

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam kehidupan ini manusia tak akan lepas dari organisasi. Manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan peran dan bantuan orang lain dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia memiliki kecenderungan untuk mengorganisasikan dan bekerjasama, saling berhubungan, saling bergantung, dan merupakan hal yang inheren.¹ Sekumpulan manusia yang mempunyai tujuan dan kepentingan yang sama berkumpul bersama untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu organisasi sangatlah penting bagi kehidupan manusia.

Organisasi merupakan kelompok kerjasama antara beberapa orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi didirikan karena beberapa tujuan tertentu, yang hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Semua organisasi mempunyai tujuan yang sama yaitu perilakunya terarah pada tujuan (goal-directed behavior). Artinya organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih

¹Ismail Nawawi, *Perilaku Administrasi: Kajian Paradigma, Konsep, Teori dan Pengantar Praktik* (Surabaya: ITS Press, 2009), 125.

efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Organisasi merupakan alat yang sangat diperlukan dalam masyarakat. Besarnya organisasi yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari menggambarkan betapa luasnya kekuasaan politis, ekonomis, dan sosial yang dimiliki oleh organisasi.²

Sebuah organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Individu yang ada dalam organisasi pada umumnya terdiri dari berbagai ragam karakter dan juga berbagai tujuan pribadi. Sehingga untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi tersebut diperlukan prinsip-prinsip yang dibangun bersama, pola-pola kerjasama, pembagian kerja dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuan masing-masing individu.

Lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya pondok pesantren merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan. Pesantren adalah lembaga pendidikan tertua di tanah air yang sudah ada sejak Indonesia belum merdeka. Istilah pesantren berasal dari kata santri mendapatkan awalan “pe” dan akhiran “an” yang berarti tempat tinggal para santri. Pemakaian kata pesantren untuk menamai lembaga pengajaran agama ini

²James L. Gibson, *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*, ter. Djoerban Wahid (Jakarta: Erlangga, 1994), 3.

terkait erat dengan proses pengembangan agama Islam di Nusantara, yang konon katanya patut diduga kuat dikembangkan dan berasal dari petani (orang-orang pedesaan). Sebagaimana dalam pandangan Nurcholish Madjid, pesantren tidak hanya dianggap identik dengan makna ke-Islaman, akan tetapi juga dianggap memiliki makna keaslian Indonesia.³

Pesantren sebagai sistem pendidikan yang asli di Indonesia, memiliki peran yang amat besar dalam membangun masyarakat, hal ini dapat dilihat betapa besar kiprah dunia pesantren dalam mempertahankan bangsa dan negara dari tangan penjajah.⁴ Demikian juga setelah kemerdekaan Indonesia, pesantren tetap menunjukkan peran besarnya dalam membangun masyarakat seiring dengan kemajuan di segala bidang. Tak terkecuali di Kabupaten Ponorogo yang dikenal sebagai kota santri, karena banyaknya jumlah pesantren yang tumbuh dan berkembang di kota kecil ini.

Terdapat 89 pesantren yang tercatat di kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo.⁵ Masing-masing pesantren memiliki kecenderungan dan

³ Djaswidi Al Hamdani, Pengembangan Kepemimpinan Transformasional (Bandung: Nuansa Aulia, 2005), 76.

⁴Mardiyah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi, Cet.ke-3 (Malang: Aditya Media Publishing, 2015), 2.

⁵ Kasi Pekapontren, Data Pondok Pesantren Tahun 2016, dokumentasi, Ponorogo: Kementerian Agama RI Kabupaten Ponorogo, 20 Desember 2016.

kekhasan yang berbeda satu sama lain, baik itu di dalam sistem pembelajaran, kurikulum dan hal-hal lain yang menjadi ciri khasnya. Namun kesemua pesantren ini tercakup dalam kerangka organisasi pendidikan.

Sebagai sebuah organisasi, pesantren mutlak menerapkan bentuk kerjasama yang dibangun berlandaskan azas tanggungjawab bersama dalam mengembangkan dakwah Islam, sebagaimana tujuan awal dari pendirian pesantren. Walaupun pada awalnya gagasan untuk mendirikan pesantren datang dari seorang kiai yang dibantu oleh beberapa ustadz atau keluarganya, akan tetapi dalam perkembangan selanjutnya tentu membutuhkan pola-pola kerjasama yang terstruktur sebagai akibat dari banyaknya jumlah anggota yang masuk dalam pesantren. Di tambah lagi adanya perubahan yang terjadi di dalam pesantren yang disebabkan perubahan situasi lingkungan di mana pesantren itu berada.

Pesantren Darul Huda yang didirikan oleh KH. Hasyim Sholeh pada tahun 1968 merupakan salah satu pesantren di Kabupaten Ponorogo yang berkembang cukup pesat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah santrinya dari tahun ke tahun terus bertambah. Pada tahun pelajaran 2013/2014 M jumlah santri seluruhnya sebanyak 4140 santri, tahun pelajaran 2014/2015 M

sejumlah 4651 santri dan tahun 2015/2016 M sejumlah 4847 santri yang mengikuti pendidikan di Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Diniyah.⁶ Banyaknya jumlah santri dan unit-unit organisasi yang ada di pesantren ini tentu memerlukan pengelolaan dan pengorganisasian yang baik agar dapat tercapai tujuan yang dicita-citakan pesantren.

Sebagai sebuah organisasi, pesantren Darul Huda memiliki visi “berilmu, beramal dan bertaqwa dengan dilandasi akhlaqul karimah” dengan misi “menumbuhkan budaya ilmu, amal dan taqwa serta akhlaqul karimah pada jiwa santri dalam pengabdianya kepada agama dan masyarakat”.⁷ Berdasarkan visi dan misi ini diaturlah pola hubungan kerja dan pembagian pekerjaan di antara para pengurus pondok oleh pimpinan agar dapat mengarahkan pengurus pada pencapaian tujuan yang dicita-citakan pesantren.

Pola hubungan kerja dan pembagian pekerjaan kepada masing-masing pengurus akan menjadi dasar dalam menjalankan organisasi pesantren. Pola inilah yang akan menentukan pola komunikasi dan koordinasi antar bagian dalam organisasi sehingga tercipta kondisi

⁶ Data Perkembangan Jumlah Santri PP Darul Huda Mayak, dokumentasi, Ponorogo, 15 Desember 2016.

⁷ Profil PP Darul Huda Mayak, dokumentasi, Ponorogo, 20 Desember 2016.

ideal dalam usaha pencapaian tujuan pesantren. Dalam sejarah kelembagaannya, pesantren Darul Huda telah mengalami perubahan yang cukup signifikan. Dengan prinsip melestarikan hal-hal lama yang baik dan mengembangkan hal-hal baru yang lebih baik dan bermanfaat, pesantren ini terus berbenah dan mengembangkan diri mengikuti perkembangan yang terjadi di lingkungannya. Dari pertama berdiri, pesantren ini merupakan pesantren salafiyah dengan pendidikan madrasah diniyah dan menganut sistem keturunan dalam kepemimpinannya hingga pada tahun 1984 mengubahnya menjadi bentuk yayasan. Dan pada tahun 1989 membentuk lembaga baru berupa Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah.⁸

Perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam organisasi maupun di luar organisasi pesantren, tentunya sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap pola manajemen pesantren, terutama dalam pengorganisasian. Di tambah lagi perkembangan teknologi yang semakin pesat, menuntut pesantren untuk dapat beradaptasi dalam penggunaan teknologi agar tidak tertinggal dari lembaga pendidikan yang lain di sekitarnya.

⁸Ibid.

Jumlah unit layanan di dalam pesantren, mulai dari Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, Madrasah Diniyah dan kepesantrenan tentu memberikan dampak pada pengelompokan jenis pekerjaan dan tugas serta tanggungjawab pengelola atau pengurus pesantren. Ditambah lagi apabila pesantren mengembangkan unit-unit usaha sebagai penopang pembiayaan pesantren.

Pergeseran dan perkembangan pesantren sebagaimana dialami pesantren Darul Huda, berpengaruh pula pada sistem manajerial pesantren,⁹ menjadi organisasi impersonal yang dikelola menurut tata aturan manajemen modern. Pembaruan kelembagaan ini didorong pula oleh kebijakan pemerintah yang mengintrodusir bentuk yayasan sebagai badan hukum pesantren.¹⁰ Namun demikian kharisma kiai sebagai elemen terpenting dari sebuah pesantren tetap tak tergantikan.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan organisasi

⁹Ainurrafiq, "Pesantren dan Pembaruan, Arah dan Implikasi" dalam Abudin Nata (ed.), Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia (Jakarta: Gramedia Widiasarana, 2001), 158.

¹⁰E. Shobrin Najd, "Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren" dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah (Jakarta: P3M, 1985), 116.

dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Sedangkan manajemen struktur merupakan pengelolaan tugas-tugas yang diterima oleh setiap personalia, kepada siapa mereka bertanggungjawab, kepada siapa mereka melaporkan hasil kerjanya, dengan siapa mereka bekerjasama, dengan siapa mereka berinteraksi, terhadap siapa mereka memiliki kewenangan untuk memerintah, dan pekerjaan apa saja yang menjadi kewajiban mereka masing-masing.¹¹

Salah satu hal yang menjadi kelemahan pesantren selama ini, terutama pesantren salaf (tradisional) adalah dalam hal sistem manajerial. Kebanyakan pesantren menganut pola “serba-mono”, mono-manajemen dan mono-administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja lain yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan tersentralisasi pada individu yang biasanya adalah pemilik atau pendiri pesantren atau keluarganya, sistem alih kepemimpinan dengan jalan mewariskannya kepada anak (sebagai putra mahkota) yang kerap kali mengundang sindiran bahwa pesantren layaknya “kerajaan kecil”.¹²

¹¹ Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam (Jakarta: Erlangga, 2007), 225.

¹² M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurridho, Manajemen Pondok Pesantren (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 15.

Sejalan dengan tuntutan perkembangan, beberapa pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal juga mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi dan administrasi. Namun masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumberdaya profesional dan penerapan manajemen yang konvensional, seperti belum adanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru, dan staf administrasi; penyelenggaraan administrasi yang belum sesuai standar dan unit-unit kerja yang belum berjalan sesuai aturan baku organisasi.¹³ Hal ini dibenarkan Mujamil Qomar dalam pernyataan yang dituangkan dalam karyanya tentang Manajemen Pendidikan Islam :

Dalam lembaga pendidikan Islam, terutama di madrasah-madrasah lingkungan pesantren, pemetaan tugas sangat kacau. Banyak kasus kepala madrasah dilangkahi oleh tenaga tata usaha hanya karena dia menjadi orang kepercayaan kiai. Misalnya, tenaga tata usaha berani meliburkan para siswa sementara kepala madrasah justru tidak tahu dan tidak diberi tahu. Acapkali kewenangan mereka semrawut dan berjungkirbalik. Kepala madrasah seakan hanya jabatan simbolis untuk menduduki jabatan manajer, tetapi dalam praktiknya bekerja layaknya staf. Segala sesuatunya ditentukan oleh kiai sehingga kepala madrasah hanya melaksanakan perintah kiai semata. Sebaliknya, seringkali terjadi kasus seorang staf mengambil

¹³Ibid.

kebijakan padahal semestinya hanya bekerja dalam wilayah operasional.¹⁴

Tampaknya, hal ini tidak berlaku di pesantren Darul Huda, sebab berdasarkan observasi awal peneliti, pesantren ini telah menerapkan pembagian tugas dalam unit-unit kerjanya dengan jelas, tidak ada seseorang yang merangkap jabatan lebih dari satu atau menjalankan tugas ganda yang tumpang tindih. Pembagian tugas ini disertai dengan deskripsi tugas masing-masing secara jelas dan tertulis. Disamping itu, pesantren ini telah menggunakan teknologi dalam menjalankan kegiatan harian organisasi.¹⁵ Selanjutnya, menurut salah satu staf pesantren, Darul Huda juga menekankan pengembangan organisasi, utamanya di organisasi kepesantrenan, dengan jalan mengadakan training of leader bagi pengurus yang baru dilantik untuk setiap masa baktinya.¹⁶ Konflik dalam pesantren juga relatif dapat dihindari, meskipun di dalam pesantren ada lebih dari satu lembaga yang menggunakan sarana dan prasarana serta beberapa fasilitas secara bersama-sama. Hal ini merupakan hasil koordinasi yang baik dengan melalui pertemuan

¹⁴Qomar, Manajemen Pendidikan Islam, 226.

¹⁵PP Darul Huda Mayak, observasi, Ponorogo, 6 Desember 2016.

¹⁶Ali Sofwan, Wawancara, Ponorogo, 16 Februari 2017

selapanan dan juga rapat koordinasi antar lembaga¹⁷ dalam menyatukan langkah mencapai tujuan organisasi yang dicita-citakan.

Pelaksanaan organisasi pesantren Darul Huda Mayak Ponorogo telah menghasilkan output pendidikan yang telah mampu berkiprah dalam berbagai sisi kehidupan masyarakat, bangsa dan Negara. Diantara alumninya ada yang berprofesi sebagai dosen, penulis, pendidik dan berbagai profesi lainnya.¹⁸ Disamping itu, madrasah di pesantren ini telah menorehkan berbagai prestasi dalam ajang kompetisi di tingkat kabupaten, propinsi dan Nasional. Seperti juara 1 dan 3 MQK dalam rangka Hari Santri se Kabupaten Ponorogo tahun 2016, juara 1 (putra dan putri) lomba baca kitab kuning tingkat SLTA/MA Se-Eks Karesiden Madiun STAIN Ponorogo tahun 2016, juara 1 Lomba Ghina' 'Arabi (bernyanyi arab) tingkat nasional di UIN Maulana Malik Ibrahim tahun 2016 dan juara 2 Lomba Kaligrafi Kontemporer POSPENAS di Banten tahun 2016.¹⁹ Demikian juga dengan animo masyarakat memasukkan putra-putrinya untuk nyantri di Darul Huda sangat tinggi, sehingga santri di pesantren ini tidak hanya

¹⁷Ibid.

¹⁸Data dapat dilihat dalam data alumni yang dihimpun IKADHA (Ikatan Alumni Darul Huda) tahun 2016.

¹⁹ Prestasi Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Ponorogo, dokumentasi, Ponorogo, 13 Mei 2017.

berasal dari Kabupaten Ponorogo saja, akan tetapi dari berbagai kabupaten/kota di pulau Jawa, bahkan ada yang dari luar pulau Jawa. Kepercayaan masyarakat terhadap pelaksanaan organisasi pendidikan di pesantren Darul Huda juga meningkat signifikan, terbukti dengan jumlah santri baru dari tahun ke tahun terus meningkat. Oleh karenanya, penulis tertarik untuk mengungkap lebih jauh bagaimana desain atau model organisasi yang dilaksanakan di pesantren Darul Huda Mayak Ponorogo untuk mendapatkan gambaran menyeluruh terhadap proses pengorganisasian yang ada di dalamnya.

Desain organisasi menjadi landasan kerja organisasi. Model struktur organisasi yang dipilih akan menentukan model organisasi yang akan dijalankan, dengan memperhatikan tingkat kompleksitas lembaga di dalamnya, dan kebutuhan akan formalisasi struktur tugas serta sentralisasi kewenangan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, struktur organisasi di dalam satu pesantren dan pesantren yang lain belum tentu sama, tergantung pada situasi dan kondisi lingkungan yang melingkupinya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Namun demikian, pada dasarnya organisasi pesantren tetap memiliki tujuan yang sama, yaitu menjaga kelangsungan pendidikan di dalamnya dengan melaksanakan tugas masing-masing sebagai anggota

organisasi agar tujuan pesantren dan pendidikan di dalamnya dapat tercapai.

Berangkat dari pentingnya organisasi dalam kehidupan, termasuk dalam dunia pesantren, sebagai sebuah organisasi yang memiliki peran besar dalam pendidikan dan pengembangan masyarakat yang menurut sebagian pakar belum menerapkan manajemen yang bagus, terutama dalam hal pembagian tugas yang masih kacau sebagai akibat dominasi kiai di pesantren dan kurangnya tenaga pengelola yang profesional sebagaimana diungkapkan Mujamil Qomar, penelitian ini akan berfokus pada desain organisasi pesantren dengan mengungkap lebih jauh strategi pengorganisasian pesantren dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi pesantren, struktur organisasi yang dianut serta proses pengorganisasian di dalam pesantren. Untuk itu peneliti memfokuskan penelitian di Pondok Pesantren Darul Huda Mayak sebagai salah satu pesantren di Kabupaten Ponorogo yang dalam pelaksanaan organisasinya telah menghasilkan output pendidikan yang mampu berkiprah dalam kehidupan masyarakat, bangsa dan negara serta mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas peneliti mengambil fokus penelitian desain organisasi pesantren dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana mekanisme keputusan organisasi pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ?
2. Bagaimana deskripsi model struktur organisasi pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ?
3. Bagaimana implikasi struktur organisasi terhadap efektivitas pelaksanaan organisasi pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan:

1. Mekanisme keputusan organisasi pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo dalam mendesain organisasi pesantren.
2. Model struktur organisasi pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.
3. Implikasi struktur organisasi terhadap efektivitas pelaksanaan organisasi pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti, menambah pengetahuan teoritis dan praktis khususnya berkenaan dengan fokus penelitian.
2. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah terhadap perkembangan pengelolaan pendidikan di berbagai lembaga pendidikan, khususnya pesantren.
3. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan perbaikan dalam penerapan model organisasi pada lembaga pendidikan, khususnya Pondok Pesantren Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo.