

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Terdahulu

Berbagai penelitian dan tulisan terdahulu yang membahas tentang tema yang berkaitan dengan organisasi pesantren diantaranya adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang berjudul Mencari Format Model Organisasi Yang Tepat Untuk Pesantren yang dilakukan oleh Muhammad Fathurrahman yang diterbitkan dalam jurnal Edu-Islamika volume 6. No.01 Maret 2014.¹ Penelitian tersebut mendeskripsikan tentang model organisasi yang tepat untuk pesantren dengan menggunakan metode penelitian pustaka. Dalam pembahasannya, peneliti mengungkapkan tiga model organisasi menurut Rice dan Bishoprick. Pertama; Machine Model adalah model organisasi yang sangat mementingkan tujuan yang telah dibuat dengan pola kerjasama atasan atau bos dengan bawahan sebagai pekerja dengan perbedaan yang cukup mencolok. Kedua; Sosial Homeostatis, yaitu model organisasi yang berorientasi produktivitas ekonomi yang memberikan

¹ Muhammad Fathurrahman, "Mencari Format Organisasi Yang Tepat Untuk Pesantren", Edu-Islamika, vol.6, no.01 (Maret, 2014), 190-206. Penelitian ini dimuat juga dalam Ima Fitriyah dan Muhammad Fathurrahman, Empirisma, vol.24 no.2 (Juli, 2015), 255-263.

keuntungan pada masyarakat dan pelaku organisasi dengan penekanan pada fungsi organisasi dan individu. Ketiga; Holistic Model, di dalamnya menekankan konsep-konsep birokrasi, mengandalkan hubungan kerjasama dengan menekankan konsep yang telah tersusun secara sistemik untuk dijadikan pedoman dalam aplikasinya. Berdasarkan hasil penelusurannya, peneliti berkesimpulan bahwa model organisasi pesantren adalah model holistik dengan berbagai kekhususan. Kekhususan yang dimaksud adalah sistem barakah. Sistem barakah merupakan sistem terbuka yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan selain pesantren.

Kedua; karya Faruq Tri Fauzi berupa artikel berjudul Manajemen Organisasi Pondok Pesantren yang dimuat dalam jurnal Edukasi volume 01, nomor 01, Juni 2013,² membahas tentang pentingnya manajemen organisasi dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan dan pengembangan pondok pesantren. Di dalamnya penulis menyajikan: pertama; latar belakang pentingnya pengembangan manajemen organisasi pondok pesantren, kedua; perencanaan strategis dan proyeksi pengembangan pondok pesantren,

² Faruq Tri Fauzi, "Manajemen Organisasi Pondok Pesantren", Edukasi, vol.01, no.01 (Juni, 2013), 75-91.

yang dimulai dari penetapan visi, misi, nilai-nilai dan tujuan pesantren, melakukan studi kelayakan menggunakan analisis SWOT, menganalisis kecenderungan pendidikan yang dibutuhkan masyarakat dan informasi persebaran peserta didik, dan menganalisis kemanfaatan dan keunggulan pendidikan yang diberikan. Selanjutnya penulis menyimpulkan bahwa dengan pengorganisasian yang baik, pelaksanaan kerja dan pelaksanaan dari perencanaan pesantren akan mendapatkan bagian-bagian yang setepat-tepatnya. Penetapan orang-orangnya dilakukan secara obyektif sesuai dengan kemampuan dibidangnya masing-masing. Organisasi berfungsi sebagai alat dari pada manajemen untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu pesantren. Sehingga, kedepan pondok pesantren akan menjadi sebuah organisasi yang mampu berbicara dan bersaing di kancah globalisasi yang selalu menuntut adanya inovasi, kreatifitas, keberlanjutan, survival, sinkronisasi, dan dinamisasi.

Ketiga; penelitian Abdul Aziz berjudul Transformasi Sistem Manajemen di Pesantren dalam jurnal *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, volume 8, nomor 2, tahun 2015.³ Ada tiga pokok persoalan yang

³ Abdul Aziz, "Transformasi Sistem Manajemen di Pesantren", *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, vol.8, no.2 (Agustus, 2015), 36-63.

dijawab penulis dalam penelitiannya di Pondok Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura, dan memberikan kesimpulan, pertama; manajemen perilaku kepemimpinan Pondok Pesantren An-Nuqayah dari generasi pertama, kedua sampai pada masa sekarang cenderung mengalami transformasi atau perubahan gaya kepemimpinan, yaitu dari individual-kharismatik ke kolektif-kharismatik, dan kharismatik-otokratik ke kharismatik-demokratis. Kedua; sistem manajemen organisasi di pesantren An-Nuqayah dari model tak terstruktur berubah pada bentuk atau model struktur lingkaran jaring laba – laba (webbed), dengan tujuan untuk mengikat utuh kebersamaan dan kerjasama dalam menjalankan organisasi. Ketiga; sistem manajemen pengambilan keputusan di pesantren an-Nuqayah sudah berubah dari keputusan tak terprogram menuju bahtsu *al-masa'il 'ammah wa al-tabayyun*, yaitu sistem musyawarah (partisipasi bersama) dalam mengambil keputusan akhir yang akan dilakukan oleh pimpinan, serta tradisi pengendalian konflik dengan klarifikasi atau tabayyun.

Keempat; karya Abdullah Aminuddin Aziz berupa artikel berjudul Mamahami Organisasi di Lingkungan Pesantren dalam jurnal *Al-Ta'dib*, volume

4, nomor 2, Januari 2015.⁴ Artikel ini membahas tentang organisasi yang ada di lingkungan pesantren dan memberikan empat kesimpulan, pertama; pengertian organisasi menurut Chester L Bernard adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang sama-sama memiliki visi dan misi yang sama. Pondok pesantren merupakan satu bentuk pendidikan keislaman yang melembaga di Indonesia. Kedua; kondisi pondok pesantren di Indonesia yang menganut sistem asrama dan pemonudukan, menjadikan pondok pesantren dihuni oleh berbagai macam asal-usul santri dan karakter santri. Maka yayasan sebagai organisasi yang menghimpun kepemimpinan kolektif dan kontrol terhadap kepemimpinan yang ada, telah menjadi alternatif sehingga lembaga pesantren tetap hidup terus dan bertahan (survive). Ketiga; kelebihan dan kelemahan organisasi di lingkungan pesantren adalah titik kelemahannya, kyai merupakan figur sentral di dunia pesantren dan lebih dari itu merupakan faktor determinan terhadap suksesnya santri dalam mencari pengetahuan. Bahan ajar menjadi hak prerogratif kyai. Kyai, dalam dunia pendidikan pesantren menjadi seorang otokrat (raja). Sisi positif (kelebihan) dari

⁴Abdullah Aminuddin Aziz, "Memahami Organisasi di Lingkungan Pesantren", *Al Ta'dib*, vol.4 no.2 (Januari, 2015), 173-191.

lembaga pendidikan pesantren adalah walaupun dipimpin oleh seorang kiai secara otokratif, akan tetapi watak inklusifnya begitu mendalam. Kebersahabatannya dengan budaya lokal telah berhasil memperkokoh fundamentasi kebangsaan. Dari uraian kelebihan dan kelemahan organisasi di lingkungan pesantren ini maka bisa di simpulkan bahwa lingkungan memberi pengaruh pada organisasi. Keempat, membahas organisasi di lingkungan pesantren dalam perspektif Al-Qur'an, bahwa sebuah organisasi tidak boleh terdapat percekocokan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan. Dalam tafsirnya al-Maraghi menerangkan pertentangan yang menyebabkan rusaknya koordinasi dan organisasi akan membawa kepada kelemahan dan kegagalan.

Kelima; artikel yang ditulis oleh Nurul Aini berjudul Pesantren, Organisasi Modern Islam di Masa Penjajahan yang dipublikasikan dalam Jurnal Darussalam, volume 8, nomor 1 Januari-Juni 2009.⁵ Di dalam karyanya ini, Nurul Aini menjabarkan dua hal penting tentang pesantren. Pertama; pesantren yang didirikan atas dasar kesadaran akan kewajiban dakwah Islamiyah, yaitu menyebarkan dan mengembangkan

⁵ Nurul Aini, "Pesantren, Organisasi Modern Islam di Masa Penjajahan", Jurnal Darussalam, vol. 8, no.1 (Januari-Juni 2009), 47-64.

ajaran Islam serta mencetak para ulama atau da'i. Rata-rata pesantren, dengan tipe apapun, tidak memiliki rencana induk pengembangan secara tertulis. Kalaupun ada, kebanyakan rencana induk tersebut tersimpan dalam benak atau pikiran pendiri atau pengasuhnya. Implikasi yang ditimbulkannya tampak pada perumusan tujuan dan misi pesantren yang terkesan sangat umum dan longgar. Kedua; pada zaman penjajahan, pesantren sebagai organisasi modern Islam banyak menghadapi rintangan dan hambatan dari pemerintah kolonial, walaupun demikian semasa penjajahan Jepang pesantren diterima bangsa Jepang sebagai mitra dalam memajukan pendidikan. Perkembangan selanjutnya pesantren semakin eksis sebagai lembaga pendidikan Islam, dengan materi, metode serta sistem pendidikan yang sesuai dan selaras dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia sehingga pesantren dapat diakui sebagai dasar dan sumber pendidikan nasional. Akhirnya, sebagai organisasi modern Islam pesantren mampu membangkitkan inisiatif untuk responsif terhadap perkembangan bangsa Indonesia.

Keenam; artikel Abdul Malik Karim Amrullah berjudul Perubahan dan Perkembangan Model Pesantren dalam Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah

UIN Malang.⁶ Kajian dalam artikel ini menunjukkan bahwa: (1) Perubahan dan perkembangan pesantren sebagai upaya penyesuaian diri terhadap dinamika perkembangan dunia pendidikan di Indonesia. Pesantren melakukan perubahan serta melakukan inovasi-inovasi sistem pembelajarannya, yang semula dengan model salaf (tradisional), namun pada perkembangannya mulai mengadopsi sistem sekolah (klasikal). (2) Adopsi sistem sekolah tersebut membuat pesantren juga melakukan penataan sistem manajemennya. Perubahan dan perkembangan masing-masing pesantren tidaklah sama, sehingga memunculkan berbagai macam model pesantren. (3) Pesantren memiliki desain kelembagaan yang didasarkan pada kompleksitas, formalisasi, sentralisasi dan juga kepemilikan. Selain itu, pesantren juga memiliki model-model yang didasarkan pada bentuk bangunannya dan komponen lembaga pendidikan di dalamnya. (4) Perubahan pada organisasi pesantren tidak serta merta membuat pesantren menghilangkan tradisi agung yang sudah mereka jaga, seperti pemakaian kopyah ketika belajar, kepatuhan kepada guru sebagai representasi dari nabi dan karakter

⁶ Abdul Malik Karim Amrullah, "Perubahan dan Perkembangan Model Pesantren", Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Malang, tanpa nomor, tt, 146-158.

lain yang menyebabkan pesantren menjadi lembaga pendidikan yang berkarakter sepanjang masa.

Dari beberapa penelitian dan karya tulis terdahulu di atas, hal mendasar yang menjadi perbedaan dengan penelitian penulis adalah; penelitian yang akan dilakukan nantinya lebih mengarah dan berfokus pada desain organisasi pesantren dan implikasinya terhadap efektivitas organisasi dengan objek penelitian organisasi pesantren Darul Huda Mayak Ponorogo. Pada penelitian Fathurrahman dan Faruq Tri Fauzi merupakan penelitian kepustakaan dan masih bersifat teoritis, belum pada tahap implementasi di lapangan. Demikian juga dengan karya Abdullah Aminuddin Azis dan Nurul ‘Aini juga masih bersifat umum dalam memahami organisasi pesantren, meskipun telah menggambarkan kondisi organisasi di lingkungan pesantren dengan kelebihan dan kekurangannya. Namun tidak secara langsung berkaitan dengan desain organisasi.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian ketiga oleh Abdul Aziz, yaitu sama-sama penelitian lapangan, tetapi objek penelitian berbeda. Penelitian Aziz menekankan pada perubahan sistem manajemen pesantren, yaitu sistem perilaku kepemimpinan, sistem manajemen organisasi dan sistem manajemen pengambilan kebijakan. Sementara

penelitian yang akan dilakukan ini berfokus pada desain organisasi yang merupakan sistem manajemen organisasi dan implikasinya terhadap efektivitas organisasi dengan objek penelitian yang berbeda. Adapun karya Abdul Malik Karim Amrullah berbeda pembahasannya tetapi memiliki keterkaitan langsung dengan penelitian ini, yaitu pada kajian perubahan desain kelembagaan pesantren.

B. Kajian Teori

1. Konsep Dasar Organisasi dan Pengorganisasian

Istilah organisasi secara etimologi berasal dari bahasa latin "*organum*" yang berarti "*alat*". Sedangkan "*organize*" (bahasa Inggris) berarti "*mengorganisasikan*" yang menunjukkan sebuah proses untuk mencapai sesuatu.⁷ Dalam kamus ilmiah populer, organisasi diartikan sebagai penyusunan dan pengaturan bagian-bagian hingga menjadi satu kesatuan; susunan dan aturan dari berbagai bagian sehingga merupakan kesatuan yang teratur; gabungan kerja sama (untuk mencapai tujuan tertentu).⁸ Organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen telah banyak didefinisikan oleh para ahli.

⁷Nurochim, Administrasi Pendidikan (Bekasi: Gramata Publishing, 2016), 27.

⁸Pius A Partanto dan M. Dahlan al-Barry, Kamus Ilmiah Populer (Surabaya: ARKOLA, 1994), 547.

James L. Gibson menyatakan bahwa organisasi merupakan entitas yang memungkinkan masyarakat dapat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri-sendiri.⁹ Dalam pengertian ini menekankan organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai secara individual.

Menurut Stephen P. Robbins organisasi adalah suatu entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih dengan sebuah batasan yang relatif teridentifikasi, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai suatu sasaran bersama.¹⁰

Dari definisi Robbins dapat dimengerti bahwa sebagai sebuah entitas sosial, organisasi merupakan kesatuan yang terdiri dari orang-orang atau kelompok orang yang berinteraksi. Maka pola interaksi antar anggota perlu diimbangkan serta diharmonisasi guna meminimasi kegiatan yang bertolak belakang satu sama lainnya. Oleh karenanya dalam organisasi ada kebutuhan untuk mengoordinasi pola interaksi tersebut. Organisasi memiliki sebuah batas yang relatif dapat diidentifikasi walaupun tidak senantiasa jelas, guna

⁹ J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 13.

¹⁰ Syamsir Torang, *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), 70.

membedakan siapa yang menjadi bagian organisasi dan siapa yang bukan. Manusia di dalam organisasi memiliki ikatan tertentu yang berkelanjutan selama ia masih menjadi anggota. Dan organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu hal, yaitu tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh individu yang bekerja sendiri, atau lebih efisien dapat dicapai melalui upaya kelompok.¹¹

Sondang P. Siagian mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal. Sementara itu, Atmosudirdjo mengemukakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk kerjasama antara sekelompok orang berdasarkan suatu perjanjian untuk bekerjasama guna mencapai tujuan bersama yang tertentu.¹²

Dari dua definisi ini menggambarkan organisasi dengan unsurnya yang terdiri dari dua orang atau lebih, ada bentuk kerjasama, ada ikatan secara formal dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Hal ini selaras dengan rumusan organisasi yang disampaikan Herbert G. Hicks yang dikutip oleh Winardi: “... *An organization is a structured process in which persons interact for objectives*”.

¹¹Winardi, Teori Organisasi dan Pengorganisasian, 14-15.

¹²Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 27.

Menurut Kast dan James E Rosenweig, organisasi adalah suatu subsistem dengan semua pengaturan yang berorientasi pada sasaran, orang dan tujuan. Subsistem tersebut meliputi subsistem teknik (yakni orang yang memakai pengetahuan, teknik, peralatan dan fasilitas), subsistem struktur (yakni orang yang bekerjasama dalam aktivitas terpadu), subsistem psikososial (yakni orang dalam hubungan sosial), dan subsistem manajerial (meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan semua usaha). Sehingga secara sederhana organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk tujuan bersama. Hal ini memberi petunjuk bahwa organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu sebagai wadah berbagai kegiatan dan sebagai proses interaksi antara orang-orang yang terdapat di dalamnya.¹³

Winardi lebih lanjut menjelaskan bahwa organisasi sebagai sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem, di antara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan di mana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai

¹³Nawawi, *Perilaku Administrasi*, 126.

sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan.¹⁴

Ada empat komponen utama yang harus ada dalam sebuah organisasi, jika salah satunya tidak berfungsi, maka organisasi akan berjalan pincang atau sama sekali tidak berjalan. Empat komponen itu adalah misi (mission), tujuan (goals), sasaran (objectives) dan perilaku (behavior). Mission adalah alasan utama keberadaan suatu organisasi. Goals adalah tujuan-tujuan umum atau tujuan divisi-divisi fungsional organisasi yang dihubungkan dengan stakeholder organisasi. Objectives adalah hasil/sasaran yang spesifik, terukur dan terkait dengan tujuan. Sasaran ini biasanya diberikan batasan waktu dan jelas siapa yang bertanggungjawab terhadap sasaran tersebut. Adapun behavior mengacu pada produktivitas karyawan dalam rangka mencapai tujuan, sasaran dan misi organisasi.¹⁵

Sementara itu Husaini Usman mengemukakan tujuh pengertian organisasi, yaitu: (1) Organisasi sebagai proses kerja sama; adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Organisasi dalam hal ini memiliki tiga komponen, yaitu ada kerja sama, ada orang dan ada

¹⁴Winardi, Teori Organisasi dan Pengorganisasian, 15.

¹⁵Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2014), 71.

tujuan bersama; (2) Organisasi sebagai sistem sosial; yaitu terdiri dari subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, dan berdependensi yang membentuk suatu kesatuan utuh melebihi jika subsistem-subsistem bekerja sendiri-sendiri (sinergik); (3) Organisasi sebagai struktur; yaitu sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi; (4) Organisasi sebagai kultur atau budaya; yaitu nilai-nilai, keyakinan, sikap dan norma-norma bersama yang mengikat dan mempersatukan suatu komunitas; (5) Organisasi sebagai suatu wadah; yaitu tempat organisasi melakukan kegiatan, biasanya berbentuk sebuah lembaga. Wadah tersebut selanjutnya diberi nama organisasi yang nomenklatur, sedangkan nama jabatan di dalam organisasi disebut titlelatur; (6) Organisasi sebagai iklim; yaitu suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi yang berpengaruh pada tercapainya keseimbangan antara tujuan lembaga dengan tujuan individu; dan (7) Organisasi belajar; yaitu proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.¹⁶

¹⁶Husaini Usman, Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan

Definisi Usman ini lebih pada penjelasan tentang berbagai hal yang melekat pada sebuah organisasi dan hal-hal apa saja yang mungkin terjadi dalam sebuah organisasi. Sehingga dapat memotret sebuah organisasi dari seluruh aspek yang ada dan melekat padanya. Namun dalam kajian ini hanya mengambil aspek yang berkaitan langsung atau yang menjadi penentu dalam desain atau model organisasi, yaitu struktur organisasi.

Dari beberapa definisi dan pengertian di atas dapat diberikan garis besar konsep organisasi adalah suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses atau pola hubungan kerja yang melibatkan orang-orang sebagai pelaksana tugas dan didesain untuk menjalankan tujuan bersama. Konsep ini menjadi landasan peneliti dalam mempelajari lebih jauh terhadap desain organisasi pesantren, dengan mempelajari organisasi sebagai sistem peran dan pola hubungan kerja dalam mencapai tujuan bersama.

Holt sebagaimana dikutip oleh Winardi menyatakan “ *Organizing... the function of gathering resources, allocating resources, and structuring tasks to fulfill organizational plans*”.¹⁷

(Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 129-195.

¹⁷Winardi, Teori Organisasi dan Pengorganisasian, 20.

Pengorganisasian merupakan fungsi dalam menyatukan sumber daya, mengalokasikan sumber daya dan menata tugas-tugas untuk memenuhi rencana yang bersifat organisasional.

Pengorganisasian diartikan sebagai rangkaian aktivitas menyusun suatu kerjasama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja antar para anggota organisasi.¹⁸

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi dalam proses manajemen tentang proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, dan bisa memastikan bahwa semua pihak yang ada dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian organisasi.¹⁹ Secara lebih ringkas menurut Handoko pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang

¹⁸ Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2015), 40.

¹⁹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Syaifullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Pranada Media Group, 2005), 8.

melingkupinya.²⁰ Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.²¹

Pengorganisasian memiliki tiga macam dimensi. Pertama, bahwa organisasi memiliki suatu bentuk, suatu konfigurasi yang melukiskan hierarki manajemen dan saluran-saluran komunikasi formal. Kedua, melalui proses pengorganisasian tugas-tugas dirumuskan/ditetapkan dan pekerjaan-pekerjaan individual distruktur. Ketiga, sebuah falsafah organisasi mempengaruhi dengan apa koordinasi dicapai.²²

Selanjutnya proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur: (1) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) Pembagian pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang; (3) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.²³

²⁰T. Hani Handoko, Manajemen. Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, 2003), 167.

²¹Ibid.,168.

²²Winardi, Teori Organisasi dan Pengorganisasian, 20.

²³Handoko, Manajemen Edisi 2, 168-169.

Termasuk di dalamnya siapa melaporkan pekerjaannya kepada siapa dan di level mana keputusan-keputusan dibuat.²⁴

Dengan proses pengorganisasian inilah akan terbentuk sebuah struktur organisasi yang dapat menggambarkan pola hubungan kerja sama dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pola kerja sama dan proses hubungan dan koordinasi antar bagian dipengaruhi oleh falsafah yang dianut oleh organisasi itu sendiri.

2. Desain dan Struktur Organisasi

Pembahasan tentang desain dan struktur organisasi adalah dua hal yang tak dapat dipisahkan. Keduanya memiliki hubungan yang sangat erat, sebagaimana dinyatakan oleh Narayan dan Nath dalam Abdul Azis Wahab, bahwa desain organisasi berkaitan erat dengan penentuan struktur organisasi.²⁵ Desain organisasi adalah pilihan yang dibuat tentang bagaimana menyusun organisasi. Artinya, desain berkenaan dengan

²⁴Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Practices* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1984), 165.

²⁵ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 38.

keputusan bagaimana mengorganisir pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam organisasi.²⁶

Menurut Ivancevich desain organisasi adalah proses menentukan pilihan serta membuat keputusan dan tindakan yang menghasilkan struktur organisasi. Keputusan dari proses mendesain ini adalah keputusan pertama fokus pada jabatan-jabatan perorangan, dua keputusan berikutnya berfokus pada departemen atau sekelompok jabatan dan keputusan keempat mempertimbangkan kewenangan pada seluruh struktur.²⁷ Jadi desain organisasi merupakan proses pemilihan alternatif dan pengambilan keputusan berkaitan dengan struktur organisasi.²⁸

Keputusan-keputusan dalam mendesain organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:²⁹

- a. Para manajer menentukan cara membagi keseluruhan tugas menjadi tugas-tugas yang lebih kecil. Para manajer membagi seluruh kegiatan dalam tugas menjadi sekumpulan kegiatan yang lebih kecil. Dampak keputusan ini adalah didefinisikannya

²⁶Patricia Buhler, *Alpha Teach Yourself: Management Skills dalam 24 Jam*, ter. Sugeng Haryanto dkk. (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), 276.

²⁷John Ivancevich, Robert Konopaske dan Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, alih bahasa Darma Yuwono (Jakarta: Erlangga, 2007), 236.

²⁸Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: CAPS, 2015), 135.

²⁹Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 236.

jabatan-jabatan yang berkaitan dengan kegiatan dan tanggungjawab yang jelas. Meskipun berbagai jabatan memiliki banyak karakteristik, karakteristik yang paling penting adalah tingkat spesialisasi jabatan tersebut.

- b. Para manajer menentukan dasar-dasar pengelompokan jabatan perorangan. Keputusan ini hampir sama dengan keputusan pengelompokan yang lain dan dapat menghasilkan beberapa kelompok yang berisi jabatan-jabatan yang relatif homogen (serupa) atau heterogen (berbeda).
- c. Para manajer menentukan besarnya kelompok yang dipimpin masing-masing atasan. Keputusan ini melibatkan penentuan apakah rentang kendali relatif luas atau sempit.
- d. Para manajer mendistribusikan kewenangan di antara jabatan-jabatan. Kewenangan adalah hak membuat keputusan tanpa persetujuan manajer yang lebih tinggi dan hak untuk mendapat kepatuhan dari orang-orang dalam kelompok. Semua jabatan mengandung sejumlah kadar hak untuk membuat keputusan dalam batasan yang telah ditentukan. Namun, tidak semua jabatan terkandung hak untuk menuntut kepatuhan dari orang lain. Bagian terakhir inilah yang membedakan jabatan-jabatan manajerial dengan

jabatan-jabatan non-manajerial. Jabatan manajerial dapat menuntut adanya kepatuhan; jabatan non-manajerial tidak.

Dengan demikian, struktur organisasi menjadi berbeda-beda karena tergantung pilihan-pilihan yang dibuat oleh manajer. Keempat desain keputusan sebagai sebuah kontinum pilihan yang mungkin diambil, struktur-struktur alternatif dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kontinum Keputusan Desain Organisasi³⁰

Keputusan mengenai empat hal itulah yang dituangkan dalam struktur organisasi. Dengan demikian, Struktur organisasi adalah bentuk formal antara individu dan kelompok berkenaan dengan alokasi tugas, tanggungjawab, dan otoritas dalam organisasi. Jika struktur organisasi berkaitan dengan cara individu dan kelompok diatur berkenaan dengan tugas yang mereka lakukan, maka desain organisasi berkaitan dengan

³⁰ Gambar dikutip langsung dari Ivancevich, Perilaku dan Manajemen Organisasi, 236.

proses mengoordinasi elemen-elemen struktural tersebut dalam cara yang paling efektif.³¹

Selanjutnya keempat hal yang menjadi elemen desain keputusan organisasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pembagian Kerja (Division of Labor)

Pembagian kerja adalah proses pembagian tugas yang dilakukan oleh organisasi ke dalam pekerjaan-pekerjaan yang khusus. Pembagian kerja ini biasanya dilakukan oleh manajer dengan cara membagi seluruh tugas organisasi menjadi pekerjaan-pekerjaan khusus yang tersusun dari aktivitas-aktivitas khusus.³² Tujuannya agar setiap orang di dalam organisasi memahami siapa yang bertugas dan bertanggungjawab kepada siapa, apa yang dilakukannya, bilamana dilakukan, di mana melakukan, bagaimana melakukan dan bagaimana biayanya.³³

Pembagian kerja dapat dilakukan dalam tiga cara yang berbeda: (a) keahlian khusus pribadi; istilah “spesialisasi” dibayangkan sebagai keahlian khusus dalam profesi dan pekerjaan, seperti dokter, akuntan, ilmuwan dan sebagainya; (b) alur kerja yang lazim dilakukan; sebagai contoh pabrik manufaktur membagi

³¹Sunyoto, Teori Perilaku Keorganisasian, 135.

³²Ibid., 136.

³³Usman, Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, 149.

pekerjaan membangun dan merangkai, dan individu-individu akan ditugaskan untuk melakukan salah satu dua kegiatan tersebut. Hal ini biasa disebut spesialisasi mendatar; (c) bidang vertikal; seluruh organisasi memiliki tingkatan kewenangan dari manajer yang paling rendah sampai manajer yang paling tinggi. Pekerjaan CEO akan berbeda dengan pekerjaan supervisor.³⁴

2) Pendelegasian Kewenangan (Delegation of Authority)

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain agar melakukan sesuatu. Wewenang ada jika seorang manajer memiliki hak untuk memberi perintah atau tugas, dan menilai pelaksanaan tugas bawahannya. Hal ini selalu ada, setiap terjadi hubungan dimana seseorang mengendalikan individu lain dalam suatu pekerjaan.³⁵

Pendelegasian kewenangan mengacu pada kewenangan pengambilan keputusan bukan melakukan pekerjaan. Kewenangan mengarah kepada hak individu untuk membuat keputusan-keputusan tanpa harus meminta persetujuan dari pihak manajemen yang lebih

³⁴Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 238. Sunyoto, *Teori Perilaku Keorganisasian*, 136.

³⁵Sunyoto, *Teori Perilaku Keorganisasian*, 136.

tinggi dan menuntut adanya kepatuhan dari orang-orang di bawahnya.³⁶

Pendelegasian wewenang mendorong pengembangan manajer profesional, yaitu manajer dapat lebih fokus pada keputusan-keputusan penting, dapat mengembangkan keahlian atau ketrampilan, serta organisasi dapat lebih maju dan berkembang. Disamping itu, pendelegasian wewenang yang tinggi mendorong iklim persaingan dalam organisasi. Jika persaingan yang terjadi dalam kondisi persaingan yang sehat, pendelegasian kewenangan akan bermanfaat untuk meningkatkan kreativitas dan kecakapan manajerial yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi.³⁷

3) Pembagian departemen (departementalisasi)

Departementalisasi atau departementasi adalah penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.³⁸ Dasar-dasar departementalisasi antara lain:

- a. Departementalisasi Fungsional; yaitu departementalisasi berdasarkan pada aktivitas atau fungsi-fungsi yang dilakukan, misalnya produksi,

³⁶Ivansevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 238.

³⁷Sunyoto, *Teori Perilaku Keorganisasian*, 137.

³⁸Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, 151.

pemasaran dan lain-lain. Keuntungan dari departementalisasi fungsional adalah meningkatkan efisiensi dan pemanfaatan karyawan serta peralatan paling ekonomis.³⁹ Sedangkan kerugian utamanya adalah tujuan organisasi mungkin dinomorduakan di bawah tujuan departemen karena para spesialis bekerja dengan rekan-rekan sejawatnya saja dan saling mendorong dalam bidang keahlian dan minat mereka sendiri,⁴⁰ dapat menciptakan konflik antar fungsi-fungsi, dan dapat menyebabkan kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan.⁴¹

- b. Departementalisasi Divisional; yaitu pembentukan satuan organisasi di bawah manajer puncak dengan jalan membentuk divisi-divisi semi otonom, yang dapat merancang, memproduksi dan memasarkan produknya sendiri.⁴² Pembagian divisi-divisi ini dapat didasarkan atas: (1) Produk; yaitu departementalisasi berdasarkan produk atau product lines yang dihasilkan. Masing-masing divisi ini berisi semua departemen yang diperlukan untuk beroperasi sebagai unit yang independent; (2) Wilayah Geografis; yaitu departementalisasi berdasarkan

³⁹Sunyoto, Teori Perilaku Keorganisasian, 137.

⁴⁰Ivancevich, Perilaku dan Manajemen Organisasi, 242.

⁴¹Handoko, Manajemen Edisi 2, 178.

⁴²Ibid.

wilayah yang seluruh kegiatannya dipertimbangkan dapat menjadi tanggungjawab seorang manajer dengan membuka kantor-kantor cabang; (3) Pelanggan; yaitu pengelompokan kegiatan yang dipusatkan pada penggunaan produk atau jasa tertentu, diperlukan bila suatu divisi menjual produk atau jasa kepada kelas langganan tertentu. Contohnya adalah struktur organisasi lembaga pendidikan.⁴³ TK, SD, SMP, SMA, MTs, MA.

4) Rentang Kendali (Span of Control)

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dikendalikan atasan. Rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh individu manajer.⁴⁴ Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk dan tinggi suatu struktur organisasi.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk menentukan rentang kendali yang ideal antara lain: (a) hubungan yang diperlukan; untuk menentukan rentang kendali yang ideal, perlu dipertimbangkan kebutuhan akan hubungan dan koordinasi antara atasan dan bawahan. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan hubungan dan koordinasi sesering

⁴³Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 243.

⁴⁴Sunyoto, *Teori Perilaku Keorganisasian*, 140.

mungkin, rentang kendali yang luas justru akan menghambat hubungan antara atasan dengan bawahan; (b) tingkat spesialisasi; manajer pada tingkat yang lebih rendah biasanya membawahi lebih banyak karyawan, karena pada tingkat yang lebih rendah umumnya lebih terspesialisasi dan tidak terlalu rumit daripada pekerjaan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi; (c) kemampuan berkomunikasi; berbagai bentuk instruksi, pedoman atau kebijakan organisasi harus dikomunikasikan kepada para bawahan. Individu yang memiliki kemampuan berkomunikasi kepada bawahan secara efektif cenderung lebih mampu mengelola bawahan dalam jumlah besar dibandingkan individu yang tidak memiliki kemampuan berkomunikasi dengan jelas dan ringkas.⁴⁵

Keempat desain keputusan (pembagian kerja, pendelegasian kewenangan, pembagian departemen dan rentang kendali) menghasilkan struktur organisasi. Meskipun sulit untuk menetapkan dan mengukur konsep struktur organisasi dan kesepakatan umum tentang dimensi desain struktur organisasi tidak mungkin didapat, namun masih dapat diberikan saran untuk mendesain organisasi adalah dengan

⁴⁵Ivancevich, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 245. Sunyoto, *Teori Perilaku Keorganisasian*, 141.

mempertimbangkan aspek sentralisasi, formalisasi dan kompleksitas.⁴⁶

Sentralisasi berkenaan dengan wewenang pengambilan keputusan dalam penyebaran hierarki organisasi. Siapakah yang berwenang mengambil keputusan dan keputusan apakah yang dapat diambil olehnya. Sentralisasi dikaitkan dengan pengambilan keputusan dan kendali. Semakin tinggi spesialisasi kerja, semakin besar sentralisasi, hal ini berpatokan pada bahwa pekerjaan yang terspesialisasi tidak membutuhkan keleluasaan di luar kewenangan yang diberikan. Semakin sedikit kewenangan yang didelegasikan, semakin besar sentralisasi. Semakin besar penggunaan departemen berdasarkan fungsi, semakin besarlah sentralisasi; karena penggunaan departemen berdasarkan fungsi membutuhkan koordinasi pada kegiatan-kegiatan beberapa departemen yang saling terkait. Akibatnya, kewenangan untuk mengkoordinasi mereka akan dipegang manajemen puncak. Demikian juga, semakin luas rentang kendali, semakin besarlah sentralisasi.⁴⁷

Formalisasi berkenaan dengan arah pengembangan harapan dan tujuan akhir dari pekerjaan

⁴⁶Usman, Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, 153.

⁴⁷Ivancevich, Perilaku dan Manajemen Organisasi, 247.

yang diatur secara rinci, ditulis dan diberlakukan. Pada struktur organisasi yang sangat formalistis terdapat uraian pekerjaan secara rinci dan tertulis sehingga setiap anggota organisasi mengetahui secara resmi tentang hal-hal yang harus dikerjakannya. Biasanya, organisasi semacam ini memiliki prosedur pelaksanaan baku (standard operating procedures) yang tertulis, instruksi khusus, dan kebijakan yang jelas dan diberlakukan dengan tegas (lengkap dengan imbalan dan hukumannya). Formalisasi merupakan hasil dari spesialisasi kerja yang tinggi, pendelegasian kewenangan yang tinggi, penggunaan pembagian departemen berdasarkan fungsinya dan luasnya rentang kendali.⁴⁸

Sedangkan kompleksitas berkenaan dengan jumlah nama pekerjaan (job titles) atau kelompok jabatan yang berbeda-beda. Kompleksitas adalah hasil pertumbuhan langsung dari pembagian kerja dan pengelompokan kerja (departementalisasi). Semakin banyak departemen, semakin kompleks pula permasalahan organisasi. Oleh karena itu, banyaknya perbedaan pekerjaan (deferensiasi) dapat disamakan dengan kompleksitas pekerjaan.⁴⁹ Semakin besar

⁴⁸Ibid., 246.

⁴⁹Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, 155.

spesialisasi kerja, semakin besar kerumitan; semakin besar pendelegasian kewenangan, semakin besar kerumitan organisasi; semakin besar penggunaan departemen berdasarkan geografis, pelanggan dan produk semakin besar kerumitan; dan rentang kendali yang sempit dikaitkan dengan kerumitan yang tinggi.⁵⁰

Dari penjelasan di atas tentang empat keputusan dalam mendesain organisasi, dihasilkanlah struktur organisasi. Para ahli manajemen memberikan beberapa definisi struktur organisasi, diantaranya James L. Gibson, struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi adalah pola format tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan.⁵¹

Lebih lanjut, struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerjasama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.⁵² Singkatnya struktur organisasi adalah

⁵⁰Ivancevich, Perilaku dan Manajemen Organisasi, 248.

⁵¹James L. Gibson, Organisasi Jilid 1: Perilaku, Struktur, Proses, ter. Djarkasih (Jakarta: Erlangga,1995), 10.

⁵²Usman, Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, 149.

mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.⁵³

Sutarto menjelaskan struktur organisasi sebagai kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh.⁵⁴ Struktur organisasi mengarah pada hubungan dan proses organisasi yang relatif stabil. Struktur organisasi banyak dianggap sebagai “anatomi organisasi yang memberikan sebuah dasar dalam berbagai fungsi organisasi”. Struktur sebagai sebuah kerangka kerja berfokus pada perbedaan posisi, perumusan aturan dan prosedur, dan penentuan kewenangan. Sehingga struktur organisasi bertujuan untuk mengatur atau mengurangi ketidakpastian perilaku karyawan.⁵⁵

Lebih lanjut, Husaini Usman menyatakan bahwa struktur organisasi bertujuan: (1) sebagai ciri-ciri khas organisasi yang digunakan untuk mengendalikan orang-orang yang bekerjasama dan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan; (2) mengendalikan koordinasi dan motivasi; (3) mengarahkan perilaku orang-orang dalam organisasi; (4) merespons

⁵³Handoko, Manajemen Edisi 2, 169.

⁵⁴Sutarto, Dasar-Dasar Organisasi, 41.

⁵⁵Ivansevich, Perilaku dan Manajemen Organisasi, 235.

pemanfaatan lingkungan, teknologi dan sumber daya manusia, serta mengembangkan organisasi.⁵⁶

Selanjutnya, melihat organisasi sebagai suatu struktur, lima hal yang harus tergambar adalah (a) jenjang hierarki jabatan-jabatan manajerial yang jelas, sehingga terlihat siapa yang bertanggungjawab kepada siapa; (b) pelembagaan berbagai jenis kegiatan operasional, sehingga nyata jawaban atas pertanyaan siapa yang melakukan apa; (c) berbagai saluran komunikasi yang terdapat dalam organisasi sebagai jawaban terhadap pertanyaan siapa yang berhubungan dengan siapa dan untuk kepentingan apa; (d) jaringan informasi yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan, baik yang sifatnya institusional maupun individual; dan (e) hubungan antara satu satuan kerja dengan berbagai satuan kerja yang lain.⁵⁷

Menurut Stephen P. Robbins, meskipun bagan atau struktur organisasi adalah salah satu hasil dari desain organisasi, makna dari desain organisasi lebih luas dari sekedar bagaimana kotak-kotak disusun dalam sebuah bagan. Desain organisasi merupakan bagian terbesar dari fungsi pengorganisasian, termasuk di

⁵⁶Usman, Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, 149.

⁵⁷Nawawi, Perilaku Administrasi, 131-132.

dalamnya menciptakan garis hubungan otoritas, dan penempatan susunan pegawai di dalam organisasi.⁵⁸

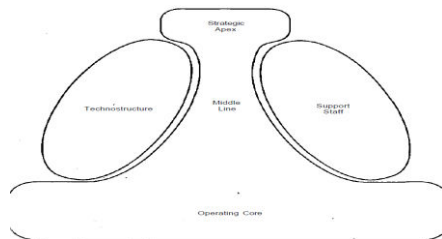
Selanjutnya, desain organisasi akan ditentukan dan dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya organisasi, teknologi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi dan kondisi lingkungan di mana organisasi berada.⁵⁹ Ukuran organisasi berpengaruh kepada banyaknya spesialisasi, diferensiasi vertikal dan desentralisasi. Setiap organisasi akan menggunakan peralatan, material, pengetahuan dan juga pengalaman individu secara bersama-sama dalam tipe dan aktivitas tertentu. Teknologi tidak hanya berupa peralatan saja akan tetapi termasuk metode, program dan cara yang digunakan dalam mencapai tujuan. Hal ini berpengaruh pada departementalisasi. Sedangkan kondisi lingkungan akan berpengaruh pada pemilihan model atau tipe struktur organisasi yang dianggap tepat bagi organisasi itu sendiri.

Menurut Mintzberg, pada umumnya struktur organisasi terbagi atas 5 elemen dasar, yaitu: (1) Operating Core, yaitu para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa; (2) Strategic Apex, yaitu manajer

⁵⁸Robbins, Management: Concepts and Practices, 166.

⁵⁹Ibid, 174.

puncak yang diberi tanggungjawab keseluruhan untuk organisasi; (3) Middle Line, yaitu para manajer yang menjadi penghubung antara strategic apex dengan operating core; (4) Techno Structure, yaitu para analis yang mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan bentuk standardisasi tertentu dalam organisasi; (5) Support Staff, adalah orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.⁶⁰ Kelima elemen dasar organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Lima Elemen Dasar Organisasi⁶¹

Kelima elemen dasar organisasi tersebut bekerja secara bersama-sama dalam alur yang berbeda, yaitu alur kewenangan, alur materi/bahan dan proses kerja, alur informasi dan komunikasi, alur konstelasi (kelompok/kumpulan) kerja dan alur proses keputusan yang kesemuanya merupakan fungsionalisasi

⁶⁰ Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (USA: Prentice Hall, 1993), 10-17.

⁶¹Ibid., 11.

organisasi.⁶² Kerjasama yang dibangun harus dikoordinasikan dengan mekanisme-mekanisme tertentu agar didapatkan proses kerjasama yang harmonis. Mekanisme koordinasi tersebut meliputi: (1) Mutual Adjustment (Penyesuaian Bersama), yaitu usaha untuk mencapai koordinasi kerja melalui proses komunikasi informal yang sederhana; (2) Direct Supervision (Pengawasan Langsung), yaitu usaha untuk mencapai koordinasi kerja dengan jalan mengangkat seseorang untuk bertanggungjawab atas hasil pekerjaan beberapa pekerja, mengeluarkan perintah dan mengawasi kegiatan mereka; (3) Standardization (Standardisasi), yaitu suatu usaha untuk mencapai koordinasi kerja dengan menciptakan standar kerja, yang mencakup standar proses kerja, standar hasil kerja (output) dan standar masukan (inputs) untuk suatu pekerjaan dalam organisasi.⁶³

3. Model-Model Struktur Organisasi

Henry Mintzberg dengan mempertimbangkan faktor peran dari elemen dasar struktur organisasi, mekanisme koordinasi yang dikembangkan dan

⁶²Ibid., 19-22.

⁶³Ibid., 4-6.

desentralisasi kewenangan, membagi 5 model desain struktur organisasi⁶⁴, yaitu:

a. Struktur Sederhana

Karakter dari struktur sederhana ini adalah tidak rumit, kompleksitasnya rendah, sedikit formalisasi dan kewenangan yang terpusat. Pengambilan keputusan biasanya bersifat informal. Yang menjadi bagian kunci dari struktur ini adalah Strategic apex, yaitu manajer puncak yang bertanggungjawab keseluruhan organisasi. Pada umumnya tidak mempunyai technostructure (kalaupun ada hanyalah sedikit), sedikit staf pendukung, pembagian kerja yang tidak kaku dan hierarki manajerial yang kecil. Penggunaan perencanaan, pelatihan dan perantara juga sangatlah kecil.⁶⁵

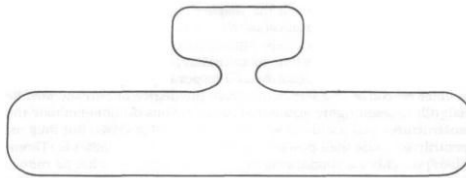
Koordinasi pada struktur sederhana sangat dipengaruhi oleh supervisi langsung. Kekuasaan dalam pengambilan keputusan dipegang oleh manajemen puncak. Manajemen puncak mempunyai rentang kendali yang lebar. Pengambilan keputusan cenderung fleksibel, dengan kekuasaan yang terpusat, serta berdasarkan reaksi yang cepat. Perumusan strategi dan kebijaksanaan merupakan tanggungjawab dari manajemen puncak. Proses pengambilan keputusan cenderung intuitif, tidak

⁶⁴Ibid., 153.

⁶⁵Ibid., 157.

dianalisis dan unit berorientasi dan bereaksi pada kesempatan sehingga tidak mengherankan bila strategi yang digunakan merupakan cerminan dari kepercayaan, kepribadian serta sikap dan gaya manajemen.⁶⁶

Struktur sederhana dapat digambarkan sebagai sebuah struktur dengan rentang kendali yang luas pada manajemen puncak, tanpa unit staff dan manajemen menengah, seperti logo berikut ini:



Gambar 2.3 Struktur Sederhana⁶⁷

Kekuatan struktur ini terletak pada kesederhanaannya, yaitu bersifat cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya dalam pemeliharannya. Pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan mudah. Kelemahannya adalah penggunaannya yang terbatas. Dengan struktur yang sederhana, maka organisasi tersebut tidak akan mampu menjawab kebutuhan dengan kompleksitas yang tinggi. Selain itu dengan struktur kewenangan yang terpusat, maka segala proses pengambilan keputusan penting dalam organisasi tidak

⁶⁶Ibid., 158.

⁶⁷Ibid., 159.

memiliki pembanding yang seimbang mengingat kekuatan terpusat pada satu orang.

Struktur sederhana cocok digunakan dalam kondisi lingkungan yang sederhana dan dinamis, jumlah pegawai kecil, sistem dan perangkat teknik masih sederhana, biasanya digunakan pada masa awal organisasi, dan manajemen puncak adalah pemilik.⁶⁸

b. Birokrasi Mesin (Machine Bureaucracy)

Karakter penting dari birokrasi mesin adalah standardisasi. Koordinasi dan kontrol disandarkan pada proses kerja yang terstandardisasi. Birokrasi mesin mempunyai tugas rutin yang sangat tinggi, peraturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen fungsional, wewenang yang terpusat, rentang kendali yang sempit, pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando dengan struktur administrasi yang rumit dan perbedaan yang tajam antara aktivitas lini dan staf.⁶⁹

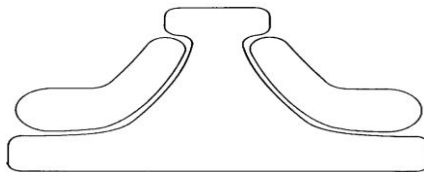
Tokoh yang paling berperan dalam birokrasi mesin adalah para teknostruktur/pakar. Mereka inilah yang memberikan pengarahan dengan cara memberi standardisasi khususnya untuk proses kerja, hal ini yang kemudian membuat adanya desentralisasi horizontal.

⁶⁸Ibid., 160. Gibson, Organization, 201.

⁶⁹Minstzberg, Structrur in Five, 164.

Alur dan proses kerja sangat rasional. Manajer madya sangat berkembang, ia bertugas mengatasi masalah yang muncul pada para pekerja dengan pemberian instruksi, menjadi penghubung antara pakar dan pelaksana, yaitu untuk menerapkan standar yang telah ditetapkan pada unit operasional yang ada. Ia juga menunjang alur kerja dari struktur yang ada, dengan memberikan sekumpulan informasi kepada manajemen yang lebih tinggi.⁷⁰

Struktur birokrasi mesin dapat digambarkan sebagai struktur yang sepenuhnya mengelaborasi administratif dan struktur pendukung, bagian staf organisasi yang fokus pada operasi dan unit operasi yang luas dengan manajemen menengah yang merefleksikan hierarki otoritas yang tinggi; seperti logo berikut ini:



Gambar 2.4 Struktur Birokrasi Mesin⁷¹

Kekuatan birokrasi mesin terletak pada kemampuannya untuk melakukan kegiatan yang distandardisasi dengan cara yang sangat efisien. Para spesialis berkumpul pada tempatnya masing-masing,

⁷⁰Ibid., 165.

⁷¹Ibid., 170.

sehingga kepuasan kerja mudah tercapai karena pegawai bekerja dalam lingkungan dan bahasa yang sama. Dengan formalisasi yang tinggi dan pengambilan keputusan yang terpusat, birokrasi mesin dapat dijalankan dengan baik bahkan oleh manajer menengah yang tidak berbakat.

Beberapa kelemahannya adalah spesialisasi yang tinggi berpotensi menciptakan konflik di antara unit yang berbeda, disamping itu tujuan fungsional unit dapat mengalahkan tujuan organisasi secara keseluruhan. Serta perhatian yang berlebihan terhadap peraturan kadangkala menjadi penyebab timbulnya hambatan, terutama ketika ada tuntutan fleksibilitas dalam kerja.

Pada umumnya birokrasi mesin terdapat pada organisasi yang memiliki sifat khusus (masyarakat dan kalangan tertentu), tugas-tugas memerlukan standardisasi, kegiatan untuk memproduksi jenis produk dan jasa yang tidak mahal dan menekankan pada efisiensi tugas.⁷²

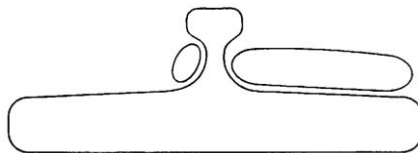
c. Birokrasi Profesional (Profesional Bureaucracy)

Birokrasi profesional adalah konfigurasi yang menggabungkan standardisasi dan desentralisasi. Perbedaannya dengan birokrasi mesin bahwa

⁷²Robbins, *Organizational Behavior*, 99.

konfigurasi birokrasi profesional lebih menyandarkan proses kerjanya pada spesialisasi sosial di banding spesialisasi fungsional, yang artinya bahwa spesialisasi didasarkan atas kemampuan individual, bukan atas dasar pembagian kerja. Standard pada birokrasi mesin ditentukan oleh organisasi itu sendiri yang dibuat oleh analis dan berlaku bagi operator, sedangkan standard birokrasi professional ditentukan dari luar struktur, misalnya oleh asosiasi profesional berupa standar profesi tertentu yang berlaku umum.⁷³

Bagian kunci organisasi model ini terletak pada operating core. Adapun support staff perannya difokuskan untuk melayani kebutuhan operating core.⁷⁴ Struktur birokrasi profesional digambarkan sebagai struktur datar dengan sedikit manajemen menengah, teknostruktur sedikit dan banyaknya staf pendukung, seperti logo berikut ini:



Gambar 2.5 Struktur Birokrasi Profesional⁷⁵

Kekuatan birokrasi profesional terletak pada operating core, karena desainnya memungkinkan

⁷³Minstberg, *Structur in Five*, 191-192.

⁷⁴*Ibid.*, 194.

⁷⁵*Ibid.*

munculnya kemampuan kritis yang dibutuhkan organisasi. Selain itu dalam organisasi terdapat otonomi sebagai implementasi konsep desentralisasi, antara lain dalam hal pengambilan keputusan di tingkat manajemen menengah. Sedangkan kelemahannya mirip dengan birokrasi mesin, yaitu adanya kecenderungan muncul konflik antar unit, dan adanya perhatian yang relatif berlebihan terhadap peraturan, walaupun peraturan tersebut disusun oleh para profesional.⁷⁶

Birokrasi ini baik digunakan untuk organisasi berukuran besar, lingkungan yang stabil dan kompleks dimana organisasi membutuhkan penggunaan ketrampilan yang sukar yang hanya dipelajari pada pendidikan formal, sehingga ketrampilan tersebut berjalan baik dan terstandarisasi dan teknologi yang memadai. Operating core harus didominasi oleh para profesional terampil.

d. Struktur Divisional (Divisional Form)

Bagian kunci struktur divisional adalah middle line. Kekuasaan terletak pada manajemen tingkat menengah. Jadi sebenarnya struktur divisional ini adalah kumpulan sejumlah unit-unit yang memiliki otonomi sendiri, karena divisi-divisi tersebut berdiri sendiri, maka manajemen tingkat menengah mempunyai kontrol

⁷⁶Ibid., 198.

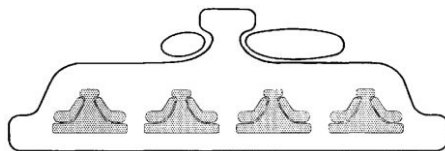
yang cukup besar. Divisi-divisi ini mirip dengan perusahaan-perusahaan kecil dengan struktur menyerupai birokrasi mesin, di dalamnya diorganisasikan ke dalam kelompok fungsional, pembagian kerja yang tinggi, formalisasi yang tinggi dan wewenang yang terpusat di manajer di tingkat divisi. Struktur divisional muncul dari departementasi berdasarkan pelanggan pasar, dengan mekanisme koordinasi berupa standardisasi output dan menekankan sistem kontrol kinerja.⁷⁷

Kesuksesan divisi tergantung pada kompetensi manajernya, struktur divisi pada umumnya adalah birokrasi mesin, namun bisa juga model yang lainnya. Divisi fokus konsisten pada tujuan yang operasional dengan hasil yang terukur. Sementara tugas manajemen pusat mengatur perencanaan strategis dan mengalokasikan sumber daya finansialnya, mendesain sistem kontrol kinerja dengan memanfaatkan ahli, memonitor budaya dan iklim organisasi berbasis personal dengan pengawasan langsung, menyediakan sarana penunjang secara umum kepada divisi dan berkuasa untuk mengganti atau menunjuk manajer divisi.⁷⁸

⁷⁷Ibid, 216-218.

⁷⁸Ibid., 222-224.

Struktur divisional dapat digambarkan dengan kantor pusat yang terdiri dari tiga bagian, yaitu perencana strategis yang sedikit yang menjadi manajer puncak, sedikit technostruktur yang berkonsentrasi pada sistem kontrol kinerja sebagai program pengembangan manajemen, dan staf pendukung yang cukup banyak. Di tingkat divisi digambarkan sebagai representasi struktur birokrasi mesin, meskipun pada kenyataannya tidak selalu demikian. Representasi gambaran tersebut sebagaimana logo di bawah ini:



Gambar 2.6 Struktur Divisional⁷⁹

Kekuatan struktur divisional adalah terletak pada penempatan tanggungjawab bagi sebuah barang dan jasa pada manajer di tingkat divisi. Artinya bahwa proses kerjanya lebih berorientasi pada hasil yang merupakan sesuatu yang tidak bisa dipecahkan pada birokrasi mesin. Pada kantor pusat, akan lebih memusatkan pada masalah jangka panjang dibanding terlibat pada rincian kegiatan di dalam divisi. Disamping itu, unit-unit otonom ini dapat dipotong sewaktu-waktu dengan dampak yang sangat minimal

⁷⁹Ibid., 225.

terhadap keseluruhan organisasi. Model divisional ini berdampak pada efisiensi alokasi sumber daya finansial, dalam artian dapat menjadi alternatif untuk mengatasi problem keuangan yang kerap terjadi dalam struktur birokrasi mesin.⁸⁰

Adapun kelemahan yang muncul antara lain adanya kemungkinan duplikasi fungsi umum organisasi di tingkat pusat dengan di tingkat divisi. Duplikasi ini pada akhirnya akan berpotensi menciptakan konflik antar divisi atau bahkan dengan kantor pusatnya. Demikian juga dengan masalah koordinasi antar divisi, seperti distribusi pekerja yang tidak mudah dalam hal pemindahan.⁸¹

e. Adhocracy

Organisasi model adhocracy bercirikan perbedaan horizontal yang tinggi, perbedaan vertikal yang rendah, desentralisasi, fleksibilitas dan daya tanggap yang tinggi. Perbedaan horizontal yang tinggi karena struktur adhocracy diisi oleh para profesional dengan tingkat keahlian yang tinggi. Bagian kunci organisasi ini terletak pada support staff di bagian manajemen yang bekerja bersama dengan ahli profesional di bagian operasi.⁸²

⁸⁰Ibid., 239-240.

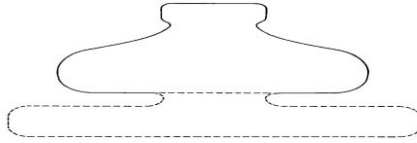
⁸¹Ibid, 237.

⁸²Ibid, 253.

Desain ini memiliki peraturan yang relatif sedikit, struktur administrasi yang tipis yang memungkinkan organisasi untuk selalu melakukan penyesuaian. Pengawasan relatif rendah karena para profesional diasumsikan memiliki penghayatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Dalam proses kerjanya tidak ada peraturan tertulis yang mengikat, walaupun ada hanya sedikit sekali. Standardisasi dan formalisasi tidak dikenal dalam struktur adhocracy. Pengambilan keputusan dilakukan secara terdesentralisir untuk kepentingan fleksibilitas dan kecepatan. Desain ini biasanya terdapat dalam organisasi yang sangat dinamis dengan produk yang sering berganti.⁸³

Struktur adhocracy digambarkan dengan semua bagiannya yang bercampur menjadi satu di tengah. Pada bagian operasi, massa ini termasuk manajer menengah, staff pendukung, technostructure dan operating core. Di bagian administrasi adalah semuanya kecuali operating core, di sini digambar dengan garis putus-putus, karena mereka tersimpan di dalam kumpulan massa itu; sebagaimana terlihat dalam logo dibawah :

⁸³Ibid., 270.



Gambar 2.7 Struktur Adhocracy⁸⁴

Keunggulan struktur adhocracy adalah kemampuan daya tanggap yang luar biasa terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Struktur ini dapat menangani tugas-tugas teknis yang tidak terprogram baik dan terlalu kompleks.

Adapun kelemahannya adalah tidak adanya hubungan atasan-bawahan yang jelas. Struktur ini juga menciptakan tekanan sosial juga ketegangan psikologis bagi para anggotanya. Desain struktur ini bersifat rentan dan tidak efisien dibanding birokrasi profesional.

Adapun model struktur organisasi berdasarkan tingkat kelembaman atau respon terhadap lingkungan organisasi, secara garis besar dapat dibagi dalam dua model ekstrem, yaitu model mekanis dan model organis.

a. Model Mekanis

Model Mekanis merupakan sebuah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi. Model mekanistik ini merupakan jenis desain organisasi yang menekankan

⁸⁴Ibid., 262.

pentingnya produksi dan efisiensi. Model ini sangat terformalisasi, tersentralisasi dan rumit.⁸⁵

b. Model Organik

Model organik merupakan sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif. Model ini menekankan pentingnya kemampuan beradaptasi dan pengembangan. Desain ini relatif informal, terdesentralisasi dan sederhana.⁸⁶

Diantara kedua model yang ekstrem ini, terdapat model matriks, yaitu suatu desain organisasi yang menggabungkan desain berdasarkan produk atau proyek dengan desain berdasarkan fungsinya. Organisasi matriks berusaha meraih keseimbangan yang diinginkan dengan membebani struktur mendatar dengan kewenangan, pengaruh dan komunikasi pada struktur vertikal.⁸⁷

4. Efektivitas Organisasi

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* yang artinya berhasil. Sesuatu yang dilakukan berhasil

⁸⁵Ivancevich, *Organizational Behavior*, 249.

⁸⁶*Ibid*, 251.

⁸⁷*Ibid*, 252-253.

dengan baik. Robbins mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang.⁸⁸ Di dalam Kamus Ilmiah Populer kata efektif mengandung arti tepat, manjur, mujarab, tepat guna, berhasil. Sedangkan efektivitas bermakna ketepatangunaan, hasil guna, menunjang tujuan.⁸⁹

Efektivitas adalah ukuran keberhasilan tujuan organisasi. Etzioni mengatakan bahwa “keefektifan adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya”, atau menurut Sergiovani “efektivitas adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”.⁹⁰

Uhar Suharsaputra mendefinisikan efektivitas yaitu ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas adalah sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Sekolah yang efektif pada umumnya menunjukkan kesesuaian antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.⁹¹

Hendyat Soetopo mendefinisikan keefektifan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah

⁸⁸ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja Organisasi* (Surabaya: Mitra Media Nusantara, 2010), 195.

⁸⁹ Partanto, *Kamus Ilmiah Populer*, 128.

⁹⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, 89.

⁹¹ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, 61.

ditetapkan sebelumnya. Sedangkan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan.⁹²

Efektivitas organisasi adalah kondisi yang menunjukkan sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan, dan tujuan-tujuan yang dicapai.⁹³

Ada dua pendekatan dalam membahas efektivitas organisasi atau lembaga, yaitu pendekatan “Goal Model of Organizational Effectiveness” yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, (tujuan dapat direalisasikan). Pendekatan kedua “System Resource Model of Organization Effectiveness” yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber-sumber yang bermanfaat. Pengertian efektivitas menitikberatkan pada kesinambungan, proses perubahan

⁹² Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2012), 51.

⁹³ Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2007), 70.

yang tanpa akhir karena merupakan siklus dan kompetisi antar sumber daya yang ada.⁹⁴

Kedua pendekatan diatas oleh Steers sebagaimana dikutip Soetopo dipadukan menjadi sebuah pendekatan efektivitas organisasi dengan mengajukan empat indikator, yaitu adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi dan latensi. Adaptasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk memodifikasi prosedur kerjanya dengan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungannya. Pencapaian tujuan berkaitan dengan efisiensi dan kualitas produk. Integrasi berkaitan dengan kepuasan anggota dan pelanggan, iklim dan komunikasi dalam organisasi. Latensi berkenaan dengan loyalitas, motivasi, peranan dan norma.⁹⁵

Berdasarkan uraian di atas maka efektivitas lembaga pendidikan termasuk pesantren, dapat dilihat dengan pendekatan goal model dan system resource model secara bersamaan sebagaimana pendapat Steers dengan indikator kemampuan adaptasi lembaga dengan lingkungan dan perubahan (dilihat dari pertumbuhan dan perkembangan lembaga), pencapaian tujuan (dilihat dari kualitas out put yang dihasilkan lembaga), integrasi

⁹⁴Soetopo, *Perilaku Organisasi*, 53 – 54.

⁹⁵Ibid.

(dilihat dari iklim dan komunikasi yang dibangun dalam lembaga) dan latensi (dilihat dari loyalitas pendidik dan peserta didik, minat, motivasi, peranan dan norma-norma yang ada dalam lembaga).

Efektivitas organisasi dihubungkan dengan struktur organisasi, maka dapat dilihat dari segi kemampuan dan ketahanan struktur organisasi dalam mengintegrasikan seluruh komponen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Penilaian efektivitas dapat diketahui dari misalnya koordinasi antar bagian dalam organisasi, kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan berdasarkan hierarki yang ada, dan juga proses pengawasan terhadap kegiatan organisasi.

5. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah gabungan dari pondok dan pesantren. Istilah pondok berasal dari kata *al-funduq* dalam bahasa Arab yang berarti hotel atau penginapan.⁹⁶ Pondok lebih sering diartikan dengan asrama, yaitu tempat tinggal santri, tempat santri menyimpan kitab dan melakukan aktivitas sehari-hari. Sehingga bagi santri pondok ibarat rumah sendiri, yang dibuktikan dengan rasa kepemilikan yang tinggi sebagaimana tampak dalam kegiatan roan (kerja bakti)

⁹⁶Ahmad Munawir Warson, Al-Munawir: Kamus Arab-Indonesia, Cet. XIV (Surabaya: Pustaka Progresif, 1997), 1073.

dalam membersihkan pondok dan lingkungannya. Iklim keilmuan di pesantren jelas terlihat dengan keberadaan pondok sebagai tempat tinggal. Seluruh aktivitas santri dari bangun tidur hingga tidur lagi telah diatur dan diawasi oleh pengurus pondok yang menjadi badal dari kiai.

Sedangkan istilah pesantren secara etimologis berasal dari kata santri yang mendapat awalan pe dan akhiran an, yang berarti tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji.⁹⁷ Santri atau murid mempelajari agama dari seorang kiai atau syekh di pondok pesantren. Pesantren pada umumnya merupakan suatu kompleks bangunan yang terdiri dari rumah kiai, masjid, pondok tempat tinggal para santri dan ruang belajar.

Menurut Zamakhsyari Dhofier, pesantren berasal dari kata santri yang dengan awalan pe di depan dan akhiran an berarti tempat tinggal para santri. Lebih lanjut beliau mengutip pendapat dari Prof. Johns dalam Islam In South Asia bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru ngaji.⁹⁸ Sedangkan menurut C.C Berg bahwa istilah santri berasal dari

⁹⁷Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. III, cet-3 (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 866.

⁹⁸ Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai (Jakarta: LP3ES, 1998), 18.

istilah shastri yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu. Kata shastri berasal dari kata “shastra” yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.⁹⁹

Ridlwani Nasir menjelaskan bahwa pesantren adalah lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam,¹⁰⁰ yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non klasikal, dimana seorang kiai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang tertulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok atau asrama dalam pesantren tersebut.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan, pondok pesantren adalah tempat belajar santri yang menekankan pelajaran agama Islam yang dilengkapi dengan asrama sebagai tempat tinggal. Maka pesantren ramadhan dan pesantren kilat yang biasanya

⁹⁹ Ibid. lihat juga Syamsuddin, Jaringan Pesantren di Sulawesi Selatan (1928-2005) (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI), 50.

¹⁰⁰ Ridlwani Nashir, Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

diadakan di sekolah-sekolah Islam tidak termasuk dalam pengertian ini.

6. Unsur-Unsur Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan mempunyai unsur-unsur sebagai berikut: (1) pelaku; yaitu kiai dan atau ustadz, santri dan pengurus; (2) sarana dan perangkat keras: masjid, rumah kiai, rumah ustadz, pondok, gedung sekolah, tanah untuk keperluan pendidikan, gedung untuk keperluan pendidikan seperti perpustakaan, aula, kantor pengurus pesantren, kantor organisasi santri, keamanan, koperasi dan laboratorium ketrampilan; dan (3) sarana perangkat lunak: tujuan, kurikulum, sumber belajar yaitu kitab, buku-buku dan sumber belajar lainnya, cara belajar mengajar (bandongan, sorogan, halaqah dan menghafal) dan evaluasi belajar mengajar.¹⁰¹

Unsur pesantren bagi Jamaluddin Malik sebagaimana disampaikan Abdul Aziz merupakan suatu komunitas tersendiri, dimana kiai, ustadz, santri dan pengurus pesantren hidup bersama dalam satu lingkungan pendidikan, berlandaskan nilai-nilai Islam lengkap dengan norma dan kebiasaan-kebiasaannya sendiri, yang secara eksklusif berbeda dengan

¹⁰¹ Aziz, Transformasi Sistem Manajemen, 42.

masyarakat umum yang mengitarinya. Komunitas pesantren merupakan suatu keluarga besar dibawah asuhan seorang kiai atau ulama, dibantu oleh beberapa kiai dan ustadz.¹⁰²

Komunitas pesantren inilah yang kemudian dapat kita sebut dengan organisasi pesantren. Dalam roda perjalanan organisasi pesantren, pelaku dalam hal ini adalah kiai, ustadz, pengurus dan santri adalah faktor utama keberhasilan pencapaian tujuan dari pesantren. Sementara itu Zamakhsyari Dofier menyebut paling tidak ada lima elemen dasar pembentuk pesantren meliputi pondok, masjid, santri, pengajian kitab klasik dan kiai.¹⁰³ Kelima elemen ini sudah tercakup dalam unsur-unsur pesantren di atas, kiai dan santri sebagai pelaku, pondok dan masjid sebagai perangkat keras dan kitab klasik termasuk dalam perangkat lunak.

Kiai adalah komponen paling esensial dalam sebuah pesantren. Hal ini dapat dipahami bahwa kiai pada umumnya adalah pendiri, pengelola dan terkadang sekaligus sebagai penyandang dana pesantren. Kiai disamping sebagai pendidik dan pengajar, juga pemegang kendali manajerial pesantren.¹⁰⁴

¹⁰²Ibid.

¹⁰³Dhofier, Tradisi Pesantren, 44.

¹⁰⁴ Mujamil Qomar, Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi (Jakarta: Erlangga, tt), 20.

Sedangkan santri merupakan peserta didik atau objek pendidikan, tetapi di beberapa pesantren, santri yang memiliki kelebihan potensi intelektual (santri senior) sekaligus merangkap tugas mengajar santri-santri yunior.¹⁰⁵ Dalam kaitan keberlangsungan organisasi pesantren, santri merupakan input yang akan diproses dalam organisasi pesantren yang nanti akan menjadi output atau produk hasil pendidikan pesantren.

Masjid dan asrama santri adalah perangkat keras penunjang seluruh kegiatan pesantren. Mengingat fungsi masjid, selain sebagai tempat ibadah juga sebagai tempat belajar dan kegiatan-kegiatan lain yang menunjang pencapaian tujuan di pesantren. Demikian juga dengan asrama sebagai tempat tinggal santri, yang dianggap selayaknya rumah sendiri selama santri belajar di pesantren. Karena di dalam asrama inilah santri menyimpan barang-barangnya, tidur dan melakukan aktivitas pribadinya.

7. Organisasi Pesantren

Organisasi pesantren dapat dipahami sebagai kerangka kerja pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam telah memiliki prasyarat sebuah organisasi. Yaitu adanya pelaku atau sekelompok orang

¹⁰⁵Ibid.

yang bekerjasama dalam hal ini adalah kiai, ustadz dan juga santri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dengan aturan serta batasan tertentu.

Organisasi pesantren adalah organisasi yang bergelut dibidang pendidikan yang bercirikan keislaman. Pola manajemen yang diterapkan di pesantren dengan keunikan organisasinya tentu saja berbeda dengan organisasi pendidikan lainnya, seperti sekolah ataupun perguruan tinggi. Bahkan dalam hal desain organisasi, masing-masing pesantren bisa jadi tidak sama. Mengingat pesantren memiliki produk yang berbeda pula antara satu pesantren dan lainnya, pun dengan filosofi yang dianutnya.

Sementara itu dalam hal desain organisasi pesantren menurut Abul A'la sebagaimana dikutip oleh Abdul Malik Karim Amrullah, pesantren sebenarnya memiliki desain kelembagaan yang harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:¹⁰⁶

a. Kompleksitas

Kompleksitas berhubungan dengan perbedaan-perbedaan pesantren baik secara vertikal, horisontal, maupun kewilayahan (spasial). Perbedaan vertikal berkaitan dengan hirarki organisasi pesantren yang menentukan kejelasan rentang tanggung jawab dan

¹⁰⁶Amrullah, *Perubahan dan Perkembangan Model Pesantren*, 150.

kewenangan, sedangkan pembedaan secara horisontal meliputi fungsi dan tugas-tugas pokok antara unit-unit dan spesialisasi yang ada dalam pesantren. Adapun pembedaan spasial berhubungan dengan perluasan unit-unit organisasi pesantren secara geografis. Ada pesantren yang sangat kompleks organisasinya karena banyaknya unit layanan dan cabang di beberapa daerah. Ada pula yang sangat sederhana karena hanya terselenggara di satu lokasi dan itupun hanya menyediakan pembelajaran pelengkap bagi para santri yang belajar di madrasah, sekolah, atau perguruan tinggi di luar pesantren.

b. Formalisasi

Berkaitan dengan pembakuan aturan-aturan dan prosedur organisasi pesantren. Pembakuan itu berkaitan dengan standarisasi dan peluang untuk fleksibilitasnya. Sebagian pesantren dijalankan dengan standarisasi aturan yang sangat ketat, ada yang cenderung sangat fleksibel, dan ada pula diantara keduanya. Semua ini akan melahirkan dinamika kerja dan budaya kerja di pesantren secara berbeda-beda. Pesantren yang membuka madrasah, sekolah, perguruan tinggi, dan unit-unit layanan yang beragam dituntut melakukan formalisasi aturan dan prosedur.

c. Sentralisasi

Berhubungan dengan kewenangan membuat keputusan. Pada beberapa pesantren pembuatan keputusan dilakukan sangat sentralistik, sedang pada yang lainnya dilakukan dengan pendelegasian wewenang kepada unit-unit kerja dan kewilayahan (desentralisasi). Semakin banyaknya tenaga terdidik yang mengelola unit-unit layanan yang berbeda-beda semakin menuntut pesantren untuk merinci dan memilah jenis pengambilan keputusan untuk dikelola dalam bentuk sentralisasi dan yang lain dalam bentuk desentralisasi.

d. Kepemilikan

Berhubungan dengan kepemilikan dan pengelolaan aset pesantren terdapat lima tumpuan; yaitu (1) keluarga pendiri, (2) komunitas setempat, (3) yayasan pendidikan, (4) badan wakaf, dan (5) organisasi kemasyarakatan.

Dalam penelitian ini, peneliti hendak meneliti lebih jauh tentang model atau desain organisasi pesantren dengan mengacu pada teori pembentukan desain organisasi berdasarkan bentuk struktur organisasi yang memperhatikan kompleksitas, formalisasi dan desentralisasi di tambah kepemilikan yang telah dikemukakan Abul A'la. Kemudian mengkonfirmasi

dengan teori model-model organisasi, dan melihat pada proses organisasi untuk melihat kontribusi desain organisasi terhadap efektivitas pelaksanaan organisasi.