren di tuntut untuk bertindak bijak. Kalau serta merta menolak globalisasi dengan melestarikan konstruksi lama dan tidak mau melihat sesuatu yang baru sangat jelas ini akan merugikan pesantren di kemudian hari, karena orang modern sebagai mana disebutkan di atas lebih mementingkan nilai-nilai instrumental membahayakan.⁶⁷

Kaitannya dengan tuntutan pesantren di era modernisasi, ada sebuah realita sederhana tetapi berdampak serius, yakni adanya anggapan bahwa perkataan modern berkonotasi kebaratan. Meski tidak sepenuhnya benar, penulis juga melihat tidak salah. Diakui atau tidak, memang nilai-nilai barat mendominasi kemoderenan itu sendiri. Pada titik ini, kita pun tergiring untuk mengakui bahwa peradaban modern yang melanda dunia, termasuk Indonesia, adalah hasil invasi peradaban barat. Tidak jarang terdengar bahwa modernisasi adalah penghalusan kata westernisasi. Dengan demikian, kita tetap di tuntut lebih objektif dalam menilai segala hal. Sejatinya nilai-nilai modern bersifat universal. Berbeda dengan nilai-nilai barat yang hanya berskala lokal atau regional. Maka semestinya, untuk memilih percampuran antara modernisasi dan westernisasi adalah cakupan skala

⁶⁷Amin Haedari dan Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta, Diva Pustaka, 2006), 47

nilai-nilainya, memilih hal yang universal dari banyak hak yang berskala lokal.⁶⁸

Tantangan di era globalisasi pada nilai-nilai universal adalah tantangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sementara tantangan yang bersifat khusus adalah dampak dari berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini, tentunya tidak bisa dilepaskan dari fakta bahwa sekarang ini orang-orang barat masih memegang dominasi kepemimpinan dunia. Kenyataan ini serupa dengan pengaruh Arab pada dunia Islam. Dengan demikian perlu penguatan arah tujuan pesantren di era ini.

Untuk menjaga eksistensi pesantren di era globalisasi ini maka tujuan pesantren idealnya benar-benar dapat diaplikasikan. Tujuan-tujuan tersebut diantaranya adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian Muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat dan berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW (mengikuti sunnah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat di tengah-tengah

⁶⁸Abdul Munir Mul Khan, *Menggagas Pesantren Masa Depan*.(Yogyakarta: CV. Qalam), 67.

masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka ilmu mengembangkan kepribadian manusia.⁶⁹

Tujuan didirikannya pesantren pada dasarnya dibagi menjadi dua, yaitu: tujuan umum, membina para santri untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi mubaligh ditengah masyarakat. Tujuan khusus, mempersiapkan para santri menjadi orang yang ahli agama, serta mengamalkannya dalam kehidupan bermasyarakat.⁷⁰

Adapun tujuan khusus pesantren adalah untuk mendidik siswa/santri sebagai;⁷¹

- a. Anggota masyarakat untuk menjadi seorang muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, ketrampilan, sehat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila.
- b. Manusia muslim selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan sejarah Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan negara, mempunyai kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan,

⁶⁹Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Seri INIS XX, (Jakarta:INIS, 1994), 54-59

⁷⁰M.Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam Dan Umum)*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 1995), 248.

⁷¹Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005) 6-7.

serta membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan dalam rangka pembangunan masyarakat bangsa.

- d. Tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental-spiritual

B. Penelitian Terdahulu

1. Tesis dengan judul “Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah”, Peneliti Iyus Herdiana Saputra, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2009. Penelitian tersebut dikhususkan kepada model pesantren, perencanaan strategis, pengkoordinasian dan pengawasan pendidikan pondok pesantren Darul Hikmah.⁷²
2. Tesis dengan judul “Pembinaan Karakter Santri Melalui Keteladanan Kyai di Lingkungan Pesantren”, Peneliti, Muhammad Firman, Universitas Pendidikan Indonesia, tahun 2013. Penelitian tersebut dikhususkan kepada pembahasan peran kyai, keteladanan kyai dan faktor pendukung serta pembinaan karakter santri di lingkungan pondok pesantren.⁷³
3. Tesis dengan judul “Tradisi Pesantren dalam Membentuk Karakter (Studi Lapangan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta”,

⁷²Iyus Herdiana Saputra, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah*, (Yogyakarta: tesis tidak diterbitkan, 2009),

⁷³Muhammad Firman, *Pembinaan Karakter Santri Melalui Keteladanan Kyai di Lingkungan Pesantren*, (Jakarta: tesis tidak diterbitkan, 2013)

Penulis Kuni Adibah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2013. Penelitian tersebut dikhususkan kepada tradisi pesantren Wahid Hasyim dalam membentuk karakter santri, metode-metode yang digunakan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam prosesnya.⁷⁴

4. Tesis dengan judul “Perubahan Sosial Pesantren di Tasikmalaya Pada Paruh Pertama Abad ke-20 (1905-1950)”, peneliti Nurul Hak, Universitas Gajah Mada Yogyakarta, tahun 2004. Penelitian tersebut memfokuskan pembahasan pada perubahan yang terjadi pada pesantren di Tasikmalaya pada paruh abad ke-20, pergeseran fungsi dan perannya, serta dampak sosial yang muncul dan terlihat pada pengembangan sistem pendidikannya.⁷⁵
5. Tesis dengan judul “Pesantren dan Perubahan Sosial: Telaah Pengaruh Keberadaan Pondok Pesantren Modern Assalam Terhadap Perubahan Sosial Keagamaan dan Masyarakat Sekitar”. Tahun 2002. Penelitian diarahkan kepada proses interaksi sosial dan interaksi sosial dan integrasi sosial pesantren dengan masyarakat sekitar, serta melihat sejauh mana kontribusi dan pengaruh keberadaan pesantren terhadap sosial keagamaan masyarakat yang tinggal di sosial pesantren.⁷⁶

⁷⁴Kuni Adibah, *Tradisi Pesantren dalam Membentuk Karakter (Studi Lapangan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta)*, (Yogyakarta: tesis tidak diterbitkan, 2014)

⁷⁵Nurul Hak, *Perubahan Sosial Pesantren di Tasikmalaya Pada Paruh Pertama Abad ke-20 (1905-1950)*, (Yogyakarta: tesis tidak diterbitkan, 2004)

⁷⁶Anisah Indiaty, *Pesantren dan perubahan Sosial: Telaah Pengaruh Keberadaan Pondok Pesantren Modern Assalam Terhadap Perubahan Sosial Keagamaan Masyarakat Sekitarnya*, (Yogyakarta: tesis tidak diterbitkan, 2002)

Tabel 1.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan
1.	Iyus Herdiana Saputra, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.	<i>Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah</i>	Fokus penelitian dikhhususkan kepada model pendidikan pesantren, perencanaan strategis, pengkoordinasian dan pengawasan pendidikan pesantren Darul Hikmah.
2.	Muhammad Firman, Universitas Pendidikan Indonesia, 2013.	Pembinaan Karakter Santri Melalui Keteladanan Kyai di Lingkungan Pesantren.	Fokus penelitian pembahasan peran kyai, keteladanan kyai, dan factor pendukung serta penghambat dalam pembinaan karakter santri di lingkungan pondok pesantren

3.	Kuni Adibah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.	Tradisi Pesantren Dalam Membentuk Karakter (Studi Langan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta)	Fokus penelitian dikhususkan kepada tradisi pesantren Wahid Hasyim dalam membentuk karakter santri, metode-metode yang digunakan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam prosesnya.
4.	Nurul Hak, Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 2004.	Perubahan Sosial Pesantren di Tasikmalaya Pada Paruh Pertama Abad ke-20 (1905-1950)	Fokus penelitian membahas perubahan yang terjadi pada pesantren di Tasikmalaya pada paruh pertama abad ke -20, pergeseran fungsi dan perannya, serta dampak sosial yang

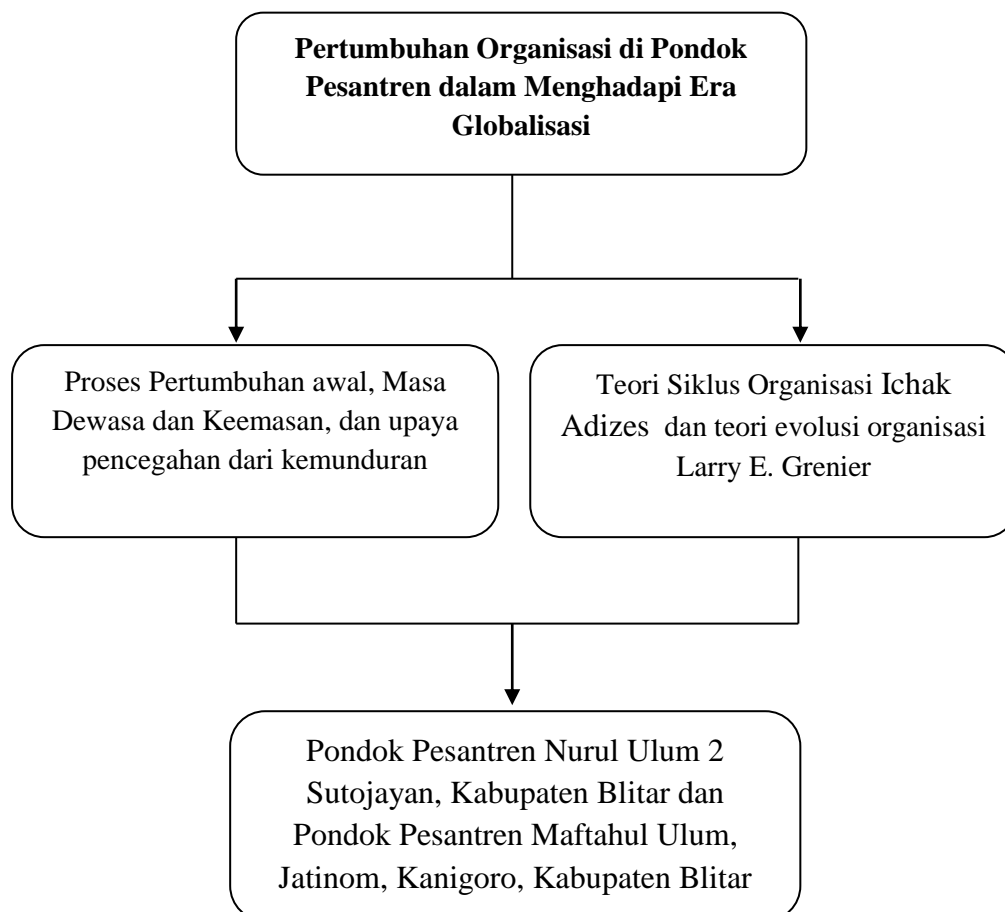
			muncul dan terlihat pada pengembangan sistem pendidikannya
5.	Anisah Indiati, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2002.	Pesantren dan Perubahan Sosial: Telaah Pengaruh Keberadaan Pondok Pesantren Modern Assalam Terhadap Perubahan Sosial Keagamaan dan Masyarakat Sekitar	Fokus penelitian diarahkan kepada proses interaksi sosial dan integrasi sosial pesantren dengan masyarakat sekitar, serta melihat sejauh mana kontribusi dan pengaruh keberadaan pesantren terhadap sosial keagamaan masyarakat yang tinggal di sekitar pondok pesantren.

Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan adalah menjelaskan mengenai manajemen organisasi pondok pesantren dari

fase pertumbuhan, kemudian fase kedewasaan dan masa keemasan, serta upaya organisasi pondok pesantren dalam mencegah kemunduran atau keruntuhan. Didukung dengan teori pertumbuhan dan perkembangan Siklus Organisasi Ichak Adizes sebagai penyokong tahap awal dan masa keemasan organisasi pesantren, dan teori evolusi organisasi Larry E. Grenier sebagai penyokong tahap mempertahankan eksistensi organisasi dari kemunduran di era globalisasi.

C. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah kumpulan longgar dari sejumlah asumsi yang dipegang bersama, konsep atau proposisi yang mengarahkan cara berpikir dan penelitian.⁷⁷ dalam penelitian ini, paradigma yang dipakai adalah paradigma alamiah (naturalistik) yang bersumber mula-mula dari pandangan fenomenologis. Paradigma alamiah berusaha memfokuskan diri memahami suatu fenomena secara alamiah, seperti memahami perilaku manusia dari segi berpikir maupun bertindak.⁷⁸ Berikut gambaran skema mengenai alur pikir dalam penelitian ini:



⁷⁷Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 46.

⁷⁸*Ibid.*, 52.