

Pengembangan Budaya Organisasi Pesantren dalam Manajemen Pendidikan Islam

Aya Mamlu'ah

ABSTRAK

Budaya organisasi pesantren meliputi tahap perumusan (visi, misi dan nilai-nilai budaya organisasi pesantren) yang dilakukan oleh pengasuh, tahap penerimaan dan perilaku (sosialisasi dan implementasi) dengan cara memberi motivasi dan kepercayaan kepada seluruh pembimbing dan pengurus, tahap evaluasi yang diadakan dalam rapat-rapat rutin untuk membahas keberhasilan pengembangan budaya organisasi pesantren oleh semua komponen pelaku organisasi pesantren. Kepemimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren yaitu tahap seleksi santri dan pengurus sangat memperhatikan dari segi latar belakang yang sesuai dengan ciri Mambaus Sholihin sendiri yaitu salaf modern sehingga mayoritas dari pengurus mengambil produk dalam pesantren dengan alasan agar mudah dalam menjalankan organisasi pesantren terlebih dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren tersebut. Faktor determinan dan solusi kepemimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren meliputi, kepemimpinan oleh orang-orang dengan memberi motivasi, kepercayaan dan keterbukaan kepada seluruh pelaku organisasi pondok pesantren.

Kata Kunci: Organisasi Pesantren, kepemimpinan, manajemen pendidikan Islam

A. Pendahuluan

Dalam konteks pengembangan organisasi, memahami makna budaya dalam kehidupan organisasi dianggap sangat relevan. Oleh karena itu, budaya organisasi dianggap sebagai aset. Paling tidak budaya organisasi berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal. Jika peran ini bisa berfungsi baik dan dibarengi oleh penyusunan strategi yang tepat maka bisa diharapkan kinerja organisasi akan meningkat.¹

Budaya organisasi sebagai suatu pola dan model yang terdiri atas kepercayaan, dan nilai-nilai yang memberikan arti bagi anggota suatu organisasi dan aturan-aturan bagi anggota yang berperilaku di organisasi. Moeljono berpendapat setiap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap karya budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, etos, pola eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit informasi, gaya, visi dan cara.²

¹Mardhiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Publishing, 2012), 75-76.

²Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), 8-9.

Esensi kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki organisasi bersangkutan. Dalam hal ini, kata “budaya” sendiri tidak mengacu pada hal-hal seperti suku, etnis atau latar belakang budaya seseorang, namun menurut Pacanowsky dan Trujillo dalam buku *Teori Komunikasi Organisasi*, budaya adalah cara atmosfer emosi dan psikologis yang mencakup moral, sikap, tingkat produktivitas karyawan atau anggota organisasi bersangkutan. Budaya organisasi juga mencakup seluruh simbol yang ada (tindakan, rutinitas, percakapan, dan seterusnya) serta makna yang diberikan anggota organisasi kepada berbagai simbol tersebut. Makna dan pengertian budaya organisasi dicapai melalui interaksi antara pemimpin (manajemen) dengan karyawan.³

B. Pembahasan

1. Pengertian, Konsep dan Ruang Lingkup Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini apabila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat, karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah-masalah anggotanya. Budaya didalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya yang implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah. Sedangkan budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi.⁴

Dalam John M. Ivancevich menyebutkan definisi Budaya Organisasi menurut Edgar H. Schein. Budaya organisasi sebagai suatu pola dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.⁵

³ Ibid., 101.

⁴ Ismail Nawawi Uha, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: CV. DwiputraPustaka Jaya, 2010), 366.

⁵ Schein H. Edgar, *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), 6.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atas kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.⁶ Budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

“Dan Kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.”⁷

Dalam pengembangannya budaya terdapat istilah perpindahan nilai, asumsi dan sikap dari karyawan lama ke karyawan baru sehingga diperlukan proses sosialisasi secara terus berlangsung. Ketika kebutuhan organisasi berubah, karyawan harus beradaptasi terhadap kebutuhan tersebut, dari sini maka diperlukan sosialisasi untuk pengembangan budaya organisasi tersebut.⁸ Akan tetapi, ketika mengakui bahwa sosialisasi itu ada, kita juga harus mengakui bahwa hal tersebut lebih penting pada beberapa waktu dibandingkan dengan waktu yang lainnya.

Kotter dan Heskett menggambarkan proses terbentuknya budaya organisasi berawal dari manajemen puncak yang mentransformasi visi, nilai, keyakinan organisasi kepada stafnya sehingga menjadi sebuah perilaku, yang kemudian berkesinambungan dari tahun ke tahun serta terbentuklah budaya organisasi yang kuat.⁹

Proses perubahan budaya organisasi bisa terjadi karena dipicu oleh krisis tertentu yang mempertanyakan kemampuan pemimpin untuk mengatasinya.¹⁰ Pemimpin baru dapat mengambil langkah-langkah untuk melembagakan budaya baru dengan menciptakan pola-pola baru, yakni berupa simbol-simbol, keyakinan-keyakinan dan struktur-struktur. Dalam mengukur budaya organisasi yang kuat dalam buku “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan” oleh Moh. Pabundu Tika yang menyebutkan pendapat menurut Talizuduhu yang berpedoman pada pendapat Sathe dan

⁶ Ibid., Ivancevich, *Organizational Behavior and Management*, 10.

⁷ Al-Qur'an 32:24. Departement Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: Asy Syifa', 2000), 417.

⁸ Ibid., 51.

⁹ Kotter & Heskett J.L., *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, “Terj” Benyamin Molan (Jakarta: Prenhallindo, 1997), 9.

¹⁰ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Usaha* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), 97.

Robbins. Menurut Sathe (dalam buku *Taliziduhu*) ciri budaya yang kuat adalah *thickness* (komunikasi yang baik), *extent of ordering* (kekuasaan dalam komunitas) dan *clarity of ordering* (komunitas yang jelas dan nyata). Pendapat Robbins mirip dengan pendapat Sathe yang mengatakan *a strong culture is characterized by organization's core values being intensely held, clearly ordered and widely shared.*¹¹ (budaya yang kuat adalah budaya yang mempunyai nilai dan karakter dalam organisasinya, pemimpin yang hebat serta memperlakukan bawahannya secara sama rata).

Berdasarkan pendapat dua tokoh budaya organisasi diatas, *Taliziduhu* kemudian mendefinisikan budaya organisasi kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kokoh), semakin luas, semakin dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan.¹²

2. Upaya Pengembangan Budaya Organisasi Pesantren

Setiap pengelolaan pesantren hendaknya memberi keuntungan bagi santri dengan meningkatkan hasil belajar dan kesalehan perilaku mereka. Untuk memenuhi kebutuhan ini jelas diperlukan kepemimpinan pendidikan seoptimal mungkin. Secara umum, peranan pemimpin pendidikan dalam dunia pesantren dapat diidealisasi kedalam empat hal penting, yaitu: misi dan tujuan, proses belajar dan mengajar, iklim belajar dan lingkungan yang mendukung.

Peranan pemimpin pendidikan dalam dunia pesantren			
Misi dan tujuan	Proses belajar dan mengajar	Iklim belajar	Lingkungan yang mendukung

Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren mempunyai peran penting dalam membangun budaya organisasi di pesantren untuk membentuk karakter lembaga yang dapat membedakan dengan lembaga lainnya. Karena karakter lembaga sebagai identitas organisasi, maka Kiai sebagai pemimpin lembaga dituntut juga untuk memelihara budaya organisasi yang sudah dibangun, dikarenakan budaya organisasi dapat diartikan sebagai

¹¹ Ibid., Pabundu, 114.

¹² Ibid., 114.

substantif dari proses pembentukan keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal.¹³

Proses pembentukan keunggulan kelembagaan	Tumbuhnya tradisi keilmuwan yang menyangkut keilmuwan yang dikembangkan dan diunggulkan pada lembaga
	Kejelasan sistem pengelolaan lembaga pendidikan menyangkut prosedur manajerial pengelolaan lembaga pendidikan yang sistematis

Organisasi Pondok Pesantren Mambaus Sholihin menerapkan konsep-konsep yang khas dalam rangka pengembangan budaya organisasi pesantren. Upaya secara formal dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren dimulai pada saat organisasi akan menyeleksi anggota baru. Pimpinan pesantren tentunya tidak mau mengambil resiko dan berspekulasi dalam menyeleksi anggota baru yang belum diketahui asal usul dan latar belakangnya. Pemimpin pesantren tidak mau menyeleksi anggota yang dianggap tidak cocok dengan kondisi dan budaya pesantren, untuk itu tujuan secara eksplisit dari proses seleksi, bukan saja proses mengidentifikasi tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan anggota organisasi baru, tetapi juga untuk mengetahui latar belakang dan nilai-nilai individual dan kepribadian individual.

Dalam sosialisasi visi, misi tujuan dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren, melalui media cetak, seperti buku pedoman, brosur, pamflet dan sebagainya. Di samping itu melalui pertemuan rutin setiap jum'at malam antara pengurus dan anggota-anggotanya.

Dalam implementasi visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai kepemimpinan pesantren, pengasuh pesantren selalu memotivasi seluruh mahkamah santri (pembimbing), ketua yayasan, ketua umum dan pengurus dan menciptakan lingkungan yang kondusif. Biasanya hal ini dilakukan pada rapat pimpinan tahunan yang membahas tentang program tahunan dan hal apa saja yang ingin dicapai. Dan dihadiri oleh semua jajaran pengurus mulai dari RA, TK, MI, MTs, MA dan INKAFA yang langsung dipimpin oleh pengasuh

¹³ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan* (Jakarta: INIS, 1994), 57.

pondok tersebut. Dan selanjutnya di aplikasikan oleh penanggung jawab masing-masing jenjang dalam meimplementasikan visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai budaya organisasi pesantren.

Latihan keorganisasian diselenggarakan juga pada forum-forum orda (Organisasi Daerah). Dalam orda tersebut ustadz ustadzah menjadi penasehat dan Pembina organisasi sesuai dengan daerah asal masing-masing. Untuk organisasi marhalah keterlibatan mereka berkaitan dengan fungsi mereka sebagai wali dan Pembina marhalah. Dari hal ini dalam disimpulkan bahwa proses kepemimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren sudah mulai ditanamkan tidak hanya kepada pengurus namun kepada santri lewat kegiatan pondok pesantren.

Selain adanya organisasi daerah, para santri juga mempunyai organisasi kompleks yang terdiri dari satu jenjang dan satu kelas. Masing-masing organisasi mempunyai kegiatan rutin yang diselenggarakan satu minggu sekali yang biasa disebut dengan jamiyah. Kegiatan yang dilakukan antara lain latihan pidato (*khitobah*), baca puisi, drama, latihan kepemimpinan, sholawat, diskusi yang dilakukan di setiap kompleks dan juga musholla.

Selanjutnya apabila suatu budaya itu telah berlaku, praktik-praktik didalam organisasi berfungsi untuk menjaga budaya tersebut dengan mengekspos karyawan agar memiliki pengalamn yang serupa. (seperti pelantikan pengurus baru setiap tahun dengan sistem menugaskan santri yang masuk jenjang Strata 1 untuk mengemban tanggung jawab sebagai pengurus, dan memilih ketua pengurus dari mereka yang sudah berpengalaman dalam kepengurusan minimal satu tahun) Sebagai contoh banyak praktik-praktik sumber daya manusia suatu organisasi yang mengukuhkan kembali budaya mereka baik melalui seleksi, manajemen puncak dan sosialisasi.¹⁴

Seperti halnya yang berlaku di lingkungan kepengurusan Madrasah Ibtidaiyah Mambaus Sholihin, yakni menyiapkan generasi pemimpin dengan melantik di tahun awal, selama masa pelantikan sampai kepengurusan satu tahun dan dianggap telah mampu untuk memenuhi syarat dalam kepengurusan selanjutnya masa kepengurusan ditambah sampai tiga tahun kedepan. Karena Madrasah Ibtidaiyah berorientasi pada tumbuh kembang anak maka dalam kepengurusannya pun tidak selesai di tahun awal tetapi berlanjut pada tiga tahun kedepan bahkan lebih. Karena perlu dipertegas bahwa anak di usia tersebut membutuhkan pengawasan, perhatian yang lebih ketika dia berpisah

¹⁴ Ibid., Robbins, *Essential of Organizational*, 285.

denga orang tua, maka pengurus/pemimpin lah yang menjadi orang tua dalam setiap kegiatannya.

3. Peran Pemimpin dalam Menciptakan Budaya Organisasi Pesantren

Peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat merupakan rangkaian proses dari keseluruhan sistem organisasi bahwa proses terbentuknya budaya organisasi berawal dari pimpinan puncak yang berupaya mengimplementasikan filosofi, visi, dan strategi organisasi. Filosofi, visi dan strategi kemudian termanifestasikan pada perilaku organisasi. Budaya organisasi mencerminkan visi dan strategi serta bagaimana mengimplementasikannya dalam sistem organisasi yang dinamis. Perilaku organisasi akan membentuk suatu budaya yang berkesinambungan dari tahun ke tahun yang memberikan hasil nyata bagi pencapaian tujuan organisasi.¹⁵

Pimpinan Puncak	Filosofi	Perilaku organisasi
	Visi	
	Strategi Organisasi	

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ط

“Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya) dan *ulil amri* (pemimpin) diantara kamu.”¹⁶

Pada prinsipnya, setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Misalnya, dalam era reformasi sekarang ini dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat, pesantren dengan tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuh pesantren. Dalam pesantren, kepemimpinan dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, didalam tim program dan di dalam organisasi guru, orang tua dan murid (ustadz, wali santri dan santri). Kepemimpinan yang membaur ini menjadi faktor pendukung aktifitas sehari-hari dikelas atau lingkungan pondok pesantren.¹⁷

¹⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), 90-91.

¹⁶ Al-Qur'an 4: 59. Departement Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Semarang: Asy Syifa', 2000), 87.

¹⁷ M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006), 60.

Kemampuan seorang pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren yang kuat tidak terlepas dari keyakinan, nilai dan perilaku yang dikembangkan pemimpin dalam suatu organisasi.¹⁸ Mengutip dari Mulyadi bahwa Goetch dan Daviz menyodorkan *checklist* berupa langkah-langkah bagi manager (pimpinan) yang bisa dijadikan pedoman untuk melakukan pengembangan budaya organisasi pesantren, yaitu;¹⁹

- a. Identifikasi kebutuhan perubahan
Budaya organisasi pesantren merupakan budaya kualitas jika memenuhi karakteristik berupa, komunikasi terbuka dan terus menerus saling mendukung *partnership* internal, (musyawarah bulanan) menggunakan pendekatan tim dalam menyelesaikan masalah dan berobsesi terhadap perbaikan terus menerus.
- b. Menuangkan perubahan yang direncanakan, secara tertulis perubahan yang akan dilakukan harus dibuat daftar disertai penjelasannya. (visi dan misi setiap kepengurusan baru)
- c. Mengembangkan rencana untuk membuat perubahan

Hubungan kepemimpinan dengan organisasi merupakan dimensi sosial organisasi yang belakangan menjadi kajian yang menarik. Penelitian kepemimpinan menekankan pendekatan ciri, perilaku, kekuasaan dan pengaruh, dan situasional yang masih bersifat satu arah. Pespektif organisasi sebagai sistem sosial telah memberikan dimensi budaya sebagai bagian penting yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan. Dari sini lahir rasional bahwa kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai, keyakinan dan perilaku pemimpin yang termanifestasikan dalam kehidupan organisasi dalam arti luas.²⁰

Nilai-nilai dan misi pesantren merupakan faktor yang sangat kuat dalam suatu budaya organisasi pesantren, bahwa budaya merupakan suatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk pesantren.

¹⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Mutu* (Malang: Abbas Batavia-Art, 2010), 92.

¹⁹ Ibid., Mulyadi, 93.

²⁰ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), 87.

Salah satu kompetensi pemimpin organisasi adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan. Oleh karenanya Kiai sebagai motivator sangat diperlukan dalam suatu kepemimpinan agar visi, misi serta tujuan Pesantren dapat terealisasi. Untuk memenuhi tujuan pesantren, dari observasi yang peneliti lakukan tentang pengembangan budaya organisasi pesantren memandang bahwa mereka (bawahan/pengurus dan dewan asatidz) adalah mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju.

Jadi, dalam pengembangan budaya organisasi diperlukan nilai-nilai dan kepercayaan pemimpin dan anggota organisasi yang kuat, penyebaran nilai-nilai dan keyakinan, serta Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti agar bisa diwariskan dan dikembangkan oleh anggota dan pemimpin masa setelahnya.

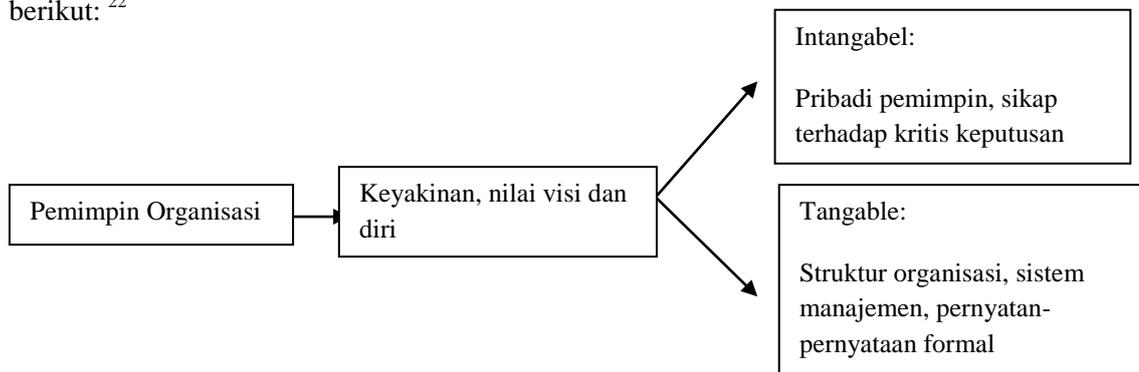
Pengembangan rencana perubahan dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan *who, what, when, where, how*, berikut ini disebutkan;

- 1) Siapa yang terkena pengaruh pengembangan? Siapa yang harus terlibat agar pengembangan terjadi? Siapa penentang pengembangan?
- 2) Tugas apa yang harus diselesaikan? Apa saja hambatan utama pengembangan? Prosedur dan proses apa yang berhubungan dengan pengaruh pengembangan?
- 3) Kapan pengembangan dilakukan? Kapan kemajuan pengembangan diukur? Kapan pelaksanaan terselesaikan?
- 4) Dimana diadakan pengembangan? Dimana orang-orang dan proses yang terjadi pengembangan?
- 5) Bagaimana seharusnya pengembangan dibuat? Bagaimana dampak pengembangan terhadap orang-orang dan proses yang telah ada? Bagaimana perubahan akan meningkatkan kualitasnya?

Keterkaitan perilaku pemimpin dengan budaya organisasi dapat dilihat dari bagaimana pemimpin membentuk atau mempertahankan budaya yang kuat (*Strength of cultural school*). Hal ini dapat dilihat dari penjelasan Yukl, sebagai refleksi dari penelitian Trice dan Beyer tentang kepemimpinan pada budaya organisasi sebagai berikut; Budaya dipengaruhi oleh berbagai perilaku seorang pemimpin, termasuk contoh-contoh yang diterapkan pemimpin, apa yang diperhatikan pemimpin, carapemimpin tersebut bereaksi terhadap kritik, cara pemimpin tersebut mengalokasikan imbalan-imbalan, dan cara pemimpin tersebut membuat pilihan, promosi, dan keputusan-

keputusan memberhentikan orang. Mekanisme-mekanisme tambahan untuk membentuk budaya termasuk rancangan struktur organisasi, sistem manajemen, fasilitas, pernyataan formal, dongeng-dongeng serta legenda-legenda.²¹

Berdasarkan kutipan diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh sejauh mana kepemimpinan dapat mengarahkan aktivitas organisasi, baik yang tampak (*Tangible*) atau yang tidak tampak (*Intangible*) untuk membangun budaya organisasi yang kuat. Di sini seorang pemimpin dituntut untuk mengelola unsur-unsur budaya organisasi sebagai sebuah manifestasi dalam bentuk keyakinan, nilai dan semua perilaku anggota. Sebuah hubungan budaya dan kepemimpinan dapat digambarkan berikut:²²



Jadi jelas sekali bahwa peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi sangat strategis. Karena pemimpin merupakan orang yang akan menerjemahkan visi, misi serta tujuan organisasi yang harus dicapai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam kepemimpinan organisasi terdapat tiga faktor saling mempengaruhi satu sama yang lain, yaitu orang, posisi dan situasi. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa apabila bahaya yang mengancam suatu kelompok dan kelompok tersebut berubah menjadi massa yang mulai bertindak sendiri. Maka kegiatannya sulit diramalkan karena bersifat terpecah.²³ Hubungan antara orang, posisi serta situasi dalam suatu kepemimpinan.

²¹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2003), 328.

²² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Malang: Badan Litbang dan Diklat kementerian Agama RI, 2010), 88.

²³ Ismail Nawawi Uha, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya, 2010), 253.



Dari gambar diatas dapat disimpulkan operasionalisasi kepemimpinan terbangun dari posisi berikut;²⁴

a. Kepemimpinan meliputi orang-orang

Studi riset yang dilaksanakan orang tentang pemimpin-pemimpin dan non pemimpin memberikan petunjuk bahwa para pemimpin.

- 1) Cenderung lebih mencapai kesesuaian secara psikologis.
- 2) Cenderung memperlihatkan penilaian lebih baik.
- 3) Cenderung menunjukkan interaksi lebih banyak dengan para non pemimpin.
- 4) Cenderung memberikan lebih banyak keterangan-keterangan.
- 5) Cenderung memimpin dalam hal menafsirkan sesuatu situasi.

b. Faktor posisi dalam organisasi

Setiap individu kiranya mempunyai semacam bayangan (*image*) mengenai cara ia harus bertindak dalam posisi tertentu dan bayangan tersebut seringkali dinamakan orang “konsep peranan” (*role concept*). Kualitas apa akan merangsang mereka untuk bekerja sebaik mungkin. Seorang pemimpin pada saat yang bersangkutan mengabdikan dan memimpin. Ia memiliki kemampuan untuk membangkitkan kekuatan-kekuatan emosional maupun rasional para pengikutnya. Ia dapat merangsang pihak lain.

²⁴ Ibid., Ismail, *Perilaku Organisasi*, 254.

c. Situasi dari organisasi

Pemimpin yang cerdas dan mampu menggapai masa depan merupakan pemimpin yang dapat menggunakan pendekatan situasi. Pendekatan ini untuk dapat mengkondisikan fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Perubahan dalam menjalankan kepemimpinan itu banyak ditentukan waktu, tempat dan kondisi lingkungan menuntutnya.²⁵

Dalam kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan semua sumber daya organisasi dan peran pemimpin dalam membangun dan mengembangkan budaya organisasi perlu langkah strategis karena pemimpin merupakan orang yang akan menerjemahkan visi, misi serta tujuan organisasi yang harus dicapai dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

C. Kesimpulan

Dalam penutup ini dapat dijelaskan bahwa bentuk pengembangan budaya organisasi pesantren yang dilakukan oleh pondok pesantren Mambaus Sholihin adalah melalui artikulasi visi, misi dan nilai-nilai pondok sendiri yang terdiri dari; Tahap perumusan (merumuskan visi, misi, nilai-nilai pengembangan budaya organisasi pesantren). Tahap penerimaan dan komitmen yaitu sosialisasi dan implementasi, pemimpin pesantren memperhatikan perilaku-perilaku bawahan untuk terciptanya lingkungan sosial pesantren yang harmonis. Tahap evaluasi, membahas keberhasilan pengembangan budaya organisasi pesantren yang dilaksanakan secara rutin melalui observasi, diskusi/tanya jawab dalam pertemuan rutin.

Kepemimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren, meliputi tahap seleksi terhadap santri dan pengurus sangat memperhatikan dari segi latar belakang yang sesuai dengan cirinya yaitu salaf modern sehingga mayoritas pengurus adalah produk dalam pesantren sendiri dengan alasan agar mudah dalam menjalankan organisasi pesantren terlebih dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren Mambaus Sholihin.

Jadi bisa disimpulkan, Budaya dan kepemimpinan adalah dua sisi dari mata uang yang sama, dalam pemimpin pertama kali membuat budaya ketika mereka membuat kelompok dan budaya organisasinya. Setelah budaya ada mereka menentukan kriteria

²⁵ Ibid., Ismail, *Perilaku Organisasi*, 255.

kepemimpinan yang mampu menjalankan dan mengembangkan dalam budaya organisasi tersebut sesuai dengan nilai, keyakinan dan asumsi dasar dari budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Djauhari, M. Tidjani. *Masa Depan Pesantren Agenda yang belum Terselesaikan*. Jakarta: Taj. Publishing, 2008.
- Edgar, H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Hergenhahn, B.R & Matthew H.Olson. *Theories of Learning*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Ivancevich, M . Jonh. *Organizational Behavior and Managemen*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Kotter, & Heskett. *Corporate Cultures and Performance*. Canada: Maxwell Macmillan, 1992.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Yogyakarta: Andi, 2006.
- Mardhiyah, Hj. *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Publishing, 2012.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem pendidikan Pesantren Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Muljono, Djokosantosa. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Mutu*. Malang: Abbas Batavia-Art, 2010.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- RI, Departement Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang: Asy Syifa' , 2000.
- Robbins, P. Stephen. *Essential of Organizational Behavior*. Jakarta:Erlangga, 2002.
- Siraj, Said Aqiel. *Pesantren Masa Depan*. Bandung: Pusataka Hidayah, 1999.
- Sulthon. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2006.