

ADAPTASI STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI STRATEGI KEBERLAN- JUTAN EKSISTENSI PESANTREN

Abstrak

Oleh:
Taufiqurrahman

Email:
id.taufiqurrahman@outlook.com

Program Studi Pendidikan Islam
PPs. IAI Ibrahimy Situbondo

Islamic boarding school is indigenous educational institution of Indonesia. It began since 'wali songo' era, preciously Sunan Ampel. The oldest Islamic boarding school which exists is Sidogiri Islamic boarding school (est. 1745). Islamic boarding school contributes massively in struggling to, defending of and developing the independence. This fact is evidenced by conferment of National patriot for founder of islamic boarding school, such as KH. Hasyim Asy'ari and KHR. As'ad Syamsul Arifin. Islamic boarding school as an organisasion is success to maintain their existence for long-term sustainability. The critical factor for their success is an ability to adapt the organizational structure to their internal- and external-environment. Islamic boarding school as organization is unique, different from corporate, and sub-culture of Indonesian sociocultural system. Hypotheses of successful of islamic boarding school are firstly, integrity of kyai, which is supported by clear ukhrawi vision; secondly, openness to development of knowledge and technology, while firstly considering respectable books of turath, and thirdly, kiai and santri's socio-cultural and intellectual model which will be interchanged in the field.

Kata Kunci: Pesantren, kiai, organisasi.

PENDAHULUAN

Pesantren, secara definitif, pertama kali didirikan oleh Sunan Ampel di Kembangkunging, Surabaya pada 1619.¹ Pesantren merupakan elan vital penyebaran Islam di Nusantara, utamanya di Jawa. Pesantren juga merupakan salah satu kekuatan dalam merebut kemerdekaan, sekaligus memberikan kontribusi bagi pembangunan masyarakat pedesaan hingga menjaga keutuhan bangsa dan Negara. Nilai-nilai yang dianut pesantren pun ikut mewarnai sila-sila dasar Negara. Letak geografis pesantren, sebagian besar, berada di pedesaan,² dan berperan dalam kegiatan-kegiatan masyarakat secara spontan. Kesejahteraan dan kemandirian yang mendasari perilaku

santri di pesantren, menjadikan pesantren dapat bertahan dalam keterbatasan dan tradisi-tradisinya.

Pesantren sebagai sebuah organisasi adalah unik dan terbukti *long-term sustainable*. Penjelasan dengan menggunakan perspektif birokrasi Weber atau manajemen ilmiah Taylor atau pun *division of labor* Adam Smith tidaklah memadai. Weber³ mencirikan organisasi sebagai pembagian kerja yang diidentifikasi dengan jelas, regulasi rantai perintah dan pengangkatan pelaksana tugas yang sesuai standar kualifikasi. Taylor⁴ mengusulkan prinsip-prinsip manajemen yang didasarkan pada prosedur ilmiah, yaitu menggunakan metode kerja yang dihasilkan dengan cara ilmiah, mengangkat, melatih dan mengembangkan pekerja secara ilmiah, bekerja secara kooperatif untuk me-

¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada Press, 1993), 18.

² Gerard A. Postiglione, Jason Tan, *Going to School in East Asia* (Westport, CT: Greenwood Publishing, 2007), 123.

³ Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, (Tubingen: J.C.B. Mohr, 1922), 650.

⁴ Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, (New York: Harper & Brothers Publishers, 1913), 36-37.

mastikan pekerjaan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmiah, dan pembagian kerja serta tanggung jawab yang hampir sama antara manajemen dan pekerja. Smith⁵ mempostulatkan bahwa pembagian kerja –spesialisasi pekerjaan– adalah cara efektif dalam mengorganisasi perusahaan, karena tiga alasan, yaitu keterampilan spesifik pekerja meningkatkan produktivitas, mengurangi waktu pergantian pekerjaan, dan mesin menggantikan pekerjaan manusia. Perspektif rasional, ilmiah dan efektifitas itu memfokuskan pada ‘one best way’ dan mengabaikan gaya manajemen organisasi. Sustainability organisasi tidak semata ditentukan oleh proses internal, tetapi juga oleh valensi dengan lingkungan.

Usia eksistensi pesantren di Indonesia telah menjelang empat abad. Pesantren ‘besar’ yang telah melebihi usia seabad diantaranya Pondok Pesantren Sidogiri didirikan pada tahun 1745 oleh Sayyid Sulaiman Basyaiban,⁶ Pondok Pesantren Buntet Cirebon didirikan tahun 1750 oleh KH. Muqoyyim bin Abdul Hadi,⁷ Pondok Pesantren Jamsaren didirikan sekitar tahun 1750 oleh Kyai Jamsari,⁸ Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang pada tahun 1768 oleh KH. Hasan Munadi,⁹ Pondok Pesantren Darul Ulum Banyuwangi didirikan tahun 1787 oleh Kyai Itsbat bin Ishaq,¹⁰ Pondok Pesantren Tebuireng Jombang didirikan pada tahun 1899 oleh KH. Hasyim Asy’ari,¹¹ dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo didirikan pada 1908 oleh KH. Syamsul Arifin bin Ruham.¹² Pesantren-pesantren tersebut mengalami perubahan dari bentuk awal untuk menyesuaikan dengan lingkungan.¹³ Namun, elemen-elemen pesantren sebagaimana dinyatakan

Dhofier,¹⁴ yaitu kiai, masjid, kitab kuning, santri dan pondok, tetap menjadi penciri yang menonjol.

Keberhasilan pesantren dalam melewati berbagai kondisi lingkungan; masa awal penyebaran Islam, kerajaan Islam, masa penjajahan, masa kemerdekaan, masa pembangunan, masa reformasi hingga saat ini, memaksa pesantren dan tokohnya menyesuaikan dengan perubahan-perubahan tersebut, namun tidak mengubah ciri-ciri utamanya. Hal ini memunculkan pertanyaan apakah faktor-faktor penentu *long-term sustainability* pesantren?. Tulisan ini akan membahas hipotesis tentang hal tersebut dari sudut pandang teori organisasi.

PEMBAHASAN

Pesantren sebagai Organisasi

Mandat Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengembangan ajaran Islam, lembaga perjuangan dan dakwah Islamiyah; dan lembaga pemberdayaan dan pengabdian masyarakat.¹⁵ Pesantren tidak dapat ditempatkan sebagai ‘menara gading’ dan terlepas dari lingkungan, baik sebagai agen ataupun obyek. Arsitektur pesantren yang ditandai dengan tembok tinggi tidak dimaknai sebagai bentuk eksklusif dan isolasi dari lingkungan. *Raison d’etre* pesantren untuk berdakwah dan *nasyr al-‘ilm* serta pemberdayaan masyarakat. Hubungan pesantren dan masyarakat adalah keniscayaan. Eksistensinya tergantung pada kepercayaan dan dukungan lingkungan. Masalahnya adalah membangun hubungan dengan lingkungan yang mutual.

Pesantren sebagai sekumpulan orang-orang yang memiliki tujuan bersama dan terkait dengan lingkungan eksternal. Individu di pesantren, dalam bentuk yang sederhana terdiri dari kiai dan santri yang bertujuan *tafaqquh fi al-din*, sebagai landasan hidup bagi diri, keluarga dan masyarakat. Pada pesantren yang telah berkembang, interaksi individu semakin kompleks dan di-strukturkan secara matriks. Pesantren besar ditandai dengan jumlah lembaga pendidikan yang berjenjang (dan beragam), serta lembaga non-instruksional. Lembaga-lembaga

⁵ Adam Smith, *An Inquiry into the Nature Causes of the Wealth of Nations* (London: J.M. Dent & Sons Ltd, 1910), 7-9 .

⁶ https://id.wikipedia.org/wiki/Pondok_Pesantren_Sidogiri; <https://sidogiri.net/sejarah/>

⁷ <http://www.buntetpesantren.org/p/sejarah.html>

⁸ <http://www.nu.or.id/post/read/42448/jamsaren-pesantren-tertua-di-surakarta>

⁹ <http://www.gadingpesantren.com/sejarah/>

¹⁰ <http://www.banyuwangi.com/2016/05/24/sejarah-awal-perkembangan-ponpes-banyuwangi/>

¹¹ https://id.wikipedia.org/wiki/Pondok_Pesantren_Tebuireng; <https://tebuireng.online/sejarah/>

¹² https://id.wikipedia.org/wiki/Pondok_Pesantren_Salafiyah_Syafi'iyah_Sukorejo; <http://sukorejo.com/sejarah-berdirinya-pondok-pesantren-salafiyah-syafi'iyah/>

¹³ Laode Ida, *NU Muda: Kaum Progresif dan Sekularisme Baru* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2004), 2.

¹⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: studi tentang pandangan hidup kiai* (Jakarta, LP3ES, 1982).

¹⁵ Said Aqil Siroj, *Tasawuf sebagai Kritik Sosial: Mengedepankan Islam sebagai Inspirasi bukan Aspirasi* (Bandung: Mizan, 2006), 224.

tersebut diketuai oleh seorang manajer dan dikoordinasikan melalui integrator permanen. Lembaga memiliki tujuan spesifik sebagai penjabaran tujuan eksistensial pesantren. Standar pada pesantren ini pun dapat bertingkat; standar pencapaian tujuan spesifik lembaga dan standar pencapaian tujuan pesantren sebagai penciri eksistensinya. Struktur organisasi yang kompleks meningkatkan pengaruh lingkungan terhadap pesantren.

Struktur organisasi dipandang sebagai alokasi tugas, koordinasi dan pengawasan yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁶ Struktur organisasi dicirikan oleh alokasi tugas dan tanggung jawab kepada individu; hubungan pelaporan, jumlah tingkatan dan rentang kontrol; pengelompokan individu; rancangan sistem kerja, yaitu komunikasi, integrasi dan partisipasi; pendelegasian dan prosedur terkait; mekanisme penilaian; dan penghargaan.¹⁷ Perancangan struktur organisasi tidak semata untuk kondisi saat ini, tetapi juga berorientasi masa depan.¹⁸ Taksonomi dasar struktur organisasi diklasifikasikan sebagai organisasi fungsional dan organisasi produksi atau divisional. Struktur organisasi fungsional terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dikelompokkan berdasarkan fungsi. Struktur organisasi menggambarkan cara berjalannya organisasi. Struktur ini sesuai untuk organisasi kecil dan sedang yang membutuhkan keahlian fungsional, efisiensi, dan mutu pekerjaan yang baik.

Struktur organisasi divisional merupakan unit-unit yang lengkap memiliki seluruh fungsi yang diperlukan. Pengelompokan unit didasarkan pada keluaran organisasi.¹⁹ Struktur ini memberikan fleksibilitas dan mudah melakukan perubahan sebagai kebutuhan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Struktur ini sesuai untuk digunakan pada lingkungan yang tidak stabil dengan perubahan yang cukup cepat. Koordinasi antar fungsi menjadi sangat baik, meskipun koordinasi antar bagian menjadi sulit.

Pada beberapa organisasi dipandang perlu untuk mendapatkan kelebihan dari struktur fungsional dan struktural secara bersamaan. Misalnya organisasi membutuhkan keahlian fungsional dan efisiensi-ekonomis sekaligus tingkat koordinasi antara fungsi-fungsi tertentu yang baik. Struktur organisasi matriks mengakibatkan “*two boss manager*”, seorang manajer harus melapor kepada dua pimpinan, yaitu pemimpin fungsional dan pemimpin divisional. Struktur ini tepat digunakan untuk organisasi berskala besar.

Pada pesantren yang memiliki unit-unit pendidikan dan non-pendidikan yang kompleks menunjukkan kecenderungan untuk menggunakan struktur matriks. Stimulasi utama pembentuk struktur ini adalah “status ganda” yang melekat, yaitu santri-siswa –untuk menunjukkan santri yang menjadi peserta didik pada tingkat madrasah atau sekolah–; santri-mahasiswa –untuk menunjukkan santri yang terdaftar pada tingkat perguruan tinggi–; santri-*umama* –untuk menunjukkan santri yang memangku amanat sebagai pengelola unit. Prosedur kerja unit mengacu pada tata kerja fungsional dan divisional sekaligus. Misalnya, pengelolaan santri-mahasiswa, pada satu sisi mengacu kepada struktur fungsional, yaitu aturan akademik; pada sisi lain mengacu pada struktur divisional, yaitu aturan yang melekat pada status santri. Kekurangan dan kelebihan struktur ini adalah:

Kelebihan	Kekurangan
1. Mampu mencapai tingkat koordinasi yang diperlukan untuk menjawab tuntutan “ganda” dari lingkungan	1. Adanya kewenangan yang bersifat “ganda” menyebabkan munculnya kebingungan dan frustrasi
2. Dapat memanfaatkan karyawan secara fleksibel menurut jenis produk ataupun jenis kegiatan	2. Karyawan perlu dilatih agar mempunyai keterampilan yang memadai untuk berhubungan dengan karyawan lainnya dalam matriks
3. Sesuai untuk pengambilan keputusan yang sifatnya rumit serta untuk lingkungan yang tidak stabil dengan frekuensi perubahan yang tinggi	3. Menghabiskan banyak waktu untuk pertemuan koordinatif dalam menyelesaikan masalah
4. Memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan keterampilan fungsional maupun keterampilan integrasi menurut produk	4. Hanya bias berjalan lancar jika karyawan mengerti sifat struktur matriks, menganut hubungan kolegial bukan hubungan vertikal

¹⁶Derek Salman Pugh (ed), *Organization Theory: Selected Readings* (Harmondsworth: Penguin, 1990).

¹⁷Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, ed. 10 (Mason, OH: Cengage Learning, 2010), 5.

¹⁸Arutyunova, L. M. dan Pirogova, E. V., *Teoriya Organizatsii: Uchebnoye posobie* (Ulyanovsk:UISTU, 2007).

¹⁹Richard L.Daft, *Organization Theory and Design*, 106

5. Sangat sesuai untuk organisasi dengan beberapa jenis produk	5. Memerlukan adanya tuntutan “ganda” (dari lingkungannya) agar keseimbangan dalam organisasi tetap terpelihara.
--	--

Sumber: Hari Lubis, Pengantar Teori Organisasi, handbook (Bandung: UNINUS, 2008)

Instrumen Hubungan dalam Organisasi

Bagian-bagian dalam struktur organisasi dihubungkan secara vertikal dan horizontal sebagai suatu kesatuan. Hubungan vertikal diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan dari berbagai tingkatan dan hirarki dalam suatu organisasi. Hubungan horizontal diperlukan untuk menghubungkan kegiatan individu ataupun bagian organisasi yang berada pada tingkatan hirarki yang sama. Tanpa koordinasi horizontal, keputusan-keputusan serta berbagai kegiatan pada bagian-bagian organisasi menjadi tumpang tindih. Alat-alat hubungan vertikal adalah hirarki, peraturan dan prosedur, rencana dan jadwal, penambahan tingkat pada hirarki dan sistem informasi vertikal.²⁰

1. *Hirarki*. Hirarki merupakan alat yang paling pertama untuk melaksanakan koordinasi vertikal dan paling rendah kapasitasnya. Koordinasi ini dilakukan melalui saluran perintah (*chain of command*) maupun pelaporan yang dirancang secara resmi. Garis-garis vertikal yang digambarkan dalam skema organisasi dipandang sebagai saluran komunikasi. Informasi dialurkan pada berbagai tingkatan dalam organisasi. Penggunaan hirarki terutama terjadi pada organisasi yang berukuran kecil. Jika organisasi menjadi lebih besar dan kompleks, permasalahan pun menjadi lebih banyak. Karena itu, dibutuhkan alat koordinasi dengan kapasitas yang lebih besar. Organisasi besar yang menggunakan alat hirarkis, secara dominan, akan cenderung menjadi organisasi yang oligarkis, keputusan dibuat oleh sekelompok kecil orang pada puncak hirarki. Michels menyebutnya sebagai *iron law of oligarchy*.²¹

²⁰ Debra L. Nelson dan James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You* (Mason, OH: Cengage Learning, 2011); Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, ed. 10 (Mason, OH: Cengage Learning, 2010).

²¹ Robert Michels: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des*

2. *Peraturan dan Prosedur*. Penanganan masalah-masalah dan jenis keputusan yang berulang-ulang menggunakan alat hubungan berupa peraturan dan prosedur. Alat ini memberikan petunjuk bagi karyawan untuk menangani kondisi tersebut, dan tidak membutuhkan komunikasi langsung dengan pimpinan. Peraturan dan prosedur membuat tugas-tugas rutin menjadi bersifat baku (standar).²² Keputusan dapat dilakukan pada tingkat hirarki yang lebih rendah.
3. *Rencana dan Jadwal*. Alat ini memungkinkan tingkat hirarki rendah melaksanakan kegiatan tanpa pengawasan ataupun konsultasi yang ketat dengan atasan, dengan syarat bahwa seluruh kegiatan tersebut sesuai dengan rencana. Salah satu bentuk rencana yang paling sering digunakan dalam organisasi adalah anggaran. Hal ini dapat mengurangi aliran informasi vertikal.
4. *Penambahan Tingkat/ Posisi pada Hirarki*. Pada organisasi yang sedang tumbuh ataupun organisasi yang berada pada keadaan yang penuh ketidakpastian, seringkali dibutuhkan penambahan staf pada hirarki untuk menangani masalah tertentu. Staf tersebut dapat mengurangi banyaknya informasi dan permasalahan tentang hal tertentu, sehingga pimpinan dapat membagi secara proporsional terhadap semua permasalahan organisasi, dan tidak terpusat pada sebagai permasalahan. Penambahan tingkat memberikan keuntungan yang sama dengan penambahan posisi dalam organisasi.
5. *Sistem Informasi Vertikal*. Alat ini menjadi pengolahan informasi sepanjang hirarki bertambah efisien. Sistem informasi ini membuat kapasitas pengolahan informasi menjadi lebih besar, sehingga tidak ada posisi yang dibebani dengan informasi, dan dapat mengurangi kebutuhan akan penambahan posisi yang baru.

Kebutuhan koordinasi horizontal dibutuhkan pada organisasi yang berada pada lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian, dimana setiap bagian organisasi menghadapi segmen lingkungan yang berbeda. Kondisi ini menuntut organisasi untuk

Gruppenlebens (Leipzig: Werner Klinkhardt, 1911).

²² Diana Kendall, *Sociology in Our Times*, ed. 8 (Belmont, CA: Wadsworth, 2011), 191.

menyatukan kegiatan bagian-bagian yang orientasinya berbeda-beda. Kualitas hubungan horizontal dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu tingkat ketidakpastian lingkungan, derajat saling ketergantungan, dan jenis sasaran. Alat hubungan horizontal dilihat dari tingkat koordinasi yang dibutuhkan dan kapasitas alat koordinasi. Berikut alat-alat yang dibutuhkan, yaitu dokumen tertulis, kontak, penghubung, satuan tugas, tim dan integrator permanen.²³

1. *Dokumen Tertulis*. Pertukaran dokumen tertulis mengenai suatu permasalahan ataupun keputusan dapat dilakukan antara beberapa bagian dalam suatu organisasi. Dokumen hanya dapat memberikan koordinasi pada tingkat rendah. Tidak dapat digunakan untuk melakukan koordinasi pengambilan keputusan bersama. Penggunaan dokumen tertulis seringkali digunakan untuk memberikan informasi kepada bagian lain tentang kegiatan atau keputusan yang relevan.
2. *Kontak Langsung*. Alat ini dapat memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan alat ini adalah memungkinkan untuk memutuskan langkah strategis atau prioritas kegiatan dan/atau layanan. Kelemahan alat ini karena hubungan antar bagian melalui pimpinannya, yang mungkin tidak menguasai pengetahuan secara rinci, atau dilakukan oleh bawahan, yang tidak memahami permasalahan organisasi secara keseluruhan.
3. *Penghubung (Liaison)*. Adalah seseorang yang berada pada suatu bagian organisasi dengan tugas khusus, yang melaksanakan komunikasi atau koordinasi dengan bagian lain mengenai kegiatan-kegiatan yang menyangkut kedua bagian.
4. *Satuan Tugas*. Merupakan alat koordinasi temporal yang dibentuk karena kebutuhan untuk menyelesaikan masalah tertentu yang dihadapi beberapa bagian organisasi. Satuan tugas dibentuk dari anggota bagian-bagian organisasi yang menghadapi masalah terkait. Setiap wakil bagian memaparkan kepentingan bagiannya dalam pertemuan, dan kemudian menginfor-

masikan hasil koordinasi yang tercapai kepada masing-masing bagian.

5. *Tim*. Merupakan satuan tugas yang bersifat permanen, yang digunakan jika koordinasi antar bagian diperlukan secara terus menerus. Selain itu, tim juga dapat dibentuk secara khusus untuk menangani suatu kegiatan tertentu yang cukup rumit pelaksanaannya, dan memerlukan koordinasi yang ketat secara terus-menerus antar bagian yang terlibat.
6. *Integrator Permanen*. Dapat merupakan suatu unit tertentu yang bertugas secara khusus untuk mengkoordinasikan kegiatan beberapa bagian organisasi. Integrator berada di luar bagian-bagian dan tidak melapor kepada bagian-bagian yang dikoordinasikan. Peran integrator menuntut keterampilan khusus, karena harus bekerja dengan tanggung jawab yang besar akan tetapi dengan menggunakan persuasi dan keahlian untuk mempersatukan, mampu menyelesaikan masalah dan mendamaikan pertentangan antar bagian dalam organisasi. Integrator berupaya untuk menciptakan koordinasi dalam organisasi, tetapi tanpa mengganggu wewenang bagian-bagian yang dikoordinasikan. Lawrence dan Lorsch²⁴ mengidentifikasi empat karakteristik integrator yang efektif, yaitu: integrator harus memberikan kontribusi terhadap keputusan penting berdasarkan kompetensi dan pengetahuannya; seimbang antara orientasi dan pola perilaku; memandang keberhasilannya sebagai keberhasilan keseluruhan (kolektif), bukan karena kinerja dirinya; dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dan pertentangan.

Teknologi dan Lingkungan Organisasi

Rancangan dan struktur organisasi, menurut Thompson,²⁵ dipengaruhi oleh teknologi dan lingkungan melalui ketidakpastian. Organisasi tidak dipandang dalam kondisi stabil dan pasti. Teknologi yang digunakan organisasi dan lingkungan dimana organisasi berada menyebabkan ketidakpastian bagi

²³ Debra L. Nelson dan James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You* (Mason, OH: Cengage Learning, 2011); Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, ed. 10 (Mason, OH: Cengage Learning, 2010).

²⁴ Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, (Jun., 1967), 1-47.

²⁵ Bernhard Miebach, *Organisationstheorie: Problemstellung - Modelle - Entwicklung* (Wiesbaden: VS Verlag, 2007), 95.

organisasi. Keberhasilan menghadapi ketidakpastian merupakan faktor kritis keberlanjutan eksistensi organisasi. Teknologi didefinisikan sebagai pengetahuan, alat-alat, teknik dan kegiatan yang digunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran.²⁶ Penelitian yang dilakukan Woodward antara tahun 1953-1957 menyatakan bahwa teknologi merupakan faktor yang menentukan berfungsinya organisasi²⁷.

Ketidakpastian lingkungan menyebabkan tindakan-tindakan yang akan diambil organisasi mempunyai resiko kegagalan yang tinggi. Ketidakpastian ini disebabkan organisasi tidak memiliki cukup informasi tentang apa yang akan terjadi di lingkungan. Eksistensi organisasi ditentukan oleh kemampuannya untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan. Robert Duncan²⁸ mengusulkan cara analisis ketidakpastian lingkungan melalui dua dimensi, yaitu kompleksitas dan stabilitas. Kompleksitas lingkungan menunjukkan jumlah elemen eksternal yang berpengaruh terhadap berfungsinya suatu organisasi. Stabilitas lingkungan menggambarkan kecepatan perubahan yang terjadi pada elemen-elemen lingkungan. Kerangka dua dimensi ketidakpastian lingkungan dapat digambarkan sebagai berikut:

Stabilitas lingkungan	↑ Stabil	Ketidakpastian Rendah (<i>low uncertainty</i>) 1. Elemen lingkungan jumlahnya sedikit 2. Elemen lingkungan tidak berubah atau berubah secara perlahan	Ketidakpastian Agak Rendah (<i>low-moderate uncertainty</i>) 1. Elemen lingkungan jumlahnya banyak 2. Elemen lingkungan tidak berubah atau berubah secara perlahan
	↓ Tidak Stabil	Ketidakpastian Agak Tinggi (<i>high-moderate uncertainty</i>) 1. Elemen lingkungan jumlahnya sedikit 3. Elemen lingkungan selalu berubah	Ketidakpastian Tinggi (<i>high uncertainty</i>) 1. Elemen lingkungan jumlahnya banyak 2. Elemen lingkungan selalu berubah
		← Sederhana	→ Kompleks

Kompleksitas lingkungan

Emery dan Trist memperbaiki cara memandang ketidakpastian lingkungan yang dikemukakan Duncan. Sebagaimana pandangan *General System*

Theory Bertalanffy,²⁹ elemen-elemen lingkungan merupakan suatu kesatuan yang saling berkaitan, dan merupakan elemen yang menentukan corak lingkungan (*causal texture*, istilah awalnya dari Pepper). Emery dan Trist³⁰ menyatakan empat jenis tekstur lingkungan, yaitu:

Placid, Randomized Environment

Merupakan jenis lingkungan yang paling sederhana. Tujuan dan *noxiant* (baik dan buruk) relatif tidak berubah atau berubah secara perlahan. Kesempatan dan ancaman sangat jarang terjadi. Tetapi lingkungan ini berdistribusi secara acak, artinya perubahan pada suatu elemen terjadi tanpa bisa diduga sebelumnya dan tidak berkaitan dengan elemen-elemen lainnya. Dalam kondisi ini, organisasi dapat memfokuskan pada kegiatan sehari-hari dari kegiatan usahanya. Schützenberger³¹ menggambarkan sebagai “*the optimal strategy is just the simple tactic of attempting to do one’s best on a purely local basis*?”. Respon terhadap perubahan hanya membutuhkan langkah kecil untuk menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah secara perlahan.

Placid, Clustered Environment

Elemen-elemen lingkungan berkait satu sama lain dan dapat berubah secara bersamaan (simultan). Organisasi perlu mengantisipasi dan berusaha menghindari bahaya yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan. Perencanaan dan peramalan menjadi penting bagi organisasi, sedangkan pengelolaan sehari-hari harus siap untuk menghadapi perubahan lingkungan. Strategi, dalam kondisi ini, berbeda dengan teknik. Untuk mencapai tujuan strategis, organisasi cenderung mengembangkan ukuran organisasi dan menjadi hirarkis dan mengaplikasikan kontrol terpusat dan koordinasi. Adaptasi terhadap perubahan lingkungan ini diistilahkan Selznick³²

²⁶ Charles Perrow, “A Framework for the Comparative Analysis of Organization”, *American Sociological Review*, 32(1967). DOI: 10.2307/2091811.
²⁷ Rouleau, Linda, *Theories des Organisations: Approches Classiques, Contemporaines et de l’Avant-Garde* (Quebec: Presses de l’Universite du Quebec, 2007), 46.
²⁸ Duncan, Robert B., “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 3(1972), 313-327. DOI: 10.2307/2392145.

²⁹ Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York, NY: George Braziller, 1968), 47.
³⁰ Fred E. Emery dan Eric L. Trist, “The Causal Texture of Organizational Environment”, *Human Relation*, 18(1965), 21-32. DOI: 10.1177/001872676501800103.
³¹ M. P. Schützenberger, A Tentative Classification of Goal-Seeking Behaviours, *BJP* 1954, 100:97-102. DOI: 10.1192/bjp.100.418.97.
³² Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological*

sebagai “*distinctive competence*”.

Disturbed-Clustered Environment

Tindakan organisasi dalam jenis lingkungan ini dapat mengganggu ketenangan lingkungan, dan mengundang reaksi dari organisasi lain. Antar organisasi dapat saling mengamati tindakan organisasi lainnya. Situasi ini disebut juga oligopolistik. Dalam kondisi ini, pemimpin harus membuat perencanaan serta keputusan secara hati-hati dan strategis sehingga siap menghadapi reaksi pihak lain. Perencanaan tidak hanya mempertimbangkan kondisi internal organisasi, tetapi juga mempertimbangkan perilaku organisasi lainnya.

Turbulent Field

Lingkungan jenis ini biasanya memberikan dampak negatif bagi organisasi. Perubahan lingkungan bisa cukup dramatis sehingga mampu melenyapkan organisasi. Perubahan teknologi yang revolusioner, sebagai misal, dapat menggeser produk dengan teknologi lama. Perubahan regulasi pemerintah juga dapat memberikan dampak yang besar bagi organisasi.

Hipotesis Sustainability Pesantren

“Integristas kiai”

Integritas adalah “*a personal choice, an uncompromising and predicatably consistent commitment to honour moral, ethical, spiritual and artistic values and principles.*”³³ Integritas merupakan pilihan individu terhadap moral mulia; nilai dan prinsip etis, spiritual dan artistik yang pegang dengan teguh dan konsisten. Integritas dalam khidmat pesantren dapat disepadankan dengan *istiqamah*, yaitu selalu taat kepada Allah SWT.³⁴ Hakikatnya adalah tegak tanpa condong dalam melakukan perbuatan baik dengan cara yang benar.³⁵ *Istiqamah* juga mencakup aspek

ketauhidan, sebagai pijakan kehidupan, dan kesantunan sebagai keindahan perilaku manusia. Kiai, sebagai elemen inti pesantren, menunjukkan integritas dalam seluruh pengabdian. Kiai berjuang dalam kemerdekaan dengan tujuan yang dilandasi nilai-nilai agama, bukan tujuan politik tertentu; kiai menyelenggarakan proses pendidikan, dakwah dan pengabdian karena didorong nilai-nilai agama yang diyakini dengan teguh. Integritas tanpa kompromi ini menjadi karisma bagi santri dan lingkungannya, meskipun belum dapat memahami visi pemimpin.³⁶

Integritas adalah inti kepemimpinan.³⁷ Pengaruh tanpa paksaan terjadi karena penerimaan perilaku dan nilai-nilai yang dianut pemimpin. Kebutuhan tertinggi manusia tidak dapat dipenuhi melalui perilaku yang tidak dilandasi moral. Manusia adalah makhluk yang selalu rindu pada fitrahnya. Kepemimpinan kiai didasari oleh akhlak atau nilai-nilai yang diimani pada setiap tingkatan pengelolaan organisasi: dari menetapkan tujuan hingga proses dan instrumen-instrumen yang digunakan.

Kepemimpinan kiai di pesantren dibatasi oleh tradisi yang telah menyejarah. Kiai mengelola organisasi dengan cara mengembangkan dan menjaga nilai-nilai akhlak mulia serta membangun lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan nilai-nilai tersebut, meskipun harus menahan diri untuk melakukan perubahan secara komprehensif. Seiring berjalannya waktu, setiap pemimpin tetapakan melakukan perubahan secara terbatas dan melakukan tindakan-tindakan instrumental, tindakan rasional untuk mencapai tujuan tertentu. Pergantian kepemimpinan pesantren, juga berdampak pada perubahan *incremental* di pesantren. Pergantian tidaklah menggeser patokan integritas di pesantren. Keberhasilan perubahan yang dilakukan disebabkan oleh integritas kiai. Simons³⁸ menegaskan bahwa faktor penentu

j. 24 (Tunis: Dar al-Tunis, 1984), 283; Khaled Elgendy, *al-Isti'dad li liqa Allah: Maqamat al-Wusul li Rab al-'Alamin* (Brooklyn, NY: Savvyera, 2015), 17.

³⁶ Henry T. Blackaby dan Richard Blackaby, *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda* (Nashville, TN: B&H Publishing, 2001), 107.

³⁷ Biju Michael dan Richard J. Lochrie, *Integrity: The Core of Leadership* (Mustang, OK: Tate Publishing & Enterprises, 2009).

³⁸ Tony L. Simons, “Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership”, *Journal of Organizational Change Management*, 1999, Vol. 12 Issue: 2, pp.89-104, DOI:

Interpretation (California, CA: University of California Press, 1984), 42.

³³ Barbara Killinger, *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason* (Montreal: McGill-Queen's University Press, 2010), 12.

³⁴ Abu Zakariya Yahya bin Syarf al-Nawawi, *Riyadh al-Shalihin* (Beirut: Dar al-Arqam, 2016), 49.

³⁵ Muhammad Thahir Ibn Asyur, *Tafsir al-Tahrir wa al-Tanwir*,

keberhasilan perubahan organisasi adalah integritas pemimpin.

Pengejawantahan integritas kiai ini, diantaranya, terlihat dalam tata nilai utama pesantren yaitu visi penerimaan di sisi Allah, dengan cara melaksanakan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Visi ini melahirkan sikap ikhlas, hanya kepada Allah. Sisi positif sikap ini adalah “kemampuan menciptakan penerimaan perubahan-perubahan status dalam kehidupan dengan mudah, serta fleksibilitas para santri untuk menempuh karir masing-masing kelak”.³⁹ Visi itu dalam tradisi pesantren diwujudkan pula dalam konsep *barokah*, yang didasarkan pada doktrin emanasi kaum sufi.⁴⁰ Konsep ini menggambarkan hubungan guru murid yang khas. Relasi yang didasari konsep ini tidak terbatas di dalam lingkungan pesantren, tetapi berlangsung dalam kehidupan sosial alumni pesantren.

Integritas kiai tidaklah *jumud* (statis), tetapi dinamis untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Daskal⁴¹ mengekspresikan “...without integrity, there is no innovation. There is no progress. There is no meaningful success.” Perubahan yang dilakukan kiai menunjukkan kompetensinya dalam mengelola pesantren dan mengorganisasi masyarakat secara luas. Integritas dan kompetensi ini merupakan prasyarat keberhasilan kepemimpinan kiai. Kesuksesan yang bermakna didasarkan dua hal tersebut.

“Keterbukaan pesantren terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi?”

Pesantren memandang ilmu pengetahuan tidak sebagai ideologi tertutup, bersifat terbuka dan memperlakukan fakta berangkat dari fakta sosial.⁴² Pesantren dalam mempelajari dan mengembangkan ilmu pengetahuan didasari keyakinan bahwa semua ilmu bersumber dari Allah. Pandangan *value-bound* ini,

dalam sejarah, telah membawa keemasan peradaban Islam. Khazanah *turats* Islam pada kurun 132 – 656 H mencatat, dalam klasifikasi al-Jabiri,⁴³ perkembangan kelompok ilmu-ilmu *bayani*, yaitu nahwu, fiqh, tauhid, tafsir dan *ulum al-hadits*; diikuti ilmu *‘irfani* (metode intuitif), seperti tasawwuf dan kelompok ilmu-ilmu *burhani* (metode demonstratif) seperti kimia, kedokteran, optik, metalurgi dan sejarah.

Pada abad modern dan sesudahnya, nilai mendasar itu tetap menjadi pijakan dalam pengembangan ilmu dan masyarakat. Maklum didalilkan: *al-muhafadzah ‘ala al-qadim al-shalab wa al-akhdzu bi al-jadid al-aslab*. Ilmu-ilmu *bayani*, terutama fiqh, terus berkembang dengan reaktualisasi metode-metode yang dilahirkan pada abad ke-2 H, misalnya pengembangan melalui diskursus *qiyas* dan *maslahah* sebagai metode-metode yang menjanjikan untuk menyelesaikan masalah saat itu. Rumpun ilmu-ilmu *burhani* mencari inspirasi dan motivasi dari kitab-kitab *turats*, misalnya *al-syifa* (kedokteran), *al-filabah* (pertanian), *al-jamahir* (metalurgi), dan sebagainya. Rumpun ilmu *‘irfani* berkembang, terutama, berkaitan dengan optimalisasi atau terapi psikis.

Teknologi dipandang sebagai “a means to fulfill a human purpose.”⁴⁴ Teknologi digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Teknologi mencakup kompetensi dan alat-alat untuk melakukan transformasi sesuatu (=kondisi dan/atau benda) menjadi sesuatu yang baru. Adaptasi pesantren terhadap budaya lokal berbanding lurus dengan penerimaan masyarakat terhadap pesantren. Contoh, pembacaan kitab klasik lalu diterjemahkan kata-demi-kata dengan bahasa lokal: Jawa atau Madura, misalnya; penerjemahan makna *nazham-nazham* menjadi syair berbahasa lokal. Teknologi membaca kitab mendekatkan teks arab dengan makna-maknanya yang diungkapkan melalui bahasa lokal.

Pengetahuan dan teknologi merupakan elemen lingkungan, yang sebagian besar, *intangibile*. Pengetahuan yang dikodifikasi dalam kitab-kitab *turats* diajarkan di pesantren, dengan penekanan pada amal, atau sebagai landasan perilaku, baik dalam *ubudiyah* maupun *mu’amalah*. Teknologi, bagi

10.1108/09534819910263640.

³⁹ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 8.

⁴⁰ Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2008), 174.

⁴¹ Lolly Daskal, *The Leadership Gap: What Gets Between You and Your Greatness* (New York, NY: Portofolio, 2017), 130.

⁴² Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), 76.

⁴³ Mohammed Abed al-Jabiri, *Takwin al-‘Aql al-‘Arabi* (Bairut: Markaz Dirasat al-Wahdah al-Arabiyah, 1988).

⁴⁴ W. Brian Arthur, *The Nature of Technology* (New York, NY: Free Press, 2009), 28.

pesantren adalah cara-cara mencapai tujuan dengan memperhatikan nilai-nilai Islam, *al-ghayah la tubarrir al-wasail*.⁴⁵ Metode kerja, keterampilan teknis, struktur organisasi, pengelolaan sumberdaya manusia dan manajemen pengetahuan, serta pola pembiayaan adalah aspek-aspek organisasi yang dipertukarkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan.

Keberhasilan beradaptasi dengan tuntutan lingkungan merupakan faktor penentu bagi eksistensi organisasi. Morgan⁴⁶ mengaplikasikan teori sistem dari Maturana dan Varela, teori *chaos*, dan teori kompleksitas untuk menggambarkan tentang organisasi. Hubungan organisasi pesantren dengan lingkungan sebatas dalam kerangka membentuk dan mempertahankan identitasnya. Egosentris organisasi dalam hubungannya dengan lingkungan dipilih untuk mempertahankan eksistensinya. Pesantren tidak terbuka terhadap lingkungan di luar sistemnya. Paradoks antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan di masa depan menuntut kepemimpinan organisasi untuk memahami batas dan situasi lingkungan serta menemukan kesesuaian terbaik dengan lingkungan untuk bertahan dan bergerak ke masa depan.

Keterbukaan pesantren terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi terbatas pada kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungan (*self-organization*) dalam konteks sistemnya sendiri. Perubahan yang dilakukan pesantren sebagai respon terhadap lingkungan sebatas kebutuhan untuk *survive*. Penerimaan dan penyesuaian yang dilakukan pesantren tidak melunturkan identitas dirinya.⁴⁷ Misalnya penerimaan proses pembelajaran dengan sistem madrasa atau klasikal, namun tetap menempatkan kitab *turats* sebagai kurikulumnya; membangun perguruan tinggi dengan *dirasah islamiyah* sebagai inti kajian; membuka lembaga-lembaga keuangan dengan landasan prinsip-prinsip fiqh.

“Modal sosio-kultural dan intelektual kiai dan santri?”

Asimilasi Islam dan budaya lokal meng-

hasilkan praktik keberagaman dan kebudayaan baru, sekaligus berfungsi sebagai penopang Islam di nusantara. Pesantren merupakan institusionalisasi asimilasi Islam dengan kebudayaan setempat, pesantren adalah produk *indigenous* Nusantara.⁴⁸ Postulat keberhasilan asimilasi tersebut disebabkan oleh modal intelektual, yang disimpan dalam diri para penyebar Islam di Nusantara. Modal intelektual dipahami sebagai manusianya, pengetahuannya dan relasi yang inheren dalam diri individu, serta struktur sosialnya. Misalnya Sunan Ampel, salah satu Walisongo yang dinilai sebagai pendiri pertama pesantren secara definitif, memiliki pengetahuan yang mendalam tentang ilmu-ilmu agama, memiliki relasi genealogi pengetahuan dengan guru-gurunya, relasi sosial dan kekerabatan (mis. melalui perkawinan), dan statusnya dalam struktur sosial⁴⁹ yang membatasi. Agen sosial tidak hanya dipengaruhi oleh struktur semata, tetapi mempengaruhi secara timbal-balik dalam rentang sejarah kehidupan sosial.⁵⁰ Modal sosial dan intelektual, merupakan faktor penopang survival perusahaan.⁵¹

Bourdieu⁵² membedakan antara modal sosial dan modal budaya. Modal pertama berintikan pada jaringan mutual yang dimiliki oleh aktor, modal budaya adalah pendidikan seseorang yang mem-

⁴⁸Nurcholish Majid, *Bilik-bilik pesantren: sebuah potret perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997); M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan dunia pesantren: membangun dari bawah* (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1985); Florian Pohl, *Islamic Education and the Public Sphere* (Munster: Waxmann, 2009); Ali Maschan Moesa, *Nasionalisme Kiai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama* (Yogyakarta: LKIS, 2007); Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2002).

⁴⁹Diana Kendall, *Sociology in Our Times*, 122

⁵⁰Brian Morris, *Anthropology, Ecology, and Anarchism: A Brian Morris Reader* (Oakland, CA: PM Press, 2014), 42; Berth Danermark, Mats Ekstrom dan Liselotte, *Explaining Society: An Introduction to Critical Realism in the Social Sciences* (London, Routledge, 1997).

⁵¹Dexter Colboyd Dunphy, Andrew Griffiths, Suzanne Benn, *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and change agents of the future* (New York, NY: Routledge, 2003).

⁵²Pierre Bourdieu, “Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital” dalam Reinhard Kreckel, *Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt, Sonderheft 2)*, (Goettingen: Otto Schartz & Co., 1983); Pierre Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice* (New York, NY: Cambridge University Press, 2013).

⁴⁵Miqdad Yaljin, *Ilm al-Akblaq al-Islamiyah*, cet. 2 (Riyadh: Dar Alam al-Kutub, 2003), 319.

⁴⁶Gareth Morgan, *Images of Organization* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).

⁴⁷Abdurrahman Wahid, *Mengerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, 10.

berikan keuntungan untuk mendapatkan status sosial yang lebih tinggi. Kiai dan santri memiliki jaringan-jaringan tetap dan keunggulan pengetahuan agama, sebagai modal memperoleh status sosialnya. Modal-modal tersebut ‘dipertukarkan’ dalam *field*, yang menghasilkan pola-pola yang khas. Pola-pola baru ini tidak dipandang sebagai *others*, tetapi bagian dari diri dan kehidupan sosial bersama. Durkheim⁵³ menyatakan “*The totality of beliefs and sentiments common to the average members of a society forms a determinate system with a life of its own. It can be termed the collective or common consciousness.*”

Kesadaran bersama yang dihasilkan dari asimilasi Islam dan budaya lokal, memandang pesantren bukan hanya sebagai lembaga pendidikan, sebagaimana sekolah atau perguruan tinggi; pesantren sebagai penjaga moral dan tradisi keilmuan Islam klasik,⁵⁴ pemelihara integrasi nasional dan pengarus-utamaan kedamaian untuk semua.⁵⁵ Pesantren sebagai sub-kultur⁵⁶ diperoleh dan dipertahankan melalui modal-modal sosial-kultural dan intelektual. Tenggang rasa dan kebersamaan pesantren ketika menghadapi *common issues* ataupun masalah-masalah nasional mengindikasikan modal sosio-kultural pesantren yang tetap kental; *bahitsul masail* antar pesantren dan *sonan* kepada kiai (atau penghormatan kepada guru daripada jabatan) menunjukkan modal intelektual pesantren yang tidak lekang oleh waktu.

Integritas kiai ibaratnya adalah magnet, yang berperan sebagai *attractor* sekaligus perekat organisasi. Visi pemimpin dan kompetensinya menuntun anggota organisasi mencapai tujuan hidup yang didasarkan pada orientasi *ukbrawi*. Peter Drucker menjelaskan proses pengelolaan lembaga dengan cara menentukan tujuan secara spesifik dan mengarahkan seluruh sumberdaya untuk mencapai tujuan tersebut secara bertahap.⁵⁷ Drucker mempopulerkan istilah *Management by Objective*. Kepemimpinan di

pesantren, pada dasarnya, pengelolaan organisasi *by ukbrawi*. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendasari pengelolaan pesantren adalah keniscayaan sejarah.

Adaptasi dengan lingkungan adalah kebutuhan, dan mempertahankan identitas adalah keharusan. Integritas kiai memungkinkan hal tersebut terjadi. Modal dasar yang inheren dalam diri kiai, santri dan pesantren adalah modal intelektual dan sosio-kultural. Sebagai bagian dari sistem kehidupan, komunikasi, interaksi dan modifikasi di dalam lapang (*field*) harus dilakukan untuk dapat bertahan dan berkontribusi dalam sistem tersebut. Kepemimpinan yang berintegritas, transisi yang dilandasi ilmu pengetahuan dan teknologi, dan modal intelektual dan sosio-kultural adalah faktor kritis *long-term sustainability* pesantren.

SIMPULAN

Pesantren adalah organisasi pendidikan yang *indigenous* Indonesia. Eksistensi pesantren bermula sejak ‘walisongo’, tepatnya Sunan Ampel. Pesantren tertua yang tetap eksis adalah Pondok Pesantren Sidogiri. Pesantren berperan dalam merebut, mempertahankan dan mengisi kemerdekaan. Hal ini dibuktikan dengan penganugerahan gelar pahlawan nasional bagi pendiri pesantren, diantaranya KH. Hasyim Asy’ari dan KHR. As’ad Syamsul Arifin. Pesantren adalah lembaga pendidikan yang mengemban mandat penyelenggaraan pendidikan, dakwah dan pengabdian. Penyelenggaraan pesantren melalui struktur organisasi, dengan menggunakan instrumen hubungan yang sesuai. Penyesuaian organisasi pesantren dalam kegiatan mengubah masukan menjadi keluaran sebatas untuk menjaga eksistensi proses internal organisasi. Lebih rinci hipotesis keberhasilan pesantren mempertahankan eksistensinya ditentukan oleh *pertama*, integritas kiai atau keistiqamahannya sebagai cermin ketakwaan; *kedua*, keterbukaan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dengan tetap mempertahankan tata nilai dan tradisi pesantren yang mulia; dan *ketiga*, modal sosio-kultural dan modal intelektual kiai dan santri yang tercermin dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara, terutama saat menghadapi krisis.

⁵³ Emile Durkheim, *The Division of Labour in Society* (London: The MacMillan Press, 1984), 38-39.

⁵⁴ Said Aqil Siroj, *Tasawuf sebagai Kritik Sosial*, 213; M. Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren*, 177.

⁵⁵ Ali Maschan Moesa, *Nasionalisme Kiai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama*, 286.

⁵⁶ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, 10.

⁵⁷ Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (London: William Heinemann Ltd, 1955), 126.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada Press, 1993.
- Arthur, W. Brian, *The Nature of Technology*. New York, NY: Free Press, 2009.
- Arutyunova, L. M. dan Pirogova, E. V. *Teoriya Organizatsii: Uchebnoye posobiye*. Ulyanovsk: UISTU, 2007.
- Bertalanffy, Ludwig Von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York, NY: George Braziller, 1968.
- Blackaby Henry T. dan Blackaby, Richard. *Spiritual Leadership: Moving People on to God's Agenda*. Nashville, TN: B&H Publishing, 2001.
- Bourdieu, Pierre, *Outline of a Theory of Practice*. New York, NY: Cambridge University Press, 2013.
- Bourdieu, Pierre. "Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital" dalam Reinhard Kreckel, *Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt, Sonderheft 2)*. Goettingen: Otto Schartz & Co., 1983.
- Child, John. *Organization: A Guide to Problems and Practice*. London: Harper & Row Ltd, 1984.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*, ed. 10. Mason, OH: Cengage Learning, 2010.
- Danermark, Berth, Ekstrom Mats dan Liselotte. *Explaining Society: An Introduction to Critical Realism in the Social Sciences*. London: Routledge, 1997.
- Daskal, Lolly. *The Leadership Gap: What Gets Between You and Your Greatness*. New York, NY: Portofolio, 2017.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 1982.
- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. London: William Heinemann Ltd, 1955.
- Duncan, Robert B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 3 (1972), 313-327. DOI: 10.2307/2392145
- Dunphy, Dexter Colboyd, Griffiths, Andrew, dan Benn, Suzanne. *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*. New York, NY: Routledge, 2003.
- Durkheim, Emile, *The Division of Labour in Society*. London: The MacMillan Press, 1984.
- Elgendy, Khaled. *al-Isti'dad li Liqa Allah: Maqamat al-Wusul li Rab al-'Alamin*. Brooklyn, NY: Savvyera, 2015.
- Emery, Fred E. dan Trist, Eric L. "The Causal Texture of Organizational Environment", *Human Relation*, 18 (1965), 21-32. DOI: 10.1177/001872676501800103
- Haedari, Amin. *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press, 2004.
- Ibn Asyur, Muhammad Thahir, *Tafsir al-Tabrir wa al-Tamvir*. Tunis: Dar al-Tunis, 1984.
- Ida, Laode. *NU Muda: Kaum Progresif dan Sekularisme Baru*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2004.
- al-Jabiri, Mohammed Abed, *Takwin al-'Aql al-'Araby*. Beirut: Markaz Dirasat al-Wahdah al-Arabiyah, 1988.
- Kendall, Diana. *Sociology in Our Times*, ed. 8. Belmont, CA: Wadworth, 2011.
- Killinger, Barbara. *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2010.
- Lawrence, Paul R. dan Lorsch, Jay W., Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, (Jun., 1967), 1-47. DOI: 10.2307/2391211
- Majid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Michael, Biju dan Lochrie, Richard J. *Integrity: The Core of Leadership*. Mustang, OK: Tate Publishing & Enterprises, 2009.
- Michels, Robert. *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Leipzig: Werner Klinkhardt, 1911.

- Miebach, Bernhard. *Organisationstheorie: Problemstellung-Modelle-Entwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag, 2007.
- Moesa, Ali Maschan. *Nasionalisme Kiai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama*. Yogyakarta: LKiS, 2007.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- Morris, Brian. *Anthropology, Ecology, and Anarchism: A Brian Morris Reader*. Oakland, CA: PM Press, 2014.
- al-Nawawi, Abi Zakariya Yahya bin Syarf, *Riyadh al-Shalihin*. Beirut: Dar al-Arqam, 2016.
- Nelson, Debra L. dan Quick, James Campbell. *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. Mason, OH: Cengage Learning, 2011.
- Perrow, Charles. "A Framework for the Comparative Analysis of Organization", *American Sociological Review*, 32 (1967). DOI: 10.2307/2091811
- Pohl, Florian. *Islamic Education and the Public Sphere*. Munster: Waxmann, 2009.
- Postiglione, Gerard A., dan Tan, Jason. *Going to School in East Asia*. Westport, CT: Greenwood Publishing, 2007.
- Pugh, Derek Salman (ed). *Organization Theory: Selected Readings*. Harmondsworth: Penguin, 1990.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2002.
- Rahardjo, M. Dawam. *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah*. Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat, 1985.
- Rouleau, Linda. *Theories des Organisations: Approches Classiques, Contemporaines et de l'Avant-Garde*. Quebec: Presses de l'Universite du Quebec, 2007.
- Schützenberger, M. P., A Tentative Classification of Goal-Seeking Behaviours, *BJP* 1954, 100:97-102. DOI: 10.1192/bjp.100.418.97
- Selznick, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. California, CA: University of California Press, 1984.
- Simons, Tony L. "Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership", *Journal of Organizational Change Management*, 1999, Vol. 12 Issue: 2, pp.89-104, DOI: 10.1108/09534819910263640
- Siroj, Said Aqil. *Tasawuf sebagai Kritik Sosial: Mengedepankan Islam sebagai Inspirasi bukan Aspirasi*. Bandung: Mizan, 2006.
- Smith, Adam. *An Inquiry into the Nature Causes of the Wealth of Nations*. London, J.M: Dent & Sons Ltd, 1910.
- Taylor, Frederick W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers, 1913.
- Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.
- Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: J.C.B. Mohr, 1922.
- Yaljin, Miqdad. *Ilm al-Akblaq al-Islamiyah*. cet. 2. Riyadh: Dar Alam al-Kutub, 2003.