

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202217846, 15 Maret 2022

Pencipta

Nama : **Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I, Rika Wulandari, S.Pd dkk**

Alamat : Jl. Sunan Prapen Gg. III No. 11, RT 013 RW 004, Kajen Giri, Kebomas, Gresik, Kode Pos 61121, Gresik, JAWA TIMUR, 61121

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I, Rika Wulandari, S.Pd dkk**

Alamat : Jl. Sunan Prapen Gg. III No. 11, Kajen Giri, Kebomas, Gresik, Kode Pos 61121, Gresik, JAWA TIMUR, 61121

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Modul**

Judul Ciptaan : **Modul Organizational Development Untuk Meningkatkan Kinerja Pesantren**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 15 Maret 2022, di Yogyakarta

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, dihitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000333227

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I	Jl. Sunan Prapen Gg. III No. 11, RT 013 RW 004, Kajen Giri, Kebomas, Gresik, Kode Pos 61121
2	Rika Wulandari, S.Pd	Dusun Sidodadi RT 016 / RW 005, Pasar Sukadana, Sukadana, Lampung Timur, Kode Pos 34194
3	Septiani Azzahra, S.Pd	Jati Agung, RT 001 / RW 001, Ambarawa, Pringsewu, Kode Pos 36375

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I	Jl. Sunan Prapen Gg. III No. 11, Kajen Giri, Kebomas, Gresik, Kode Pos 61121
2	Rika Wulandari, S.Pd	Dusun Sidodadi RT 016 / RW 005, Pasar Sukadana, Sukadana, Lampung Timur, Kode Pos 34194
3	Septiani Azzahra, S.Pd	Jati Agung, RT 001 / RW 001, Ambarawa, Pringsewu, Kode Pos 36375



**MODUL
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PESANTREN**



Disusun oleh :

Dr. Djamaluddin Perawironegoro, M.Pd.I

Rika Wulandari, S.Pd

Septiani Azzahra, S.Pd

Didanai oleh:

Dirjen Pendidikan Tinggi Agama Islam

Kementerian Agama Republik Indonesia TA 2021

**MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN YOGYAKARTA
2022**

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah Swt. atas Rahmat, karunia dan hidayah-Nya, kami bisa menyelesaikan modul yang berjudul “Organizational Development Untuk Meningkatkan Kinerja Pesantren”. Buku ini disusun berdasarkan hasil kegiatan penelitian pembinaan kapasitas dosen Dirjen Pendidikan Tinggi Islam (DIKTIS) Kementerian Agama Republik Indonesia tahun anggaran 2021. Penelitian ini dapat diselenggarakan dengan kerjasama dosen dan mahasiswa Prodi Magister Pendidikan Agama Islam UAD, dibantu dengan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) UAD, dan Pondok Modern Darunnajah Pusat Ulujami dan Darunnajah 2 Cipining.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam telah mengalami suatu proses perjalanan yang panjang dalam memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat. Dinamika proses yang panjang meniscayakan usaha yang tiada henti untuk menjaga ketersediaan sumber daya dan keberlangsungannya. Berhadapan dengan kondisi internal yang semakin kompleks, seiring dengan pengembangan kurikulum pesantren, ketersediaan guru, dan kebutuhan santri, juga kondisi eksternal perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan masyarakat. Oleh karena itu diperlukan pendekatan alternatif selain kepemimpinan, sistem pesantren, budaya organisasi, dan sumber daya manusia, yaitu pendekatan pengembangan organisasi atau dikenal dengan *Organizational Development*. Dengan harapan tujuan pesantren yang diwujudkan dalam akumulasi kinerja guru, dan kinerja unit-unit pesantren dapat dicapai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Buku ini memberikan informasi tentang wacana konseptual *Organizational Development* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja

pesantren. Susunan dari buku ini terdiri dari konsep *organizational development*, kinerja organisasi, dan kinerja pesantren.

Terimakasih kami ucapkan kepada Dirjen Diktis Kemenag RI, Prodi MPAI UAD, LPPM UAD, dan Pesantren Darunnajah Pusat Ulujami dan Pesantren Darunnajah 2 Cipining atas perkenan dan bantuan yang diberikan untuk dapat diselesaikannya kegiatan penelitian, publikasi pada Hak Kekayaan Intelektual dan laporan-laporan yang menjadi bagian tak terpisahkan darinya. Semoga Allah SWT. memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak atas kebaikan yang diberikan. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan pengelola pesantren agar dapat meningkatkan kinerja pesantren dan mencapai tujuan pesantren yang berkelanjutan.

Wassalam

Tim Penulis

Daftar Isi

Halaman Judul	1
Kata Pengantar	2
Daftar Isi	4
Pendahuluan	5
A. Organizational Development	8
1. Pengertian <i>Organizational Development</i>	9
2. Merencanakan Pengembangan Organisasi	12
3. Teknik Pengembangan Organisasi	16
4. Tujuan Pengembangan Organisasi	18
B. Kinerja Pesantren	20
1. Pengertian Kinerja	20
2. Kinerja Organisasi	22
3. Manfaat Kinerja Organisasi	26
4. Kinerja Pesantren	27
C. Pengembangan OD dalam Meningkatkan Kinerja Pesantren	30
Penutup	38
Referensi	40

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai organisasi pendidikan memiliki tujuan bersama yang hendak dicapai oleh kiai, santri, guru-guru, dan pengurus. Tujuan pesantren menjadi keharusan keberadaannya bagi seluruh warga pesantren. Tujuan yang dinyatakan dan difahami oleh warga pesantren menjadi pedoman dalam melangkah dan menyelenggarakan proses pendidikan dan pengajaran. Dibutuhkan kejelasan tujuan seiring dengan kebutuhan kejelasan kerja dan kinerja yang akan dicapai, dievaluasi, dan bahkan untuk ditingkatkan secara berkelanjutan.

Kinerja pesantren memiliki beragam perspektif dalam bentuknya, menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kompetensi kiai pendiri pesantren. Kinerja pesantren belum menjadi konsep sebagaimana konsep kinerja sekolah, dan kinerja perguruan tinggi. Beberapa pesantren tidak begitu memperhatikan kinerja, tak jarang pengelola pesantren tidak dideskripsikan, tidak dilakukan pengukuran, dan terbatas pada formalitas kegiatan pengajian dan pembelajaran. *Wal hasil*, pesantren menghasilkan lulusan yang kurang optimal, dan peluang-peluang optimalisasi pendidikan pesantren kurang diberdayakan.

Telah banyak dilakukan penelitian tentang pendidikan pesantren dan peran kiai dalam mengelola pesantren sebagai instrument yang menunjukkan kinerja pesantren. Penelitian yang dilakukan oleh Steenbrink (1986) tentang pola pendidikan pesantren dari *ngaji* sebagai pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi, Mastuhu (1994) tentang dinamika sistem pesantren, Dhofier (2004) tentang kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren, Zarkasyi (2005) reformasi kelembagaan pesantren berdasarkan visi, misi, nilai dan falsafah pesantren, dan

reorganisasi pesantren, Mardiyah (2012) tentang kepemimpinan kiai dalam mengelola budaya organisasi pesantren, dan Perawironegoro (2018) tentang sistem pesantren yang mengembangkan kolaborasi struktur organisasi, budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan efektifitas organisasi. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan suatu upaya untuk menjaga keberlanjutan pesantren.

Pendekatan pengembangan organisasi atau dikenal dengan *organizational development* belum menjadi konsentrasi bagi para peneliti pesantren. Sejatinya pesantren berdinamika, guru-guru, santri, dan para pengurus bergerak dan menggerakkan satu sama lain di dalam pesantren. Meminjam slogan yang dikumandangkan di pesantren “*kulla yawmin huwa fi sya'nin*”, yang memiliki arti “setiap hari menangani urusan”. Dengan kata lain, pesantren selalu berdinamika dan bekinerja. Merupakan hal yang penting untuk mengkonversi pengetahuan yang ada menjadi konsep OD dengan kekhasan pesantren. Cummings dan Worley mendefinisikan OD yaitu suatu aplikasi sistem yang luas dan transfer ilmu perilaku pada pengembangan perencanaan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektifitas organisasi (Cummings & Worley, 2008). Robbins cenderung pada perubahan struktural dalam mengelola perubahan organisasi, dengan perubahan struktural yang direncanakan diharapkan organisasi dapat melakukan perubahan dan penyesuaian diri agar dapat efektif (Robbins, 1994). Sedangkan Lewin dalam Hanggraeni mengungkapkan suatu teori yang harus dilakukan oleh organisasi dalam manajemen perubahan yaitu *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing* (Hanggraeni, 2011). Berbagai teoritis tersebut mengungkapkan pendekatan *organizational development* dalam meningkatkan pencapaian efektifitas organisasi.

Beberapa peneliti pada bidang pendidikan berproposisi bahwa OD memiliki kontribusi pada efektifitas organisasi atau bisa juga kinerja organisasi. Demikian juga di pesantren, terdapat indikator-indikator OD yang berjalan di pesantren dan berkontribusi pada kinerja pesantren. Asumeng dan Osae-Larbi (2015) mengungkapkan OD dapat berjalan dengan baik dengan kombinasi yang baik antara praktisi dan teoritis untuk menciptakan perubahan (Asumeng & Osae-Larbi, 2015). Weston, Ferris, dan Finkelstein (2017) mengemukakan pengembangan pendidikan sangat erat kaitannya dengan pengembangan organisasi. Demikian itu dapat dilihat terhadap pengembangan fakultas, pengembangan personal dan professional, pengembangan pengajaran, dan juga pengembangan organisasi (Cynthia et al., 2017). Hussein, Omar, Noordin, dan Ishak (2016) mengungkapkan variable-variabel budaya organisasi pembelajar, kinerja organisasi dan inovasi organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan (Hussein et al., 2016). Aedi (2016) mengemukakan tentang kepemimpinan pesantren yang dideskripsikan dengan efektifitas pengembangan pesantren, pengembangan organisasi pesantren dalam meningkatkan prestasi, dan kepemimpinan manajerial kiai pesantren. Penelitian ini berfokus pada suksesi kepemimpinan kiai pada pesantren salafiyah yang cenderung pada regenerasi internal keturunan kiai (Aedi, 2016). Muhajir (2016) dalam artikel penelitiannya memberikan definisi kinerja pesantren berdasarkan kinerja kurikulum, proses pembelajaran, kompetensi lulusan, penilaian pembelajaran, kompetensi pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan. Pada penelitian tersebut dinyatakan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja pesantren secara parsial dan bersama-sama (Muhajir, 2016). Rahayani (2017)

mengungkapkan suatu rekomendasi untuk proses restrukturasi dan penataan kembali terhadap peran kepemimpinan dan pemberdayaan guru untuk mengembangkan rasa tanggungjawab kolektif terhadap efektifitas lembaga pesantren (Rahayani, 2017). Pramitha (2020) mengungkapkan pengembangan organisasi dilakukan oleh kiai dengan memotivasi dan menginspirasi warga pesantren agar memiliki semangat tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren (Pramitha, 2020).

Deskripsi yang telah disampaikan menunjukkan kebutuhan-kebutuhan untuk deskripsi teoritis tentang kinerja pesantren, OD pesantren, dan peran OD dalam meningkatkan kinerja pesantren. Modul ini disusun untuk memberikan deskripsi teoritis pengembangan konsep kinerja organisasi dan OD dalam bingkai kepesantrenan.

A. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)

Organisasi sebagai kelompok orang yang bersama-sama bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama meniscayakan bertumbuh dan berkembang. Tumbuh dan kembang organisasi merupakan konsekuensi logis dari kinerja sumber daya manusia yang berada di dalamnya, berikut kinerja tim dan kelompok sebagai bagian dari departementalisasi organisasi.

Praktik pengembangan organisasi sebagaimana di pendahuluan dikenal dengan *Organizational Development* atau disingkat OD. Pengembangan organisasi dapat difahami dengan alami dan dengan desain organisasi. Pemahaman terhadap bagaimana organisasi dikelola untuk berkembang akan membantu para pimpinan dan warga organisasi dalam memahami dinamika organisasi.

Pengembangan organisasi tidak muncul dari ruang hampa, terdapat faktor-faktor yang mendorong organisasi untuk berkembang. Faktor-faktor penyebab pengembangan organisasi ada dua hal, faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang muncul dan bersumber dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi; 1) perubahan kebijakan lingkungan; 2) perubahan struktur organisasi; 3) volume kegiatan yang bertambah; dan 4) sikap dan perilaku anggota organisasi. Adapun faktor eksternal yaitu; 1) politik; 2) hukum; 3) kebudayaan; 4) teknologi; 5) sumber daya alam; 6) kompetisi yang semakin tajam antar organisasi; dan 7) perubahan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial (Nurdin & Ismaya, 2018).

Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang semisal dengan organisasi dengan kesamaan adanya warga organisasi, kerjasama, untuk mewujudkan tujuan pesantren memerlukan cara pandang OD dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi. Dengan cara pandang ini, diharapkan perubahan dan pengembangan yang sedang dilakukan berjalan dengan baik, dan meminimalisir hal-hal yang tidak diharapkan untuk terjadi.

1. Pengertian Organizational Development (OD)

Cummings dan Worley (2008) mendefinisikan OD adalah suatu aplikasi sistem yang luas dan transfer ilmu perilaku pada pengembangan perencanaan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektifitas organisasi. Senada dengan hal tersebut disampaikan oleh Werner dan Desimone *Organization Development* (OD) merupakan aplikasi dan pengalihan pengetahuan ilmu perilaku yang mencakup seluruh sistem terhadap pengembangan, perbaikan/

peningkatan, dan penguatan yang direncanakan terhadap strategi, struktur, dan proses yang membawa kepada keefektifan organisasi (Cummings & Worley, 2008). Beberapa definisi dari OD dapat diringkas sebagai berikut;

- a. Tyagi mendefinisikan *Organizational Development* (OD) adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi, dan kolaboratif dimana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalis organisasional, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetensi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya (2000; 241).
- b. Burke mendefinisikannya sebagai suatu perencanaan proses perubahan dalam budaya organisasi melalui perbaikan perilaku terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi, penelitian, dan teori.
- c. French merujuk pada usaha yang panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan solusi dari masalah dan kemampuan dalam mengatasi perubahan lingkungan eksternal dengan bantuan konsultan baik internal ataupun eksternal sebagai agen perubahan.
- d. Beckhard menyebutnya sebagai usaha yang terencana, melibatkan organisasi dalam lingkup luas, dikelola dari atasan, untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi perencanaan dalam proses organisasi dengan menggunakan pendekatan ilmu perilaku.
- e. Beer menyebutnya sebagai suatu proses sistem yang luas dari pengumpulan data, diagnosa, tindakan dari perencanaan,

intervensi, dan evaluasi yang bertujuan untuk; 1) meningkatkan kesesuaian antara struktur, proses, strategi, orang-orang, dan budaya; 2) mengembangkan solusi yang baru dan kreatif bagi organisasi; 3) mengembangkan kapasitas memperbaharui diri dalam organisasi. Semua itu dilakukan dengan mengkolaborasikan seluruh anggota organisasi dalam bekerja dengan agen perubahan dengan menggunakan ilmu perilaku secara teori, penelitian, dan teknologi.

- f. Burke dan Bradford mendefinisikan berdasarkan satu set nilai yang meluas dan humanis, aplikasi dari ilmu perilaku, dan teori sistem terbuka, OD adalah suatu sistem dengan proses yang luas dari perencanaan perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan dengan cara meningkatkan kesesuaian dari dimensi-dimensi organisasi yang terdiri dari lingkungan eksternal, misi, strategi, kepemimpinan, budaya, struktur, informasi dan sistem imbalan, kebijakan kerja dan prosedur (Cummings & Worley, 2008).
- g. Schein (2006) menyatakan bahwa *organizational development as a practice evolved in the 1950s out of the work of the National Training Labs (NTL) on group dynamic and leadership* (Nurdin & Ismaya, 2018)
- h. Robbins cenderung pada perubahan struktural dalam mengelola perubahan organisasi, dengan perubahan struktural yang direncanakan diharapkan organisasi dapat melakukan perubahan dan penyesuaian diri agar dapat efektif. Terdapat empat tahapan dalam mengelola perubahan melalui pendekatan struktural yaitu mengetahui dterminan kekuatan yang memprakarsai perubahan,

menentukan pemrakarsa perubahan, strategi intervensi, dan pelaksanaan melalui proses perubahan (mencairkan, bergerak, dan membekukan kembali) dan taktik implementasi (intervensi, partisipasi, persuasi, dan *edict*) (Robbins, 1994).

Secara konseptual, OD dapat dapat dimengerti sebagai suatu usaha terencana, sistematis, terorganisasi yang mencakup seluruh sistem pengetahuan tentang perilaku dan diaplikasikan dengan maksud meningkatkan individu atau sekelompok dalam penguatan yang direncanakan melalui strategi, struktur dan proses yang mencapai keefektifan suatu organisasi.

Selain hal tersebut, berbagai definisi yang telah dipaparkan mengungkapkan proses dari kegiatan OD yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi melalui pengembangan dan peningkatan strategi, struktur, dan proses dengan harapan efektifitas organisasi dapat dicapai. Pada pengembangan tersebut dilakukan proses-proses memasuki organisasi dan melakukan kontrak pengembangan, diagnosa organisasi, diagnosa group dan tugas, mengumpulkan dan mendiagnosa informasi, memberikan umpan balik, mendesain intervensi, memimpin dan mengelola perubahan, dan evaluasi dan pelembagaan intervensi pengembangan organisasi. Intervensi dilakukan melalui intervensi individu, intervensi teknostruktural, intervensi manajemen sumber daya manusia, dan intervensi melalui strategi perubahan.

2. Merencanakan Pengembangan Organisasi

OD yang disampaikan oleh para teoritis mengindikasikan suatu usaha yang terstruktur dan terencana dalam pengelolaannya. Cummings dan Worley (2008) mengemukakan tiga teori perubahan terencana;

a. Model Perubahan dari Lewin

Perubahan dalam perspektif Lewin merupakan modifikasi dari kekuatan-kekuatan dalam organisasi untuk menjaga perilaku agar sistem tetap stabil. Untuk melakukan perubahan bisa muncul dari dua keompok yaitu *status quo* dan mereka yang mendorong perbuahan. Lewin mengungkapkan tiga tahapan; 1) *Unfreezing*, secara bahasa memiliki arti mencairkan yaitu upaya mengurangi kekuatan-kekuatan yang mempertahankan prilaku organisasi saat ini, dilakukan dengan membandingkan prilaku yang diharapkan saat ini dengan perilaku yang ada saat ini. Warga organisasi akan dapat termotivasi untuk mengikuti perubahan; 2) *Moving*, secara bahasa memiliki arti bergerak, yaitu menggeser prilaku organisasi departemen, atau individu ke tingkat yang baru. Tahap ini dilakukan dengan perubahan struktur dan proses organisasi; dan 3) *Refreezing*, yaitu pembekuan ulang, pada tahapan ini organisasi menstabilkan pada keseimbangan perilaku baru melalui budaya organisasi, penghargaan, dan struktur.

b. Model Penelitian Tindakan

Model penelitian tindakan memiliki fokus pada perubahan terencana sebagai proses siklus dari penelitian awal tentang organisasi memberikan informasi untuk memandu tindakan selanjutnya. Hasil dari tindakan dinilai untuk memberikan informasi leibh lanjut, untuk memandu pada tindakan selanjutnya, dan seterusnya. Model penelitian tindakan dilakukan dengan 8 tahapan; 1) Identifikasi masalah, pada tahap ini dimulai dari seseorang yang memiliki kuasa dan pengaruh menyadari keberadaan masalah yang dapat diselesaikan dengan bantuan

praktisi OD; 2) Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku, yaitu dengan melakukan komunikasi dengan berbagi informasi dalam suasana yang terbuka dan kolaboratif; 3) Pengumpulan data dan diagnosis awal, yaitu dilakukan oleh anggota organisasi dengan praktisi OD,

Empat metode dasar pengumpulan data adalah wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi; 4) Umpan balik ke klien atau group utama, data diagnostic yang telah didapatkan, disampaikan kembali pada klien. Menyampaikan berbagai informasi yang didapatkan dari aspek kekuatan dan kelemahan, mendefinisikan hal-hal yang relevan dan berguna dengan pertimbangan privasi dan etika; 5) Anggota bersama-sama mendiaagnosis masalah, anggota mendiskusikan umpan balik dan mengeksplorasi dengan praktisi OD untuk bekerja pada masalah yang diidentifikasi; 6) Perencanaan aksi bersama, praktisi OD dan anggota bersama-sama bersepakat untuk melakukan tindak lanjut yang akan diambil; 7) Pelaksanaan atau Tindakan, yaitu melibatkan perubahan actual dari satu keadaan organisasi menuju pada keadaan organisasi lainnya; 8) Pengumpulan data setelah tindakan, yaitu data yang telah ada dikumpulkan setelah tindakan diambil untuk mengukur dan menentukan efek tindakan dan untuk memberi umpan balik kepada organisasi. Tindakan ini, dapat menyebabkan tindakan diagnosis ulang dan tindakan baru.

c. Model Positif

Model Lewin dan Model Penelitian Tindakan berfokus pada masalah yang dihadapi oleh organisasi. Model positif mengambil

titik yang berbeda dari dua model sebelumnya. Model positif berfokus pada apa yang dilakukan organisasi dengan benar. Ini membantu anggota memahami organisasi mereka ketika bekerja dengan baik dan membangun kemampuan tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik. Model positif perencanaan perubahan mengikuti lima tahap; 1) Memulai penyelidikan, dilakukan dengan tujuan untuk menentukan subjek perubahan, menekankan keterlibatan anggota untuk mengidentifikasi masalah organisasi yang paling besar energinya untuk diselesaikan. Dimulai dari hasil-hasil positif untuk menyelesaikan masalah-masalah negative; 2) Menanyakan praktik terbaik, yaitu melibatkan pengumpulan informasi tentang yang terbaik dari apa yang ada dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh sesama anggota organisasi untuk menceritakan kisah inovasi; 3) Temukan tema, yaitu anggota memeriksa cerita, baik besar maupun kecil, untuk mengidentifikasi serangkaian tema yang mewakili dimensi umum dari pengalaman orang; dan 4) Membayangkan masa depan pilihan, anggota memeriksa tema yang diidentifikasi, menantang status quo, dan menggambarkan masa depan yang menarik; dan 5) Merancang dan memberikan cara untuk menciptakan masa depan, yaitu melibatkan desain dan penyampaian cara untuk menciptakan masa depan.

d. Model Umum dari Perencanaan Perubahan

Tiga model sebelumnya menyarankan kerangka umum untuk perubahan terencana yang terdiri dari empat tahapan; 1) *Entering and Contracting*; 2) *Diagnosing*; 3) *Planning and implementing change*; and 4) *Evaluating and institutionalizing change*.

Perubahan organisasi bukanlah proses yang lurus dan linier, tetapi melibatkan banyak tumpang tindih dan umpan balik di antara aktivitas-aktivitas tersebut.

e. Model perubahan pada *unorganized situation*

Pada organisasi yang memiliki situasi tidak menentu, dilakukan empat tahapan; 1) Identifikasi, yaitu identifikasi orang atau kelompok yang perlu dilibatkan dalam program perubahan; 2) Konvensi, orang-orang atau departemen yang relevan dikumpulkan untuk mulai mengorganisir kinerja tugas; 3) Organisasi, mekanisme pengorganisasi yang berbeda diciptakan untuk menyusun interaksi baru yang dibutuhkan antara orang-orang dan departemen; dan 4) Evaluasi, hasil langkah dari organisasi dinilai, kemudian memberikan tanda perlunya penyesuaian dalam proses pengorganisasi atau identifikasi lebih lanjut, konvensi, dan kegiatan organisasi.

Pemaparan model tersebut disarikan dari *Organizational Development and Change* dari Cummings dan Worley (2008) menunjukkan model-model perencanaan perubahan. Model-model yang disampaikan memberikan pilihan bagi organisasi untuk mengetahui model yang paling efektif untuk diimplementasikan pada organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi, termasuk ketersediaan sumber daya internal dan eksternal.

3. Teknik Pengembangan Organisasi

Dalam satu definisi pengembangan organisasi atau OD menyebutkan keberadaan teknik yang lazim digunakan dalam mengimplementasikan model-model OD. Teknik pengembangan

organisasi disampaikan oleh Robbins dan Judge (Robbins & Judge, 2007), Danang dan Burhanuddin (Sunyoto & Burhanudin, 2011), dan Wibowo (Wibowo, 2018) yang terdiri dari hal-hal berikut:

a. *Survey feedback*

Suatu teknik pengembangan organisasi dimana kuesioner dan interview digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi ini dibagikan kepada pekerja, kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan organisasional.

b. *Sensitivity training*

Training dilakukan untuk mengembangkan wawasan personal. *Sensitivity training* merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku mereka sendiri dan dampaknya terhadap yang lain.

c. *Team Building*

Team building merupakan suatu teknik dimana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok mereka. Atas dasar diskusi ini, masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan dan direncanakan untuk memecahkannya dan diimplementasikan.

d. *Quality of work life programs*

Teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memanusiakan tempat kerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan pekerja dalam pembuatan keputusan. Cara lain untuk memperbaiki *quality of work life* dinamakan *quality circles*, yaitu suatu cara pendekatan di mana kelompok kecil secara sukarela bertemu

secara secara reguler untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka tunjukkan dan kondisi dimana mereka bekerja.

e. *Management by objectives*

Management by objectives merupakan suatu teknik dimana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional. Langkah yang ditempuh adalah dengan *pertama*, mengembangkan rencana tindakan, di mana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Mereka mengembangkan rencana untuk dicapai. *Kedua*, mengimplementasikan rencana, di mana progres pencapaian tujuan secara hati-hati di monitor, dan membuat koreksi yang diperlukan. *Ketiga*, mengevaluasi hasil, di mana dilihat apakah tujuan telah dicapai.

Berbagai pendapat ahli tersebut menunjukkan keharusan mengimplementasikan teknik-teknik pengembangan organisasi disamping menerapkan model-model perencanaan pengembangan organisasi. Teknik-teknik tersebut membantu anggota organisasi dan praktisi OD untuk mengelola perubahan agar lebih fokus pada pengembangan yang direncanakan.

4. Tujuan Pengembangan Organisasi

Menurut Veithzal dan Deddy (2003; 417) secara umum tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Senada dengan hal tersebut, Danang dan Burhanuddin mengemukakan tujuan dari OD yaitu meningkatkan

efektivitas dan kesejahteraan anggota-anggota organisasi melalui intervensi yang direncanakan dalam proses tenaga kerja, struktur dan sistem organisasi, menggunakan pengetahuan dari ilmu perilaku serta metode intervensinya (Sunyoto & Burhanudin, 2011). Untuk mendukung model, teknik, dan intervensi, dilakukan beberapa cara sebagai berikut :

- a. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi
- b. Meningkatkan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
- c. Menciptakan keterbukaan dalam komunikasi.
- d. Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan juga kemampuan mengendalikan diri.

Selain hal-hal tersebut, Robbins dan Judge, dan Danang dan Burhanuddin mengemukakan nilai-nilai yang terdapat dalam usaha mengelola OD; 1) *Respect for people*, penghormatan terhadap manusia, manusia seharusnya diperlakukan sesuai dengan martabat dan penghormatan, karena sebagai makhluk yang sadar, bertanggungjawab, dan memiliki kepedulian; 2) *trust and support*, organisasi yang sehat dan efektif ditandai dengan adanya kepercayaan, kebenaran (*authenticity*), keterbukaan, dan suasana yang mendukung; 3) *power equalization*, organisasi yang efektif tidak akan memberikan tekanan yang terlalu besar pada wewenang dan kendali yang bersifat hirarkis; 4) *confrontation*, organisasi yang efektif tidak menyembunyikan masalah, tetapi konfrontasi secara terbuka; and 5) *participation*, para anggota organisasi yang terkena dampak perubahan, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan tersebut, agar mereka

semakin berkomitmen untuk menerapkan berbagai keputusan (Robbins & Judge, 2007; Sunyoto & Burhanudin, 2011).

Organisasi dalam mengembangkan kreativitas sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki kapasitas pemikiran kreatif dan pemikiran analitis. Pemikiran kreatif diperlukan organisasi pada tahapan inspirasi untuk masing-masing ide. OD bertujuan memberi informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi itu sendiri untuk dapat membantu organisasi dan juga para anggotanya untuk mendapatkan berbagai solusi atas masalah atau isu yang sedang dihadapi.

B. Kinerja Pesantren

1. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*, *to perform*, yang memiliki beberapa masukan yang relevan yakni; 1) melakukan; 2) memenuhi atau menjalankan sesuatu; 3) melaksanakan suatu tanggungjawab; dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dengan masukan tersebut, kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Sinambela & Sinambela, 2019). Kinerja atau *performance* dimengerti sebagai hasil kerja atau prestasi kerja (Wibowo, 2017).

Terdapat banyak pengertian kinerja yang disampaikan oleh para ahli manajemen;

- a. Daft (2010) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien (Daft, 2010).

- b. Sinambela dan Sinambela memberikan definisi kinerja seperangkat hasil yang dicapai secara kuantitas dan kualitas dari pencapaian tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang atau sekelompok orang, merujuk pada standar dan kriteria pencapaian serta pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan (Sinambela & Sinambela, 2019).
- c. Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu (Sinambela & Sinambela, 2019).
- d. Amrstrong dan Baron (1989) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.
- e. Colquit, LePine, dan Wesson (2011) nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif, maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.
- f. Cascio (2013) cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran, dan penilaian.
- g. Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari efektivitas.
- h. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun, yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan,

yang ditunjukkan dengan proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan (Wibowo, 2017).

Berbagai definisi yang disampaikan para ahli menunjukkan ragam fokus dari kinerja. Fokus kinerja pada hasil kerja dari tugas dan rencana tugas yang dilakukan, dan pada proses kerja. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Kerja individu dengan kemampuan dan kompetensinya menghasilkan kinerja individu, kinerja individu berkontribusi pada kinerja organisasi.

2. Kinerja Organisasi

Robbins dan Coulter (2012) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi hasil dari segala aktifitas yang dilakukan oleh organisasi (Robbins & Coulter, 2012). Robbins dan Coulter (2012) menambahkan kaitan dalam kinerja organisasi yaitu produktifitas organisasi, efektifitas organisasi, dan rangking. Produktifitas adalah sejumlah barang atau jasa yang diproduksi dibagi dengan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output tersebut. Efektifitas organisasi merupakan ukuran seberapa tepat tujuan organisasi dan seberapa baik tujuan tersebut terpenuhi. Rangking merupakan cara yang populer bagi para manajer untuk mengukur kinerja organisasi (Robbins & Coulter, 2012). Daft (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif – tingkat di mana organisasi mencapai tujuan yang dinyatakan – dan efisien – tingkat penggunaan sumberdaya seminimal mungkin untuk menghasilkan luaran (Daft, 2010).

Dalam suatu organisasi, individu mengupayakan kinerjanya kepada kelompok, sedangkan kelompok mengupayakan kinerjanya untuk organisasi. Robbins dan Coulter (2012) mengemukakan alat-alat untuk mengukur kinerja organisasi;

a. *Feed forward/ concurrent/ feedback control*

Pengawasan kinerja yang dilakukan sebelum aktifitas (*before-feedforward*), saat melakukan aktifitas (*during-concurrent control*), dan setelah aktifitas dilakukan (*after-feedback control*).

b. *Financial control*

Pengawasan yang dilakukan berbasis pengelolaan keuangan atau *financial*, aspek-aspek yang dikontrol yaitu; liquiditas, leverage, aktifitas, dan profitabilitas.

c. *Balance scorecard*

Merupakan alat `mengevaluasi kinerja organisasi dengan indikator-indikator keuangan, pelanggan, proses internal, dan pengembangan asset.

d. *Information control*

Manajer menggunakan control informasi melalui dua cara; 1) sebagai alat untuk membantu mengontrol aktifitas organisasi; dan 2) informasi sebagai area dari organisasi yang membutuhkan pengawasan. Manajer membutuhkan informasi yang tepat secara waktu dan jumlah yang tepat untuk melakukan monitoring dan mengukur aktifitas dan kinerja organisasi.

e. *Benchmarking*

Benchmark sebagai upaya mencari praktik terbaik diantara competitor dan noncompetitor yang memimpin kinerja yang unggul.

Daft (2010) menyebut pengukuran kinerja dengan *organizational control* yaitu proses sistematis yang mengatru kegiatan organisasi untuk membuatnya konsisten dengan harapan yang diteapkan dalam rencana, target dan standar kinerja (Daft, 2010). Pengawasan organisasi dilakukan dengan;

a. *Choosing standards and measures*

Kebanyakan organisasi fokus pengukuran dan pengawasan pada kinerja keuangan, namun pada perkembangannya pengukuran kinerja berkembang pada aspek yang tidak nampak (*intangibile*) untuk mengelola aktifitas yang bernilai. Contoh menilai kinerja dari pelayanan terhadap pelanggan, untuk mengukur kinerja organisasi.

b. *The balanced scorecard*

Metode pengawasan manajemen yang komprehensif yang menyeimbangkan pengukuran keuangan tradisional dengan ukuran operasional yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan perusahaan. Hal-hal yang menjadi fokus yaitu; kinerja keuangan, pelayanan terhadap pelanggan, proses bisnis, potensi dari pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance scorecard* cenderung pada pengukuran kinerja daripada manajemen kinerja.

c. *Feedback control model*

Melalui tahapan-tahapan; 1) *Establish standards of performance*; 2) *Measure actual performance*; 3) *compare performance to standards*; 4) *if adequate – Do nothing or provide reinforcement, if inadequate – tak corrective action*.

d. *Budgetary control*

Yaitu suatu proses menetapkan target untuk pengeluaran organisasi, memantau hasil dan membandingkannya dengan anggaran, dan membuat perubahan sesuai kebutuhan. Pengawasan budget mencakup; 1) *Expense budgets* – anggaran pengeluaran; 2) *revenue budgets* – anggaran pendapatan; 3) *cash budgets* – anggaran kas; and 4) *capital budgets* – anggaran modal.

e. *Financial control*

Pengawasan kinerja berbasis kinerja keuangan yang baik. Kinerja keuangan yang sehat juga merupakan indikator yang berguna untuk jenis masalah kinerja lainnya. Dua hal laporan keuangan utama – neraca (*balance sheet*) dan laporan laba rugi (*income statement*) – adalah titik awal untuk pengendalian keuangan. *Balance sheet* – sebuah laporan keuangan yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan sehubungan dengan asset dan kewajiban pada titik waktu tertentu. *Income statement* - Sebuah laporan keuangan yang merangkum kinerja keuangan perusahaan untuk interval waktu tertentu; kadang-kadang disebut laporan laba-rugi. Analisis keuangan dilakukan dengan *liquidity ratios*, *activity ratios*, *profitability ratios*, *leverage ratios*.

Kinerja organisasi merupakan bagian dari pengawasan atau *controlling* dalam perspektif manajemen. Kinerja organisasi merupakan hasil dari perencanaan yang dilakukan, pengorganisasian, dan penggerakan, sehingga menghasilkan kinerja organisasi. Pengetahuan terhadap ketercapaian hasil kerja atau kinerja memberikan motivasi bagi warga organisasi atas kerja yang telah dilakukan. Selain itu, pengetahuan tersebut memotivasi untuk meningkatkan kinerja lebih baik sebagai upaya mencapai visi, dan misi organisasi. Pengawasan dapat dilakukan dengan teknik-teknik pengawasan kinerja sebagaimana yang disampaikan oleh Daft, Robbins, dan Judge.

3. Manfaat Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi memberikan manfaat bagi berbagai individu dan kelompok unit dalam organisasi. Kebermanfaatan kinerja organisasi antara lain sebagai berikut;

- a. Memberikan kejelasan deskripsi pekerjaan, sasaran pekerjaan, dan tujuan yang harus dicapai oleh individu dan kelompok atau unit.
- b. Memberikan informasi capaian tugas dan pekerjaan yang akan, sedang, dan telah dilakukan.
- c. Membantu warga organisasi dalam mengambil keputusan untuk melakukan inovasi dan improvisasi sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja.
- d. Menjadi barometer bagi organisasi sejenis untuk melakukan pengembangan program dan kegiatan.
- e. Membuka keterlibatan warga organisasi dalam berkontribusi dan berkinerja untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

- f. Mengurangi tingkat kesalahan dalam memberikan evaluasi dan saran untuk perbaikan berkelanjutan.
- g. Menghemat waktu dengan berdiskusi dan musyawarah pada sasaran kinerja organisasi yang efektif.
- h. Membantu dalam menyusun dan mengelola kinerja dengan manajemen kinerja dari perencanaan kinerja,

Untuk mencapai manfaat yang disampaikan, Usman (2011) mengemukakan karakteristik tim yang berkinerja tinggi yang disingkat PERFORM, yaitu; 1) *Purpose and values*; 2) *Empowerment*; 3) *Relationship and communication*; 4) *flexibility*; 5) *Optimal productivity*; 6) *Recognition and appreciation*; dan 7) *Morale* (Usman, 2011).

4. Kinerja Pesantren

Menurut Armstrong dan Baron mendefinisikan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2017). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Daft mengungkapkan bahwa kinerja lembaga adalah kemampuan lembaga untuk mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapai dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien (Daft, 2010). Efektif dimaksudkan sebagai pencapaian lembaga terhadap tujuan-tujuannya, sedangkan efisien dimaksudkan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara optimal untuk menghasilkan output yang diinginkan.

Efektifitas organisasi didefinisikan dalam kaitannya dengan tingkat pencapaian tujuan. Tujuan memberikan arah, motivasi, tujuan

mengurangi ketakpastian bagi partisipan dan merepresentasikan standar untuk menilai organisasi (Hoy & Miskel, 2014). Pendekatan sekolah efektif mempertimbangkan input, menghubungkan proses-proses sekolah dan kelas, dengan hasil pendidikan. Faktor input terdiri dari pengajaran dan pembelajaran (metode pengajaran, pengorganisasian kelas, kesempatan untuk belajar, waktu belajar) serta sifat sekolah (budaya sekolah, motivasi, struktur sekolah, dan politik) mempengaruhi output seperti kepuasan, angka kelulusan, dan prestasi siswa (Hoy & Miskel, 2014). Mott (1972) dalam Hoy dan Miskel menyampaikan kriteria efektifitas organisasi yang mencakup; 1) kualitas dan kuantitas output; 2) efisiensi produksi; dan 3) kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas organisasi.

Penjelasan tersebut mengemukakan perspektif kinerja sekolah yang sering diistilahkan dengan efektifitas sekolah. Kinerja sekolah diukur dengan indikator-indikator efektifitas sekolah. Beragam tokoh memiliki pandangan yang berbeda terkait kinerja sekolah tergantung pada pandangan filosofis dari para ahli yang mendeskripsikan, lembaga pendidikan yang dikembangkan, dan pendekatan filsafat pendidikan yang dimengerti dan diimplementasikan.

Dalam kaitannya dengan kinerja pesantren, hendaknya menjadi perhatian bagi para pengurus pengelola pesantren terkait kinerja lembaga. Dengan alasan bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dari indikator-indikator kinerja seperti produktifitas, kualitas, ketepatan waktu, penggunaan keuangan, pemanfaatan sumber daya pesantren, dan upaya pengembangan. Ketercapaian kinerja akan mendukung pesantren untuk mengevaluasi kerja dengan memperbaiki

proses yang telah dijalankan atau bisa jadi dengan meningkatkan kinerja yang didapatkan.

Kemampuan lembaga dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan atau hasil yang hendak dicapai dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sumber daya pesantren dikemukakan oleh Dhofir (2011) yang menyebutkan lima elemen dasar atau unsur-unsur pesantren, yaitu : kiai, santri, pondok, masjid, dan kajian kitab kuning sebagai suatu keharusan suatu lembaga pendidikan disebut sebagai pesantren (Dhofier, 2011). Mastuhu menyebutkan tiga model unsur untuk mencapai tujuan pesantren yaitu; 1) Unsur pelaku yang terdiri dari kiai, ustadz, santri, dan pengurus, 2) Unsur perangkat keras yang terdiri dari masjid, rumah kiai, rumah ustadz, pondok, gedung sekolah, tanah untuk keperluan pendidikan, dan gedung-gedung lain, 3) Sarana perangkat lunak yaitu tujuan, kurikulum, sumber belajar, buku-buku lainnya, cara belajar-mengajar, dan evaluasi belajar mengajar (Mastuhu, 1994).

Perspektif Dhofier dan Mastuhu menunjukkan kinerja pesantren berdasarkan sumber daya pada aspek input dan proses, adapun Zarkasyi (2005) pada aspek output menyebutkan kinerja pesantren terdiri dari; 1) kepemilikan jiwa dan falsafah pesantren; 2) Orientasi pendidikan dari pada pengajaran; 3) tripusat pendidikan terpadu; 4) masyarakat mini yang saling berinteraksi antara santri, guru, dan kiai atau pengasuh; 5) pesantren berorientasi pendidikan berbasis masyarakat; dan 6) pimpinan sebagai figure sentral dan kekuatan moral bagi warga pesantren (Zarkasyi, 2005a, 2005b).

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pesantren adalah proses dan hasil dari kinerja

guru dan pengurus sebagai individu dengan kinerja unit-unit pesantren. Kinerja guru yaitu hasil dan proses kerja yang dilakukan terkait mengajar, belajar mandiri, dan menjalankan amanah mengelola unit-unit pesantren. Kinerja unit pesantren yaitu proses dan hasil kerja yang dilakukan oleh guru sesuai dengan fungsi dan tujuan unit untuk mencapai visi dan misi pesantren.

Manajemen kinerja pesantren menjadi hal yang penting untuk diimplementasikan. Amir (2016) menggaris bawahi bahwa manajemen kinerja terkait dengan penggalian, pemberdayaan, dan pengendalian potensi yang dimiliki oleh pekerja yang difungsikan untuk mencapai sasaran (Amir, 2016). Kiai sebagai pimpinan pesantren melakukan upaya menggali potensi pesantren, dan memberdayakan potensi-potensi tersebut untuk mewujudkan tujuan pesantren dengan pendekatan structural dan kultural.

C. Pengembangan OD dalam Meningkatkan Kinerja Pesantren

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan keagamaan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat Indonesia yang dianggap sebagai bangsa yang religius. Kehidupan pondok pesantren baik yang masih sistem pendidikan tradisional maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Dibutuhkan upaya-upaya menjaga tradisi dengan memanfaatkan teknik dan teknologi, dengan tidak melepaskan hal-hal yang menjadi ciri khas pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Dalam meningkatkan kinerja pesantren, *Organizational Development* (OD) dapat dimanfaatkan untuk mendukung kinerja pesantren. OD digunakan untuk meningkatkan kinerja pesantren menjadi

lebih baik. Pesantren sebagai suatu organisasi berupaya untuk berkembang secara internal dan eksternal dalam memberikan pelayanan yang optimal terhadap masyarakat.

OD dilakukan di pesantren dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memiliki struktur organisasi pesantren yang berisikan individu sebagai pengurus, pembagian tugas dan pekerjaan, dan kejelasan fungsi dan tujuan unit kerja (departemen).
- b. Menentukan penanggungjawab kegiatan dalam unit sebagai ketua unit, berikut anggota unit.
- c. Menyusun visi, misi, dan tujuan unit kerja
- d. Menyusun program kerja unit sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan fungsi unit.
- e. Melaksanakan program kerja yang direncanakan
- f. Berkoordinasi dengan unit kerja yang lain dalam struktur organisasi pesantren.
- g. Melakukan evaluasi internal unit.
- h. Melaporkan hasil evaluasi pada pimpinan.
- i. Pimpinan memberikan saran dan jawaban terhadap masalah yang dihadapi unit.
- j. Pimpinan memotivasi dan mendukung upaya peningkatan dan pengembangan kinerja.
- k. Pimpinan memberikan wacana pengembangan unit.
- l. Pengurus mengupayakan pengembangan unit dengan inovasi dan kreatifitas yang sesuai dengan tradisi pesantren.

Dalam konteks pesantren, pengembangan OD sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pesantren, upaya pengembangan OD tersebut meliputi; 1) Perencanaan perubahan kinerja pesantren agar

bekerja dengan optimal; 2) Program perubahan pesantren akan lebih berhasil jika dikaitkan langsung dengan pimpinan pesantren; 3) Pengurus pesantren dapat bekerja sama dengan para santri dan stakeholder pesantren untuk mencapai tujuan pesantren; 4) Mengimplementasikan rencana atau progres, dimana progress tersebut dapat dikoreksi yang diperlukan; dan 5) Mengevaluasi hasil ketercapaian tujuan pesantren.

Dengan demikian *organizational development* lebih dari sekedar serangkaian proses perubahan. Pengembangan organisasi bukan sekedar berinisiatif, tetapi juga dapat meningkatkan kreativitas, keterampilan menyelesaikan masalah, pembelajaran dan perkembangan manusia di dalam organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan upaya positif untuk meningkatkan kinerja pesantren menjadi lebih baik. Menurut Kreitner dan Kinicki pengembangan organisasi bersangkutan dengan membantu manajer merencanakan perubahan dalam mengorganisasi dan mengelola orang dengan mengembangkan kebutuhan akan komitmen, koordinasi, dan kompetensi. Tujuannya adalah meningkatkan baik efektivitas organisasi maupun kesejahteraan anggotanya melalui intervensi terencana dengan menggunakan pengetahuan tentang perilaku dan metode intervensinya (2001; 668).

Dalam meningkatkan kinerja pesantren, *Organizational Development* (OD) perlu mengelola pengembangan atau proses yang diperlukan dalam mengembangkan organisasi tersebut. Proses pengembangan organisasi antara lain sebagai berikut :

a. Identifikasi dan Definisi Masalah

Pemahaman dan identifikasi masalah dalam organisasi adalah langkah pertama proses OD. Kesadaran masalah meliputi

pengetahuan tentang kemungkinan masalah pertumbuhan organisasi, kepuasan anggotanya, efektivitas organisasi, dan penggunaan SDM. Setelah memahami dengan tepat apa masalahnya, praktisi OD dapat melanjutkan untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

b. Pengumpulan Data yang Diperlukan

Pengumpulan data merupakan aktivitas terpenting dalam proses OD. Wawancara, observasi individu, dan kuesioner adalah cara dasar paling umum untuk mengumpulkan data. Metode pengumpulan data bisa berbeda-beda sesuai dengan sifat masalah yang dihadapi perusahaan. Setelah mengumpulkan data yang diperlukan organisasi melanjutkan untuk menganalisanya.

c. Diagnosis

Diagnosis membutuhkan keterampilan analisis dan observasi yang baik karena sering kali sebuah masalah dilaporkan dengan kurang jelas. Program OD dapat berubah menjadi praktik yang merugikan jika keputusan tidak didasarkan pada informasi yang jelas. Diagnosis tidak boleh dibatasi pada satu masalah. Seringkali, faktor-faktor penting seperti sikap, asumsi, sumber daya yang tersedia, dan lain-lain, juga diperhitungkan dalam fase diagnostik. Untuk tujuan ini, survei sikap dapat dilakukan kuesioner. Survei semacam ini akan membantu mengidentifikasi masalah dengan jelas seperti yang dirasakan oleh anggota organisasi. Diagnosis membantu perencana untuk menemukan sumber masalah tertentu dan melihat perubahan apa yang diperlukan dalam sistem, struktur, atau orang.

d. Perencanaan Perubahan dan Implementasinya

Setelah mendiagnosis masalah, pakar OD mengalihkan perhatiannya ke perencanaan perubahan dan menerapkannya. Intervensi pengembangan organisasi akan terlihat di sini. Intervensi dianggap sebagai fase tindakan dalam proses pengembangan organisasi. Intervensi adalah serangkaian aktivitas yang direncanakan, diprogram, dan teknik yang digunakan organisasi dan klien mereka untuk berkolaborasi dalam program OD.

e. Evaluasi dan Feedback

Evaluasi dianggap sebagai salah satu tahapan penting dalam proses pengembangan organisasi. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apa yang telah dilakukan dengan benar atau tidak organisasi tersebut. Feedback adalah proses menyampaikan evaluasi kepada karyawan atau kelompok organisasi yang bersangkutan melalui sesi atau laporan khusus.

Kinerja pesantren adalah kemampuan lembaga untuk mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapai dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. *Organizational Development* sangat berperan penting dalam mencapai dan meningkatkan kinerja pesantren terutama dalam mencapai tujuan pesantren. OD berdampak pada kinerja organisasi dengan sasaran individu, unit-unit, dan kelompok. OD berperan dalam meningkatkan kinerja unit, yang kemudian turut serta meningkatkan kinerja pesantren berdasarkan kendala lembaga atau bidang yang diselesaikan permasalahannya oleh unit dengan intervensi dari pengasuh dan pembina pesantren.

Peran yang dilakukan berimplikasi pada peningkatan kinerja pesantren dari kinerja guru, kinerja biro dan bagian, dan akumulasi dari dua hal tersebut. OD menjadi *tool* yang berkontribusi pada pengembangan pesantren. Kontribusi OD terhadap kinerja organisasi disampaikan Danang dan Burhanuddin yaitu membantu para manajer untuk merencanakan perubahan dalam mengatur dan mengelola karyawan yang akan mengembangkan komitmen, koordinasi, dan kompetensi yang dilakukan, disampaikan bahwa tujuan OD adalah meningkatkan efektifitas dan kesejahteraan anggota- anggota organisasi melalui intervensi yang direncanakan dalam proses tenaga kerja, struktur, dan sistem organisasi, menggunakan pengetahuan dari ilmu perilaku serta metode intervensinya (Sunyoto & Burhanudin, 2011).

Peran yang dilakukan OD untuk meningkatkan kinerja pesantren terdiri dari:

- a. Melakukan identifikasi permasalahan yang dihadapi oleh unit atau bagian.
- b. Melakukan perbaikan dari program dan kegiatan yang berjalan.
- c. Mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh guru, biro dan bagian
- d. Berkonsultasi dan berkomunikasi secara struktural
- e. Melakukan upaya *benchmarking* pada pesantren lain
- f. Memberikan kebijakan solutif bagi permasalahan yang dihadapi
- g. Mengupayakan upaya perbaikan sistemik yang berkelanjutan.
- h. Memberikan dampak perubahan pada perilaku individu dan perilaku unit.

Untuk membantu terlaksananya OD dengan baik, diperlukan pemahaman dan pelaksanaan bersama-sama terkait nilai-nilai sebagai asumsi dasar implementasi OD. Robbins dan Judge (2007) mengemukakan *underlying values* dalam usaha pengembangan organisasi; 1) *Respect for people*, penghormatan terhadap manusia, manusia seharusnya diperlakukan sesuai dengan martabat dan penghormatan, karena sebagai makhluk yang sadar, bertanggungjawab, dan memiliki kepedulian; 2) *trust and support*, organisasi yang sehat dan efektif ditandai dengan adanya kepercayaan, kebenaran (*authenticity*), keterbukaan, dan suasana yang mendukung; 3) *power equalization*, organisasi yang efektif tidak akan memberikan tekanan yang terlalu besar pada wewenang dan kendali yang bersifat hirarkis; 4) *confrontation*, organisasi yang efektif tidak menyembunyikan masalah, tetapi konfrontasi secara terbuka; and 5) *participation*, para anggota organisasi yang terkena dampak perubahan, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan tersebut, agar mereka semakin berkomitmen untuk menerapkan berbagai keputusan (Robbins & Judge, 2007; Sunyoto & Burhanudin, 2011).

Pesantren memiliki kekuatan pada aspek nilai-nilai dan tradisi pesantren. Nilai-nilai tersebut menjadi kekuatan pendorong bagi warga pesantren untuk berkembang. Oleh karena itu diperlukan upaya menjaga nilai-nilai pesantren untuk berkontribusi pada penyelesaian masalah dan pengembangan pesantren.

Figur pimpinan dan pengurus pesantren menjadi faktor yang turut menentukan keberhasilan OD. Menjadi tradisi pesantren adalah ketaatan kepada kiai dan pengurus pesantren. Karakter taat pada kiai berkontribusi dalam menggerakkan pengurus untuk bekerja optimal menjalankan

amanah yang diberikan. Namun karakter ini memiliki kelemahan, yaitu ketaatan yang tidak diiringi dengan nalar kritis terhadap keputusan dan kebijakan yang dibuat. Implikasinya adalah solusi atau saran yang menimbulkan pertentangan dan kendala dalam implementasinya.

Pengurus pesantren diharapkan mampu mengembangkan pesantren yang dikelolannya. Pengembangan yang tidak saja berpusat pada otoritas kiai atau pimpinan pesantren, tetapi juga turut memperhatikan sumber daya yang dimiliki pesantren. Ada kalanya sumber daya yang dimiliki melimpah, tetapi tidak menuntut kemungkinan terdapat keterbatasan sumber daya yang dimiliki, sehingga mendorong untuk menggunakannya sebaik dan seoptimal mungkin. OD menjadi salah satu alat yang dapat diberdayakan untuk meningkatkan kinerja unit, yang kemudian berimplikasi pada kinerja pesantren dan ketercapaian tujuan pesantren.

PENUTUP

Pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkembang pada beberapa decade terakhir. Keberadaan pesantren dikuatkan dengan Undang-undang Pesantren Nomor 18 tahun 2019, Peraturan Menteri Agama Nomor 20 tahun 2020, dan Perpres nomor 82 tahun 2021. Peraturan perundang-undangan menunjukkan pengakuan pemerintah terhadap pendidikan pesantren sebagai satu elemen yang turut berperan dalam mendidik masyarakat.

Keberhasilan pendidikan pesantren ditunjukkan dengan kiprah dan peran alumni pesantren dalam menjaga dan mendukung program pemerintah dalam mewujudkan tujuan berbangsa dan bernegara. Beberapa alumni pesantren menunjukkan perannya sebagai tokoh masyarakat, penggerak organisasi kemasyarakatan, bekerja di pemerintahan sebagai presiden, wakil presiden, hingga kepala desa, ketua RT dan RW. Demikian itu menunjukkan bahwa pendidikan pesantren selaras dan berkontribusi dalam pembangunan masyarakat.

Tantangan perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan, teknologi dan peraturan perundang-undangan, akan berdampak pada pengelolaan pesantren. Pesantren diharapkan untuk mampu berkiprah dan berkontribusi sebagaimana yang telah dilakukan, dan jika memungkinkan untuk lebih besar dan lebih baik lagi.

Upaya perbaikan perlu dikemas dan diintegrasikan dengan konsep-konsep dan teori yang relevan dalam pengelolaan pesantren. Selama ini terdapat kecenderungan pada aspek-aspek kepemimpinan, struktur dan budaya organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia sebagai alat untuk mengembangkan pesantren.

Pendekatan OD merupakan hal yang baru untuk diintegrasikan dalam pengelolaan pesantren. Dengan harapan, implementasi OD dapat membantu atau berkontribusi pada pencapaian tujuan pesantren yang efektif, efisien, dan berkelanjutan. Tentu diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dari seluruh warga dan stakeholder pesantren untuk mengimplementasikan pendekatan ini sebagai upaya untuk mencapai kinerja yang diharapkan, yang berimplikasi pada pencapaian tujuan pesantren yang diharapkan.

REFERENSI

- Aedi, N. (2016). LEADERSHIP SUCCESSION IN PESANTREN. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 247. <https://doi.org/10.15575/jpi.v1i2.674>
- Amir, M. F. (2016). *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*. Mitra Wacana Media.
- Asumeng, M. A., & Osae-Larbi, J. A. (2015). Organizational Development Models; A Critical Review and Implications for Creating Learning Organization. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 29–43.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organizational Development and Change*. South-Western Cengage Learning.
- Cynthia, W., Ferris, J., & Finkelstein, A. (2017). Leading Change; An Organizational Development Role for Educational Developers. *Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 29(2), 270–280.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (Ninth Edit). South-Western Cengage Learning.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. LP3ES.
- Hanggraeni, D. (2011). *Perilaku Organisasi*. Lembaga Penerbit FEUI.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2014). *Administrasi Pendidikan; Teori, Riset, dan Praktik*.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher

- Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512–519.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)
- Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. INIS.
- Muhajir, H. M. (2016). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan teamwork terhadap kinerja organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo*.
- Nurdin, D., & Ismaya, B. (2018). *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Pendidikan* (N. F. Atif, Ed.). PT Refika Aditama.
- Pramitha, D. (2020). Kepemimpinan kyai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, team building, dan perilaku inovatif. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 147–154.
<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.33058>
- Rahayani, Y. (2017). RESTRUCTURING AND REDESIGNING THE PESANTREN TOWARD AN EFFECTIVE EDUCATIONAL INSTITUTION. *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, 4(2), 147–127. <https://doi.org/10.15408/tjems.v4i2.8009>
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Penerbit Arcan.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management* (Eleventh E). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Sunyoto, D., & Burhanudin, B. (2011). *Perilaku Organisasional*. CAPS.

- Usman, H. (2011). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Bumi Aksara, Ed.; 3rd ed.).
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wibowo, W. (2018). *Perilaku Dalam Organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Zarkasyi, A. S. (2005a). *Gontor & Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Zarkasyi, A. S. (2005b). *Manajemen Pesantren; Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Trimurti Press.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Tyagi, Archana. 2000. *Organizational Behaviour*. New Delhi:Excel Books.