

HASIL PENELITIAN
BANTUAN PENELITIAN DOSEN MANDIRI TAHUN 2019

***Invisible Competition* : Pergulatan Membangun Keunggulan dalam Bingkai
Tradisi di Pesantren Annur Azzubaidi, Konawe, Sulawesi Tenggara**



OLEH:
SYAHRUL MARHAM

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KENDARI

2019

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
DAFTAR ISI	ii
ABSTRAK	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	3
C. Rumusan Masalah	3
D. Signifikansi Penelitian	3
E. Manfaat	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Kajian Terdahulu	5
B. Kepemimpinan Pondok Pesantren	5
C. Pesantren dan Gerak Perubahan Zaman	6
D. Pesantren dan Bingkai Tradisi	7
E. Budaya Organisasi	8
BAB III METODE PENELITIAN	9
A. Jenis dan Pendekatan	9
B. Data dan Sumber Data	9
C. Teknik Pengumpulan Data	9
D. Teknik Analisis Data	9
E. Pengujian Keabsahan Data	9
F. Schedule Penelitian	10
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	11
Hasil Penelitian	11
A. Profil Pesantren Annur Azzubaidi	11
B. Respon Pimpinan Pondok terhadap Pesaing Baru dalam Persekolah Islam	18
C. Langkah Strategis dalam Membangun Keunggulan	19
D. Tradisi Sebagai Bingkai Desain Keunggulan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi	21
Pembahasan	22
A. Respons Pimpinan Pondok: Konservatif dalam Tradisi, Adaptif	

	terhadap Perkembangan	22
	B. Kesiapan Kelembagaan : Memperkuat Identitas dalam Arus Perubahan	24
	C. Langkah Strategis Pondok Pesantren Annur Azzubaidi untuk Membangun Keunggulan	45
	D. Tradisi Sebagai Bingkai Desain Keunggulan	47
BAB V	PENUTUP	54
	A. Kesimpulan	54
	B. Saran-Saran	54
	DAFTAR PUSTAKA	56
	BIODATA	61
	LAMPIRAN	62

***Invisible Competition* : Pergulatan Membangun Keunggulan dalam Bingkai Tradisi di
Pesantren Annur Azzubaidi, Konawe, Sulawesi Tenggara**

Syahrul

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari
email: syahrul@iainkendari.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran tentang: 1) respons pimpinan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi menyikapi kehadiran pesaing-pesaing baru dalam persekolahan Islam; 2) kesiapan kelembagaan pondok dalam menghadapi gerakan yang mengancam identitas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi; 3) langkah strategis yang diambil oleh pimpinan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi untuk membangun keunggulan; 4) Mengapa tradisi harus menjadi bingkai dalam desain keunggulan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi. Penelusuran data empirik menggunakan pendekatan kualitatif, melalui proses wawancara, pengamatan, dan studi dokumen. Data yang terkumpul dianalisis melalui proses reduksi, display, dan verifikasi data. Jaminan keabsahan data diperoleh melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, dan pemeriksaan kembali informan. Hasil penelitian menunjukkan: 1) menanggapi kehadiran pesaing-pesaing baru dalam persekolahan Islam di Konawe, pimpinan memilih untuk tetap berpijak dan menguatkan tradisi pesantren Annur Azzubaidi yang berciri pendidikan Al-Qur'an. Bersamaan dengan itu, tetap adaptif terhadap perubahan-perubahan di masyarakat. 2) kesiapan dalam menghadapi gerakan yang mengancam identitas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi meliputi kesiapan struktural, sumber daya manusia, dan kesiapan jaringan. 3) langkah strategis yang diambil oleh pimpinan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah menegaskan visi, merumuskan perencanaan skala besar, penguatan kompetensi guru, pengembangan keterampilan santri, dan menguatkan jaringan. 4) tradisi Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah spirit yang menghidupkan lembaga tersebut, berfungsi sebagai identitas dan penanda keberadaan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi.

Kata Kunci: persaingan tidak terlihat, tradisi pesantren, keunggulan

**Invisible Competition: The Struggle to Build Excellence in the Tradition Frame in
Annur Azzubaidi Islamic Boarding School, Konawe, Southeast Sulawesi**

Syahrul

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari
email: syahrul@iainkendari.ac.id

ABSTRACT

This study aims to provide an overview of: 1) the response of Annur Azzubaidi Islamic Boarding School leaders responding to the presence of new competitors in Islamic schooling; 2) the institutional readiness of the pondok in dealing with movements that threaten the identity of the Annur Azzubaidi Islamic Boarding School; 3) strategic steps taken by the head of the Annur Azzubaidi Islamic Boarding School to build excellence; 4) Why tradition must be a frame in the design of excellence at Annur Azzubaidi Islamic Boarding School. Empirical data tracking uses a qualitative approach, through a process of interviews, observations, and document studies. The collected data is analyzed through the process of reducing, displaying and verifying the data. Guarantee of the validity of the data is obtained through extended observation, increased perseverance, and re-examination of informants. The results showed: 1) responding to the presence of new competitors in Islamic schooling in Konawe, the leadership chose to remain grounded and strengthen the tradition of the pesantren Annur Azzubaidi which was characterized by Al-Qur'an education. At the same time, it remains adaptive to changes in society. 2) readiness in dealing with movements that threaten the identity of Annur Azzubaidi Islamic Boarding School covering structural readiness, human resources, and network readiness. 3) the strategic steps taken by the head of the Annur Azzubaidi Islamic Boarding School are to affirm vision, formulate large-scale planning, strengthen teacher competencies, develop santri skills, and strengthen networks. 4) Annur Azzubaidi Islamic Boarding School tradition is the spirit that enlivens the institution, functions as an identity and a marker of the existence of Annur Azzubaidi Islamic Boarding School.

Keywords: invisible competition, pesantren tradition, excellence

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berbagai lembaga (profit maupun non-profit) menghadapi tantangan yang relatif sama, yaitu pesaing-pesaing tak kasat mata. Fenomena ini banyak diulas oleh Kasali dalam topik *disruption*. Bahwa tantangan berbagai lembaga tidak lagi yang bersifat konvensional, terduga, dan terkirakan. Lebih dari itu, tantangan pengelolaan organisasi menyusup dalam ketidaksadaran, merasuk dalam senyap, sehingga para pengelola organisasi baru tersadar ketika terjadi gonjang-ganjing. Fenomena ini tidak hanya berbahaya bagi organisasi kecil bersumber daya sangat terbatas, bahkan pada perusahaan besar seperti Nokia. Sehingga seorang petinggi Nokia berujar bahwa kami tidak melakukan kesalahan apapun, tiba-tiba kami kalah dan punah¹. Reputasi Nokia sebagai pionir revolusi teknologi komunikasi pada era 90-an akhirnya meredup di era millennial. Hal ini sangat menyentak jagad korporasi dunia, bahwa pendulum pengelolaan organisasi sedang bergerak dengan cara yang tidak biasa, melampaui perkiraan-perkiraan "manual"².

Di panggung domestik, kehadiran layanan transportasi berbasis online (daring) dalam bentuk Uber, Grab, dan GoCar menyebabkan perusahaan-perusahaan transportasi mapan mengalami kebingungan dan kalang kabut. Alih-alih melakukan refleksi internal, para pelaku usaha transportasi malah menyalahkan pesaing, memobilisasi massa, dan berusaha melakukan tekanan terhadap pemerintah. Hasilnya dapat ditebak, perusahaan-perusahaan transportasi mapan itu terhempas dari persaingan, ditinggalkan pelanggan. Upaya melakukan imitasi terhadap "cara-cara transportasi daring" sudah terlambat, karena pelanggan terlanjur mendapatkan pelabuhan hati yang lebih peduli kepuasan mereka. Peristiwa ini sesungguhnya meninggalkan catatan tentang: daya tanggap organisasi dan kepemimpinan.

Bagaimana dengan lembaga pendidikan, spesifik pada lembaga pendidikan Islam di Pesantren?. Sebagai fenomena global, kecenderungan yang dipaparkan di atas secara perlahan akan menyasar berbagai perkumpulan, tak terkecuali pesantren. Di masa lalu, PM Gontor pernah membatasi secara ketat akses warga pondok terhadap televisi, tetapi di kemudian hari persoalan ini mengalami peninjauan. Demikian juga dengan akses terhadap gawai (*gadget*), dan lebih luas lagi kebutuhan terhadap internet mengalami akomodasi melalui regulasi internal.

¹ Lihat Kasali, Rhenald. *Disruption: tak ada yang tak bisa diubah sebelum dihadapi motivasi saja tidak cukup*. PT Gramedia Pustaka Utama, 2017.

² Disebut manual karena formula-formula yang selama ini dianggap canggih ternyata tidak dapat meramalkan musibah yang dialami Nokia.

Pesantren Salaf seperti Annur Azzubaidi pun tidak dapat mengabaikan kecenderungan dunia di atas. Identitas salaf yang mengedepankan tradisi tentu menjadi tantangan tersendiri dalam menghadapi persaingan yang tidak menentu (*uncertainty*). Dengan sejarah yang cukup panjang, yang telah cukup mengakar pada masyarakat Islam Konawe, tidak berarti bahwa pesantren ini akan mendapatkan jaminan *survive*. Karena penentu survival dari lembaga pendidikan adalah masyarakat (pelanggan)³. Karena secara perlahan masyarakat Konawe juga akan adaptif terhadap perubahan zaman, sehingga timbul tuntutan penyesuaian program pesantren dengan kondisi masyarakat yang terus berubah.

Ketika pendiri Pesantren Annur Azzubaidi, K.H. Anang Zubaidi wafat pada 2011, pesantren ini diperhadapkan dengan tantangan kepemimpinan. Sejatinya sebuah pesantren harus memiliki figur Kiai sebagai model dalam berbagai gerak pesantren. Estafet kepemimpinan sementara yang berada di tangan Nyai Anang Zubaidi sedikit menimbulkan keraguan akan masa depan pesantren ini. Saat ini kepemimpinan pondok diserahkan kepada salah satu ustadz senior, sedangkan Nyai Anang Zubaidi fokus pada pengasuhan pondok.

Tradisi salaf yang dipegang sejak awal oleh Pondok Pesantren Annur Azzubaidi juga mengalami tantangan, dengan masuknya jama'ah tabligh di lingkungan pondok. Gerakan jama'ah tabligh ini diakui oleh orang tua santri, sangat mengganggu kegiatan santri⁴. Hal ini menjadi ironi pondok yang sejatinya membangun sub kultur, memancarkan energi pondok ke masyarakat, bukan disusupi oleh gerakan-gerakan keagamaan dari luar. Proses infiltrasi ini dapat dipastikan mengganggu konsolidasi internal, sekaligus menyamarkan identitas pondok.

Sementara itu, masyarakat Islam Konawe sebagai pelanggan utama Pesantren Annur Azzubaidi, saat ini sedang berhadapan dengan pilihan-pilihan sekolah keagamaan dengan "menu" yang lebih variatif. Kehadiran Sekolah Islam Terpadu Asy-Syamil di Konawe sebagai penantang baru dalam kompetisi sekolah keagamaan, yang senyatanya menjadi magnet pendidikan, mesti menjadi kegelisahan fungsionaris pondok. Belum lagi persaingan lahan dengan sekolah-sekolah keagamaan negeri, yang mana sekolah-sekolah tersebut pun terus melakukan pembenahan. Tidak ada maklumat bahwa telah terjadi perebutan pasar antar lembaga-lembaga pendidikan Islam, tetapi yang jelas keunggulan dalam tata kelola lembaga dan kepiawaian dalam mengemas "menu" pendidikan akan menyebabkan keunggulan

³ Mempertemukan antara gagasan pesantren dengan harapan pelanggan merupakan salah satu penanda mutu (lihat Nur Nasution, M. "Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)." *Jakarta: Ghalia Indonesia* (2005). Di samping itu, terkait juga dengan tanggung jawab sosial. (Lihat Syahrul, Syahrul. "Tanggung Jawab Sosial Pesantren: Studi pada Pondok Pesantren Al Munawwarah Pondidaha, Konawe." *Shautut Tarbiyah* 37, no. 23 (2017): 120-134)

⁴ Syamsul, orang tua santri, wawancara, Kulahi, Juni 2018

bersaing (*competitive advantage*). Sebaliknya, bertahan dalam kebiasaan dan enggan menyerap perubahan akan membawa suatu lembaga ke zona degradasi.

Fenomena *invisible competition* pada lembaga-lembaga pendidikan Islam saat ini masih terlihat dalam skala yang sangat "kecil", belum sedahsyat kehancuran Nokia ataupun Blackberry. Tetapi sebagai fenomena dunia, sepertinya lembaga-lembaga pendidikan Islam tinggal menunggu waktu memasuki medan kurusetra tersebut.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini menetapkan fokus pada *invisible competition* yang dihadapi oleh Pondok Pesantren Annur Azzubaidi. Sebuah gejala persaingan tak kasat mata, baik antar sesama lembaga pendidikan Islam atau sekolah umum.

C. Rumusan Masalah

Fokus penelitian ini akan menysasar konteks yang cukup luas, sehingga masalah-masalah yang akan didalami di lapangan mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

1. Bagaimana respons pimpinan pondok menyikapi kehadiran pesaing-pesaing baru dalam persekolahan Islam?
2. Bagaimana kesiapan kelembagaan pondok dalam menghadapi gerakan yang mengancam identitas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi?
3. Apa saja langkah strategis yang diambil oleh pengurus Pondok Pesantren Annur Azzubaidi untuk membangun keunggulan?
4. Mengapa tradisi harus menjadi bingkai dalam desain keunggulan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi?

D. Signifikansi Penelitian

Dalam konteks ke-Indonesiaan, pesantren adalah aset bangsa yang sangat berharga, bahkan merupakan lembaga paling sepuh di Nusantara. Meskipun memiliki akar sejarah dari pendidikan Hindu, tetapi pendidikan pesantren mendapatkan momentum ketika tersentuh semangat Islam. Kiprah Wali Songo di Pulau Jawa menjadi titik tolak kebangkitan pendidikan pesantren. Sumbangan pendidikan pesantren semakin terasa ketika nusantara berada pada masa kolonial. Akses pendidikan yang dibatasi hanya pada kalangan bangsawan dan penjajah menyebabkan pesantren sebagai sekolah alternatif. Meskipun dianggap sebagai fenomena pinggiran ataupun *ndeso*, kenyataannya pondok pesantren secara terus menerus memberi sumbangan sumber daya manusia bagi pembangunan bangsa. Jika di masa

perjuangan kemerdekaan para Kiai dan Santri terjun ke medan perang, saat ini peran Kiai dan alumni pesantren semakin luas di berbagai bidang kehidupan berbangsa.

Demikian pula dengan Pesantren Annur Azzubaidi yang telah berkiprah hampir empat dasawarsa, telah memberi sumbangan dalam pengembangan sumber daya manusia, membantu menggerakkan kehidupan keagamaan di Kabupaten Konawe. Peran besar ini sejatinya tetap terjaga dengan menguatkan sistem kelembagaan yang lebih adaptif terhadap perkembangan zaman. Riset ini dilakukan untuk memberi sumbangan pemikiran terhadap ikhtiar menjaga peran-peran besar tersebut.

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendalami empat hal, yakni: 1) respon pimpinan pondok dalam menyikapi kehadiran pendatang-pendatang baru dalam peta persekolahan Islam; 2) mengkaji kesiapan pondok dalam menghadapi gerakan yang mengancam identitas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi; 3) memetakan langkah-langkah strategis yang diambil dalam rangka membangun keunggulan; 4) memahami fungsi tradisi sebagai bingkai dalam desain keunggulan di pondok pesantren Annur Azzubaidi.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah: 1) memberi contoh kepemimpinan yang responsif terhadap relasi antar lembaga pendidikan; 2) memberi masukan tentang kesiapan lembaga terhadap ancaman konversi identitas; 3) merumuskan langkah-langkah strategis dalam membangun keunggulan; 4) memberi penguatan tentang pentingnya tradisi dalam desain keunggulan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Terdahulu

Pesantren merupakan lembaga pendidikan khas Indonesia, bahkan dianggap sebagai lembaga pendidikan tertua. Jika tidak bersentuhan dengan imperialisme Eropa mungkin lembaga pendidikan yang menjadi pusat keunggulan saat ini bukanlah UI, ITB, UGM, melainkan Kranyak, Tremas, ataupun Bangkalan⁵. Lembaga ini menyemai bibit pejuang kemerdekaan, pun juga saat ini alumni pesantren menyebar pada berbagai tempat dan posisi. Sumbangsih pesantren terhadap pembangunan sumber daya manusia Indonesia jelas tidak dapat disangsikan. Dalam konteks ini pesantren memiliki sisi humanisme yang sangat kuat⁶. Orientasi kemanusiaan dan kemasyarakatan pada pesantren menjadikan lembaga ini dipersepsikan cenderung pada corak sosialisme, tetapi berlandaskan pada nilai-nilai agama Islam⁷.

B. Kepemimpinan Pondok Pesantren

Perjalanan sejarah pesantren yang cukup panjang tidak hanya bersinggungan pada ranah pendidikan keagamaan *an sich* tetapi juga pada persoalan politik, baik lokal maupun nasional. Semakin terasa ketika reformasi nasional pada 1998, ketika beberapa Kiai terlibat dalam pendirian partai dan bahkan menjadi pengurus aktif. Hal ini menimbulkan keguncangan di internal pesantren yang mempertanyakan posisi Kiai sebagai panutan umat, yang juga menyeret lembaga pesantren ke medan politik. Walaupun kemudian masyarakat memahami bahwa keterlibatan Kiai dalam aktifitas politik diharapkan dapat merubah citra buruk politik⁸. Gejala di masyarakat menunjukkan bahwa keterlibatan Kiai dalam politik dan implikasinya pada pribadi Kiai, relatif tidak mengubah citra pesantren sebagai wadah pendidikan keagamaan yang handal. Uniknyanya bahwa pada masyarakat Jawa, ketergantungan terhadap figur Kiai sangat tinggi. Tidak hanya sebagai raja kecil yang berfungsi administratif dan pemilik pengaruh, tetapi juga pembina dan penjaga moral-spiritual⁹.

⁵ Sidhiq, Ngarifin, *Humanisme Pendidikan Pesantren*, AL-QALAM 11, no. 2 (2016).

⁶ Astuti, Sri Andri, *Pesantren dan Globalisasi*, (Jurnal Tarbawiyah Volume 11 No.1 Edisi Januari-Juli 2014)

⁷ Amin, Husnul, *Corak Sosialisme Pesantren*, (Jurnal Pendidikan Islam Vol. XVII, No.3 2012/1433)

⁸ Prastiwi, Merlia Indah, *Politisasi Pesantren dan Pergeseran Fungsi Pesantren di Madura*, (KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman, Vol. 23 No. 2 Desember 2015)

⁹ Ilahi, Mohammad Takdir, *Kiai: Figur Elit Pesantren*, (IBDA: Jurnal Kebudayaan Islam, Vol. 12 No. 2 Juli-Desember 2014)

Istilah Kiai hidup dalam khazanah kebudayaan Jawa, yang biasanya digunakan sebagai gelar benda-benda keramat, gelar kehormatan orang tua, dan gelar pada ahli agama¹⁰. Seseorang dapat menjadi Kiai karena diterima oleh masyarakat dan orang datang meminta nasehat kepadanya atau menyuruh anak belajar pada Kiai¹¹. Pengetahuan, kesalehan, dan keturunan menjadi faktor penting dalam membentuk seseorang menjadi Kiai besar¹². Nampak bahwa term Kiai sesungguhnya lahir dari tradisi Jawa, yang tidak hanya menunjuk pada gelar agamawan. Meskipun dalam perkembangannya penggunaan gelar Kiai lebih populer pada seseorang yang memiliki pengetahuan keagamaan, dan masyarakat memberi pengakuan akan kapasitas tersebut. Bahkan pada masyarakat Banten, kepemimpinan Kiai tidak hanya pada pengetahuan keagamaan tetapi juga kemampuan magis dan beladiri¹³.

Penting juga diketahui bahwa istilah Kiai lebih melekat pada laki-laki, sedangkan untuk perempuan disebut Nyai. Umumnya pengetahuan masyarakat tentang pesantren hanya mengenal figur Kiai, tetapi tidak berarti bahwa kepemimpinan perempuan dalam pesantren tidak ada faktanya. Nyai Dadah adalah salah satu tokoh perempuan yang mampu mendirikan dan mengelola pesantren. Nyai Dadah banyak terlibat dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan menjadi salah satu penasehat muslimat NU cabang Petemon. Ini juga pembuktian bahwa perempuan dapat menjalankan tugas-tugas rumah tangga, tetapi juga mampu beraktualisasi diri dalam kepemimpinan¹⁴.

C. Pesantren dan Gerak Perubahan Zaman

Sebagaimana lembaga pendidikan lainnya, pesantren pun mengalami tantangan yang semakin kompleks seiring dengan tuntutan perkembangan zaman. Sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang mengkampanyekan nilai-nilai universal, sejatinya harus akomodatif dengan semangat zaman. Persinggungan antar budaya perlu membuka mata lembaga pesantren tentang hidup dalam keragaman¹⁵. Terbuka terhadap gagasan-gagasan

¹⁰ Arifin, Zainal, *Kepemimpinan Kiai dalam Ideologisasi Pemikiran Santri di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta*, (INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Vol.9 No.2 Desember 2015)

¹¹ *Ibid*

¹² *Ibid*

¹³ Juhana, Ade, *Kepemimpinan Kiai-Jawara: Relasi Kuasa dalam Kepemimpinan Religio-Magis di Pedesaan Banten*, (Jakarta; Balitbang Depag RI, 2007)

¹⁴ Chusniyah, Siti & Alimi, Moh. Yasir, *Nyai Dadah: The Elasticity of Gender Roles and Life History of Pesantren Woman Leader*, (JURNAL KOMUNITAS: Research & Learning in Sociology and Anthropology, 7 (1) (2015)

¹⁵ Burhanudin, Jajat & Jabali, Fuad, *Mainstreaming Pesantren dan Madrasah*, (STUDIA ISLAMIKA: Indonesian Journal For Islamic Studies, Vol. 14 No. 3 2007)

baru akan membantu pesantren mengemban amanah sebagai benteng pertahanan umat¹⁶. Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, pesantren juga dituntut untuk sejalan dengan semangat pengembangan pendidikan nasional. Memenuhi standar mutu pendidikan nasional menjadi agenda penting pesantren¹⁷.

Beberapa pesantren perlahan melakukan adaptasi, terutama melebarkan sayap organisasi. Sebagai contoh dibukanya pendidikan tingkat sarjana di Gontor dan Jombang¹⁸, dan membangun tradisi bisnis di pesantren¹⁹. Sebagai respon atas modernisasi, beberapa pesantren juga telah membangun tradisi komunikasi melalui radio komunitas. Media ini membantu pesantren mengkomunikasikan program dan kegiatan mereka kepada masyarakat sekitar²⁰. Pada saat bersamaan muncul tantangan pesantren dalam relasinya dengan kehidupan nasional, misalnya stigma pesantren sebagai sarang teroris. Stigma tersebut mendapat konfirmasi pada pesantren yang berafiliasi dengan tokoh-tokoh teroris, seperti Ngruki Solo. Ibarat "nila setitik rusak susu sebelanga", menyebabkan lembaga pesantren menjadi objek yang mencurigakan, menyemai benih terorisme atau paling tidak radikalisme.

D. Pesantren dan Bingkai Tradisi

Sesungguhnya pesantren-pesantren sejati khas Indonesia, yang belum "tersusupi gagasan impor" tetap sejalan dengan semangat nasional. Mereka tetap menjadi penyumbang besar sumber daya manusia di berbagai aspek kehidupan nasional. Hal ini dicontohkan oleh Pesantren Tebu Ireng Jombang yang menyongsong perkembangan zaman dengan semangat Islam dan tradisionalisme peninggalan KH. Hasyim Asy'ari. Tradisionalisme ternyata menjadikan pesantren Tebu Ireng lebih inklusif, menjalani kifrah dengan lentur, tidak berkonflik dengan sesama pemeluk Islam, kepercayaan lokal, maupun agama lain²¹. Demikian juga Pondok Modern Gontor sebagai korporasi pesantren terbesar di Indonesia²².

¹⁶ Sulaiman, Rusydi, *Pendidikan Pondok Pesantren: Institusionalisasi Kelembagaan Pendidikan Pesantren*, (Anil Islam: Jurnal Kebudayaan dan Ilmu Keislaman, Vol. 9 No. 1 2016)

¹⁷ Sidiq, Umar, *Pengembangan Standarisasi Pondok Pesantren*, (NADWA: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 7 No. 1 2013)

¹⁸ Majid, Abdul, *Menggagas Perguruan Tinggi Pesantren*, AL QALAM: Jurnal Pendidikan, Vol. 9 No. 2, 2012

¹⁹ Azizah, Siti Nur, *Tradisi Bisnis di Pesantren*, IBDA': Jurnal Kebudayaan Islam, Vol. 9 No. 2, 2011

²⁰ Anwari, *Mengembangkan Radio Komunitas Pesantren*, Jurnal Komunikasi Islam, Vol. 3 No. 2013

²¹ Ma'arif, Syamsul & Dardiri, Achmad & Suryo, Djoko, *Inklusifitas Pesantren Tebuireng: Menatap Globalisasi dengan Wajah Tradisionalisme*, (Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Volume 3 No. 1 Juni 2015)

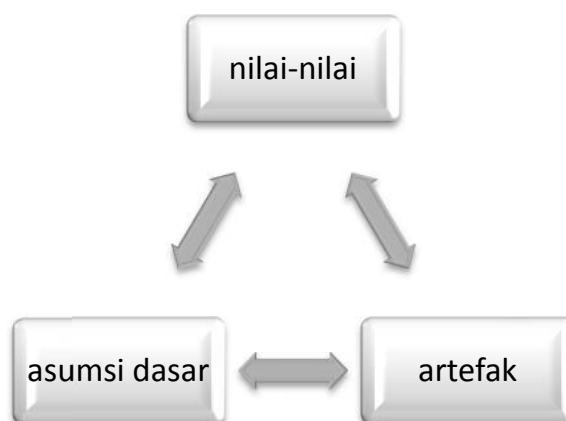
²² Penggunaan istilah ini oleh penulis didasarkan pada fakta bahwa Pondok Modern Gontor merupakan Pondok Pesantren yang memiliki cabang-cabang di beberapa provinsi di Indonesia, memiliki jaringan mendunia, dan alumni pada berbagai posisi. (Lihat Marham, Syahrul, *Religio-Transformasional*, K. E. P. E. M. I. M. P. I. N. A. N., Syahrul Marham, And Ihwan Fauzi. "Eksekutif Summary.", https://www.researchgate.net/profile/Syahrul_Marham, 2016)

Pesantren Tebu Ireng Jombang didirikan oleh KH. M. Hasyim Asy'ari pada 3 Agustus 1889 M. Masyarakat sekitar pondok terdiri dari berbagai latar belakang seperti: etnik, agama, dan struktur sosial, yang diandaikan sebagai gambaran kondisi masyarakat Indonesia. Dalam kondisi demikian, pesantren Tebu Ireng dituntut untuk hidup selaras dengan semangat keragaman masyarakat sekitar. Keterbukaan menjadi salah satu jejak inklusif yang sejak awal ditekankan di pondok ini, yang berdiri di atas pandangan "mempertahankan yang lama yang mengandung kebaikan, dan mengambil yang baru yang lebih baik" (*Al Muhafadhatu 'ala qadimi al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadidi al-ashlah*). Meskipun pesantren ini memiliki tradisi salaf, tetapi pendirinya sejak awal menegaskan pentingnya sikap progresif, dan menjadi agen perubahan sosial. Penerimaan mata pelajaran umum sebagai bentuk pembaharuan di pesantren, diterima dengan terbuka di pondok ini²³.

E. Budaya Organisasi

Pengalaman-pengalaman keorganisasian menunjukkan bahwa kecenderungan organisasi untuk menjalankan perilaku-perilaku tertentu (inklusif ataupun eksklusif), didasarkan pada bangunan organisasi itu sendiri. Unsur-unsur dari bangunan organisasi dapat mencakup: nilai-nilai yang dianut, asumsi-asumsi dasar, dan mewujud dalam artefak. Ketiga aspek tersebut dalam kajian keorganisasian termasuk dalam wilayah budaya organisasi dan kajian simbolik²⁴.

Gambar 1. Unsur-Unsur Interaktif Budaya Organisasi



Diadaptasi dari: dari Edgar Schein dalam *Organizational Culture*, San Fransisco: Jossey Bass, 2004.

²³ Lihat Ma'arif, Syamsul at al., *Inklusifitas Pesantren...*

²⁴ Stoner, memandang bahwa budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Lihat Stoner, James AF., at al., *Manajemen Jilid I*, Alih Bahasa: Alexander Sindoro, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deksriptif, yakni penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (*natural setting*), tetapi tetap berpijak pada teori-teori sebagai pisau analisis²⁵.

B. Data dan Sumber Data

Data yang dihasilkan dalam penelitian ini meliputi: data primer, yakni informasi yang diperoleh secara langsung, baik wawancara maupun pengamatan terlibat. Adapun data sekunder mencakup informasi yang diperoleh dari dokumen, jurnal, dan sejenisnya. Informan kunci (*key informan*) dipilih berdasarkan pengetahuan dan pemahaman atas masalah penelitian dan dapat membuka pintu ke informan berikutnya, antara lain: Kiai, Ustadz dan Santri.

C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*), dengan menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara, *tape recorder*, dan buku catatan terkait respon pimpinan pondok terhadap kondisi eksternal. Pengamatan (*observation*) dilakukan untuk memperoleh data terkait tradisi pondok. Studi dokumentasi dilakukan dengan cara membaca dokumen seperti jurnal, hasil penelitian yang terkait dengan langkah-langkah strategis pondok.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan prosedur dari Miles dan Huberman, yakni Reduksi, Display, dan Verifikasi. Reduksi data dilakukan untuk memilah data yang relevan dengan yang tidak relevan sehingga ditemukan pola, klasifikasi dan kategorinya. Display merupakan penyajian data baik secara naratif, bagan, maupun tabel. Sedangkan verifikasi dilakukan untuk memastikan data yang diperoleh adalah data yang dapat dipertanggungjawabkan.

E. Pengujian Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data menggunakan metode *member check*, triangulasi, perpanjangan pengamatan, dan peningkatan ketekunan. *Member Check* dilakukan dimana

²⁵ Lihat Bungin, Burhan, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Prenada Kencana, 2004

peneliti bertemu kembali dengan informan untuk mencocokkan persepsi informan dengan data yang telah ditafsirkan oleh peneliti. Triangulasi dilakukan dengan cara memeriksa kecocokan antara hasil wawancara, pengamatan, dan dokumen. Berbagai informasi juga dicocokkan berdasarkan waktunya.

F. Schedule Penelitian

Schedule penelitian yang direncanakan dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 1. Jadwal Penelitian

KEGIATAN	Tahun/Bulan Ke						
	1	2	3	4	5	6	7
	Sept 18	Jan 19	Apr 19	Mei 19	Juni 19	Juli 19	Agus 19
Penyusunan <i>Concept Note</i>							
Pembuatan Proposal							
Seminar Proposal							
Pengumpulan Data I							
Seminar Hasil							
Pengumpulan Data II							
Finalisasi Hasil							

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

A. Profil Pesantren Annur Azzubaidi

1. Masa Pendirian

Pondok Pesantren Annur Azzubaidi berdiri pada tahun 1990 yang dipelopori oleh KH. Anang Zubaidi Afif dan H. Mardiyah. Terletak di Jl. S. Palulu No. 30 Larowiu Kec. Meluhu, perintisan pesantren ini dimulai dengan membuka Taman Pengajian Anak (TPA), yang kemudian dikembangkan dengan mendirikan Yayasan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi. Kehadiran KH. Anang Zubaidi di daerah transmigrasi, tepatnya di desa Larowiu Kec. Wawotobi Kab. Konawe Prov. Sulawesi Tenggara, sangat dinantikan oleh masyarakat terutama berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan agama Islam¹. Melihat antusias masyarakat yang tinggi, semula kedatangan KH. Anang Zubaidi hanya sebagai kunjungan keluarga, akhirnya memutuskan untuk menetap.

Pada akhir 1989, KH. Anang Zubaidi memohon restu gurunya (KH. Burhanuddin Hamid, Pengasuh Pondok Pesantren Annur 1 Bululawang, Malang) dan kepada kedua orang tuanya untuk merintis pesantren di Sulawesi Tenggara. Kedua orang tuanya menyarankan agar membeli sebidang tanah, yang akhirnya dapat dipenuhi. Meskipun demikian, kegiatan pengajian mulanya dilakukan di rumah pamannya di Jl. Kelud No. 17. Setelah beberapa persiapan dianggap memadai maka kegiatan dipindahkan ke Jl. S. Palulu No. 30 di atas tanah 1/4 hektar. Pada tanah itulah berdiri sebuah bangunan sederhana yang terdiri dari 4 kamar dengan konstruksi semi permanen. Kelompok pengajian itu kemudian diberi nama "Annur" untuk mengabadikan almamaternya.

Pengajian-pengajian di Wilayah sekitar kecamatan Wawotobi sering dihadiri oleh KH. Anang Zubaidi. Di samping menyampaikan dakwahnya, beliau juga mengenalkan kelompok pengajian yang diasuhnya, sehingga banyak orang tua yang berkeinginan menitipkan anaknya pada beliau. Mulainya para santri berdatangan untuk belajar kepada KH. Anang Zubaidi, sehingga lebih populer di masyarakat sebagai pondok Pak Zubaidi. Karenanya, pada 28 Oktober 1990 diresmikanlah sebuah Pondok Pesantren bernama Annur Azzubaidi, yang mana penamaan tersebut terkait dengan kondisi masyarakat yang lebih dekat dengan nama Zubaidi,

¹ Saat itu Desa Larowiu masih menjadi salah satu Desa di Kecamatan Wawotobi. Saat ini Desa Larowiu telah menjadi bagian dari Kecamatan Meluhu setelah terjadinya pemekaran kecamatan pada beberapa wilayah di Kabupaten Konawe.

meskipun nama kelompok pengajiannya adalah Annur. Jadi nama Annur Azzubaidi adalah bentuk kedekatan masyarakat dengan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi.

Peresmian Pondok Pesantren Annur Azzubaidi (sebagaimana dipaparkan di atas) dihadiri oleh tokoh-tokoh agama dan tokoh-tokoh masyarakat. Selain itu, hadir pula pejabat Kanwil Departemen Agama dan jamaah masyarakat sekitar. Hal itu dapat berlangsung setelah memohon restu dari pengasuh Pondok Pesantren Annur 1 Bululawang Malang, dengan harapan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi kelak menjadi wadah pembinaan aqidah, akhlak dan keilmuan, serta menjadi "intisari cahaya" dakwah Islam.

2. Masa Membangun

Pada tahun 1992, dua tahun setelah peresmian, jumlah santri telah mencapai sekitar 100 orang. Tidak hanya datang dari wilayah Kecamatan Wawotobi, tetapi juga dari luar daerah. Melihat perkembangan yang begitu cepat, masyarakat membeli tanah seluas 1/4 hektar yang kemudian diwaqafkan untuk pembangunan masjid Jami'. Kondisi ini terus berlanjut, dimana tidak hanya perhatian masyarakat tetapi juga oleh menarik minat pejabat dan dermawan untuk melakukan kunjungan. Hasilnya adalah pembebasan tanah seluas 5 hektar di kiri-kanan lokasi pesantren. Ini menjadi modal yang sangat berharga dalam pengembangan di masa mendatang.

Pondok Pesantren Annur Azzubaidi berdiri di tengah masyarakat transmigrasi yang beragam dan kompleks. Kehadiran Pondok Pesantren Annur Azzubaidi menjadi perekat sosial, juga menjadi penggerak kegiatan keagamaan dan kegiatan kemasyarakatan secara luas. Sejalan dengan jati diri pesantren sebagai sub kultur, menyatunya Pondok Pesantren Annur Azzubaidi dengan masyarakat adalah dalam rangka menciptakan masyarakat bersuasana santri. Mushallah-mushallah yang dibangun oleh masyarakat sebelumnya belum dimanfaatkan dengan semestinya, kemudian digerakkan oleh pesantren sehingga menjadi tempat halaqah-halaqah. Madjid jami' menjadi tempat bertemu masyarakat pada Shalat Jum'at dan Id, juga pada pengajian wetonan ahad legi.

Bentuk pendidikan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi semula adalah sistem salafiyah, yang menyelenggarakan kegiatan bandongan, sorogan, dan wetonan. Seiring dengan perkembangan zaman serta tuntutan mutu pendidikan maka tahun 1994 dirintislah Madrasah Aliyah Annur Azzubaidi. Untuk santri setingkat SD dan SMP menempuh pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Tsanawiyah Darul Ulum yang jarak tempuhnya sekitar 900 meter dari lokasi pesantren. Kedua sekolah setingkat SD dan SMP di atas berdiri tahun 1983.

Pada tahun 1997, Madrasah Aliyah Annur Azzubaidi resmi terdaftar di Departemen Agama setempat sehingga pada tahun itu pula dipercaya untuk menyelenggarakan Ujian Negara secara mandiri, yang sebelumnya para santri mengikuti ujian Negara di Madrasah Aliyah Al-Ikhlas Wawotobi. Pada tahun 1997 pula dirikan Raudhatul Athfal Annur yang juga berlokasi di dalam Pondok Pesantren.

Pada tahun 1999, masyarakat sepakat agar MI dan MTs Darul Ulum yang cukup jauh dari lingkungan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi, untuk dipindahkan ke lokasi Pondok Pesantren Annur Azzubaidi. Beberapa pertimbangan pemindahan kedua sekolah tersebut adalah sebagian besar gurunya berdomisili di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi, juga keamanan dan ketertiban santri. Selanjutnya, kelangsungan dua sekolah tersebut diserahkan sepenuhnya kepada Kyai / pengasuh. Dengan akuisisi MI dan MTs Darul Ulum kedalam satu pengelolaan dengan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi, maka tahun 1999 merupakan masa yang menandai lengkapnya jenjang pendidikan formal di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi, mulai dari jenjang Raudhatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA).

Bagi santri yang tidak menempuh pendidikan formal disebabkan lewat usia, atau faktor keuangan, maka dilakukan pembinaan dan dikelompokkan dalam kegiatan sesuai minat dan bakat. Salah satunya adalah pendidikan Al-Qur'an yang dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkat dasar
2. Tingkat Bin Nadhor
3. Tingkat Huffadz (hafalan)

Terkait dengan kegiatan pondok di atas, setiap santri baru akan diseleksi dan mengikuti tes untuk dimasukkan ke dalam kelompok yang sesuai dengan kemampuannya tanpa memandang usia. Sistem pendidikan Al-Qur'an memakai sistem sorogan dan setiap santri memiliki buku setoran (daftar hadir) yang ditanda tangani oleh seorang ustadz/ustadzah setelah santri mengaji atau setoran. Setiap ahad pagi (ba'da subuh), para santri dibimbing tahsinul qiro'ah. Kegiatan pondok ini telah berlangsung sejak awal perintisan pondok, sebelum terbentuknya pendidikan formal. Karenanya, Pondok Pesantren Annur Azzubaidi, sejak 1994 telah dikenal memiliki prestasi tidak hanya pada tingkat lokal, tetapi juga hingga level nasional, terutama di bidang hifzhil qur'an, kaligrafi, dan cerdas cermat kandungan Al-Qur'an.

Pengajian kitab dilaksanakan dengan sistem klasikal (madrasiy). Mengingat terbatasnya tenaga pengajar, maka pengkajian kitab dibagi menjadi empat kelas, dengan

menggunakan awal tahun ajaran pada bulan Syawwal dan semester pada bulan Maulid. Kondisi santri yang beragam latar belakang etnik (Bugis, Tolaki, Muna, Buton, Jawa, dsb), maka sistem pembelajaran dikombinasikan yaitu tetap menggunakan metode klasik (mema'na kalimat perkalimat) kemudian diterjemahkan dan diterangkan dengan bahasa Indonesia.

Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan oleh Pondok Pesantren Annur Azzubaidi antara lain:

1. Khitobah
2. Marching Band (Putera)
3. Nasyid (Qosidah Sholawat Annaz Group)
4. Keterampilan Menjahit (puteri)
5. Seni Kaligrafi
6. Seni Lukis
7. Letter dan Suovenir
8. Peternakan.

Salah satu slogan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah "Wadah Kreatifitas Santri". Karenanya, santri tidak cukup berbekal agama saja, tetapi juga menjadi santri yang terampil dan kreatif, memiliki etos kerja, sesuai tujuan pendirian pondok "mencetak kader-kader bangsa yang bertaqwa, berwawasan iptek, serta memiliki kreatifitas dan keterampilan yang memadai". Sehingga lulusan nantinya telah siap mengabdikan di masyarakat.

Ciri khas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah pendidikan Al-Qur'an. Meskipun demikian, kegiatan pengkajian kitab (fiqih dan nahwu-sharaf) juga diminati oleh para santri. Konsistensi dalam menjaga ciri khas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi sebagai pesantren Al-Qur'an dibuktikan dengan kemampuan meluluskan santri hafalan bil-ghoib (hafidz/hafidzah) 30 Juz, yang pertama kali di Sulawesi Tenggara.

Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah satu pondok yang sangat independen (mandiri) di Sulawesi Tenggara. Salah satu bentuk kemandirian pondok adalah di bidang keuangan. Beberapa kegiatan yang terus dikembangkan sebagai pemasukan kas pondok dan menyokong kehidupan pondok antara lain:

1. Koperasi
2. Ternak Kambing
3. Tanaman hias
4. Penerbitan Kalender
5. Album Qasidah Sholawt Annz
6. Kantin

7. Pertanian

Konsistensi menjaga ciri khas pondok melahirkan para santri yang menguasai beberapa bidang keahlian, sehingga mereka sangat intens terlibat dalam perhelatan-perhelatan yang diselenggarakan di luar pondok. Hasilnya adalah berbagai penghargaan dalam bidang seni, olah raga, keilmuan MTQ, festival anak shaleh, festival beduk, dan sebagainya, mulai dari tingkat kecamatan hingga nasional.

3. Masa Pengembangan

Saat ini, Pondok Pesantren Annur Azzubaidi menempati lahan seluas 10 hektar, dimana menempati lahan seluas 2 hektar. Selebihnya dimanfaatkan untuk menopang kehidupan pondok, seperti pertanian dan peternakan.

Sejak didirikan, kepemimpinan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi telah mengalami dua masa pemimpin, yaitu masa KH. Anang Zubaidi Afif dan saat ini oleh Ustadz Muh. Imron, S.Pd., M.Pd. Di tangan pimpinan inilah terletak tanggung jawab dalam mempertahankan kehidupan pondok maupun pengembangannya. Usaha-usaha yang dilakukan sepanjang tahun dalam untuk pembiayaan pesantren meliputi: koperasi, sawah/kebun, SPP, kantin, depot air, kalender, dan donatur yang tidak mengikat.

Kesiapan tenaga pengajar sangat menentukan dalam proses pembelajaran, sehingga Pondok Pesantren Annur Azzubaidi senantiasa menjaga ketersediaan tenaga pengajar yang relevan dengan kurikulum yang dikembangkan. Saat ini, jumlah guru (ustadz-ustadzah) di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah 43 orang, yang terdiri dari 24 orang ustadz dan 19 orang ustadzah. Pada guru inilah yang melayani santri Pondok Pesantren Annur Azzubaidi yang berjumlah 360 orang.

Tabel 1. Jumlah Santri 5 tahun terakhir

NO	TAHUN	JUMLAH
1	2015	250
2	2016	270
3	2017	270
4	2018	300
5	2019	360

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah santri yang masuk ke Pondok Pesantren Annur Azzubaidi mengalami kecenderungan meningkat, meskipun dengan jumlah yang

belum signifikan. Meskipun demikian, dapat juga diartikan bahwa pesantren ini masih memiliki pesona di masyarakat Kabupaten Konawe.

Tabel 2. Kondisi Guru (Ustadz-Ustadzah)

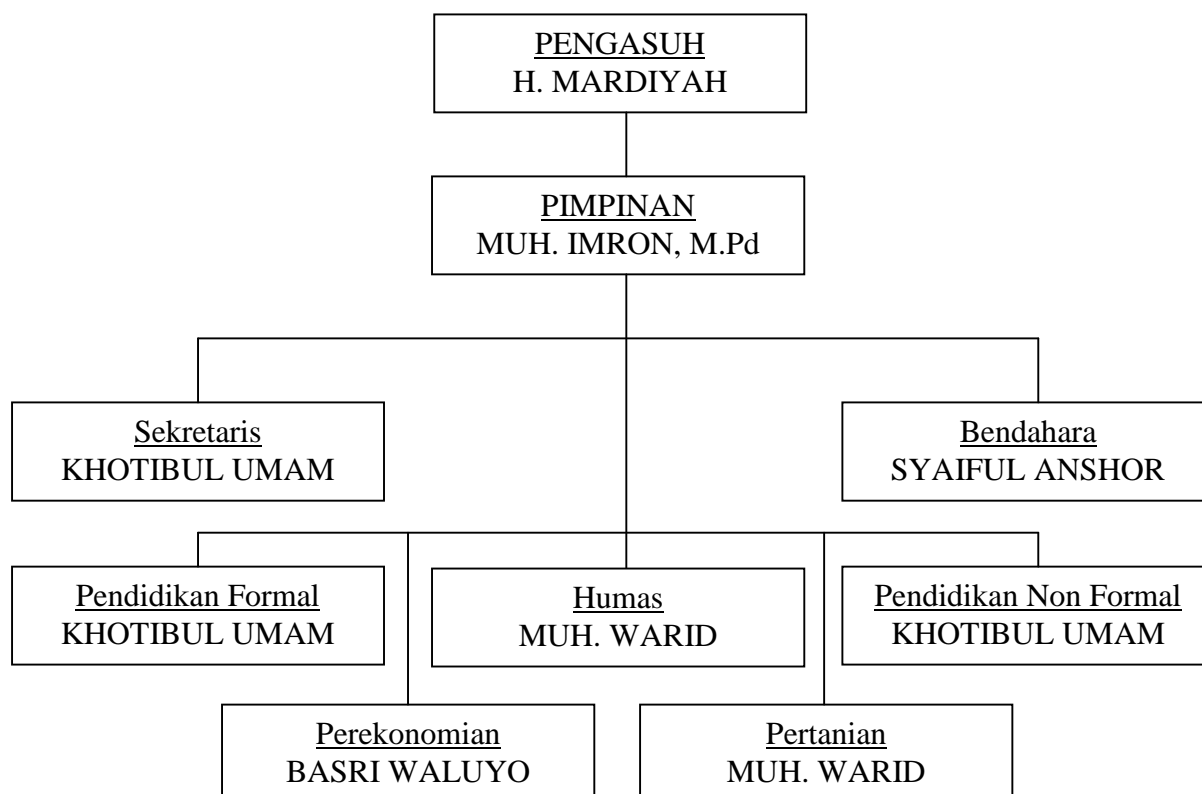
NO	NAMA	KOMPETENSI KHUSUS
1	KH. Anang Zubaidi Afif	
2	Fathur Rohman	Al-Hafidz
3	Luthfi Anwar	Al-Hafidz
4	Sugiriyanto	Al-Hafidz
5	Muhson Khanif, S.Ag	
6	Muhammad Imron, S.Pd., M.Pd.	
7	Ahmad Supandi	
8	Khusani Muhtarom, A.Ma	
9	Muhammad Warid	
10	Ahmad Safri	
11	Basri Waluyo	
12	Syaiful Anshor	
13	Irvan Maulana	
14	Harmin, S.Pd.	
15	Ahmad Syamsir	
16	Sudiyo, S.Pd.	
17	Jauharul Khusni	
18	Matasin	
19	Drs. H. Zainuddin	
20	La Asiama, A.Ma	
21	Moh. Syahid, A.Ma	
22	As'ad, S.Pd.	
23	Syarifuddin, S.Pd.	
24	Mardiyah Zubaidi	
25	Mufid Safiroh	Hafizhah
26	Mufidatul Faizah	Hafidzah
27	Auliya Fikrina	Hafidzah
28	Eka Sri Wahyuni	Hafidzah
29	Sholehah	Hafidzah

30	Nuryati	
31	Ifa Durriyatul Lum'ah	
32	Nur Laili Hasanah	
33	Luthfiyatuz Zahra	
34	Uly Rahmawati	
35	Mulyati Mukarrang, S.Pd.	
36	Erni Sumarwati, S.Pd.	
37	Etri Utarni, A.Ma	
38	Nyaiwiyah	
39	Anisah Nuryati	
40	Syamsiyah, A.Ma	

Sarana dan prasana menjadi faktor penting dalam interaksi pendidikan. Sarana prasarana yang tersedia di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi meliputi:

1. Masjid (bangunan permanen)
2. Kantor (bangunan permanen)
3. Asrama (bangunan permanen)
4. Asrama 1 lokal (belum permanen)
5. Perubahan Guru (belum permanen)

Gambar 1. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Annur Azzubaidi



B. Respons Pimpinan Pondok Pesang Baru dalam Persekolahan Islam

Meskipun menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Kabupaten Konawe, namun pimpinan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi menyadari bahwa kehadiran sekolah-sekolah Islam baru akan memecah perhatian masyarakat terhadap Pondok Pesantren Annur Azzubaidi. Menanggapi kondisi lingkungan demikian, pimpinan memilih untuk mempertahankan ciri khas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi yang menonjolkan pendidikan Al-Qur'an. Perkembangan-perkembangan terkini dalam pengelolaan pesantren akan diadaptasi, tetapi tidak meninggalkan ciri khas pesantren. Salah satunya adalah mengadakan laboratorium komputer, mengingat fasilitas ini dapat menghubungkan santri dengan kemajuan dunia luas yang sangat luas. Di samping itu, memudahkan lembaga ini dalam melakukan sosialisasi.

C. Kesiapan Kelembagaan dalam Memperkuat Identitas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi

1. Kesiapan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah arah dari segala proses pendidikan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi. Ciri khas sebagai pesantren Qur'an menegaskan komitmen pondok tentang output yang dihasilkan, yaitu lulusan yang memiliki kepribadian Al-Qur'an. Tidak hanya dalam masalah keagamaan, tetapi semangat Al-Qur'an dalam mengelola kehidupan duniawi seperti penting ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Kesiapan Struktur

Secara struktural Pondok Pesantren Annur Azzubaidi masih menggunakan model organisasi yang sederhana. Bidang-bidang yang tergambar dalam struktur organisasi masih bersifat umum. Hal ini menjadi pekerjaan yang akan dipikirkan dalam pengembangan lembaga di masa depan, agar secara struktural lebih dekat dengan perkembangan-perkembangan terkini.

3. Kesiapan Jaringan

Eksistensi Pondok Pesantren Annur Azzubaidi hingga kini salah satunya karena jaringan di masyarakat yang sangat kuat. Tetapi untuk terus dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya, jaringan pondok diperluas lagi ke tingkat pemerintah, baik itu pemerintah daerah maupun kementerian agama. Pimpinan pondok menjadi tokoh kunci dalam proses membangun jaringan pondok.

D. Langkah Strategis Pondok Pesantren Annur Azzubaidi untuk Membangun Keunggulan

Langkah strategis Pondok Pesantren Annur Azzubaidi untuk membangun keunggulan dapat dilihat dalam rumusan visi "Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam yang Mampu Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas di Bidang Ilmu Pengetahuan". Sedangkan misi yang diemban adalah:

1. Penyeimbangan antara pengetahuan agama dan umum.
2. Mencetak kader bangsa yang tidak hanya mumpuni pada pengetahuan agama, tetapi juga cakap dalam keahlian di bidang ilmu pengetahuan secara umum.

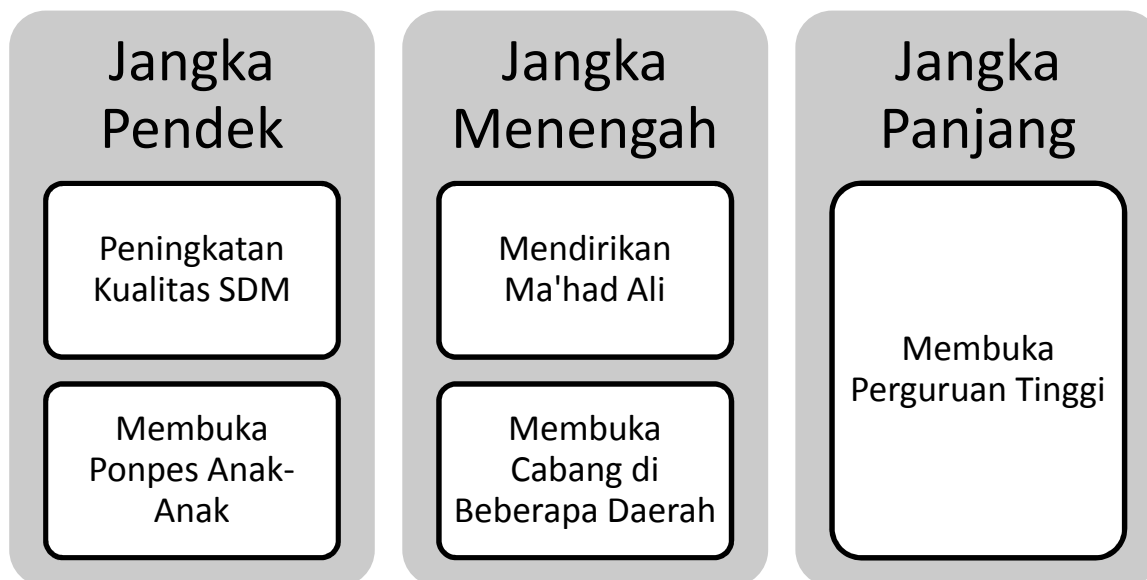
Sedangkan rumusan tujuan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah sebagai berikut:

1. Untuk menumbuh suburkan seluruh umat dalam menggali Ilmu Islam secara kaffah
2. Memiliki aqidah yang kuat.
3. Beribadah sesuai dengan syari'ah dan berakhlaqul karimah.

Sedangkan motto Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah "Asri, Serasi, Penuh Prestasi, Generasi Qur'ani".

Dalam rangka memujudkan visi lembaga, maka Pondok Pesantren Annur Azzubaidi merumuskan perencanaan skala besar, sebagaimana gambar berikut:

Gambar 2. Perencanaan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi



Program pendidikan yang dilaksanakan meliputi:

1. Pendidikan formal mulai dari Raudhatul Athfal (RA)/Taman Kanak-kanak, hingga Madrasah Aliyah (MA);

2. Pendidikan non formal yang menyelenggarakan kegiatan *Tahfizhul Qur'an*, Madrasah Diniyya Ula, Madrasah Diniyya Wustha dan program Takhassus.

Tidak hanya kegiatan-kegiatan internal, hubungan dengan dunia luar juga digiatkan melalui kegiatan kerja sama pada lembaga-lembaga pemerintahan, yaitu:

1. Dinas Sosial
2. Dinas Peternakan
3. Dinas Pertanian
4. Kementerian Agama
5. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
6. Dinas Kesehatan

Pengembangan SDM ustadz-ustadzah dilakukan melalui

1. Pelatihan
2. Magang
3. Beasiswa

Pembinaan santri dilakukan selama 24 jam, dalam pengawasan dan pembinaan pengasuh dan ustadz-ustadzah. Karena seluruh kegiatan di pesantren adalah kegiatan pendidikan, mulai bangun tidur hingga tidur lagi. Untuk membina kewirausahaan pada ustadz dan santri diwujudkan dalam usaha-usaha pondok seperti percetakan paving block dan batako, koperasi, dan foto Copy. Selain itu, adapula kegiatan pembinaan alumni melalui pertemuan secara berkala dan menjaga komunikasi melalui media sosial (grup WA alumni).

Pada bidang keterampilan dan seni, Pondok Pesantren Annur Azzubaidi memberikan pendidikan keterampilan sebagai berikut:

1. Kursus Komputer
2. Kursus Menjahit
3. Keterampilan Leter, Stempte, Percetakan
4. Sablon
5. Keterampilan Pertamanan dan tanaman hias
6. Seni Tilawatil Qur'an, Lukis dan Kaligrafi
7. Seni Khithobah/Muhadharoh
8. Qasidah shalawat ANNAZ Group
9. Hadrah Al-Banjari
10. Marching Band Putra

Hubungan dengan masyarakat senantiasa dijaga melalui kegiatan Majelis Taklim, Pengajian Rutin Bulan Purnama, Pengajian Rutin Ahad Legi, Jam'iyah Khatmil Qur'an, dan Bakti Sosial.

E. Tradisi Sebagai Bingkai Desain Keunggulan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi

Pondok Pesantren Annur Azzubaidi berdiri di atas keprihatinan terhadap kondisi umat secara umum yang semakin jauh meninggalkan agama, sehingga kiprahnya selalu disemangati oleh:

1. Mengembalikan manusia untuk semangat dalam amal agama Allah SWT.
2. Membentuk manusia yang punya rasa tanggung jawab pada agama Allah SWT
3. Membentuk manusia yang siap berjuang untuk menegakkan agama Allah SWT
4. Membentuk manusia berakhlak mulia sesuai akhlak Rosulullah SAW.

Sebagai bekal pengetahuan untuk menjawab tugas-tugas di atas, maka Pondok Pesantren Annur Azzubaidi memberi pelajaran-pelajaran yang umumnya disampaikan di Pesantren Salaf. Berikut kitab-kitab yang diajarkan:

1. Tafsir Jalalain
2. Durrotun Nasihin
3. Bidayatul Hidayah
4. Khulasoh Nurul Yakin
5. Mutammimah
6. Targhib wat Tarhib
7. Fathul Qorib
8. Tijanuddurori
9. Tuhfatul Athfal
10. Hidayatussibyan
11. Taisirul Kholaq
12. Hadits Arba'in An Nawawi
13. Washiyatul Musthofa
14. Risalatul Mahid
15. Safinatun Najah
16. Lubabul Hadits
17. Qothrul Ghoits
18. Washoya
19. Mabadiul Fiqhiyah 1 s/d 4

20. Amsilah Attasrifiyah

21. Aqidatul Awwam.

PEMBAHASAN

A. Pespons Pimpinan Pondok: Konservatif dalam Tradisi, Adaptif terhadap Perkembangan

Menanggapi kondisi lingkungan demikian, pimpinan memilih untuk mempertahankan ciri khas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi yang menonjolkan pendidikan Al-Qur'an. Perkembangan-perkembangan terkini dalam pengelolaan pesantren akan diadaptasi, tetapi tidak meninggalkan ciri khas pesantren. Salah satunya adalah mengadakan laboratorium komputer, mengingat fasilitas ini dapat menghubungkan santri dengan kemajuan dunia luas yang sangat luas. Di samping itu, memudahkan lembaga ini dalam melakukan sosialisasi.

Dalam konteks hubungan lembaga dengan lingkungan akan mengarah pada diskusi tentang tanggung jawab sosial. Tanggung jawab sosial pesantren dapat dilihat dalam dua hal, yakni pandangan teologis dan manajemen. Secara teologis bahwa: *Pertama*, peran pesantren sebagai pembawa pesan kebenaran kepada seluruh semesta alam (*rahmatan lil 'alamin*), *Kedua*, pesantren hendaknya menjadi organisasi yang selalu menyeru kepada kebaikan (*waltakum minkum ummatun yad'una ilal khair*), *Ketiga*, pesantren harus menjadi kekuatan yang mampu merubah kemunkaran dengan kekuatan tangan dan lisan. Dalam pandangan manajemen menyatakan bahwa suatu organisasi memiliki tanggung jawab sosial, yakni kewajiban membuat kebijakan, keputusan, dan mengambil tindakan yang bermanfaat bagi masyarakat.

Tanggung jawab sosial setiap lembaga pendidikan nampak pada idealisme pendiriannya, yang kemudian ditampakkan dalam kegiatan lembaga itu. Demikian juga dengan pesantren, yang hadir sebagai "jembatan" bagi kalangan menengah ke bawah. Hal ini terjadi terutama pada masa awal kedatangan Islam hingga masa kolonial Belanda. Lebih kompleks lagi peran pesantren pada masa perjuangan kemerdekaan, dimana lembaga ini memberi sumbangan besar dalam berbagai gerakan nasional. Hingga kini kiprah pesantren semakin luas, pada berbagai bidang kehidupan bangsa. Dengan kata lain, kehadiran pesantren telah menyumbang sumber daya manusia yang sangat signifikan dalam pembangunan bangsa Indonesia².

² Syahrul, Syahrul. "Kepemimpinan Dan Inovasi Lembaga Pendidikan (Pengalaman Pondok Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara)." *Al-Ta'dib* 8, no. 1 (2015): 82-100.

Keterlibatan kader pesantren dalam gerakan nasional, maupun gerakan-gerakan kemasyarakatan dewasa ini disebabkan oleh model pendidikan yang sangat khas di pesantren. Ilmu agama yang diperoleh tidak hanya menjadi doktrin semata, tetapi dialami dalam kegiatan sehari-hari di pesantren. Dengan demikian, pendidikan karakter merupakan aspek yang paling menonjol dalam pendidikan di pesantren³.

Oleh karena itu, karakter pesantren atau yang sering disebut sebagai sub kultur⁴, mestinya dapat ditularkan kepada masyarakat sekitarnya. Pesantren sebagai laboratorium karakter tentu tidak hanya ditujukan kepada internal pesantren, tetapi lebih luas lagi untuk kepentingan umat.

Istilah tanggung jawab sosial suatu lembaga lebih populer pada organisasi-organisasi bisnis berskala besar atau korporasi, yang lebih dikenal dengan CSR atau *Corporate Sosial Responsibility*. Pada organisasi nirlaba seperti pendidikan, sangat jarang menggunakan istilah ini dalam relasi dengan lingkungan dan masyarakat. Hal ini menjadi kontra-produktif karena secara filosofis dan praktis, lembaga pendidikan seharusnya banyak berbicara tentang tanggung jawab sosial.

Stoner, Freeman, dan Gilbert JR mengemukakan bahwa tanggung jawab sosial organisasi adalah “apa yang dilakukan organisasi untuk mempengaruhi masyarakat tempatnya berada, seperti melalui bantuan sukarela”⁵. Sedangkan Williams memaknai tanggung jawab sosial sebagai “kewajiban organisasi untuk merumuskan kebijakan, mengambil keputusan, dan melaksanakan tindakan yang memberi manfaat kepada masyarakat”⁶. Adapun Gibson, Donnelly dan Ivancevich⁷, memandang tanggung jawab sosial sebagai kewajiban sosial (*social obligation*), reaksi sosial (*social reaction*), dan daya tanggap sosial (*social responsiveness*).

Kewajiban sosial dimaknai bahwa masyarakatlah yang menjadi pendukung utama dan mengizinkan suatu lembaga atau organisasi berdiri. Sehingga harus ada nilai balik (*rate of return*) yang diperoleh masyarakat dari suatu lembaga. Simbiosis mutualisme seperti ini

³ Zuhriy menyatakan bahwa pendidikan karakter adalah sebuah sistem yang mencakup komponen pengetahuan, sikap, tekad, nilai-nilai yang menghubungkan seseorang dengan Tuhan, sesama manusia, dan alam semesta. Lihat Zuhriy, M. Syaifuddin. "Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf." *Walisono: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 19, no. 2 (2011): 287-310.

⁴ Wahid, Abdurrahman. "Pesantren sebagai Subkultur." dalam M. Dawam Rahardjo, (ed.), *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES (1974)

⁵ James AF. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996, h. 97

⁶ Chuck Williams, Terjemahan: M. Sabaruddin Napitupulu. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2001, h. 116

⁷ Gibson, Donnelly, Ivancevich, Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 1997, h. 105

sejalan dengan hukum sosial, sebaliknya perilaku hanya mengurus diri sendiri (internal) adalah perilaku yang tidak bertanggung jawab secara sosial.

Pendukung pandangan tanggung jawab sosial sebagai kewajiban sosial memberikan empat alasan⁸, yang dapat ditransformasikan kedalam organisasi nirlaba (termasuk pendidikan). *Pertama*, lembaga bertanggung jawab terhadap pemiliknya yakni pemerintah sehingga tanggung jawab tunggal manajemen adalah mengabdikan kepada Negara dan masyarakat. *Kedua*, berbagai aktifitas yang bertanggung jawab secara sosial seperti perbaikan sosial, seharusnya ditetapkan dengan peraturan, kebijakan publik, tindakan dan kontribusi individual. *Ketiga*, usaha suatu organisasi untuk menghasilkan produk dan layanan pada akhirnya mengarah pada kepentingan masyarakat. Sehingga kerja-kerja organisasi sesungguhnya adalah kerja kemasyarakatan. *Keempat*, keberlanjutan organisasi di masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomis dan non-ekonomis. Untuk dapat *survive* suatu lembaga harus mempertimbangkan untung-rugi dan harapan pelanggan.

Tanggung jawab sosial sebagai reaksi sosial adalah “perilaku yang merupakan reaksi terhadap norma-norma, nilai-nilai, dan harapan-harapan yang diselenggarakan masyarakat yang berlaku sekarang”⁹. Masyarakat mempunyai berbagai harapan terhadap suatu lembaga sehingga harus ada tanggung jawab terhadap biaya-biaya sosial dan harus bereaksi untuk memecahkan problem di masyarakat. Reaksi sosial suatu organisasi adalah tindakan sukarela yang berdasarkan kepekaan sosial, bukan karena motif ekonomi, hukum dan sebagainya.

Tanggung jawab sosial sebagai daya tanggap sosial dipahami sebagai tindakan bertanggung jawab secara sosial yang bersifat antisipatif dan preventif (pencegahan), lebih dari reaktif dan tindakan pemulihan (*restorasi/recovery*)¹⁰.

B. Kesiapan Kelembagaan : Memperkuat Identitas dalam Arus Perubahan

Kesiapan kelembagaan biasanya terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Perubahan organisasi telah menjadi tema kajian di kalangan pegiat manajemen maupun bisnis. Sebagai sebuah variabel dalam sistem keorganisasian, perubahan organisasi tentu saling berkaitan dengan variabel lainnya. Dalam studinya Darto menemukan relasi antara transformasi organisasi dengan transformasi budaya organisasi. Bahwa tahapan

⁸ Gibson, Donnely, Ivancevich, h. 105

⁹ Gibson, Donnely, Ivancevich, h. 106

¹⁰ Syahrul, S. (2017). Tanggung Jawab Sosial Pesantren: Studi pada Pondok Pesantren Al Munawwarah Pondidaha, Konawe. *Shautut Tarbiyah*, 23(2), 120-134.

penting dalam transformasi organisasi adalah transformasi budaya organisasi¹¹. Pengalaman Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagaimana dijelaskan Darto di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dianut organisasi menjadi faktor penting dalam transformasi organisasi. Nilai-nilai yang bersifat menghambat mesti diganti dengan nilai-nilai baru. Pada tingkat yang lebih praktis adalah perubahan perilaku, meninggalkan kebiasaan lama yang buruk dan mulai melakukan kebiasaan baru yang lebih baik. Hal ini selaras dengan kaidah Ushul Fiqih "*almuhafazhatu 'alal qadiimil shaalihi wal akhdzu bil jadiidil ashlah*". Proses melakukan perubahan dilakukan melalui tahapan pencairan (*unfreezing*), perubahan (*change*), dan pembekuan kembali (*refreezing*)¹². Para pegiat organisasi mesti urun rembug menemukan nilai-nilai baru sebagai pengganti nilai-nilai lama yang sudah *out of date*, kemudian menerapkannya pada seluruh level organisasi. Dalam konteks ini kepemimpinan memegang kunci penting sebagaimana temuan Utami bahwa perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan¹³.

Perubahan yang menjadi tuntutan dalam organisasi mesti dapat dikelola dengan baik sehingga bermanfaat dalam pencapaian tujuan. Suprihatmi mengungkapkan bahwa melalui pengelolaan perubahan sebuah organisasi akan bekerja lebih efektif dan efisien. Untuk dapat mengelola perubahan dengan baik sangat penting mengenal kekuatan eksternal (karakteristik demografis, teknologi, perubahan pasar dan sosial-politik) dan kekuatan internal (strategi organisasi, munculnya peralatan baru, dan sikap karyawan). Suprihatmi mengemukakan pandangan dari Burnes tentang perubahan keorganisasian sebagai produk dalam tiga proses, yakni: proses pilihan, proses lintasan, dan proses perubahan¹⁴. Sari dan Ibrahim dalam studi mereka di Koran Riau menemukan bahwa implementasi manajemen perubahan dalam rangka pengembangan organisasi dapat dilaksanakan dengan melakukan perubahan pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Manajemen perubahan menghadirkan pengaruh besar dalam sistem organisasi seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja¹⁵.

Sisi yang tidak bisa dihindari dalam proses transformasi organisasi adalah konflik yang biasanya diawali dari ketidaksiapan elemen-elemen tertentu di dalam organisasi untuk menerima perubahan. Salah satu tawaran dalam pendekatan konflik seperti ini adalah

¹¹ Darto, M. (2013). Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Perubahan Organisasi di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 9(3).

¹² Winardi, J. (2005). Manajemen perubahan. *Jakarta: Prenada Media*.

¹³ Utami, S. S. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2).

¹⁴ Suprihatmi, S. W. (2012). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Kemampuan Memprediksi Perubahan Laba Pada Perusahaan-perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di PT Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 6(1).

¹⁵ Readiness Frame:

Pengembangan organisasi (*organizational development/OD*). Beberapa ahli mengemukakan pendapat yang berbeda seperti Fred Luthans memandang PO/OD sebagai pendekatan modern dalam manajemen terhadap perubahan dan perkembangan organisasi dari sudut sumber daya manusia. Werren G. Bennis melihat bahwa PO/OD merupakan respon terhadap perubahan yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk merubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi, agar mampu mengadptasi secara baik teknologi baru, perubahan yang dilayani dan tantangan-tantangan di dalam perubahan yang rumit tersebut. Adapun Wendel L. French dan Cecil H. Bell, Jr berpendapat bahwa PO/OD adalah usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah dan proses pembaruan, terutama melalui manajemen dan kerjasama yang lebih efektif sebagai budaya yang dikembangkan dalam organisasi¹⁶. Purhantara mengemukakan bahwa seseorang yang memusatkan perhatian dalam pengembangan organisasi mesti memperhatikan elemen-elemen kreatifitas di dalam organisasi. Dibutuhkan pikiran-pikiran cerdas terkait gambaran masalah, pengumpulan informasi, pemikiran intensif, hambatan dan sebagainya¹⁷.

Dalam konteks ini, dapat dikemukakan beberapa cara pandang atau kerangka (*frame*) kesiapan yang dapat digunakan dalam proses pembaharuan organisasi, yakni:

1. Kerangka struktural (*structural frame*)¹⁸.

Kerangka ini terpusat pada bangunan organisasi: model unit dan sub unit, aturan, tujuan dan kebijakan, jalur membuat keputusan dan aktivitas. Pada model kerangka ini organisasi berfokus pada peran serta tanggung jawab, bagaimana koordinasi dan kontrol proses bisnisnya. Pada kenyataannya sebagian besar struktur organisasi banyak yang menggunakan kerangka struktural ini karena lebih mudah dipahami dan dipahami oleh masyarakat luas.

2. Kerangka sumber daya manusia (*human resources frame*)¹⁹.

Kerangka ini yang menekankan pada pengetahuan akan manusia dari segi kekuatan dan kelemahan, alasan dan emosi, keinginan dan ketakutan. Kerangka yang satu ini menunjukkan organisasi berfokus pada penyediaan keselarasan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan tiap-tiap pekerja.

3. Kerangka politik (*political frame*).²⁰

¹⁶ Nawawi, Hadari

¹⁷ Wahyu Purhantara, Vol.6 No.2: 2009

¹⁸ Lihat Bolman, L.G. and Deal, Terrence E, *Reframing Organization* (3th ed.) San Francisco: John Wiley & Sons, 2003

¹⁹ Lihat Bolman, *Ibid*

²⁰ Lihat Bolman, *Ibid*

Kerangka ini melihat organisasi sebagai arena berkompetisi dengan ciri yang kurang sumber daya, persaingan kepentingan, dan semangat kekuatan dan keuntungan. Kerangka ini menunjukkan bahwa organisasi dipandang sebagai sebuah koalisi dari berbagai individu dan kelompok.

4. Kerangka simbolis (*symbolic frame*)²¹.

Kerangka ini terfokus pada masalah kebermaknaan dan keyakinan yang dilaksanakan dalam bentuk ritual, upacara, sejarah, permainan, dan budaya yang hidup dalam jantung organisasi. Yang terakhir adalah kerangka simbolik, yaitu organisasi berfokus pada simbol-simbol dan arti yang terkait pada setiap peristiwa, yaitu dimana sebuah budaya sangat berpengaruh dan memiliki nilai penting pada kerangka ini.

Empat kerangka kesiapan tersebut harus dikendalikan langsung oleh pemimpin lembaga, tidak terkecuali pesantren.

Kepemimpinan dan Penataan Struktur

Organisasi dipahami sebagai kumpulan beberapa orang yang bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan. Kerja sama dilakukan karena perbedaan kemampuan pada masing-masing individu. Kondisi ini mengharuskan terjadinya pembagian kerja berdasarkan kemampuan individu-individu tersebut. Di dalam prosesnya terdapat jalur hubungan kerja antara satu dengan yang lain, pada garis vertikal (pemimpin-bawahan) maupun horizontal (antar divisi). Dari sinilah dimulainya strukturisasi sebuah organisasi. Bolman & Deal, mengajukan enam asumsi-asumsi struktural sebagai berikut: 1) Organisasi ada dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, 2) Organisasi mencapai efisiensi dan peningkatan kinerja melalui spesialisasi dan pembagian kerja yang jelas, 3) Bentuk koordinasi dan kendali yang tepat menjamin upaya-upaya individual maupun unit, 4) Kerja terbaik organisasi ketika rasionalitas yang kuat lebih dari preferensi pribadi dan tekanan asing, 5) Struktur didesain sesuai dengan keadaan organisasi (termasuk tujuan-tujuan, teknologi, kekuatan kerja, dan lingkungan, 6) Masalah-masalah dan kesenjangan kinerja timbul dari struktur yang kurang baik dan dapat diperbaiki melalui analisis dan restrukturisasi²².

Berdasarkan tinjauan manajemen, pandangan di atas masih berada pada ranah fungsi pengorganisasian, yakni suatu pola hubungan-hubungan yang melalui orang-orang dibawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama²³. Tujuan pengorganisasian antara lain : membantu koordinasi, memperlancar pengawasan, maksimalisasi manfaat spesialisasi,

²¹ Lihat Bolman, *Ibid*

²² Bolman & Deal, *Ibid*, h. 45

²³ Stoner, John AF, at al, *op.cit*

penghematan biaya, dan meningkatkan kerukunan hubungan antar manusia²⁴. Koordinasi dilakukan dengan cara memberi tugas kepada unit kerja secara koordinatif agar tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan mudah dan efektif. Koordinasi ini dibutuhkan ketika harus membagi unit kerja yang terpisah dan tidak sejenis, tetapi berada dalam satu organisasi. Pengawasan dilakukan dengan jalan menempatkan seorang anggota manajer yang berkompetensi dalam setiap unit organisasi. Dengan demikian sebuah unit dapat ditempatkan dalam organisasi secara keseluruhan sedemikian rupa agar dapat mencapai sasaran kerjanya walaupun dengan lokasi yang tidak sama. Unit-unit operasional yang identik dapat disatukan dengan sistem pengawasan yang identik pula secara terpadu. Pengorganisasian ini dapat membantu seorang menjadi lebih ahli dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu. Spesialisasi pekerjaan dengan dasar dari keahlian dapat menghasilkan sebuah produk yang berkualitas tinggi, sehingga kemanfaatan produk dapat memberikan kepuasan dan akan memperoleh kepercayaan masyarakat pengguna. Dengan melakukan pengorganisasian seseorang akan semakin mempertimbangkan segala sesuatu hal yang akan merugikan, seseorang akan menganalisis dahulu agar apa yang dikerjakannya dapat efisien dan bisa menghemat biaya bahkan seorang tersebut bisa jadi bertambah profit baik gajinya ataupun upah. Setiap orang pasti tidak akan mampu untuk hidup dan melakukan pekerjaannya seorang diri, kita harus bisa saling melengkapi, mengurangi rasa materialistik dan harus mampu menumbuhkan rasa saling membutuhkan, maka dari itu seorang manajer harus mampu mengadakan pendekatan sosial dengan penanaman rasa solidaritas dan menghilangkan sifat individualismenya agar seorang pekerja tidak merasa dirinya terkotak-kotakkan oleh harta, tahta dan jabatan.

Kepemimpinan dan Pengelolaan SDM

Manusia merupakan komponen utama dalam pendirian organisasi, bahkan segala proses yang dilakukan organisasi bermuara pada kepentingan orang, di dalam maupun di luar organisasi. Dalam kaitan inilah manusia menjadi sumber daya dalam menggerakkan sebuah perkumpulan. Para pemimpin organisasi diharuskan memiliki kepekaan yang tinggi terhadap persoalan sumber daya manusia. Bolman & Deal, mengemukakan asumsi-asumsi kerangka sumberdaya manusia adalah sebagai berikut: 1) Organisasi ada dalam rangka melayani kebutuhan manusia, bukan sebaliknya, 2) Kebutuhan organisasi dan orang satu sama lain. Dalam hal ini kebutuhan organisasi terhadap gagasan, energi dan talenta. Sedangkan orang membutuhkan karir, gaji dan peluang, 3) Ketika kecocokan antara individu dengan sistem rendah, satu atau keduanya menderita. Individu dieksploitasi atau mengeksploitasi organisasi,

²⁴ <http://www.ekonomizone.com/fungsi-pengorganisasian-dalam-manajemen/diunduh>, 20 Februari 2017

atau keduanya menjadi korban, 4) Keseimbangan manfaat yang baik organisasi dan orang. Individu menemukan makna dan kepuasan kerja, sedangkan organisasi mendapatkan talenta dan energi yang dibutuhkan²⁵.

Pemimpin lembaga memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal melalui latihan dan motivasi sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Kompetensi dan keterampilan memadai yang dimiliki personil memungkinkan lembaga berkompetisi dan meraih keunggulan.

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Peran fungsi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan semakin mendapat perhatian dalam aktifitas bisnis organisasi. Pada masa lalu peran sumber daya manusia bersifat administratif, operasional dan transaksional. Peran sumber daya manusia kurang mendapat perhatian, sebab jika SDM dianggap sebagai investasi, hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang. Namun perkembangan sumber daya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. Perspektif resource-based view berpandangan bahwa kapabilitas sumber daya manusia adalah sumber daya potensial untuk sustainable competitive advantage bagi organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas SDM yang dapat membantu perusahaan²⁶.

Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi. Pelaksanaan proses transformasi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif didukung oleh sumber-sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia. Selain itu perubahan-perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis yang menunjukkan pentingnya SDM bagi bisnis. Karena kunci keberhasilan untuk memenangkan persaingan di dalam bisnis berada pada Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaku bisnis. Untuk itu setiap organisasi harus memiliki SDM yang mampu mewujudkan manajemen yang kompetitif dan berkualitas. SDM yang dimaksud adalah

²⁵ Bolman & Deal, h. 115

²⁶ <http://www.indogetjob.com/peranan-sumber-daya-dalam-berbisnis/diunduh> 20 Februari 2017

SDM yang dalam proses memproduksi (barang atau jasa) sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, sehingga selalu mampu memperluas pemasaran produknya. Sedangkan jika dilihat dari sudut pandang SDM sebagai pelaksana produksi, diperlukan manajemen yang dapat memberikan jaminan ketenangan, keamanan kepuasan kerja, agar kontribusinya dalam proses produksi dan mencapai keuntungan yang kompetitif secara terus menerus dapat diperbaiki dan ditingkatkan. Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diperlukan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktek – praktek SDM dalam strategi bisnis perusahaan.

Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Fungsi sumber daya manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan produktivitas (achievement performance) dalam menunjang perusahaan lebih kompetitif. Dalam hubungan ini, pengukuran produktivitas hanya dibatasi secara sempit pada peran sumber daya manusia, yang secara bisnis disebut sebagai pekerja (work force). Dengan kata lain produktivitas pada fungsi SDM tidak memperhitungkan faktor lainnya, seperti cost, quality, flexibility dan delivery²⁷. Dalam memahami fungsi SDM organisasi, sesungguhnya perhatian tidak hanya tertuju pada tujuan para pekerja tetapi juga tujuan dari organisasi. Ini berarti, di satu pihak, fungsi sumber daya pekerja (SDM) yang dimiliki individu secara efisien dan efektif harus dikaitkan dengan ekspektasi para pekerja yang dinilai sebagai upah dan di pihak lain, tujuan lembaga untuk mengoptimalkan profit yang diinginkan. Bagaimana membuat hubungan yang ideal antara tujuan sumber daya manusia dalam pengelolaan SDM dengan tujuan organisasi secara bersamaan menjadi tugas pokok dan fungsi SDM di dalam suatu organisasi. Dengan demikian, tujuan fungsi SDM dalam hal ini adalah bagaimana terjadinya produktivitas bagi setiap individu di dalam organisasi, agar nilai produktivitas ini memberikan dampak langsung bagi peningkatan profit lembaga.

Kepemimpinan dan Politik

Perbedaan antar individu di dalam organisasi tidak hanya menyebabkan kerja sama tetapi juga benturan satu dengan lainnya. Koalisi dan sejenis menjadi salah satu jawaban atas

²⁷ <http://www.indogetjob.com/peranan-sumber-daya-dalam-berbisnis/diunduh> 20 Februari 2017

fenomena keorganisasian tersebut. Atas dasar inilah hadir pandangan bahwa organisasi merupakan arena politik yang menempatkan orang-orang di dalamnya sebagai badut-badut politik. Asumsi-asumsi yang mendukung dikemukakan oleh Bolman & Deal, sebagai berikut: 1) organisasi merupakan koalisi dari berbagai kepentingan individu dan kelompok, 2) Ada "perbedaan abadi" diantara anggota koalisi terkait dengan nilai, kepercayaan, informasi, dan persepsi terhadap realitas, 3) Banyak keputusan penting yang mencakup alokasi "sumber ketakutan", siapa mendapat apa, 4) Sumber-sumber ketakutan dan perbedaan abadi menciptakan pusat konflik bagi dinamika organisasi dan menggarisbawahi kekuasaan sebagai asset yang sangat penting, 5) Tujuan dan keputusan-keputusan timbul dari proses tawar-menawar, negosiasi, perebutan posisi di antara mereka yang bersaing²⁸.

Dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/memanaj konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.

Konflik dapat disebabkan oleh faktor: manusia, organisasi, perbedaan tujuan antar unit organisasi, interdependensi tugas, perbedaan nilai dan persepsi, keaburan yurisdiksional, status, dan hambatan komunikasi²⁹. Segi manusia dalam organisasi dapat menimbulkan konflik seperti atasan karena gaya kepemimpinannya. Demikian pula personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku. Konflik juga timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter. Pada konteks organisasi, konflik timbul karena adanya persaingan dalam menggunakan sumberdaya. Apabila sumberdaya baik berupa uang, material, atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi. Selain itu, Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi. Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Konflik juga terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena

²⁸ Bolman & Deal, h. 186

²⁹ <http://rajapresentasi.com>, *Ibid*

menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya. Dari segi persepsi dan nilai, Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak “adil”. Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana. Konflik terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi. Hambatan komunikasi juga dapat menyulut konflik, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen.

Menyelesaikan konflik dapat dilakukan dengan jalan melibatkan pihak-pihak yang bersengketa dengan cara: rujuk, persuasi, tawar-menawar, pemecahan masalah secara terpadu, penarikan diri, pemaksaan dan penekanan³⁰. Rujuk merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama. Sedangkan Persuasi adalah usaha mengubah posisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku. Cara berikutnya adalah Tawar-menawar: Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit. Dapat juga ditempuh pemecahan masalah terpadu: Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak. Penarikan diri adalah suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain. Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

³⁰ <http://rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efektif/diunduh> 20 Februari 2017

Jika pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat menyelesaikan perkara, maka dapat dilibatkan pihak ketiga melalui: intervensi, arbitrase, mediasi, dan konsultasi³¹. Intervensi dilakukan apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik. Arbitrase (*arbitration*) dilakukan dengan jalan pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif. Penengahan (*mediation*) dilakukan dengan menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta mela-pangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator. Konsultasi bertujuan untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik adalah: 1) Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif, 2) Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi, 3) Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan, 4) Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul, 5) Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis, 6) Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok/ unit kerja, 7) Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat, 8) Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/ eselon³².

Kepemimpinan dan Integrasi Kelompok

Karena terdiri dari berbagai latar belakang, maka orang-orang di dalam organisasi dapat memiliki interpretasi yang bermacam terhadap realitas organisasi. Pemimpin memiliki peran dalam memberikan kesatuan arah dan tujuan sehingga tercipta integrasi kelompok. Kerangka simbolik mesti dibangun melalui imajinasi dan tangan pemimpin. Kerangka

³¹ <http://rajapresentasi.com>, *Ibid*

³² <http://rajapresentasi.com>, *Ibid*

simbolik berangkat dari asumsi-asumsi sebagai berikut: 1) Apa yang penting bukanlah yang terjadi tetapi apa maknanya, 2) Aktifitas dan makna bergandengan bebas, memiliki makna yang beragam karena orang menafsirkan pengalaman secara berbeda, 3) Dalam menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas yang besar, orang menciptakan simbol untuk memecahkan kebingungan, meningkatkan keterampilan, menemukan petunjuk, jangkar harapan dan keyakinan, 4) Banyak kejadian dan proses yang lebih mementingkan apa yang diekspresikan daripada apa yang dihasilkan. Mereka membentuk peradani budaya dari mitos-mitos sekular, para pahlawan, ritual, seremoni, dan sejarah yang membantu orang menemukan tujuan dan kegemaran dalam kerja dan pribadi mereka, 5) Budaya merupakan perekat organisasi, pemersatu individu dalam nilai dan kepercayaan bersama³³.

Pandangan di atas menunjuk pada budaya organisasi, yang dimaknai sebagai sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi³⁴. Schein, memandang budaya sebagai berikut: *The culture of the group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*³⁵.

Bahwa budaya kelompok sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh suatu kelompok sebagai pemecahan masalah-masalah penyatuan internal dan adaptasi eksternal, bekerja dengan baik cukup menjadi pertimbangan yang sah, dan bagaimanapun berpikir terhadap anggota-anggota baru sebagai cara yang baik untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan terhadap masalah-masalah itu. Lebih lanjut Robbins, mengemukakan bahwa: *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer analysis, a set of key characteristics that the organization values. There appear to be ten characteristics that, when mixed and matched, tap the essence of an organization's culture*³⁶.

Bahwa budaya organisasi menunjuk pada suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota-anggota yang membedakan organisasinya dari organisasi yang lain. Sistem makna ini adalah, analisis penutup, suatu susunan karakteristik kunci tentang nilai-nilai

³³ Bolman & Deal, h. 242-243

³⁴ Stoner, James AF at al, *op.cit*, hh. 181-182

³⁵ Edgar H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), p. 17

³⁶ Stephen P.Robbins, *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, London: Prentice-Hall, Inc, 1991), hh. 572-573

organisasi. Di sana kelihatan sepuluh karakteristik, ketika bercampur dan cocok, membuka jalan pada esensi dari sebuah budaya organisasi.

Garage dan Pang menyatakan " *Organizational culture consists of a set of symbols, ceremonies, and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*³⁷. Bagaikan sebuah bangunan, budaya organisasi merupakan suatu susunan simbol, cara tata tertib, dan mitos yang berhubungan dengan nilai-nilai dan kepercayaan pokok organisasi itu terhadap karyawan-karyawannya.

Sepuluh esensi budaya organisasi adalah: inisiatif individual, tahan resiko, arahan, penyatuan, dukungan manajemen, kendali, identitas, sistem ganjaran, tahan terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi³⁸. Inisiatif individu merupakan tingkat tanggung jawab, kemerdekaan, dan independensi yang individu miliki. Tahan terhadap resiko berarti tingkat di mana karyawan didorong menjadi agresif, inovatif, dan mencoba resiko. Arahan dapat dimaknai sebagai tingkat di mana organisasi membuat tujuan dan harapan kinerja yang jelas. Penyatuan dianggap tingkat di mana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk bekerja dalam sebuah masalah yang terkoodinasi. Dukungan manajemen berarti tingkat di mana manajer menyediakan komunikasi, bantuan, dan dukungan yang jelas terhadap bawahannya. Kendali merupakan sejumlah aturan dan pengaturan, dan jumlah supervisi langsung yang digunakan untuk menjaga dan mengendalikan perilaku karyawan. Identitas berarti tingkat di mana anggota mengenali organisasi sebagai suatu keseluruhan lebih dari kelompok kerja atau lapangan keahlian profesionalnya. Sistem ganjaran dipahami sebagai tingkat di mana penempatan ganjaran (seperti meningkatkan gaji, promosi) berdasarkan atas kriteria kinerja karyawan dan membandingkan terhadap senioritas, favoritisme, dan sebagainya. Tahan terhadap konflik berarti tingkat di mana karyawan didorong pada suasana konflik dan kritisisme secara terbuka. Pola-pola komunikasi adalah tingkat di mana komunikasi organisasi dibatasi pada hirarki kewenangan formal.

Budaya organisasi memiliki tiga elemen dasar, yakni: Artifacts (artifact): hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya; artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi. Nilai-Nilai yang didukung (*espoused values*): alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.

³⁷ Garage, David Thenuwara & Pang, Nicholas Sun-Keung, *Leadership and Management In Education; Developing Essential Skills and Competencies*, (Hong Kong: The Chinese University Press, 2003), h.80

³⁸ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, Seventh Edition, (Australia: Pearson Education, Inc, 2003), h. 58

Asumsi dasar (*Basic assumption*): keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi³⁹.

Luthans mengemukakan beberapa karakteristik penting dari budaya organisasi: 1) *Observed behavioral regularities*. When organizational participants interact with one another, they use common language, terminology, and rituals related to deference and demeanor, 2) *Norms*. Standards of behavior exist, including guidelines on how much work to do, which in many organizations come down to “Do not to do much; do not do too little”, 3) *Dominant values*. There are major values that the organization advocates and expects the participants to share. Typical examples are high product quality, low absenteeism, and high efficiency. 4) *Philosophy*. There are policies that set forth the organization’s belief about how employees and/or customers are to be treated, 5) *Rules*. There are strict guidelines related to getting along in the organization. Newcomers must learn those “ropes” in order to be accepted as full-fledged members or the group. 6) *Organizational climate*. This is an overall “feeling” that is conveyed by the physical layout, the way participants interact, and the way members of the organization conduct themselves with customers or other outsiders⁴⁰.

Pendapat Luthans di atas menjelaskan bahwa karakteristik penting dari suatu budaya organisasi adalah: (1) Sifat beraturan perilaku yang diamati. Ketika anggota-anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual-ritual bersama yang berhubungan pada rasa hormat dan cara bertindak; (2) Norma-Norma. Standar perilaku yang ada, termasuk garis pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang dilakukan; (3) Nilai-nilai dominan. Ada nilai-nilai utama yang disokong dan diharapkan anggota untuk bersama-sama. Contoh yang khas adalah kualitas produk, ketidakhadiran yang rendah, dan efisiensi yang tinggi; (4) Filosofi. Ada kebijakan-kebijakan yang ditentukan seterusnya kepercayaan organisasi tentang bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan/disenangkan; (5) Aturan-aturan. Ada garis pedoman yang tepat yang berhubungan majunya organisasi. Pendatang baru harus mempelajari “jerat-jerat” itu dalam aturan yang diterima secara penuh anggota atau kelompok; (6) Iklim organisasi. Ini adalah “jiwa” keseluruhan yang dibawa oleh rancangan fisik, cara interaksi anggota, dan cara anggota organisasi melayani diri mereka sendiri dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

Betapa pentingnya budaya organisasi dalam menetapkan koridor bagi para anggota organisasi dalam menanggapi isu-isu maupun persoalan yang timbul di dalam maupun di luar

³⁹ Stoner, Freeman, Gilbert JR, *op.cit*, p. 185

⁴⁰ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, (New York: McGraw-Hill International, 1995), pp. 497-498

organisasi. Sehingga dijelaskan pula bahwa: *When confronted with problems or work issues, the organizational cultures-the “way we do things around here”-influences what employees can do and how they conceptualize, define, analyze, and resolve issues,*⁴¹ (Apabila dihadapkan pada sebuah problem, budaya organisasi membatasi apa yang dapat dilakukan oleh karyawan-karyawan dengan menyarankan cara yang betul-“cara kita melakukan segala sesuatunya di sini”- untuk menggagas, merumuskan, menganalisis dan menguraikan masalah itu).

Kepemimpinan Krisis

Lembaga pendidikan sejatinya berurusan dengan persoalan-persoalan publik. Posisi ini mengharuskan respon yang tinggi terhadap persoalan-persoalan sosial. Hal ini terkait dengan persoalan etika dan tanggung jawab sosial, dan juga mutu lembaga pendidikan⁴². Ikhtiar memberi respon atas persoalan-persoalan diwujudkan dengan memberikan layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, maupun melakukan transformasi kelembagaan.

Keinginan untuk memberikan layanan terbaik maupun transformasi kelembagaan, tidak selalu berbanding lurus dengan kenyataan. Karenanya dibutuhkan kesiapan-kesiapan pada berbagai aspek, agar lembaga tidak gugup dalam menghadapi perubahan⁴³. Kesiapan-kesiapan tersebut dapat mencakup persoalan struktur kelembagaan, sumber daya manusia, penggunaan kekuasaan, budaya organisasi, dan terutama kepemimpinan⁴⁴.

Tanggung jawab pemimpin strategi adalah menghadapi krisis. Krisis dapat menyerang sebuah organisasi tanpa peringatan. Krisis berdasarkan sifatnya adalah peristiwa yang dapat diprediksi atau diantisipasi sebelum kejadian tersebut. Oleh karena itu, sulit untuk menghindarinya. Krisis memang merusak organisasi jika tidak dikelola dengan benar. Dalam sebuah krisis, harga saham anjlok dan meningkatkan biaya-biaya operasi, menyebabkan menurunnya keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. Krisis yang tidak terkelola dapat juga merusak reputasi organisasi dan mengurangi kepercayaan konsumen pada misi organisasi, atau dalam beberapa kasus menyebabkan kehancurannya sama sekali. Organisasi dalam krisis juga cenderung bertahan dan rentan terhadap serangan para pesaing. Ahli Strategi

⁴¹ Robbins and Coulter, *op.cit*, p. 58

⁴² Syahrul, S. (2017). Tanggung Jawab Sosial Pesantren: Studi pada Pondok Pesantren Al Munawwarah Pondidaha, Konawe. *Shautut Tarbiyah*, 23(2), 120-134.

⁴³ Syahrul, S. (2016). Readines Frame: Analisis Kerangka Kesiapan dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman Iain Kendari). *Al-Ta'dib*, 9(1), 162-181.

⁴⁴ Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

yang efektif harus mempunyai keahlian yang diperlukan untuk mengelola krisis dengan sukses⁴⁵.

Lembaga pendidikan pada semua jalur dan jenjang, sedang menghadapi tantangan pengembangan disebabkan kompetisi antar sekolah yang semakin ketat⁴⁶. Beberapa sekolah berhasil tampil sebagai sekolah unggulan di tengah persaingan tersebut, tetapi lebih banyak lagi yang mengalami stagnasi, bahkan cenderung mengalami kemunduran. Kedua kondisi tersebut adalah gambaran dari persoalan kepemimpinan, bahwa maju mundurnya sebuah sekolah sangat bergantung pada pemimpinnya⁴⁷.

Salah satu fungsi dari kepala sekolah adalah fungsi kepemimpinan⁴⁸, dan pembuat inovasi⁴⁹. Pergantian kepemimpinan, persaingan antar sekolah, maupun kekacauan internal aparat sekolah, serta perilaku peserta didik yang tidak terkendali, menjadi pertanda bahwa sebuah sekolah sedang mengalami krisis. Karenanya, fungsi-fungsi kepemimpinan di atas mesti diterapkan, terutama bagi para pemimpin baru. Krisis adalah kejadian berdampak tinggi yang mengancam kelangsungan hidup organisasi dengan ciri ambiguitas penyebab, efek, dan cara penyelesaian, maupun kepercayaan bahwa keputusan harus dibuat secara cepat⁵⁰. Salah mengelola hari ini dan karirmu mungkin berakhir dalam kesedihan⁵¹. Krisis dapat terjadi dimana saja, kapan saja, dan kepada siapa saja. Krisis tidak memandang bulu, dan yang lebih penting adalah ketika krisis tidak pernah diperhitungkan sehingga menyebabkan kebingungan ketika ia tiba⁵².

Pengelolaan krisis pada setiap rencana strategis organisasi adalah mendesak⁵³. Situasi krisis menyebabkan sebuah lembaga pendidikan berada dalam ketidak pastian⁵⁴. Sayangnya, rencana-rencana respons krisis tidak tersebar luas sebagaimana diharapkan. Hasil-hasil survey

⁴⁵ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning.

⁴⁶ Hakim, M. N. (2016). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Islam Unggulan. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 104-114.

⁴⁷ Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31-42.

⁴⁸ Warsono, H., & Dwimawanti, I. H. (2016, July). The Model Organization of Early Childhood Education in Organizational Capacity Development. In *2016 International Conference on Public Management*. Atlantis Press.

⁴⁹ Syahrul, S. (2015). Kepemimpinan dan Inovasi Lembaga Pendidikan (Pengalaman Pondok Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara). *Al-Ta'dib*, 8(1), 82-100.

⁵⁰ Badarwan, B. (2018). Dinamika Sekolah Pinggiran dalam Perspektif Kepemimpinan Krisis di Kota Kendari. *Shautut Tarbiyah*, 24(2), 181-203.

⁵¹ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning

⁵² Purwaningwulan, M. M., Sos, S., & Si, M. (2013). Public Relations dan Manajemen Krisis. *ILMU KOMUNIKASI*, 11.

⁵³ Suharyanti, S., & Sutawidjaya, A. H. (2013). Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Perspektif Public Relations. *Journal Communication Spectrum*, 2(2).

⁵⁴ Syahrul, S. (2017). Perencanaan Strategis dan Praktiknya di Perguruan Tinggi. *Shautut Tarbiyah*, 23(1), 142-159.

terbaru mengungkapkan bahwa sekitar 53 persen eksekutif *marketing* mengatakan mereka berpengalaman mengasikkan krisis bisnis dalam liputan berita negatif, penjualan menurun, atau keuntungan berkurang. Secara mengejutkan, jumlah yang sama (57 persen) mengatakan perusahaan mereka tidak melakukan rencana respon krisis di tempat saat ini. Banyak ahli dan ilmuwan setuju bahwa ketika rencana respon pra-krisis tidak mencegah sebuah krisis, hal itu dapat mengurangi kerugian keuangan, dan kerusakan jangka panjang terhadap reputasi perusahaan⁵⁵.

Lembaga pendidikan yang proaktif menggunakan perencanaan strategik dan rencana-rencana kesiapan krisis, mengambil langkah-langkah yang tepat mendesain alat dan system untuk merespon krisis secara efektif sebelum terjadi. Kepemimpinan krisis strategik mensyaratkan tiga hal: 1) Menggunakan teknik-teknik pemantauan lingkungan untuk mengenali peristiwa yang dapat memicu krisis di masa depan; 2) Menyatukan manajemen krisis kedalam proses manajemen strategik sehingga tetap menjadi bagian dari proses strategi evaluasi secara keseluruhan; 3) Membangun budaya yang merangkul kesadaran dan persiapan krisis sebagai sebuah jalan hidup⁵⁶.

Peristiwa yang terjadi pada lingkungan organisasi terkini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan krisis. Karena ekonomi dan spekulasi yang menggesernya ke dalam resesi, prospek nyata yang terlihat yang mana banyak organisasi menghadapi krisis kelangsungan hidup. Sehingga orang mencari pemimpin yang dapat memberikan stabilitas, jaminan kembali, kepercayaan, dan rasa control selama dan sesudah krisis⁵⁷.

Mengantisipasi jenis-jenis krisis yang sebuah organisasi temui tidaklah mudah bagi seorang pemimpin. Ribuan insiden dapat memberikan krisis dan rintangan upaya-upaya organisasi untuk meraih kesuksesan dalam tujuan-tujuan strategik. Masalah yang mendeteksi sinyal-sinyal yang memperingatkan tentang sebuah krisis. Banyak organisasi dihadirkan dengan sinyal-sinyal peringatan dini tentang krisis mendatang tetapi gagal mengenali dan mengindahkan mereka. Krisis dapat memberikan peluang bagi organisasi untuk belajar dan beradaptasi ketika terkena krisis berikutnya. Oleh karena itu, tingkat kepedulian yang sama diinvestasikan dalam menempatkan bersama sebuah rencana strategik untuk pertumbuhan, stabilitas, atau pembaharuan yang harus dibaktikan untuk perencanaan krisis⁵⁸.

⁵⁵ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning

⁵⁶ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning

⁵⁷ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning

⁵⁸ Lestari, D. I. (2013). Penerapan Strategi Komunikasi Krisis Terhadap Krisis Akibat Pemberitaan Media Tentang Kasus Korupsi Pengadaan Pupuk: Studi Kasus Hubungan Media Humas PT Perkebunan Nusantara XII (PERSERO) Surabaya. *Jurnal Ilmu Komunikasi*.

Sebuah studi merasakan pentingnya perencanaan krisis bagi bisnis kecil menemukan bahwa perhatian dalam perencanaan krisis dimotivasi oleh peristiwa krisis dari pada perilaku proaktif manajemen. Dengan kata lain, komitmen bisnis kecil terhadap perencanaan krisis bukan karena cara pandang proaktif pemimpinnya, tetapi lebih pada sejarah krisis masa lalu organisasi. Pendekatan ini berbahaya karena mungkin saja tidak selalu ada kesempatan kedua untuk belajar dari kesalahan⁵⁹.

Meskipun menderita kerugian, manajemen yang tepat dapat mengurangi lamanya sebuah krisis, meningkatkan atau mempertahankan citra perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan mengamankan keuntungan di masa depan⁶⁰. Manajemen krisis yang efektif tergantung pada perencanaan dan orang. Menurut para ahli di lapangan, rencana manajemen krisis yang efektif adalah : (1) komprehensif, dengan tugas kepemimpinan, team, dan individu yang jelas dalam bentuk peran dan tanggung jawab; (2) menaikan frekuensi dan dukungan melalui latihan dan sesi praktek berkala dan (3) kordinasi dan control pada semua tingkat dan unit organisasi. Secara kolektif, tiga persayarata tersebut Nampak menunjuk pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen krisis⁶¹.

Kesiapan merespons sebuah krisis secara tepat adalah fungsi dari:

1. Pengetahuan dan penerimaan peran seseorang yang ditugaskan dalam rencana manajemen krisis;
2. Pelatihan khusus yang memadai terkait peran penugasan yang memungkinkan seseorang menunjukkan tanggung jawabnya secara kompeten.
3. Melengkapi dan menyatukan peran dan tanggung jawab pada semua level organisasi, sehingga respons manajemen krisis terkontrol dan terkoordinasi⁶².

Rencana manajemen krisis harus menuju apa yang terjadi sebelum, selama, dan sesudah krisis. Rencana pra-krisis ada langkah pertama dari suatu program manajemen krisis. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menetapkan prosedur dan praktek bagi analisis risiko, deteksi sinyal secara dini, dan tindakan pencegahan. Selama krisis, eksekusi yang berhasil dari perbaikan rencana yang dipersiapkan merusak kendali dan pemulihan; and setelah krisis, pembelajaran dan perubahan organisasi adalah vital bagi keberlanjutan hidup di masa depan⁶³.

⁵⁹ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning

⁶⁰ Suharyanti, S., & Sutawidjaya, A. H. (2013). Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Perspektif Public Relations. *Journal Communication Spectrum*, 2(2).

⁶¹ Suharyanti, S., & Sutawidjaya, A. H. *Ibid*

⁶² Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013), *op.cit*

⁶³ Aditya, V., & Nasrianti, L. F. (2017). KOMUNIKASI KRISIS DI SOSIAL MEDIA Analisis Manajemen Krisis Iklan# PilihAman Grab Bike Indonesia. *Prosiding Magister Ilmu Komunikasi*, 1(2).

Meskipun tidak ada orang yang dapat mengembangkan rencana pra-krisis yang akan mengantisipasi dan menunjukkan secara akurat kemungkinan di masa depan, hal itu masih cara terbaik meringankan konsekuensi negatif sebuah krisis. Rencana pra-krisis memungkinkan para pemimpin dan pengikut mereka membuat keputusan yang baik di bawah tekanan yang berat, di dalam banyak kesulitan, dan keadaan tidak menyenangkan⁶⁴. Banyak orang jarang merenungkan kemungkinan sebuah kebakaran, kekerasan tema sekerja, perampokan, ataupun bencana alam yang dapat terjadi di mana mereka bekerja. Kecenderungan untuk mengembangkan detasemen mental dari isu –itu terjadi pada orang lain bukan pada saya atau organisasi kami. Beberapa pemimpin merasionalisasikan bahwa system yang ada memadai untuk menyalurkan dengan krisis tersebut seharusnya mereka muncul, ketika yang lain menemukan hiburan dalam pendekatan “berpikir positif” (tidak ada yang buruk akan terjadi). Penolakan terhadap terjadinya peristiwa probabilitas rendah ini menciptakan pemikiran yang tak terpikirkan sebuah tantangan kepemimpinan utama. Pemimpin yang dapat mengatasi hambatan psikologis ini dan merasakan risiko secara realistis can mendekati manajemen pra-krisis dalam logika dan cara sistematis. Sebuah studi menyelidiki hubungan antara kesiapsiagaan krisis dan kinerja perusahaan menemukan bahwa organisasi berkinerja tinggi memiliki tingkat kesiapsiagaan krisis yang tinggi. Studi yang sama juga melaporkan bahwa belajar dari kegagalan adalah fasilitator penting kesiapsiagaan pada krisis di masa depan.

Perencanaan pra-krisis mensyaratkan tiga komponen yang mana setiap organisasi (besar, kecil, profit, non-profit) harus menunjukkan ketika menempatkan bersama sebuah rencana respons krisis yang komprehensif: (1) menunjuk seorang pemimpin krisis, (2) menciptakan tim respons krisis, dan (3) menilai risiko. Kami akan gambarkan secara singkat masing-masing secara terpisah⁶⁵.

Pemimpin Krisis, adalah eksekutif senior yang bertugas mengamati dan mengawasi lingkungan internal dan eksternal bagi potensi tantangan ataupun tanda peringatan sebuah krisis⁶⁶. Dalam peristiwa krisis, pemimpin harus dapat melihat, mengontrol, dan mengawasi semua aspek dari rencana eksekusi. Pemimpin krisis mungkin melaporkan secara langsung kepada CEO atau kepada kepala komunikasi ataupun *public relation*. Pekerjaan utama dari pemimpin krisis dapat mencakup kegiatan sebagai berikut:

⁶⁴ Purwaningwulan, M. M., Sos, S., & Si, M. (2013). Public Relations dan Manajemen Krisis. *ILMU KOMUNIKASI*, 11.

⁶⁵ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013), *op.cit*

⁶⁶ Kristiawan, A., & Yunanto, K. T. (2012). Pemimpin, Budaya Organisasi, dan Perilaku Etis. In *Prosiding Seminar Nasional*.

- a. Mensyaratkan individu atau pun departemen untuk menjaga daftar keluhan ataupun insiden
- b. Memantau perilaku dan keluhan pegawai dan pelanggan
- c. Mengidentifikasi pola-pola yang muncul atau tren dalam lingkungan peraturan, pandangan kompetisi, dan lingkungan sosial.
- d. Mengkoordinasikan kegiatan tim manajemen krisis untuk menjamin bahwa anggota bekerja bersama dengan baik⁶⁷.

Kemampuan pemimpin krisis memahami dampak peristiwa dalam tahap pengembangan dini telah membantu beberapa organisasi mencegah krisis dan membantu yang lainnya mengubah krisis menjadi peluang. Atribut atau kualitas pemimpin krisis yang efektif mencakup keahlian tambahan dengan memberikan pengalaman nyata melalui krisis, wawasan, pengaruh, tidak mementingkan diri sendiri, dan pragmatism⁶⁸.

Untuk menjadi efektif, pemimpin krisis harus memiliki kekuasaan, sumber daya, posisi, dan *stature* untuk mempengaruhi peristiwa ketika krisis meletus. Contohnya, sebuah organisasi harus memberdayakan pemimpin krisis untuk membuat keputusan kritis seperti mematikan garis produk jika sebuah cacat ditemukan, atau operasi yang terputus-putus pada perakitan jika banyak cedera dan salah fungsi telah dilakukan.

Tim Respons Krisis berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi merespon krisis secara cepat dan efektif. Tim respons krisis seharusnya melibatkan percampuran perwakilan dengan baik dari semua sektor organisasi⁶⁹. Hal itu seharusnya menarik kritik sumber daya internal dan sumber daya eksternal.

Pendekatan tim ini berhubungan dengan banyak praktek organisasi, yang membagi pekerjaan manajemen krisis melalui di seluruh organisasi tanpa sebuah komando pusat. Pengalaman mengungkapkan bahwa pendekatan pembagian ini sering berhasil dalam konflik –kadang didorong oleh ideology, alokasi sumber daya, ataupun politik kantor- lebih hanya yang bertanggung jawab tunggal bagi pengelolaan krisis. Dalam situasi ini, tidak jarang untuk memiliki direktur berbagai bagian perusahaan yang membantah bahwa mereka dan staff mereka yang terbaik lengkap untuk mengelola krisis, sering tidak disetujui oleh direktur lainnya⁷⁰.

⁶⁷ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013), *op.cit*

⁶⁸ Lestari, D. I. (2013). Penerapan Strategi Komunikasi Krisis Terhadap Krisis Akibat Pemberitaan Media Tentang Kasus Korupsi Pengadaan Pupuk: Studi Kasus Hubungan Media Humas PT Perkebunan Nusantara XII (PERSERO) Surabaya. *Jurnal Ilmu Komunikasi*.

⁶⁹ Sa'diyah, H. (2018). Manajemen Krisis Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dalam Mengatasi Kasus Mapala Unisi. *Jurnal Ilmu Komunikasi AKRAB*, 2(1).

⁷⁰ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013), *Ibid*

Tim yang efektif berfungsi sebagai satu unit dengan satu suara di bawah komando unit tunggal. Sebagai tim yang terdiri dari anggota yang dapat menantang ide-ide satu sama lain tanpa beralih para serang personal, mengikut sertakan dalam debat tanpa pemaksaan ataupun menyalahkan, dan berastu di belakang keputusan yang sekali mereka buat. Anggota tidak mengelakkan ataupun merusak satu sama lain; malah mereka bekerja secara kooperatif, berbagi informasi dan meningkatkan kerja tim. Kesatuan dan semangat ini mencegah tim dari penyelewengan fungsi. Dalam kata seorang ahli, “jika tim adalah disfungsional sebelum krisis, maka tim akan memiliki respons disfungsional selama insiden”⁷¹.

Penilaian Risiko Krisis. Penilaian krisis adalah alat umum yang digunakan dalam perencanaan krisis. Meminjam dari lapangan manajemen risiko, tim krisis yang ditetapkan untuk mengidentifikasi potensi insiden yang dapat mengenai organisasi dan kemudian menentukan peringkat kesiapsiagaan yang perlu⁷². Sebuah krisis akan berdampak negative pada organisasi, orang, kondisi keuangan, ataupun citra. Pemimpin krisis dan anggota tim krisis memulai proses penilaian risiko dengan melibatkan dalam analisis skenario “Apakah-Jika” yang fokus pada penciptaan insiden yang realistis di bawah setiap kategori krisis. Perencanaan dan analisis skenario adalah alat yang membantu pemimpin mencegah ataupun merespon krisis melalui keahlian mengambil keputusan berdasarkan pada hasil krisis yang mungkin. Anggota mungkin menjawab pertanyaan seperti, “Apakah yang dapat terjadi? Dimana kita rentan? Apakah skenario terburuk? Apakah pandangan jangka pendek dan jangka panjang nya?”. Ini adalah seri perangkat skenario “What-If” tahap lima langkah rencana penilaian risiko⁷³.

Lima langkah proses penilaian risiko terdiri dari (1) identifikasi risiko, (2) peringkat dan penilaian risiko, (3) pengurangan risiko, (4) pencegahan krisis, dan (5) manajemen krisis. Kelima langkah proses penilaian risiko di atas dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, Kegiatan dalam identifikasi risiko anggota tim krisis akan memulai dengan mengidentifikasi insiden terburuk yang dapat memiliki akibat yang parah pada orang, posisi keuangan organisasi, ataupun citra. Proses ini digambarkan sebagai hasil dan identifikasi risiko dalam pembuatan sebuah bagan risiko.

Kedua, Peringkat dan penilaian risiko, dimana insiden-insiden dianalisis dan diranking dengan menggunakan kriteria tertentu. Pengurangan risiko menugaskan pemimpin krisis membagikan bagan risiko yang telah dibuat selama penilaian dan pemeringkatan risiko

⁷¹ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013), *Ibid*

⁷² Hanafi, M. (2014). Manajemen risiko.

⁷³ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013), *op.cit*

bersama anggota tim ataupun audiens besar, dan mereka memulai perdebatan dan perumusan strategi-strategi untuk menghadapi setiap krisis maupun tantangan. Analisis SWOT masuk dalam permainan sebagai alat dalam menentukan “Apakah sumber daya dan kemampuan yang disediakan atau dibutuhkan untuk mengelola setiap krisis dengan lebih baik”.

Ketiga, Tahap berikutnya adalah pencegahan risiko. Selama pencegahan krisis, pengujian dan simulasi dilakukan untuk menguji pegawai di bawah tekanan. Informasi analisis SWOT digunakan untuk menyempurnakan langkah ini. Langkah ini membantu membuat peka organisasi terhadap kebutuhan akan perencanaan krisis. Setelah pengujian, simulasi, diskusi hasil, evaluasi, dan umpan balik dari manajer pada semua level organisasi, tim krisis kemudian dapat tenang dengan jaminan bahwa organisasi telah dipersiapkan sangat baik untuk menghadapi krisis.

Keempat, Sebuah tim dirakit dan disiapkan untuk merespon peristiwa krisis yang nyata⁷⁴.

Akhirnya, ukuran terbaik untuk menentukan kesiapan organisasi untuk merespon sebuah krisis adalah bagaimana kecepatannya menurut 5 (lima) faktor berikut :

1. Kualitas rencana krisis strategis
2. Kesadaran dan akses terhadap informasi manajemen krisis
3. Kesiapan untuk tanggap cepat.
4. Rencana komunikasi yang efektif di tempat
5. Kepemimpinan krisis yang efektif⁷⁵

Rencana krisis yang komprehensif berdasarkan pada analisis risiko yang menunjukkan siapa yang berkuasa membuat keputusan kunci, siapa di dalam tim dan apa peran dan tanggung jawab mereka, dan apakah karyawan disyaratkan atau tidak untuk melakukan ataupun mengatakan. Rencana ini dapat berarti membedakan antara keberlangsungan hidup dengan kematian total organisasi. Manfaat dari rencana pra krisis adalah jelas –waktu respon cepat, pertimbangan yang lebih baik, siap dan tersedia sumber daya, tingkat kesalahan rendah, kurang kepanikan, dan alat resolusi krisis terbaik⁷⁶.

⁷⁴ Istiningrum, A. A. (2011). Implementasi penilaian risiko dalam menunjang pencapaian tujuan instansi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2).

⁷⁵ Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013), *op.cit*

⁷⁶ Badarwan, B. (2018). Dinamika Sekolah Pinggiran dalam Perspektif Kepemimpinan Krisis di Kota Kendari. *Shautut Tarbiyah*, 24(2), 181-203.

C. Langkah Strategis: Penguatan Sumber Daya Manusia Sebagai Modal dalam Membangun Keunggulan

Langkah strategis Pondok Pesantren Annur Azzubaidi untuk membangun keunggulan dapat dilihat dalam rumusan visi "Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam yang Mampu Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas di Bidang Ilmu Pengetahuan". Sedangkan misi yang diemban adalah:

1. Penyeimbangan antara pengetahuan agama dan umum.
2. Mencetak kader bangsa yang tidak hanya mumpuni pada pengetahuan agama, tetapi juga cakap dalam keahlian di bidang ilmu pengetahuan secara umum.

Sedangkan rumusan tujuan Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah sebagai berikut:

1. Untuk menumbuh suburkan seluruh umat dalam menggali Ilmu Islam secara kaffah
2. Memiliki aqidah yang kuat.
3. Beribadah sesuai dengan syari'ah dan berakhlakul karimah.

Kelemahan dalam pengambilan langkah-langkah strategis di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi adalah pada sistematika strategi yang dirumuskan oleh pimpinan dalam bentuk perencanaan strategis, yang biasanya mewujud dalam dokumen rencana strategis. Kondisi ini akan mengakibatkan sebuah lembaga kehilangan fokus dalam pengembangan.

Perencanaan strategis dapat dimaknai menurut dua kata yang membangunnya yakni perencanaan dan strategi. Secara singkat perencanaan merupakan jawaban atas pertanyaan tentang *what, where, when, how, who, dan why*⁷⁷, yakni apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, siapa yang melakukannya, dan mengapa melakukannya. Sedangkan strategi merupakan pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu⁷⁸. Sehingga perencanaan strategi dapat didefinisikan sebagai proses menetapkan strategi apa yang akan dijalankan oleh suatu organisasi dan bagaimana menerapkannya. Sementara itu Bryson memahami perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu⁷⁹. Sedangkan Gibson at al⁸⁰, menggunakan istilah rencana dasar atau cetak biru (*blue print*) untuk menggambarkan perencanaan strategis

⁷⁷ Lihat Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 92

⁷⁸ Handoko, T. Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2003), h. 86

⁷⁹ Bryson, John M., *Strategic Planning For Public and Non Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2011), pp. 7-8

⁸⁰ Gibson, James L. at al, *Manajemen*, Edisi Kesembilan Jilid 1, Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin, (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 202

yang disusun bagi keseluruhan organisasi, dimana departemen ataupun divisi-divisi menjadikannya sebagai pedoman dalam merumuskan rencana masing-masing. Dalam kaitannya dengan mutu (*quality*), Edward Sallis mengemukakan bahwa “perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Perlunya upaya-upaya strategis tersebut tidak hanya untuk mengembangkan rencana instansi. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian manajer senior dari isu-isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama institusi dalam hubungannya dengan pelanggannya”⁸¹.

Menjadi jelas bahwa perencanaan strategis merupakan rencana dasar atau cetak biru (*blue print*) yang berisi tindakan-tindakan penting dan menjadi pedoman bagi seluruh level organisasi, dimana pimpinan lembaga dapat fokus pada tujuan utama terutama terkait dengan pelanggan, serta menjauhkan perhatian atas rutinitas.

Sebagai perencanaan dalam skala besar, perencanaan strategis memperhitungkan keterlibatan segenap pemangku kepentingan organisasi. Para pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal maupun eksternal mesti diberikan ruang-ruang tertentu untuk terlibat memberi sumbangsih dalam sebuah rencana strategis. Dalam praktek-praktek perencanaan di masa lalu, sangat umum ditemukan rendahnya partisipasi masyarakat maupun anggota organisasi itu sendiri dalam proses perencanaan. Biasanya, kerja membuat perencanaan strategis hanyalah praktek yang melekat pada manajemen puncak (*top manager*) ataupun tingkat manajer menengah (*middle manager*). Oleh karenanya saat ini dibutuhkan pendekatan-pendekatan dalam penyusunan rencana strategis, seperti *direct approach*, *indirect approach*, *goal approach*, dan *vision approach*⁸². Pendekatan-pendekatan tersebut digunakan dalam proses perumusan rencana strategis untuk memberikan ruang partisipasi yang luas pada stakeholder.

Hill dan Jones, menyebutkan lima langkah dalam proses perencanaan strategis, yakni; 1) pemilihan misi perusahaan dan tujuan-tujuan perusahaan yang utama; 2) analisis lingkungan eksternal persaingan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan; 3) analisis lingkungan operasi internal organisasi untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; 4) pemilihan strategi yang dibangun di atas kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahannya

⁸¹ Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCISoD, 2008), h. 212-213

⁸² Lihat *Rencana Strategis Universitas Negeri Jakarta 2006-2017*, h. 2

yang patut untuk mengambil keunggulan dari peluang eksternal dan melawan hambatan eksternal (SWOT); dan implementasi strategi⁸³.

Unsur sentral perencanaan strategis bidang publik terdapat pada akronim SWOT, yang diangkat dari model kebijakan Harvard. SWOT merupakan kepanjangan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), yang dikaji dari masyarakat, sebagai dasar bagi penyusunan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam bidang isu-isu kunci. Walaupun demikian, penting dicatat bahwa analisis SWOT memiliki keterbatasan, sebagai ditegaskan oleh Eisner at al bahwa SWOT tidak dapat menunjukkan bagaimana mencapai keunggulan bersaing. mereka tidak harus membuat tujuan analisis SWOT itu sendiri, sementara mengangkat kesadaran tentang isu-isu penting tetapi lemah mengambil tindakan penting untuk membuat perubahan strategis⁸⁴. Fredy Rangkuti menjelaskan bahwa “Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman”⁸⁵. Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah : (1) Perspektif Keuangan; (2) Perspektif Pelanggan; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal; (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan⁸⁶.

Perumusan rencana strategis biasanya melewati tahapan-tahapan tertentu, misalnya mengemukakan pendekatan-pendekatan yang digunakan, maupun cakupan pengembangan renstra. Bryson⁸⁷, menyatakan bahwa “tiga pendekatan yang digunakan dalam dalam perumusan rencana strategis, yakni : pendekatan langsung (*direct approach*), pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), pendekatan sasaran (*goal approach*), dan pendekatan visi (*vision approach*).

D. Tradisi Sebagai Bingkai Desain Keunggulan

Sebagai bekal pengetahuan untuk menjawab tugas-tugas di atas, maka Pondok Pesantren Annur Azzubaidi memberi pelajaran-pelajaran yang umumnya disampaikan di Pesantren Salaf. Berikut kitab-kitab yang diajarkan:

1. Tafsir Jalalain

⁸³ Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998), h. 6

⁸⁴ G. Dess, Gregory, G.T (Tom) Lumpkin, & Alan B. Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, Fourth Edition, (New York: McGraw Hill), 2008, h. 77

⁸⁵ Fredy Rangkuti, *op.cit*

⁸⁶ Robert S, Kaplan & David P, Norton, *Alignment: Using Balance Scorecard to Create Corporate Sinergies*, (Boston: Harvard Business School, 2006)

⁸⁷ Bryson, p. 171

2. Durrotun Nasihin
3. Bidayatul Hidayah
4. Khulasoh Nurul Yakin
5. Mutammimah
6. Targhib wat Tarhib
7. Fathul Qorib
8. Tijanuddurori
9. Tuhfatul Athfal
10. Hidayatussibyan
11. Taisirul Kholaq
12. Hadits Arba'in An Nawawi
13. Washiyatul Musthofa
14. Risalatul Mahid
15. Safinatun Najah
16. Lubabul Hadits
17. Qothrul Ghoits
18. Washoya
19. Mabadiul Fiqhiyah 1 s/d 4
20. Amsilah Attasrifiyah
21. Aqidatul Awwam.

Selama ini pesantren dianggap sebagai benteng perlindungan tradisi, sehingga orang pesantren maupun kaum Nahdlyin yang berbasis pada pendidikan pesantren itu disebut sebagai kaum tradisional. Atas sebutan itu ada yang bersikap bangga ada juga yang merasa terhina, ada pula yang bingung tidak tahu ucapan itu sebagai pujian atau celaan, sebab tradisi sering disalah pahami, disalahletakan dan disalahgunakan. Tradisi merupakan aspek kebudayaan yang tidak hanya diterapkan dalam kehidupan, tetapi terus-menerus diwariskan, baik berupa tata nilai, cara berpikir dan perilaku. Karena itu pola pikir serta tata nilai yang diperoleh dari warisan masa lalu disebut tradisi. Sementara sebagai sebuah elemen kebudayaan, maka tradisi walaupun diwariskan, tetapi juga terus mengalami perkembangan, tetapi perkembangannya bersifat gradual dalam sebuah garis kontinum, tidak terputus. Karena itu kebudayaan maju biasanya memiliki akar yang kuat dalam tradisi dan sejarah bangsa itu sendiri⁸⁸.

⁸⁸ <https://www.nu.or.id/post/read/7026/makna-tradisi-pesantren>

Gelombang modernisme yang disambut antusias oleh kalangan terpelajar, terutama yang memperoleh pendidikan Barat (AS), sehingga mereka tidak berusaha mengembangkan modernitas dengan berbasis pada tradisi, atau melalui seleksi atau adaptasi dengan tradisi, tetapi berusaha menerapkannya secara letterlijk, secara puritan, sehingga ide yang dibawa dari Barat itu sama sekali tidak dicoba padukan dengan gagasan serupa yang sudah muncul di negeri ini. Akhirnya modernisme menjadi lawan tradisionalisme, dianggap modern bila berhasil meninggalkan bahkan memutus tradisi. Keterputusan dengan tradisi itu yang membuat bangsa ini mengalami gamang, limbung dan disorientasi, mau ke tradisi sudah hilang, mau menjangkau barat masih terlalu jauh, akhirnya tercipta kebudayaan Indonesia yang tidak jelas, menjadi bangsa yang tidak jelas. Yang tega menggadaikan diri dan bangsanya pada bangsa lain secara hina, sebagai budak, baik di tingkat politik intelektual hingga pekerja kasar, semuanya bermental budak, sebab tidak memiliki tradisi berpikir, dan tradisi bersikap mandiri.

Ketika semua aspek kehidupan telah terserap ke dalam logika modernisme yang werternized, dengan segala implikasi positif negatifnya, maka dunia pesantren terus bertahan pada cara berpikir lama, dan terus mengadakan penyesuaian dengan kemodernan yang ada, tetapi masih merujuk pada sumber tradisi, sehingga dinamikanya relatif lambat, sebab segala sesuatu harus diseleksi, ditakar menurut budaya dan tradisinya sendiri secara mandiri. Karenanya, Abdurrahman Wahid menilai pesantren sebagai subkultur dari kultur nasional, karena ia memiliki tradisi sendiri yang unik dan independen, terbebas dari tekanan modernisme yang hegemonik. Dan terus bertahan walaupun mendapatkan cacian sebagai konservatif, terbelakang, jumud dan sebagainya, tetapi karena daya dukungnya kuat, maka tradisi pesantren tetap bertahan sesuai dengan kultur dan iramanya sendiri namun terus berkembang sesuai dengan logika tradisinya sendiri. Munculnya era post modernisme membuat tradisi yang selama ini dilecehkan, dilupakan, mendapatkan tempat kembali, tidak hanya di ranah kebudayaan, tetapi juga mendapat pengakuan akademis. Era ini akhirnya juga berimbas pada NU yang selama ini diabaikan karena dianggap tradisional, kembali menemukan relevansinya, tradisionalisme yang selama ini dianggap sinkretik, kemudian mendapatkan pemaknaan baru sebagai multi kulturalisme. Sikap itu yang mencegah terjadinya radikalisme dan berbagai tindak kekerasan yang lain yang dipicu oleh semangat puritanisme.

Pendidikan pesantren, merupakan kelanjutan dari system pendidikan sebelum Islam, yang kemudian dimodifikasi para wali, yang diteruskan oleh para ulama berikutnya. Dengan adanya mata rantai dengan segala pergumulan historisnya dengan berbagai kebudayaan, baik

pra Hindu, Budha, Islam dan Kejawen, maka pesantren memiliki keluwesan hubungan dengan agama dan kultur yang ada, sebab semua kultur diadopsi sebagai rujukan, berdasarkan prinsip masalah yang dikembangkan. Watak dasar dari pendidikan pesantren adalah pluralis, tidak puritan, sehingga bisa hidup berdampingan dengan komunitas apapun. Pesantren tradisional memiliki geneologi yang jelas, baik asal usul pemahaman keagamaan, tradisi keilmuan, serta basis social para pengajar dan santrinya. Dan jenis pesantren ini telah hidup secara berabad tanpa menimbulkan kegaduhan, karena mereka muncul dari rahim masyarakat sendiri. Sementara belakangan ini muncul institusi yang namanya juga pesantren, tetapi tidak memiliki kaitan sejarah dengan pesantren tradisional, dan memang mereka mengklaim sebagai pesantren modern. Dari segi paham keagamaan, paradigma keilmuan serta asal usul pengajarnya sangat berbeda, pesantren ini tidak memiliki geneologi yang jelas dengan masyarakat setempat, sebab mereka dicangkokkan dari kultur lain yang bersifat retorik dan agresif.

Menjadikan tradisi sebagai bingkai keunggulan pada lembaga pesantren dapat dilihat dalam konteks budaya organisasi. Budaya kelompok adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar bersama yang telah dipelajari suatu kelompok sebagai pemecahan masalah-masalah, penyatuan internal dan adaptasi eksternal, bekerja dengan baik, menjadi pertimbangan yang sah, dan berpikir terhadap anggota-anggota baru sebagai cara yang baik untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan terhadap masalah-masalah itu⁸⁹. Setiap orang yang masuk pada suatu organisasi mesti dapat hidup dalam iklim organisasi tersebut. Mereka harus meninggalkan embel-embel pribadi ataupun primordial untuk melebur dalam kebiasaan organisasi. Dengan cara demikian, mereka dapat bekerja dengan fokus dan meningkatkan produktifitas. Tidak hanya itu, kewajiban anggota organisasi yang lebih senior untuk mengajarkan kepada anggota baru tentang tradisi organisasi.

Model pembentukan kelompok sebagaimana dijelaskan di atas sesungguhnya telah lama dianut oleh manusia, bahkan dalam persekutuan yang sederhana sekalipun. Robbins menjelaskan bahwa Sama halnya dengan budaya-budaya suku memiliki aturan-aturan dan larangan-larangan yang menentukan bagaimana para anggota akan bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar, organisasi-organisasi pun memiliki budaya-budaya yang menentukan bagaimana anggota-anggotanya harus berperilaku⁹⁰.

⁸⁹ Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), h. 17

⁹⁰ Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, *Management*, Seventh Edition, (Australia: Pearson Education, Inc, 2003), h. 58

Budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi⁹¹. Sejatinya budaya organisasi merupakan gambaran besar tentang sebuah organisasi, tidak hanya bersifat filosofis, tetapi juga pada level praksis. Norma, Nilai, Sikap, dan keyakinan merupakan wilayah yang tidak nampak (abstrak), tetapi menjadi pedoman dalam praktik hidup berorganisasi. Sehingga Stoner menambahkan bahwa budaya organisasi memiliki tiga elemen dasar, yakni: Artifacts (artifact): hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya; artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi. Nilai-Nilai yang didukung (*espoused values*): alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Asumsi dasar (*Basic assumption*): keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi⁹².

Temuan penelitian dari Robbins menggambarkan karakteristik, esensial budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Individual initiative: the degree of responsibility, freedom, and independence that individual have.*
2. *Risk tolerance: the degree to which employees are encouraged to be aggressive, innovative, and risk-seeking.*
3. *Direction: the degree to which the organization creates clear objectives and performance expectations.*
4. *Integration: the degree to which units within the organization are encouraged to operate in a coordinated manner.*
5. *Management support: the degree to which managers provide clear communication, assistance, and support to their subordinates.*
6. *Control: the numbers of rules and regulations, and the amount of direct supervision that is used to oversee and control employee behavior.*
7. *Identity: the degree to which members identify with the organization as a whole rather with their particular work group or field of professional expertise.*
8. *Reward system: the degree to which reward allocation (that is, salary increases, promotions) are based on employee performance criteria in contrast to seniority, favoritism, and so on.*

⁹¹ Stoner, James AF. & Freeman, R.Edward & Gilbert, JR, Daniel R., *Manajemen*, Jilid I, (Prentice-Hall, Inc, 1995), h. 181-182

⁹² Stoner, Freeman, Gilbert JR, *op.cit*, h. 185

9. *Conflict tolerance: the degree to which employees are encouraged to air conflict and criticisms openly.*

10. *Communications patterns: the degree to which organizational communications are restricted to the formal hierarchy of authority*⁹³.

Menurut Robbins, organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan menampilkan perilaku organisasi yang khas. Bentuk-bentuk dapat mewujudkan sebagai berikut: *Pertama*, Inisiatif individu merupakan bentuk budaya organisasi terbuka yang membedakannya dari organisasi yang bertumpuh hanya pada figur tertentu. Ini tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi merupakan desain organisasi yang memberikan kebebasan dan tanggung jawab. Organisasi membekali anggotanya dengan keterampilan yang menunjang pekerjaannya.

Kedua, Tahan terhadap resiko merupakan modal penting dalam mengelola organisasi dalam rangka meraih keunggulan. Anggota tidak dibiarkan dalam rutinitas yang membosankan, tetapi karyawan didorong menjadi agresif, melakukan inovasi, dan berani melakukan sesuatu yang positif bagi organisasi.

Ketiga, Arah sebuah organisasi mesti diterangkan secara jelas, sehingga semua personil memahami tujuan organisasi, termasuk kinerja yang diharapkan.

Keempat, Penyatuan atau kesatuan adalah syarat mutlak dalam berorganisasi. Setiap orang di dalam organisasi bekerja dalam sistem koordinasi yang telah ditetapkan. Harus dipastikan bahwa tidak ada anggota organisasi bekerja di luar tujuan, sasaran yang telah ditetapkan, ataupun keluar dari garis koordinasi organisasi.

Kelima, Dukungan manajemen mutlak diperlukan. Bentuk dukungan itu adalah tersedianya sistem komunikasi antara atasan-bawahan, dan sesama bawahan. Tim manajemen menyediakan bantuan bagi anggota yang mengalami kesulitan dalam bekerja, tidak ada pembiaran terhadap anggota yang kesulitan menyelesaikan tugasnya. Dukungan yang jelas terhadap bawahan sangat diperlukan untuk mendorong mereka bekerja sepenuh jiwa.

Keenam, Kendali diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh desain organisasi berjalan sebagaimana mestinya. Karenanya ada aturan dan pengaturan yang dibuat dan ditetapkan organisasi. Setelah itu pengawasan atau supervisi dilakukan oleh pimpinan pada semua level organisasi untuk mengendalikan perilaku anggota.

Ketujuh, Identitas lahir karena kepercayaan diri seluruh elemen organisasi. Tidak hanya pada slogan, tetapi terwujud dalam perilaku dan sikap percaya diri terhadap organisasi. Setiap

⁹³ Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, London: Prentice-Hall, Inc, 1991), h. 572-573

anggota mengenali organisasi dengan baik, merasakan makna bergabung dalam organisasi tersebut, tidak hanya sekedar menjadi kelompok.

Kedelapan, Sistem ganjaran dibuat untuk memastikan setiap karyawan bekerja dengan baik sehingga mendapatkan imbalan yang wajar. Oleh karena itu kriteria mendapatkan ganjaran kinerja mesti dibuat dengan indikator yang objektif, tidak berdasarkan subjektivitas pimpinan.

Kesembilan, Tahan terhadap konflik. Pemahaman yang baik tentang konflik mesti terbangun, terutama tentang fungsi konflik dalam percepatan perubahan organisasi. Anggota organisasi dibiasakan hidup dalam tradisi konflik yang positif, misalnya meningkatkan kohesi sosial, meningkatkan kesatuan, meningkatkan inovasi, dan produktifitas. Segi lainnya adalah membangun keterbukaan dengan kritisisme yang kuat.

Kesepuluh, Komunikasi dilakukan dengan mengikuti pola-pola yang disepakati organisasi. Secara umum struktur organisasi juga menggambarkan garis-garis komunikasi yang mesti terbangun. Meskipun demikian, pendekatan informal juga mesti diperhatikan dalam komunikasi, karena terkadang gaya ini lebih efektif pada situasi tertentu.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Respons atas kehadiran pesaing-pesaing baru dalam persekolahan Islam, pimpinan memilih untuk mempertahankan ciri khas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi yang menonjolkan pendidikan Al-Qur'an. Perkembangan-perkembangan terkini dalam pengelolaan pesantren akan diadaptasi, tetapi tidak meninggalkan ciri khas pesantren.
2. Kesiapan kelembagaan pondok dalam menghadapi gerakan yang mengancam identitas Pondok Pesantren Annur Azzubaidi meliputi: kesiapan struktural, sumber daya manusia, dan kesiapan jaringan.
3. Langkah strategis yang diambil oleh pengurus Pondok Pesantren Annur Azzubaidi untuk membangun keunggulan yaitu: menegaskan visi " Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam yang Mampu Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas di Bidang Ilmu Pengetahuan", merumuskan perencanaan skala besar, membangun kemitraan, pengembangan SDM pengajar, dan memberikan keterampilan bagi para santri.
4. Tradisi harus menjadi bingkai dalam desain keunggulan di Pondok Pesantren Annur Azzubaidi disebabkan bahwa tradisi merupakan fondasi pendidikan pesantren. Tradisi yang dimaksud yaitu pembelajaran dasar-dasar pengetahuan keagamaan berbasis kita kuning.

B. Saran-Saran

Sebagai implikasi dari penelitian ini, maka peneliti mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Penting bagi pengelola lembaga pendidikan Islam untuk memberi respons yang lebih kreatif terhadap kondisi lingkungan yang berubah sangat cepat, tidak hanya berbasis tradisi tetapi juga mengadaptasi perkembangan-perkembangan terkini.
2. Lembaga pendidikan Islam membutuhkan kesiapan secara komprehensif dalam menghadapi persaingan yang tidak terbaca secara kasat mata, bahkan tidak terkirakan.
3. Perencanaan strategis dibutuhkan oleh lembaga pendidikan Islam, tidak hanya berhenti pada visi, tetapi terumuskan secara sistematis dan menggambarkan secara nyata kondisi-kondisi organisasi secara internal maupun eksternal.

4. Tradisi pesantren mesti dipertahankan, terus menerus dikuatkan dengan memberikan inovasi-inovasi baru dalam praktiknya. Sehingga ikhtiar menciptakan keunggulan dapat terus sejalan dengan tradisi.

Daftar Pustaka

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*. South-Western Cengage Learning.
- Aditya, V., & Nasrianti, L. F. (2017). KOMUNIKASI KRISIS DI SOSIAL MEDIA Analisis Manajemen Krisis Iklan# PilihAman Grab Bike Indonesia. *Prosiding Magister Ilmu Komunikasi*, 1(2).
- Amin, Husnul, *Corak Sosialisme Pesantren*, (Jurnal Pendidikan Islam Vol. XVII, No.3 2012/1433)
- Anwari, *Mengembangkan Radio Komunitas Pesantren*, Jurnal Komunikasi Islam, Vol. 3 No. 2013
- Arifin, Zainal, *Kepemimpinan Kiai dalam Ideologisasi Pemikiran Santri di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta*, (INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Vol.9 No.2 Desember 2015)
- Astuti, Sri Andri, *Pesantren dan Globalisasi*, (Jurnal Tarbawiyah Volume 11 No.1 Edisi Januari-Juli 2014)
- Azizah, Siti Nur, *Tradisi Bisnis di Pesantren*, IBDA': Jurnal Kebudayaan Islam, Vol. 9 No. 2, 2011
- Badarwan, B. (2018). Dinamika Sekolah Pinggiran dalam Perspektif Kepemimpinan Krisis di Kota Kendari. *Shautut Tarbiyah*, 24(2), 181-203.
- Bolman, L.G. and Deal, Terrence E, *Reframing Organization* (3th ed.) San Francisco: John Wiley & Sons, 2003
- Bryson, John M., *Strategic Planning For Public and Non Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, San Fransisco: Jossey Bass, 2011
- Bungin, Burhan, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Prenada Kencana, 2004
- Burhanudin, Jajat & Jabali, Fuad, *Mainstreaming Pesantren dan Madrasah*, (STUDIA ISLAMIKA: Indonesian Journal For Islamic Studies, Vol. 14 No. 3 2007)
- Chusniyah, Siti & Alimi, Moh. Yasir, *Nyai Dadah: The Elasticity of Gender Roles and Life History of Pesantren Woman Leader*, (JURNAL KOMUNITAS: Research & Learning in Sociology and Anthropology, 7 (1) (2015)
- Darto, M. (2013). Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Perubahan Organisasi di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 9(3).
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31-42.

- Gamage, David Thenuwara & Pang, Nicholas Sun-Keung, *Leadership and Management In Education; Developing Essential Skills and Competencies*, Hong Kong: The Chinese University Press, 2003
- Gibson, Donnelly, Ivancevich, Alih Bahasa: Zuhad Ichyaudin. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 1997
- G. Dess, Gregory, G.T (Tom) Lumpkin, & Alan B. Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, Fourth Edition, New York: McGraw Hill
- Hakim, M. N. (2016). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Islam Unggulan. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 104-114.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE UGM, 2003
- Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1998
- Ilahi, Mohammad Takdir, *Kiai: Figur Elit Pesantren*, (IBDA': Jurnal Kebudayaan Islam, Vol. 12 No. 2 Juli-Desember 2014)
- Istiningrum, A. A. (2011). Implementasi penilaian risiko dalam menunjang pencapaian tujuan instansi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2).
- Juhana, Ade, *Kepemimpinan Kiai-Jawara: Relasi Kuasa dalam Kepemimpinan Religio-Magis di Pedesaan Banten*, (Jakarta; Balitbang Depag RI, 2007)
- Kasali, Rhenald. *Disruption: tak ada yang tak bisa diubah sebelum dihadapi motivasi saja tidak cukup*. PT Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- Kristiawan, A., & Yunanto, K. T. (2012). Pemimpin, Budaya Organisasi, dan Perilaku Etis. In *Prosiding Seminar Nasional*.
- Lestari, D. I. (2013). Penerapan Strategi Komunikasi Krisis Terhadap Krisis Akibat Pemberitaan Media Tentang Kasus Korupsi Pengadaan Pupuk: Studi Kasus Hubungan Media Humas PT Perkebunan Nusantara XII (PERSERO) Surabaya. *Jurnal Ilmu Komunikasi*.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, New York: McGraw-Hill International, 1995
- Ma'arif, Syamsul & Dardiri, Achmad & Suryo, Djoko, *Inklusifitas Pesantren Tebuireng: Menatap Globalisasi dengan Wajah Tradisionalisme*, (Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Volume 3 No. 1 Juni 2015)
- Majid, Abdul, *Menggagas Perguruan Tinggi Pesantren*, AL QALAM: Jurnal Pendidikan, Vol. 9 No. 2, 2012

- Marham, Syahrul, Religio-Transformasional, K. E. P. E. M. I. M. P. I. N. A. N., Syahrul Marham, And Ihwan Fauzi. "Eksekutif Summary.", https://www.researchgate.net/profile/Syahrul_Marham, 2016)
- Nur Nasution, M. "Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)." *Jakarta: Ghalia Indonesia* (2005). Di samping itu, terkait juga dengan tanggung jawab sosial.
- Prastiwi, Merlia Indah, *Politisasi Pesantren dan Pergeseran Fungsi Pesantren di Madura*, (KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman, Vol. 23 No. 2 Desember 2015)
- Purwaningwulan, M. M., Sos, S., & Si, M. (2013). Public Relations dan Manajemen Krisis. *ILMU KOMUNIKASI*, 11.
- Rencana Strategis Universitas Negeri Jakarta 2006-2017
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, London: Prentice-Hall, Inc, 1991
- Robert S, Kaplan & David P, Norton, *Alignment: Using Balance Scorecard to Create Corporate Sinergies*, Boston: Harvard Business School, 2006
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter, *Management*, Seventh Edition, Australia: Pearson Education, Inc, 2003
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, London: Prentice-Hall, Inc, 1991
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Yogyakarta: IRCISoD, 2008
- Sa'diyah, H. (2018). Manajemen Krisis Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dalam Mengatasi Kasus Mapala Unisi. *Jurnal Ilmu Komunikasi AKRAB*, 2(1).
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, 2004
- Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- Sidhiq, Ngarifin, *Humanisme Pendidikan Pesantren*, *AL-QALAM* 11, no. 2 (2016).
- Sidiq, Umar, *Pengembangan Standarisasi Pondok Pesantren*, (NADWA: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 7 No. 1 2013)
- Stoner, James AF., at al., *Manajemen Jilid I*, Alih Bahasa: Alexander Sindoro, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996)
- Suharyanti, S., & Sutawidjaya, A. H. (2013). Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Perspektif Public Relations. *Journal Communication Spectrum*, 2(2).
- Sulaiman, Rusydi, *Pendidikan Pondok Pesantren: Institusionalisasi Kelembagaan Pendidikan Pesantren*, ('Anil Islam: Jurnal Kebudayaan dan Ilmu Keislaman, Vol. 9 No. 1 2016)

- Suprihatni, S. W. (2012). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Kemampuan Memprediksi Perubahan Laba Pada Perusahaan-perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di PT Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 6(1).
- Syahrul, Syahrul. "Tanggung Jawab Sosial Pesantren: Studi pada Pondok Pesantren Al Munawwarah Pondidaha, Konawe." *Shautut Tarbiyah* 37, no. 23 (2017): 120-134)
- Syahrul, Syahrul. "Kepemimpinan Dan Inovasi Lembaga Pendidikan (Pengalaman Pondok Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara)." *Al-Ta'dib* 8, no. 1 (2015): 82-100.
- Syahrul, S. (2016). Readines Frame: Analisis Kerangka Kesiapan dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman Iain Kendari). *Al-Ta'dib*, 9(1), 162-181
- Syahrul, S. (2017). Perencanaan Strategis dan Praktiknya di Perguruan Tinggi. *Shautut Tarbiyah*, 23(1), 142-159.
- Utami, S. S. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2).
- Wahid, Abdurrahman. "Pesantren sebagai Subkultur." *dalam M. Dawam Rahardjo,(ed.), Pesantren dan Pembaharuan, Jakarta: LP3ES (1974)*
- Warsono, H., & Dwimawanti, I. H. (2016, July). The Model Organization of Early Childhood Education in Organizational Capacity Development. In *2016 International Conference on Public Management*. Atlantis Press.
- Williams, Chuck, Terjemahan: M. Sabaruddin Napitupulu. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Winardi, J. (2005). Manajemen perubahan. *Jakarta: Prenada Media*.
- Zuhriy, M. Syaifuddin. "Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf." *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 19, no. 2 (2011): 287-310.

Internet:

- <http://www.ekonomizone.com/fungsi-pengorganisasian-dalam-manajemen/diunduh>, 20 Februari 2017
- <http://www.indogetjob.com/peranan-sumber-daya-dalam-berbisnis/diunduh> 20 Februari 2017
- ¹ <http://www.indogetjob.com/peranan-sumber-daya-dalam-berbisnis/diunduh> 20 Februari 2017
- <http://rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efektif/diunduh> 20 Februari 2017
- <https://www.nu.or.id/post/read/7026/makna-tradisi-pesantren>