

BAB II
STRATEGI DAKWAH Dalam
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PESANTREN

2.1.Strategi Dakwah

2.1.1. Pengertian Strategi Dakwah

Hasibuan (2001: 102) berpendapat bahwa strategi merupakan jenis rencana untuk menentukan tindakan-tindakan di masa yang akan datang dengan memperhitungkan kelebihan dan kelemahan, dari dalam maupun dari luar, selain itu juga memperhatikan faktor-faktor lain semisal, ekonomi, sosial, psikologis, sosio-kultural, hukum ekologis, geografis dan menganalisis dengan cermat rencana pihak-pihak lain sebagai bahan merencanakan strategi dan mewujudkannya dalam tindakan. Sedangkan istilah dakwah dapat dipahami sebagai seruan, ajakan atau panggilan dalam rangka membangun masyarakat Islami berdasarkan ajaran Islam yang hakiki (Pimay, 2006: 7).

Dari kedua definisi tersebut dapat dipahami bahwa strategi dakwah adalah berbagai metode, siasat, atau taktik yang dipergunakan dalam aktifitas dakwah (Syukir, 1983: 32).

Seorang dai atau mubaligh dalam menentukan strategi dakwah sangat memerlukan pengetahuan dan kecakapan di bidang metodologi. Tanpa metode yang pas, maka materi dakwah tidak akan dapat diterima oleh publik secara baik. Metode-metode dakwah yang biasa digunakan adalah metode ceramah, tanya jawab, debat (*mujadalah*), percakapan

antar pribadi, demonstrasi, metode dakwah Rasulullah SAW, pendidikan agama dan metode silaturahmi (kunjungan rumah).

Disamping metodologi, aspek penting lainnya dalam kegiatan dakwah adalah media. Media dakwah adalah segala sesuatu yang dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan dakwah yang telah ditentukan. Media dakwah ini dapat berupa barang (material), orang, tempat, kondisi tertentu dan sebagainya (Syukir, 1983: 163). Beberapa media dakwah yang biasa digunakan adalah lembaga-lembaga pendidikan formal, lingkungan keluarga, organisasi-organisasi Islam, hari-hari besar Islam, media massa, dan seni budaya.

2.1.2. Langkah-langkah Perencanaan Strategi Dakwah

Pembahasan terhadap proses perencanaan strategi dakwah meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perkiraan dan perhitungan masa depan.
2. Penentuan dan perumusan sasaran dalam rangka pencapaian tujuan dakwah yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Penetapan tindakan-tindakan dakwah dan prioritas pelaksanaannya.
4. Penetapan metode.
5. Penetapan dan penjadwalan waktu.
6. Penempatan lokasi (tempat).
7. Penetapan biaya, fasilitas dan faktor-faktor yang diperlukan (Shaleh, 1986: 54-55).

Dengan memperhatikan dan memperhitungkan semua faktor di atas, rencana strategis sangatlah perlu karena melihat fenomena dakwah Islam sangatlah kompleks. Agar misi dakwah dapat berhasil dan berjalan dengan rencana yang diinginkan maka rencana strategis harus

disusun berdasarkan skala urutan prioritas tindakan dengan penyelesaian secara bertahap. Tahapan-tahapan pelaksanaan yang ditetapkan dalam urutan prioritas, harus saling berkaitan, saling menunjang, dan tidak dipisah satu sama lainnya (Hasibuan, 2001: 103).

Untuk mencapai strategi yang tepat harus memperhatikan delapan langkah proses perencanaan strategi yaitu:

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
2. Memperjelas mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal
5. Menilai lingkungan internal
6. Mengidentifikasi Isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan (Bryson, 2001: 55–70)

Untuk lebih jelasnya, tiap langkah perencanaan strategis tersebut dapat penulis paparkan sebagai berikut:

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentukan opini (*opini leaders*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategi dan langkah perencanaan yang terpenting. Dukungan dan komitmen mereka merupakan hal yang sangat penting jika perencanaan strategi ingin berhasil. Juga, melibatkan orang-orang penting pembuat keputusan di luar organisasi biasanya merupakan implementasinya akan melibatkan banyak kelompok dan organisasi (Bryson, 2001: 55).

Jelasnya, beberapa orang atau kelompok harus memulai suatu proses. Salah satu tugas pemrakarsa adalah menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya adalah menetapkan orang, kelompok, unit atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam upaya perencanaan. Kesepakatan awal akan dinegosiasikan dengan setidak-tidaknya beberapa dari pembuat keputusan, kelompok, unit atau organisasi.

2. Memperjelas mandat organisasi.

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi. Sebenarnya, mengherankan bagaimana organisasi tertentu mengetahui dengan tepat apa yang harus dikerjakan dan tidak dikerjakan sebagai tugas mereka. Beberapa anggota organisasi misalnya, pernah membaca legislasi yang relevan, peraturan, piagam, pasal-pasal dan perjanjian yang menguraikan mandat formal organisasi. Maka, mungkin tidaklah mengherankan bila banyak organisasi melakukan satu atau sekaligus dua kekeliruan yang mendasar. Mereka percaya bahwa mereka dibatasi secara lebih ketat dalam tindakan mereka daripada diri mereka; atau menganggap bahwa jika mereka tidak dikatakan dengan eksplisit untuk mengerjakan sesuatu, mereka tidak diizinkan mengerjakan hal itu (Bryson, 2001: 56).

3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.

Misi organisasi, yang berkaitan erat dengan mandatnya, menyediakan *raison de'être*-nya, pembenaran sosial bagi keberadaannya. Bagi perusahaan, lembaga pemerintahan atau organisasi, hal ini berarti organisasi harus berusaha memenuhi kebutuhan sosial dan politik yang dapat diidentifikasi. Melihat dengan sudut pandang ini, organisasi harus dianggap sebagai alat menuju akhir, bukan akhir di dalam dan dari organisasi itu sendiri. Komunitas juga tidak seharusnya dipandang sebagai akhir dalam komunitas itu sendiri, tetapi mesti mempertegas keberadaannya yang didasarkan pada bagaimana sebaiknya mereka memenuhi kebutuhan sosial dan politik stakeholder-nya yang beragam, termasuk kebutuhan stakeholder itu terhadap “perasaan komunitas”.

Namun, menetapkan misi lebih dari sekedar mempertegas keberadaan organisasi. Memperjelas maksud dapat mengurangi banyak sekali konflik yang tidak perlu dalam suatu organisasi dan dapat membantu menyalurkan diskusi dan aktivitas secara produktif. Kesepakatan tentang maksud-maksud berarti menetapkan gelanggang di mana organisasi akan berkompetisi dan, setidaknya dalam uraian yang lebih luas, merencanakan jalan masa depan. Lagi pula, misi yang penting dan dapat dibenarkan secara sosial merupakan sumber ilham bagi stakeholder kunci, terutama para pegawai. Bahkan, diragukan bahwa organisasi pernah mencapai

kebesaran atau kesempurnaan tanpa konsensus dasar di antara stakeholder kunci tentang misi yang mengilhaminya (Bryson, 2001: 57).

4. Menilai lingkungan eksternal.

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Sebenarnya, faktor “di dalam” merupakan faktor yang dikontrol oleh organisasi dan faktor “di luar” adalah faktor yang tidak dikontrol oleh organisasi. Peluang dan ancaman dapat diketahui dengan memantau pelbagai kekuatan dan kecenderungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PESTs). PESTs merupakan akronim yang tepat bagi kekuatan dan kecenderungan ini, karena organisasi biasanya harus berubah sebagai jawaban terhadap kekuatan maupun kecenderungan itu dan perubahan boleh jadi sangat menyakitkan. Sayangnya, semua organisasi juga seringkali hanya memfokus kepada aspek yang negatif dan mengancam dari perubahan itu, dan tidak memfokus kepada peluang yang dimunculkan oleh perubahan tersebut.

Anggota badan pengurus dalam suatu organisasi, terutama jika mereka dipilih, seringkali lebih baik dalam mengidentifikasi dan menilai ancaman dan peluang eksternal ketimbang para pegawai organisasi hal ini sebagian saja karena dewan pengurus (*governing board*) bertanggung jawab untuk mengaitkan suatu organisasi

dengan lingkungan eksternalnya dan juga sebaliknya. Sayangnya, dewan pengurus ataupun pegawai biasanya tidak melakukan pekerjaan yang sistematis atau efektif dalam mengamati lingkungan eksternal. Akibatnya sebagian besar organisasi bagaikan kapal yang berusaha melayari perairan berbahaya tanpa memanfaatkan indera pengawas manusia atau radar dan peralatan sonar.

Karena hal ini, baik pegawai maupun anggota dewan pengurus harus mengandalkan proses penilaian eksternal yang relatif formal. Teknologi penilaian eksternal agak sederhana, mendorong organisasi —secara murah, pragmatis dan efektif— untuk mengawasi apa yang terjadi dalam dunia yang lebih besar yang mungkin mempunyai pengaruh atas organisasi dan pencapaian misinya (Bryson, 2001: 58–59).

5. Menilai lingkungan internal.

Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*). Karena sebagian besar organisasi biasanya mempunyai banyak informasi tentang *inputs* organisasi, seperti gaji, pasokan, bangunan fisik dan personalia yang sama dengan personalia penuh waktu (*full-time equivalent*). Mereka cenderung memiliki gagasan yang kurang jelas mengenai strategi mereka sekarang, seluruhnya atau menurut fungsinya. Biasanya

mereka dapat sedikit mengatakan, jika segala hal, tentang outputs, apalagi pengaruh outputs tersebut kepada para masyarakat.

Ketiadaan relatif mengenai informasi kinerja menimbulkan masalah baik kepada organisasi maupun kepada *stakeholder*-nya. Stakeholder akan menilai manfaat suatu organisasi sesuai dengan kriteria yang hendak digunakan stakeholder—bukan yang diperlukan organisasi. Terutama bagi stakeholder eksternal, kriteria ini biasanya berkaitan dengan kinerja. Jika organisasi tidak dapat menunjukkan keefektifannya terhadap kriteria stakeholder, maka tanpa memperhatikan setiap manfaat inheren dari organisasi, stakeholder mungkin menarik dukungan mereka (Bryson, 2001: 64).

6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.

Lima unsur pertama dari proses secara bersama-sama melahirkan unsur keenam, identifikasi isu strategis— persoalan kebijakan penting yang mempengaruhi mandat, misi dan nilai-nilai, tingkat dan campuran produk atau pelayanan, klien atau manajemen organisasi. Perencanaan strategis memfokus kepada tercapainya “percampuran” yang terbaik antara organisasi dan lingkungannya. Oleh karena itu, perhatian kepada mandat dan lingkungan eksternalnya dapat dipikirkan sebagai perencanaan dari luar ke dalam (*the outside in*). Perhatian kepada misi dan nilai-nilai maupun lingkungan internal dapat dianggap sebagai perencanaan dari dalam

ke luar (*the inside out*). Secara khas, perencanaan itu merupakan masalah yang sangat penting bahwa isu-isu strategis dihadapi dengan cara terbaik dan efektif jika organisasi ingin mempertahankan kelangsungan hidup dan berhasil baik. Organisasi yang tidak menanggapi isu strategis dapat menghadapi akibat yang tidak diinginkan dari ancaman, peluang yang lenyap atau keduanya.

Dalam pernyataan isu strategis harus mengandung tiga unsur, *Pertama*, isu harus disajikan dengan ringkas, lebih baik dalam satu paragraf. Isu tersebut harus dibingkai sebagai pertanyaan bahwa organisasi dapat mengerjakan sesuatu. Jika organisasi tidak dapat melakukan sesuatu pun tentang hal itu, maka hal tersebut bukan suatu isu —setidaknya bagi organisasi.

Kedua, faktor yang menyebabkan sesuatu isu menjadi persoalan kebijakan yang penting harus didaftar. Khususnya, faktor mandat, misi, nilai-nilai atau kekuatan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal apakah yang menjadikan hal ini suatu isu strategis? Mendaftar faktor ini akan bermanfaat dalam langkah selanjutnya, pengembangan strategi. Setiap strategi yang efektif akan dibangun di atas kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang sambil meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman. Dengan demikian pembingkaiian isu strategi menjadi sangat penting karena pembingkaiian itu akan memuat dasar bagi pemecahan isu-isu.

Ketiga, tim perencanaan harus menegaskan konsekuensi kegagalan menghadapi isu. Tinjauan terhadap konsekuensi akan menguak pertimbangan mengenai bagaimana isu-isu yang beragam itu bersifat strategis, atau penting. Oleh karenanya langkah identifikasi isu strategis benar-benar penting untuk kelangsungan, keberhasilan dan keefektifan organisasi (Bryson, 2001: 56–67).

7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

Strategi diidentifikasi sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi harus mengerjakan hal itu. Strategi dapat berbeda-beda karena tingkat, fungsi dan kerangka waktu.

Selanjutnya, tim perencanaan harus merinci hambatan mencapai alternatif, impian atau visi tersebut, dan tidak memfokuskan secara langsung kepada prestasinya. Dalam hal ini, suatu fokus tentang hambatan bukanlah ciri khas kebanyakan proses strategis. Tetapi melakukan hal demikian merupakan satu cara untuk menjamin bahwa strategi apapun yang dikembangkan akan menghadapi kesulitan implementasi secara langsung dan tidak serampangan.

Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria. Strategi yang efektif secara teknis harus dapat bekerja, secara politik dapat diterima oleh para stakeholder kunci, dan harus sesuai dengan

filosofi dan nilai organisasi. Strategi yang efektif harus menjadi etika, moral dan hukum organisasi. Juga, strategi yang efektif harus menghadapi isu strategis yang mesti diselesaikan (Bryson, 2001: 68).

8. Menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan.

Langkah terakhir dalam proses perencanaan, organisasi mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya. Deskripsi ini merupakan “visi keberhasilan” organisasi. Visi keberhasilan harus singkat –tidak lebih dari beberapa halaman– dan memberi ilham. Orang-orang diilhami oleh visi yang jelas dan kuat yang disampaikan dengan penuh keyakinan. Visi yang jelas dan kuat yang disampaikan dengan penuh keyakinan. Visi yang memberikan ilham, seperti pidato “Saya Mempunyai Impian”-nya. Memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

Visi itu memfokus kepada masa depan yang lebih baik, mendorong harapan dan impian, menarik nilai-nilai umum, menyatakan hasil yang positif, menekankan kekuatan kelompok yang bersatu, menggunakan bahasa gambar, rekaan dan metafora, dan mengkomunikasikan entusiasme dan kegembiraan. Lebih lanjut, bagi kebanyakan organisasi, pengembangan visi keberhasilan bukan diperlukan untuk menghasilkan kemajuan yang dapat dilihat dalam kinerja. Akan tetapi harus menunjukkan kemajuan yang substansial

dalam keefektifan jika mereka benar-benar mengenali dan memecahkan beberapa isu strategis dengan memuaskan (Bryson, 2001: 69–70).

Mengiringi delapan langkah di atas adalah tindakan, hasil dan evaluasi —ketiganya ini juga harus muncul dalam tiap-tiap langkah dalam proses itu. Selanjutnya, sementara proses disajikan dengan cara berurutan dan linear, sebetulnya proses itu berjalan secara berulang karena pelbagai unsur dalam proses di atas jalan mereka untuk merumuskan strategi yang efektif.

Perencanaan strategi adalah inovasi manajemen yang dapat bertahan lama karena, tidak seperti banyak inovasi mutakhir lainnya, perencanaan strategi menerima dan dibangun di atas sifat pembuatan keputusan. Memunculkan dan memecahkan isu-isu penting adalah inti pembuatan keputusan, sebagaimana hal itu merupakan inti perencanaan strategis.

Perencanaan strategi berupaya memperbaiki bentuk pembuatan keputusan yang paling buruk, namun, menjamin bahwa isu-isu dimunculkan dan dipecahkan dalam cara-cara yang menguntungkan organisasi dan stakeholder sebagai kuncinya.

Berpijak dari delapan langkah perencanaan strategis tersebut, maka sebuah organisasi dalam hal ini pondok pesantren hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan)
Yaitu harus memperhitungkan kekuatan yang dimiliki baik internal maupun eksternal. Dan secara bersinggungan dengan manusia, dananya, beberapa kegiatan yang dimiliki.
2. *Weakness* (kelemahan)
Yakni memperhitungkan kelemahan-kelemahan yang dimilikinya, yang menyangkut aspek-aspek sebagaimana dimiliki sebagai kekuatan misalnya kualitas manusianya, dananya, dan sebagainya
3. *Opportunity* (peluang)
Yakni seberapa besar peluang yang mungkin tersedia di luar, hingga peluang yang sangat kecil sekalipun dapat diterobos
4. *Threats* (ancaman)
Yakni memperhitungkan kemungkinan adanya ancaman dari luar (Rafi'udin dan Djaliel, 1997: 76-77).

Melalui analisis SWOT tersebut suatu pondok pesantren akan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu menyusun strategi dakwah dengan sebaik-baiknya, sehingga mampu mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan pondok pesantren.

2.2.Pengembangan Sumber Daya Pesantren

2.2.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Pesantren

Suatu organisasi, badan hukum, atau perusahaan yang tujuannya ekonomis, keagamaan, politis, pendidikan, rekreatif, disebut lembaga. Sedangkan istilah pengembangan lembaga juga bisa diartikan sebagaimana konsep pengembangan organisasi.

Istilah pengembangan organisasi (lembaga) telah dipergunakan pada banyak teknik perilaku dan teknik yang digunakan untuk mendekati konflik dan perubahan dalam organisasi. Pengembangan organisasi adalah upaya yang berencana, mencakup keseluruhan orang

dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melewati intervensi terencana atas proses yang terjadi dalam organisasi dengan memanfaatkan pengetahuan yang berasal dari ilmu perilaku (Gibson, 1997: 353).

Warner Bruke (Clark University) mendefinisikan Pengembangan Organisasi sebagai suatu proses perubahan dalam budaya organisasi melalui penggunaan teknologi, riset dan teori ilmiah berperilaku. Berbeda dengan Warner, Edgar Schein mengartikan PO sebagai seluruh kegiatan yang disusun oleh para manajer, karyawan dan lain-lain yang diarahkan menuju pembuatan dan penjagaan “kesehatan organisasi sebagai suatu sistem total” (Handoko, 1995:337).

Sedangkan sumber daya itu sendiri terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program atau proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.

Jadi, pengembangan sumber daya pesantren adalah proses yang berencana, dimanajementi dan secara sistematis untuk mengubah kultur, sistem, dan perilaku organisasi pondok pesantren, guna meningkatkan efektivitas dan kesehatan lembaga pesantren tersebut dalam memecahkan masalah dan pencapaian sasaran (tujuan) berkaitan dengan sumber daya yang dimilikinya.

Dilihat dari historis fenomenologis, pondok pesantren telah berfungsi sebagai salah satu benteng pertahanan umat Islam, pusat

dakwah dan pusat pengembangan masyarakat muslim di Indonesia (Dewan Redaksi, 1993: 99). Seperti komunitas lainnya, pondok pesantren terbangun karena adanya ikatan–ikatan sosial keagamaan di antara anggotanya. Dalam proses perkembangannya pesantren masih tetap disebut suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan dan mengajarkan ilmu agama Islam. Dengan segala dinamikanya pesantren dipandang sebagai lembaga yang merupakan pusat dari perubahan-perubahan masyarakat lewat kegiatan dakwah Islam.

Menurut Hasbullah tujuan terbentuknya pesantren dapat dibedakan menjadi dua macam: tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum adalah membimbing manusia menuju kepribadian muslim, mengarahkan masyarakat melalui ilmu dan amal. Sedangkan tujuan khusus, untuk mempersiapkan santri menjadi alim ilmu agama, bermanfaat bagi diri dan lingkungannya (Hasbullah, 1985: 24-25). Pada intinya keberadaan pondok pesantren memiliki tujuan untuk mewujudkan kemaslahatan masyarakat. Untuk dapat mengembangkan sumber daya pesantren yang bermanfaat bagi masyarakat, maka pondok pesantren perlu memiliki modal sosial.

Modal sosial adalah kemampuan masyarakat untuk bekerjasama demi mencapai tujuan bersama di dalam berbagai kelompok dan organisasi. Kemampuan bekerjasama muncul dari kepercayaan umum di dalam sebuah masyarakat atau di bagian–bagian paling kecil dalam

masyarakat. Modal sosial bisa dilembagakan (menjadi kebiasaan) dalam kelompok yang paling kecil ataupun dalam kelompok masyarakat yang besar seperti pondok pesantren.

2.2.2. Konsep Pengembangan Lembaga (Organisasi)

Sebagai konsep formal Pengembangan Organisasi adalah baru, dan “istilah Pengembangan Organisasi sendiri masih didefinisikan secara tidak konsisten, terutama sebagai label berbagai kegiatan”. Pengembangan organisasi berhubungan dengan suatu strategi, sistem, proses-proses guna menimbulkan perubahan organisatoris sesuai dengan rencana, sebagai suatu alat guna menghadapi situasi-situasi yang berubah yang dihadapi oleh organisasi modern, dan yang berupaya untuk menyesuaikan diri (adaptasi) dengan lingkungan mereka (Winardi, 1994: 210).

Pengembangan Organisasi adalah suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif – dengan tekanan khusus pada budaya tim-tim kerja formal – dengan bantuan pengantar perubahan, katalisator, dan penggunaan teori dan teknologi ilmiah berperilaku terapan, mencakup riset kegiatan (Winardi, 1994: 210).

Jadi, pengembangan lembaga pesantren bertujuan untuk mengubah semua elemen dari kultur lembaga yang ada, yang mencakup misalnya keyakinan, sikap, nilai-nilai, struktur-struktur dan sebagainya

guna memungkinkan lembaga tersebut menghadapi perubahan-perubahan teknologikal dan perubahan-perubahan lainnya yang berlangsung dengan cepat, yang terjadi di dalam lingkungannya. Hal ini dilakukan dengan tanpa menghilangkan ciri khasnya dan tidak menghilangkan hal-hal yang baik di dalamnya.

Sasaran dan tujuan pengembangan organisasi tergantung pada diagnosis kebutuhan-kebutuhan sesuatu organisasi, karena upaya pengembangan organisasi berkaitan dengan metode-metode merangsang perubahan yang terpusat pada klien. Menurut Gibson (1997: 353), ada tiga sub sasaran pengembangan organisasi:

1. Perubahan Sikap
2. Modifikasi Perilaku
3. Menginduksi Perubahan Dalam Struktur dan Kebijakan

Tujuan PO pada hakekatnya adalah untuk mengubah seluruh iklim organisatoris di mana para manajer bertugas. Sedangkan tujuan normatif PO adalah:

1. Perbaikan dalam kompetensi antar pribadi
2. Perubahan dalam sistem-sistem nilai demikian rupa, hingga faktor-faktor manusia dan perasaan-perasaan dapat dianggap sah;
3. Pengembangan pemahaman antar kelompok dan intra kelompok guna mengurangi ketegangan-ketegangan (misalnya kapasitas dari kelompok-kelompok fungsional untuk bekerja efektif);
4. Pengembangan metode-metode lebih baik dalam hal penyelesaian konflik dibandingkan dengan metode-metode birokratik yang biasanya dilaksanakan;
5. Pengembangan sebuah sistem organik dan bukan sebuah sistem mekanikal. (Gibson, 1997: 353)

2.2.3. Macam-macam Sumber Daya Pesantren

Institusi pesantren memiliki beberapa potensi atau sumber daya yang bisa digali. Jika dimanfaatkan dengan baik, maka lembaga ini bisa menjadi rahmat bagi masyarakat sekitarnya. Ada beberapa potensi positif yang dimiliki pesantren pada umumnya, yaitu:

1. Potensi Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan kyai sebagai pemimpin yang kharismatik dan para santrinya yang berakhlak baik, mereka berpotensi sebagai agen penggerak pemberdayaan masyarakat desa. Namun, kharisma seorang kyai bila sangat diandalkan bagi perkembangan sebuah lembaga, maka pada suatu saat akan berbalik menjadi potensi yang sangat negatif.
2. Potensi Sumber Daya Alam (SDA), yaitu lahan luas yang dimiliki oleh pesantren, dapat dimanfaatkan oleh para pengelola pesantren untuk mengembangkan pertanian. SDA ini juga penting sebagai lahan percontohan bagi masyarakat sekitar yang ingin belajar di pesantren.
3. Potensi Teknologi yang dimiliki pesantren sebagai tempat untuk berkembangnya dan mengaplikasikan teknologi serta meyebarkannya ke masyarakat sekitar.
4. Potensi Kelembagaan. Keberadaan pesantren yang menyebar di hampir setiap desa di Indonesia, sangat berpotensi untuk mengembangkan perekonomian masyarakat pedesaan.
5. Potensi Jaringan Antar Pondok Pesantren, dengan mengembangkan silaturahmi dan ukhuwah islamiyyah. Potensi ini bisa dijadikan sebagai dasar membangun suatu jaringan informasi dan jaringan pemasaran di antara lembaga-lembaga itu sendiri (Depag RI, 2003: 14).

Pesantren sebagai agen pengembangan masyarakat yang sangat diharapkan bisa mempersiapkan sejumlah konsep pengembangan antara lain dalam bidang sumber daya manusia, ekonomi dan teknologi, baik untuk peningkatan kualitas pondok pesantren itu sendiri maupun untuk peningkatan kualitas kehidupan masyarakat. Pengembangan-pengembangan pondok pesantren juga diharapkan bisa menjadikan

santri memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Abdullah, 2008: 79).

Parameter pengembangan sumber daya pesantren tersebut dilakukan melalui tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan

Kepercayaan adalah harapan yang tumbuh di dalam sebuah masyarakat yang ditunjukkan oleh adanya perilaku jujur, teratur, dan kerjasama berdasarkan norma-norma yang dianut bersama. Dalam masyarakat yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi, aturan-aturan sosial cenderung bersifat positif serta hubungan-hubungan juga bersifat kerjasama.

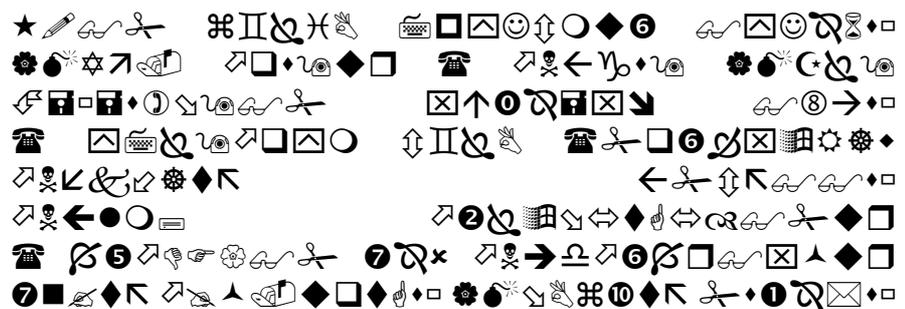
Pondok pesantren sebagai lembaga dakwah dipercaya masyarakat karena telah berjuang demi kemaslahatan umat. Salah satu misi pondok pesantren adalah menyebarkan ajaran yang humanis religius. Humanisme adalah paham filsafat yang menjunjung tinggi nilai dan kedudukan manusia serta menjadikannya sebagai kriteria segala sesuatu. Dengan kata lain, humanisme menjadikan tabiat manusia beserta batas-batas dan kecenderungan alamiah manusia sebagai obyek (Tjaya, <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0402/04/Bentara/824931.htm>). Dengan misi mengajarkan ajaran agama yang humanis, pondok pesantren akan lebih mudah menanamkan kepercayaan kepada masyarakat.

2. Norma

Norma-norma terdiri dari pemahaman-pemahaman, nilai-nilai, harapan-harapan dan tujuan-tujuan yang diyakini dan dijalankan bersama oleh sekelompok orang. Norma yang dianut oleh pondok pesantren adalah norma agama. Ajaran agama ini menjadi modal utama bagi pondok pesantren dalam menjalin hubungan dengan pihak luar.

Ajaran Islam merupakan kesempurnaan sikap cinta kepada manusia, binatang, tanaman atau tumbuhan, benda-benda mati, bumi dan surga, sebagai abdi Allah dan ketaatan pada hukum-hukum alam. Al-Qur'an mengingatkan setiap orang yang beriman untuk bertingkah laku yang baik dalam setiap rakaat shalat. Bahwa segala puji bagi Allah, Dialah Tuhan semesta alam, Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Dari sini dapat diketahui bahwa Tuhan menyayangi makhluk-Nya, manusia yang diberi kesempurnaan di dalam hidupnya seperti akal, supaya digunakan untuk membantu dan menyayangi sesama.

Dalam al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 dijelaskan:





Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Dengan landasan agama, segala sesuatu yang dilakukan pondok pesantren bukan didasarkan pada tendensi materi melainkan untuk beribadah dan mencapai ridha Allah. Dasar agama yang kuat ini juga merupakan modal dalam membina hubungan baik internal maupun eksternal yang membutuhkan kejujuran dan keterbukaan.

3. Jaringan

Kemampuan pondok pesantren dalam membangun jaringan dapat memberikan kontribusi yang besar dalam pengembangan pondok pesantren itu sendiri. Perkembangan pondok pesantren dapat dilihat dari sejauhmana institusi supra struktur pondok pesantren seperti Pemda, Kandepag, Kanwil, Departemen Agama Pusat dalam memperhatikan pondok pesantren. Perhatian bukan hanya sekedar kunjungan tetapi juga bantuan baik materiil maupun immaterial (Nurhadi, 2007: 61). Jaringan tersebut memfasilitasi terjadinya komunikasi dan interaksi, memungkinkan tumbuhnya kepercayaan dan memperkuat kerjasama. Pondok pesantren perlu membangun jaringan-jaringan yang kokoh supaya dapat meningkatkan sumber

daya yang ada, dengan cara membangun relasi kedalam maupun keluar pesantren yang kuat, baik bersifat formal maupun informal.

Kemampuan pondok pesantren untuk bekerjasama dan menumbuhkan kepercayaan baik di antara anggota-anggotanya maupun dengan pihak luar merupakan kekuatan yang besar. Jika pondok pesantren dan masyarakat saling bekerjasama dan saling percaya yang didasarkan kepada nilai-nilai universal yang ada, maka tidak akan ada sikap saling curiga, saling jegal, saling menindas dan sebagainya sehingga ketimpangan-ketimpangan antara kelompok yang miskin dengan yang kaya akan bisa diminimalkan. Di pihak lain komunitas pesantren yang kuat dan mempunyai modal yang layak dipercaya akan memudahkan jaringan kerjasama dengan pihak luar. Perluasan jaringan ini dapat berpengaruh pada pengembangan pondok pesantren baik fisik (misalnya kelengkapan sarana dan prasarana) maupun non fisik (seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia; kyai, ustadz dan santri).

2.2.4. Teknik-teknik Pengembangan Lembaga

Pada dasarnya, teknik-teknik pengembangan organisasi mencakup tindakan-tindakan mempersatukan kelompok-kelompok atau pasangan-pasangan kelompok guna mempelajari interaksi mereka sendiri, aktivitas-aktivitas mereka dan sentimen-sentimen serta hubungan-hubungan mereka dengan efektivitas organisatoris (Winardi, 1994: 216). Para manajer mempunyai banyak teknik dan pendekatan intervensi yang tersedia, di mana teknik-teknik ini diklasifikasikan

menurut kelompok sasaran. Teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi (PO) untuk perseorangan. Latihan Sensitifitas adalah teknik “PO” pertama dan cukup meluas penggunaannya. Dalam kelompok “latihan”, kira-kira sepuluh peserta diarahkan oleh seorang pemimpin yang terlatih untuk meningkatkan sensitifitas dan ketrampilan penanganan hubungan-hubungan antar pribadi.
2. Pengembangan Organisasi untuk dua atau tiga orang. Analisa transaksional memusatkan perhatiannya pada gaya dan isi komunikasi (transaksi atau berita) antara orang-orang. Ini mengajarkan orang-orang untuk mengirim berita yang jelas dan bertanggung jawab serta memberikan tanggapan yang wajar dan beralasan.
3. Pengembangan Organisasi untuk tim atau kelompok. Dalam konsultasi proses, seorang konsultan bekerja dengan para anggota organisasi untuk membantu mereka memahami dinamika hubungan-hubungan pekerjaan dalam berbagai situasi kelompok merubah cara-cara mereka bekerja sama dan mengembangkan berbagai ketrampilan diagnostik dan pemecahan masalah yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah yang lebih efektif.
4. Pengembangan Organisasi untuk hubungan-hubungan antar kelompok. Untuk memungkinkan organisasi menilai kesehatannya sendiri dan untuk menetapkan rencana-rencana kegiatan bagi perbaikan, pertemuan (rapat) konfrontasi dapat digunakan. Ini merupakan pertemuan satu-hari yang diikuti semua manajer organisasi dimana mereka membahas berbagai masalah, menganalisa sebab-sebab yang mendasarinya, dan merencanakan kegiatan-kegiatan perbaikan.
5. Pengembangan Organisasi untuk organisasi keseluruhan. Teknik survai umpan balik dapat digunakan untuk memperbaiki oprasi-oprasi organisasi keseluruhan. Ini meliputi pengarahannya sikap dan survey-survey lainnya serta pelaporan hasil-hasil secara sistematis kepada para anggota organisasi. Para anggota kemudian menentukan kegiatan-kegiatan apa perlu diambil untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan kesempatan yang tidak terliput dalam survai (Winardi, 1994: 216).

2.2.5. Proses Pengembangan Organisasi (Pondok Pesantren)

Pengembangan organisasi merupakan sebuah pendekatan situasional atau kontingensi, guna memperbaiki efektivitas sesuatu

organisasi, termasuk dalam pondok pesantren. Pengembangan lembaga pendidikan pesantren menjadi suatu proses yang berkelanjutan – direncanakan, dan yang bersifat sistematis, kemudian dipusatkan pada persoalan perubahan – yang bertujuan agar lembaga tersebut menjadi lebih efektif, dan tentunya pengembangan itu dengan tanpa menghilangkan ciri khasnya.

Termasuk di dalam pengembangan organisasi adalah berbagai jenis perilaku manajerial seperti *coaching*, pelatihan, mentoring, dan konsultasi tentang karir yang dirancang untuk meningkatkan ketrampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaannya serta pengembangan karirnya.

French dan Bell seperti dikutip Yuki (1994: 125) telah mengidentifikasi sekumpulan kondisi yang diperlukan bagi sukses program pengembangan organisasi (lembaga), yang secara ringkas dapat diperinci sebagai berikut:

1. Pengenalan oleh manajer atau lainnya, bahwa organisasi mempunyai berbagai masalah
2. Penggunaan tenaga ahli dari luar organisasi sebagai konsultan
3. Dukungan dan keterlibatan para manajer tingkat atas
4. Keterlibatan para pemimpin kelompok kerja
5. Pencapaian sukses awal dengan usaha PO
6. Pendidikan bagi para anggota organisasi tentang PO
7. Penghargaan terhadap kekuatan-kekuatan para manajer
8. Keterlibatan para manajer departemen personalia
9. Pengembangan sumber daya PO internal
10. Manajemen efektif program PO
11. Pengukuran hasil-hasil pengembangan organisasi.

Lippitt dan Schmidt seperti dikutip Wahjosumidjo (2001: 71) mengemukakan bahwa proses pengembangan organisasi dapat digambarkan melalui enam tahap, yaitu:

- 1) Terciptanya organisasi baru (*creating a new organization*);
- 2) Hidup sebagai suatu sistem yang dapat berkembang (*surviving as a viable system*);
- 3) Memperoleh stabilitas (*gaining stability*);
- 4) Memperoleh reputasi dan mengembangkan kebanggaan (*gaining reputation and developing pride*);
- 5) Memperoleh keunikan dan kemampuan adaptasi (*achieving uniqueness and adaptability*);
- 6) Membantu masyarakat (*contributing to society*).

Enam tahap proses pengembangan organisasi tersebut dapat diimplementasikan pada pondok pesantren. Melalui enam tahap perkembangan tersebut, pondok pesantren dapat berkembang secara optimal.