

**Komunikasi Organisasi Pesantren;
Konsep dan Strategi Komunikasi Pengembangan Organisasi Pesantren
Hidayatullah**

Mashud

STAI Luqman al-Hakim Surabaya

Abstrak

Perkembangan pesantren Hidayatullah sebagai salah satu organisasi sosial keagamaan di Indonesia menjadi perhatian menarik bagi organisasi keagamaan lain yang lebih dulu ada. Perhatian ini cukup beralasan karena dalam kurun waktu yang relatif singkat pesantren Hidayatullah telah tersebar di seluruh pelosok nusantara

Pertama, terkait dengan konsep komunikasi yang diterapkan dalam proses pengembangan organisasi di lingkungan pesantren hidayatullah adalah menerapkan konsep yang didasari oleh pemahaman ajaran Islam. Kedua, terkait dengan strategi manajemen komunikasi yang diterapkan dalam pengembangan organisasi adalah manajemen komando imamah jama'ah. Dalam aplikasinya menggunakan doktrin ideologi tauhid sebagai falsafah dan ta'at serta patuh pada imam sebagai doktrin operasional. Ketiga, dalam tataran pelaksanaan manajerial organisasi, faktor esoteris sangat berpengaruh dan menjadi determinator faktor eksoteris. Faktor esoteris adalah prinsip sedangkan eksoteris adalah manifestasi.

Temuan ini memiliki arti penting bagi pemerhati pengembangan organisasi khususnya tentang konsep dan strategi komunikasi pengembangan organisasi keagamaan. Jadi menurut temuan ini pengembangan organisasi akan bisa memperoleh hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien apabila pertama, menjadikan nilai-nilai dan konsep pemahaman agama sebagai pedoman dalam menjalankan semua aktifitas organisasi. Kedua, bahwa dalam menjalankan strategi komunikasi pengembangan organisasi, akan mencapai tujuan pengembangan organisasi secara maksimal apabila menggunakan pendekatan manajemen komando imamah jama'ah.

Keyword : strategi, strategi komunikasi, komunikasi organisasi, pengembangan organisasi

Pendahuluan

Keberadaan suatu organisasi tidak lepas dari adanya suatu ide atau gagasan dari seseorang atau sekelompok orang yang memiliki tujuan dan cita-cita yang sama. Dalam realita sosial pola kehidupan masyarakat senantiasa dilingkupi oleh bentuk interaksi yang beraneka ragam sesuai dengan situasi, kondisi, budaya, keyakinan dan adat istiadat dimana masyarakat itu berada. Pola interaksi sosial yang terjadi antar individu kemudian menjadi suatu kelompok dalam masyarakat akan melahirkan suatu perkumpulan atau organisasi sosial yang disepakati bersama.

Blau dan Scot¹ menjelaskan istilah organisasi sosial merujuk pada pola-pola interaksi sosial meliputi ; frekuensi dan lamanya kontak antara orang-orang, kecenderungan mengawali kontak, arah pengaruh antara orang-orang, derajat kerja sama, perasaan tertarik, hormat dan permusuhan dan perbedaan status ; dan regularitas yang teramati dan perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka alih-alih oleh karakteristik fisiologis dan psikologis mereka sebagai individu¹. Adanya pola atau regularitas dalam interaksi sosial mengisyaratkan bahwa terdapat hubungan antara orang-orang yang mentransformasikan mereka dari suatu kumpulan individu menjadi kelompok orang atau dari sejumlah kelompok menjadi suatu sistem sosial yang lebih besar².

Lahirnya suatu organisasi sosial pada umumnya selalu bermula dari adanya hubungan pola interaksi seperti yang dijelaskan Blau dan Scot di atas. Demikian halnya dengan organisasi sosial yang dilandasi oleh suatu keyakinan atau agama, keberadaannya merupakan wujud dari perilaku sosial yang dilandasi pada nilai-nilai religi dan menjadi budaya interaksi sosial dalam kehidupan bermasyarakat. Nilai-nilai agama yang ada dalam setiap individu -kemudian menjadi kelompok atau suatu perkumpulan- dijadikan sebagai rujukan dalam melakukan interaksi sosial. Pola interaksi sosial yang didasari atas nilai-nilai

¹ dalam M.T. Myers & G.E. Myers, Teori-teori Manajemen Komunikasi, Bahana Aksa, cet.1. 1987 : 39

¹R. Wayne Pace dan Don F. Fanles, Komunikasi Organisasi, editor : Deddy Mulyana, MA, Ph.D

Penerbit : Pt. Remaja Rosdakarya, Bandung, cet. IV, 2002 hal. 41

² Ibid, hal 42

keagamaan dan keyakinan yang dimiliki dikenal dengan istilah organisasi sosial keagamaan.

Pesantren Hidayatullah sebagai suatu organisasi sosial keagamaan yang kampus induknya berada di Balikpapan Kalimantan Timur merupakan organisasi yang lahir dari adanya pola interaksi sosial yang dilandasi oleh nilai-nilai religi yang dimiliki oleh setiap individu. Dengan modal nilai-nilai religi inilah kemudian pesantren Hidayatullah sebagai organisasi sosial keagamaan lahir dan diakui masyarakat sebagai organisasi yang memiliki ciri khas tersendiri.

Spesifikasi (kekhasan) pesantren ini terutama terletak pada konsistensinya yang kuat sebagai organisasi pondok pesantren “pencetak kader dakwah” yang didasarkan pada filosofi perjalanan perjuangan Rasulullah dengan manhaj (metode) sistematika nuzulnya wahyu. Ide dan metode pembinaan ini merupakan kontinuitas dan pengembangan dari gagasan besar almarhum Ust. Abdullah Said selaku perintis dan pendiri pondok pesantren Hidayatullah³.

Gagasan besar yang dimiliki Ust. Abdullah Said merupakan suatu ideologi yang lahir dari kajian mendalam beliau terhadap nilai-nilai ajaran Islam. Dalam kajian organisasi dikenal istilah indoktrinasi sasaran, yaitu informasi tentang ideologi untuk mengembangkan rasa misi. Maksudnya, misi organisasi haruslah dikomunikasikan kepada para anggota agar mereka dapat mengenal sasaran-sasaran organisasi. Sebagai kelanjutan dari rasional pekerjaan, informasi ideologi ini memungkinkan para anggota organisasi dapat memahami gambaran besar organisasi sehingga dapat bekerja lebih efektif. Mereka dapat mengembangkan rasa ikut memiliki organisasi (*sense of belonging to the organization*)⁴.

Dengan modal ideologi ini, Ust. Abdullah Said kemudian melakukan pembinaan secara personal (*Interpersonal Communication*) ke beberapa rekan beliau secara intens, dari hasil pembinaan tersebut kemudian melahirkan suatu kekuatan baru yang pada akhirnya dibentuklah pesantren Hidayatullah.

³ Hasil penelitian IAIN Antasari dan Litbang Depag, Pustaka Inti, Jakarta, 2004 hal.3

⁴ M.T. Myers & G.E. Myers, Teori-teori Manajemen Komunikasi, Bahana Aksa, cet.1. 1987 : 37-38

Pesantren Hidayatullah yang diresmikan Menteri Agama Mukti Ali tanggal 5 Agustus 1976 di Balikpapan merupakan cikal bakal pesantren yang tersebar di seluruh pelosok tanah air⁵. Pada tahun 1998 pada saat pendirinya meninggal dunia, pesantren ini telah berkembang dan memiliki 120 cabang di seluruh Indonesia⁶.

Salah satu strategi pengembangan organisasi yang dilakukan pesantren Hidayatullah sehingga bisa berkembang adalah adanya pola pembinaan yang bersifat dokrinasi yang berisi tentang bagaimana setiap individu atau jama'ah memiliki pribadi yang tangguh dan siap ditugaskan ke daerah-daerah untuk mengemban dakwah. Penugasan daerah ini merupakan bagian dari bentuk rencana pengembangan jaringan organisasi pesantren.

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang berkaitan dengan serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi⁷, dengan kata lain suatu proses penyiapan untuk mengelola upaya perencanaan perubahan. Menurut Cherrington (1989) dikutip Indriyo G. pengembangan organisasi meliputi suatu pendekatan diagnosis dan pemecahan masalah yang bersifat menyeluruh untuk menghindarkan keruntuhan organisasi dan untuk menciptakan pembaharuan bagi organisasi⁸.

Sebagai organisasi sosial keagamaan yang dibangun atas dasar pola interaksi sosial yang didasari nilai-nilai keyakinan agama yang kuat dan mantap, keberadaan pesantren Hidayatullah semakin establish dan banyak mendapat dukungan dari berbagai elemen masyarakat. Misalnya, birokrasi pemerintah, tokoh masyarakat setempat, tokoh nasional, dan dukungan para tokoh yang datang dari berbagai daerah pada saat melakukan kunjungan ke Balikpapan. Dari berbagai dukungan tersebut kemudian kepercayaan masyarakat kepada pesantren Hidayatullah semakin meningkat, akibatnya kemudian para santri datang dari berbagai daerah untuk bergabung dan menjadi binaan pesantren Hidayatullah.

⁵ op cit hal 11

⁶ Ibid. hal. 15

⁷ Indriyo G. et.al, Perilaku Keorganisasian, BPFE, Yogyakarta, cet.2 2000 : 282

⁸ Ibid, 296

Kemajuan Pesantren Hidayatullah tersebut tidak lepas dari bentuk konsep dan strategi komunikasi jitu yang dibangun para pengurus lembaga khususnya Bapak pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kenyataannya masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi, dan komunikasi merupakan hal mutlak dan harus ada dalam suatu organisasi apapun bentuknya. Komunikasi merupakan alat penghubung dan pembangkit kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi.

Fenomena lain yang bisa dicermati bahwa keberadaan Hidayatullah sebagai salah satu pesantren di Indonesia memiliki keunikan tersendiri. Keunikan yang dimaksud adalah pola komunikasi pimpinan yang bersifat doktrinasi senantiasa menjadi kebiasaan pada saat menyampaikan ceramah, taushiah, atau hubungan interpersonal dengan semua jamaah setiap hari. Hal ini yang membuat para jamaah / anggota organisasi selalu berupaya menjadi lebih baik dari waktu ke waktu termasuk dalam masalah menata organisasi yang ada.

Semua gerak langkah yang dilakukan setiap anggota organisasi atau jamaah selalu didasari atas idealisme yang kuat untuk menunjukkan kepada siapapun bahwa Islam adalah ajaran yang paripurna, mengajarkan bagaimana konsep hidup yang baik dan benar dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam hal menata organisasi yang sudah ada dan mengembangkannya atau menyampaikannya kepada semua jamaah yang ada di daerah yang ada jaringan hidayatullah.

Melihat perkembangan organisasi yang cukup pesat tersebut tentunya memiliki konsep dan strategi komunikasi yang jitu sehingga dalam waktu yang relatif singkat pesantren Hidayatullah bisa menata organisasinya dengan baik dan melakukan pengembangan jaringan dengan membuka cabang di berbagai daerah di Indonesia. Ini merupakan fenomena organisasi yang menarik untuk dikaji lebih jauh.

Strategi Komunikasi

Sebelum membahas lebih jauh tentang strategi komunikasi, dalam tulisan ini akan diuraikan terlebih dahulu tentang makna strategi. Menurut Onong Uchjana² strategi pada hakekatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Namun untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, tetapi harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.

Definisi lain menjelaskan bahwa strategi adalah jalan-jalan utama yang terpilih untuk menjamin tercapainya tujuan secara efektif dan efisien³. Dalam kamus induk istilah ilmiah⁴ dijelaskan bahwa strategi adalah taktik, kiat, cara-cara yang baik dan menguntungkan dalam suatu tindakan. Uraian lain menjelaskan strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Adapun strategi komunikasi menurut Onong merupakan paduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan (*goal*). Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda-beda sewaktu-waktu, bergantung pada situasi dan kondisi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dijelaskan bahwa strategi komunikasi adalah suatu cara yang dikerjakan demi kelancaran suatu komunikasi⁵. Dalam istilah lain strategi komunikasi adalah metode atau langkah-langkah yang diambil untuk keberhasilan proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk

² Efendi, Onong Uchjana. *Dinamika Komunikasi*. PT. Remaja Rosda Karya Bandung, cet.vi, 2004 : 9

³ Hamijoyo, Santoso S. Hand Out Mata Kuliah Perencanaan Komunikasi, Program Pasca Sarjana Unitomo Surabaya, 2005 : 11

⁴ KBBI. Departemen Pendidikan Nasional, Balai Pustaka, Jkt. Edisi. III, 2002 : 740

⁵ Ibid : 119

memberitahu atau mengubah sikap, pendapat dan perilaku, baik secara langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media⁶.

Sebagian besar pakar komunikasi yang ada di berbagai negara berkembang memberikan perhatian besar terhadap strategi komunikasi (*communication strategy*), karena dengan memiliki strategi komunikasi yang tepat akan membantu proses pembangunan nasional di negara masing-masing secara efektif dan efisien.

Aktivitas komunikasi antara pemerintah dan masyarakat di negara yang sedang berkembang khususnya dalam proses komunikasi massa dibutuhkan strategi komunikasi yang tepat. Dan media massa merupakan sarana komunikasi massa yang efektif karenanya dibutuhkan strategi komunikasi yang baik meliputi komunikator (pemilik media massa), pesan (isi media), komunikan (khalayak masyarakat). Ketiga komponen ini harus dikelola dengan baik sesuai dengan situasi dan kondisi kebutuhan masyarakat di masing-masing Negara berkembang tersebut.

Dalam hal ini masih menurut Onong strategi komunikasi baik secara makro (*planned multimedia strategy*) maupun secara mikro (*single communication medium strategy*) memiliki fungsi ganda ;

Pertama menyebarkan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasive, dan instruktif secara sistematis kepada sasaran untuk memperoleh hasil yang optimal. Kedua, menjembatani “kesenjangan budaya” (*cultural gap*) akibat kemudahan diperolehnya dan kemudahan dioperasionalkannya media massa yang begitu ampuh, yang jika dibiarkan akan merusak nilai-nilai budaya.

Demikian beberapa uraian tentang urgensinya strategi komunikasi khususnya dalam proses komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Namun dalam kajian ini strategi komunikasi akan dijadikan suatu pijakan dalam mengelola proses interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan didirikannya.

⁶ Efendi, Onong Uchjana. *Dinamika Komunikasi*. PT. Remaja Rosda Karya Bandung, cet.vi, 2004 : 5

Melihat pentingnya strategi komunikasi dalam proses pengembangan organisasi agar bisa mewujudkan tujuan organisasi secara efektif maka pembahasan tentang strategi komunikasi dalam kajian ini menjadi sangat menentukan efektifitas pengembangan organisasi apapun bentuknya.

Pengembangan Organisasi

Agar suatu organisasi dapat bertahan terhadap lingkungan yang selalu berubah, maka organisasi tersebut harus selalu berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Dari aspek manajemen, upaya untuk meningkatkan keberhasilan organisasi dalam menjawab perubahan lingkungan tersebut diantaranya dengan melakukan pengembangan organisasi.

Pengembangan organisasi (*organization development*) diperlukan karena organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di pelbagai aspek kehidupan seperti teknologi, politik, ekonomi, dan budaya yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Pengembangan organisasi dapat membantu suatu organisasi untuk menciptakan tanggapan-tanggapan positif terhadap perubahan-perubahan dengan cara melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi. Perubahan tersebut perlu direncanakan, diarahkan dan dilaksanakan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut atau dengan cara memperoleh bantuan dari para ahli.

Pengembangan organisasi merupakan sesuatu yang relatif baru yang dengan cepatnya berubah sebagai akibat pengetahuan baru⁷. Dengan demikian ada beberapa ketidaksesuaian diantara para penulis dan praktisi tentang hakekat dan luasnya pengembangan organisasi. Dalam kenyataan, tidak ada satu definisi yang dapat disetujui oleh semua pihak.

1. Sejarah Pengembangan Organisasi

⁷ Moekijat.. *Pengembangan Organisasi*. Penerbit PT. Mandar Maju. Bandung. Cet. 5, 2005 : 1

Pengembangan organisasi mulai dikenal pada pertengahan 1940-an, hal ini ditandai dengan adanya program-program pelatihan yang mulai menerima macam-macam perspektif atau harapan dalam banyak organisasi⁸. Para ahli manajemen mulai mempertimbangkan bahwa cara mengoptimalkan prestasi dan pengambilan keputusan yang sukses dalam organisasi merupakan langkah awal bagi individu-individu yang ingin melakukan perubahan dalam organisasi.

Perubahan sikap dan kebiasaan dalam melakukan aktivitas organisasi disebut sebagai perubahan dalam suasana organisasi. Dengan mengikuti perubahan, anggota-anggota organisasi hendaknya berada dalam kerangka pikiran untuk memecahkan masalah-masalah, mengkonfrontasikan pertentangan, merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan menangani masalah-masalah operasional secara efektif.

Menurut Wexley dan Yukl (1977) dikutip Moekijat⁹ sejarah pengembangan organisasi dapat ditelusuri kembali pada dua sumber yang berhubungan, akan tetapi yang berlainan.

Sumber Pertama, latihan di dalam laboratorium atau latihan kelompok-L (*laboratory or T-group training*) timbul pada tahun 1946 ketika Kurt Lewin dan para stafnya membentuk suatu lokakarya kelompok-L yang pertama (T-group; T adalah singkatan training). Lokakarya ini memerlukan pemimpin masyarakat yang diikutsertakan membicarakan masalah-masalah kemudian diberikan kesempatan mengadakan reaksi terhadap umpan balik perilaku individual mereka. Sebagai hasil pengalaman ini Lewin dan kawan-kawannya merasa yakin bahwa individu-individu dapat belajar dari pengaruh timbal balik mereka sendiri dengan mengikuti situasi-situasi kelompok kecil (disebut kelompok-L) yang tidak tersusun. Pekerjaan mereka mula-mula mengakibatkan terbentuknya *National Training Laboratories (NTL)-Institute for Applied Behavior Science* di Bethel, Maine, pada akhir tahun 1940-an. Selama tahun 1950-an, banyak pelatih NTL

⁸ Moekijat. *Pengembangan Organisasi*. Penerbit PT. Mandar Maju. Cet. 5 Bandung, 2005 : 23.

⁹ Ibid, 24.

makin terlibat dalam menyediakan manajer-manajer dalam perusahaan dan industri dengan latihan kelompok-L. Sejak saat itu kelompok-L menjadi sangat terkenal dalam berbagai organisasi yang luas.

Sumber kedua, juga berasal dari pekerjaan awal Lewin, waktu itu dalam riset dan umpan balik survai. Sebagai ilustrasi ancangan ini, di Detroit Edison Company diselenggarakan suatu penyelidikan sikap pegawai dan manajemen yang sangat luas, yang dimulai pada tahun 1948. Selama beberapa tahun kemudian, pertemuan-pertemuan diadakan secara terpisah dengan para pegawai bukan pengawas, pengawas-pengawas garis pertama dan kedua, dari berbagai tingkat manajemen untuk mengumpan balikkan informasi tentang sikap setiap kelompok kerja mengenai pengawasan mereka, kesempatan-kesempatan promosi, pemuasan pekerjaan dan seterusnya. Ini merupakan yang pertama dari banyak studi riset yang hingga kini masih berlangsung, yang dilakukan oleh *Institute for Social Reseach* pada Universitas Michigan terhadap akibat umpan balik riset survai.

Penerapan pengembangan organisasi yang berasal dari salah satu atau kedua sumber tersebut dapat dilihat dalam berbagai jenis organisasi di dunia, misalnya bidang perusahaan industri, kepolisian, lembaga pendidikan, lembaga sosial, dan berbagai jenis lembaga atau institusi lainnya.

2. Masalah-masalah yang dapat dipecahkan melalui Pengembangan Organisasi

Sebenarnya dalam melakukan aktivitas hidup apapun bentuknya akan selalu dilingkupi dengan berbagai permasalahan dan setiap permasalahan yang ada pasti akan ada solusinya. Demikian halnya dengan masalah organisasi, banyak masalah yang perlu diselesaikan dengan pengembangan organisasi. Akan tetapi menurut Joseph J. Famularo (1972) dikutip Moekijat ada delapan masalah yang teramat penting.

- a. Pertentangan tujuan. Tujuan manajerial sekarang mungkin tidak ada hubungannya dengan kenyataan hari ini. Tujuan tersebut mungkin didasarkan atas praktik-praktik yang telah lampau atau dengan tujuan yang tidak masuk akal bagi bidang tanggung jawab seseorang.

- b. Komunikasi yang tidak baik. Mungkin ada rintangan atau penyimpangan pada suatu tingkat. Data yang sesungguhnya, yang diperlukan untuk mengambil keputusan perusahaan yang baik, mungkin tidak cukup, dan mutu data (orang-orang tidak mengatkan yang sebenarnya mereka maksudkan) mungkin kurang baik. Tidak ada suasana pemecahan masalah yang terbuka masalah-masalah yang sesungguhnya diabaikan atau disembunyikan.
- c. Pertentangan didiamkan. Mungkin gagal mengkonfrontasikan pertentangan dalam organisasi dengan menyangkal eksistensinya, atau menyembunyikannya. Pertentangan tidak lurus.
- d. Kerjasama yang kurang baik. Kelompok-kelompok mungkin bekerja dengan filsafat persaingan ; “setiap orang untuk dirinya”. Individu-individu dalam suatu kelompok kerja belum mengembangkan rasa saling mempercayai.
- e. Persaingan yang bersifat merusak. Kelompok-kelompok yang saling berfantung (mereka yang saling membutuhkan untuk dapat berfungsi secara efektif) mengembangkan rasa tidak percaya, kurang koordinasi, tujuan-tujuan yang bertentangan, dan sebagainya.
- f. Pengambilan keputusan yang salah. Keputusan-keputusan didasarkan atas otoritas peranan atau status, bukan atas otoritas pengetahuan atau kemampuan. Pegambilan keputusan tidak dekat dengan sumber informasi.
- g. Tanggapan yang lamban terhadap perubahan. Organisasi itu kaku dan menganggap sulit mengadakan perubahan untuk memenuhi perusahaan dan lingkungan sosial yang terus- menerus berubah. Perubahan-perubahan dalam organisasi dipaksakan, tidak direncanakan dengan baik, tidak ada hubungannya dengan tujuan, dan sebagainya.
- h. Kurang motivasi. Sistem penghargaan adalah sedemikian rupa sehingga tidak mengakui bahwa pencapaian tujuan maupun kemajuan orang-orang, penting sekali. Idividu-individu tidak dimotivasi secara positif ke arah tujuan organisasi, mereka tidak mempunyai tanggung jawab.

Komunikasi Organisasi

Menurut Pace komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan menurut Liliweri¹⁰ komunikasi organisasi adalah komunikasi impersonal, dan antarpribadi dalam kelompok formal/organisasi sesuai dengan tuntutan struktur dan tata kerja organisasi. Aktivitas organisasi yang berlangsung bisa tatap muka atau melalui media, membutuhkan umpan balik melalui struktur organisasi formal, suasana makin formal, pesan juga makin formal, tujuan dan maksud komunikasi umumnya berstruktur.

Jadi dapat digambarkan bahwa komunikasi organisasi meliputi beberapa proses yaitu pertukaran dan penafsiran pesan diantara semua unit organisasi, adanya interaksi antara semua elemen baik antar pribadi, kelompok, dan organisasi itu sendiri yang memiliki tujuan dan maksud komunikasi yang terstruktur dan terorganisir. Itu semua kemudian membentuk suatu sistem yang dikenal dengan istilah sistem komunikasi organisasi.

Hakekat Komunikasi Dalam Organisasi

Kalau berbicara tentang komunikasi organisasi maka yang tergambar dalam diri seseorang adalah hal-hal yang berkaitan dengan peranan dan status dari setiap orang dalam organisasi, karena peranan dan status seseorang menentukan pula cara bagaimana berkomunikasi dengan orang lain juga cara bagaimana berkomunikasi dengannya, karenanya seorang yang baik yaitu orang yang selalu menghubungkan peran dan status dengan pekerjaan¹¹.

Dalam masyarakat modern orang mengenali seseorang karena dia memiliki peran dan status yang beragam. Di dalam organisasi keragaman itu dilihat melalui pembagi

¹⁰ Liliweri, Alo. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Penerbit Mandar Maju Bandung. Cet. 1. 2004: 58

¹¹ Liliweri, Alo. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Penerbit Mandar Maju Bandung. Cet. 1.2004 : 59.

kerja dimana setiap orang akan bekerja menurut bakat dan kemampuan sehingga dia bertanggungjawab atas pekerjaan itu. Ketika jumlah atau jenis pekerjaan semakin banyak palagi beragam maka dibutuhkan jalinan antara jenis-jenis pekerjaan yang berbeda-beda, jalinan antara seorang pemimpin dengan bawahan atau antara kalangan pemimpin yang pada akhirnya membentuk sebuah kekuatan besar-sinergis untuk menghasilkan keluaran yang lebih berkualitas. Pada tahap ini diutamakan komunikasi.

Komunikasi organisasi sering pula diartikan sebagai perilaku pengorganisasian (*organizing behavior*) yakni bagaimana seorang bawahan terlibat dalam proses bertransaksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi. Karena itu ketika organisasi dianggap sekedar sekumpulan orang yang berinteraksi maka komunikasi hanya berfungsi sebagai organisasi; dia adalah organisasi itu sendiri. Jadi komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang memungkinkan kehidupan organisasi, pakah kata-kata, gagasan-gagasan dan konstruk yang mendorong mengesahkan, mengkoordinasikan, dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi-situasi spesifik.

Tulisan atau apapun yang berkaitan dengan komunikasi organisasi selalu mempertimbangkan dua konsep utama, yakni organisasi dan komunikasi. Suatu organisasi dapat didekati sebagai suatu obyek yang menyenangkan dan menarik, namun ada yang mungkin sekali memandang organisasi sebagai sebuah penindasan. Sikap menyenangkan atau menindas itu sebenarnya sangat tergantung dari pemahaman dan praktek interaksi, relasi dan transaksi yang terjadi antar manusia dalam organisasi, itulah yang disebut komunikasi organisasi. Jadi kedudukan komunikasi dalam organisasi sebenarnya menekankan pada bagaimana suatu organisasi dikonstruksi dan dipelihara lewat proses komunikasi.

Dengan demikian komunikasi organisasi lebih dari sekedar apa yang dilakukan orang-orang melainkan sebuah penjelasan teoritis atas praktek komunikasi dalam organisasi yang melayani kebersamaan baik dalam organisasi maupun melayani orang lain yang membutuhkan organisasi.

Dengan kata lain keberadaan komunikasi dalam organisasi membuat seseorang mampu membedakan dua hal yaitu : pertama, menunjukkan bagaimana para anggota bekerja sebagai seorang organisatoris ; dan kedua, bagaimana operasi jaringan kerja yang mengaitkan mereka satu sama lain, jadi bagaimana kedudukan mereka sebagai human actors. Dalam perspektif seperti ini maka komunikasi itu penting dalam organisasi, 1). Komunikasi adalah jalan, melalui komunikasi orang-orang mencari informasi dan mengembangkan sejumlah kriteria untuk mana mereka terbagi dalam pekerjaan; yang 2). Komunikasi merupakan proses dalam mana mereka meletakkan pilihan mereka yang praktis.

Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Fungsi komunikasi atau apa yang dilakukan atau dilaksanakan oleh komunikasi dapat dipelajari pada berbagai tingkat. Pada tingkat total organisasi, komunikasi itu dapat dianalisa menurut tiga fungsi umum ; 1). Produksi dan pengaturan (*regulation*), 2). Pembaharuan (*Innovation*) dan 3). Pemasyarakatan (*socialitation*) atau pemeliharaan¹².

1. Produksi dan pengaturan

Komunikasi yang terutama berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi mencapai tujuan produksi (produk, jasa, dsb). Adalah berorientasi pengaturan atau produksi. Contoh komunikasi produksi adalah informasi penjualan, pesan pengawasan mutu, anggaran, dan pesan-pesan kebijaksanaan dan pengaturan yang menunjukkan kepada para anggota organisasi mengenai bagaimana melaksanakan tugas-tugas mereka.

Fungsi komunikasi ini meliputi pesan yang memungkinkan para manajer dan para anggota organisasi untuk : Menentukan sasaran dan tujuan; Merumuskan bidang masalah; Menilai prestasi; Mengkoordinir tugas-tugas yang secara fungsional saling bergantung; Menentukan standard hasil prestasi; Mengomando, menunjukkan kepada pegawai apa

¹² M.T. Myers & G.E. Myers. *Teori-Teori Manajemen Komunikasi*, alih bahasa ; A. Hasymi Ali, cet.1 Jakarta. Bahana Aksa. 1987 : 7.

yang harus dilakukan, memberi perintah; Memberikan instruksi, menunjukkan kepada pegawai bagaimana melaksanakan suatu perintah, mengembangkan prosedur, dan memahami kebijaksanaan; Memimpin dan mempengaruhi.

Fungsi produksi adalah menyangkut setiap kegiatan komunikasi yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan utama organisasi. Dalam organisasi pabrik, kita memasukkan komunikasi tentang produksi atau apa saja yang harus dikomunikasikan untuk dapat menghasilkan mobil atau botol bir. Dalam lembaga pendidikan ia adalah pengajaran dan latihan sesungguhnya untuk para mahasiswa. Semua komunikasi yang berkaitan dengan pembelian, pengepakan, penerimaan atau pemecatan pegawai, pengumpulan modal, penjualan, pencarian pekerjaan untuk lulusan Perguruan Tinggi, adalah contoh-contoh fungsi produksi dari komunikasi.

2. Pembaharuan (*Innovation*)

Fungsi pembaharuan dari komunikasi, meliputi aktivitas-aktivitas komunikasi seperti sistem saran di seluruh organisasi, pekerjaan penelitian dan pengembangan, riset dan analisa pasar, sidang-sidang urun-saran (brainstorming), dan panitia "tank pemikir". Fungsi komunikasi ini sangat vital dalam organisasi yang mendapatkan dirinya berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan suka berubah.

3. Pemasyarakatan atau Pemeliharaan

Fungsi komunikasi yang ketiga ini meliputi komunikasi yang mempengaruhi 1) harga diri para anggota organisasi, 2) hubungan antar-pribadi mereka dalam organisasi, dan 3) motivasi mereka untuk menyatukan sasaran-sasaran individu dengan tujuan-tujuan organisasi.

Pertama, harga diri para anggota organisasi. Aktivitas komunikasi sosial tidaklah ditujukan pada material yang sedang dikerjakan, tetapi pada alat-alat untuk menyelesaikan pekerjaan itu yang dalam banyak hal adalah pegawai itu sendiri. Komunikasi sosial adalah menyangkut imbalan dan motivasi pegawai, moral dsb. Agar pegawai betah dalam suatu organisasi dan berprestasi memadai, mereka hendaklah memperoleh pengalaman

menyenangkan dalam organisasi itu. Imbalan itu dapat berupa uang, prestise, status, pekerjaan menarik, identifikasi dengan produk organisasi, dan faktor kepuasan lainnya.

Kedua, hubungan antar-pribadi mereka dalam organisasi. Komunikasi sosial meliputi informasi yang menunjang hubungan seseorang dengan lingkungan fisik dan manusia. Misalnya, informasi yang menyokong pandangan anda tentang diri anda sendiri sebagai orang yang kompeten dan berguna adalah bersifat menyatukan dan memperkuat harga diri anda.

Ketiga, motivasi mereka untuk menyatukan sasaran-sasaran individu dengan tujuan-tujuan organisasi. Fungsi sosial dari komunikasi membantu membangun harapan bersama dengan para anggota organisasi, harapan mengenai satu sama lain, pekerjaan yang akan dilaksanakan, bagaimana melaksanakan pekerjaan itu, dan kontak organisasional dan lingkungan dimana organisasi itu berada. Upacara (rituals), dan prosedur adalah cara-cara para anggota organisasi mengembangkan harapan bersama yang menyatukan mereka bersama sebagai bagian dari organisasi. Oleh karena fungsi sosial dari komunikasi itulah para anggota organisasi mengenal dan bergaul satu sama lain sebagai anggota organisasi itu. Hanya dengan komunikasi sosial atau komunikasi pemeliharaan pegawai dapat terlibat secara pribadi dalam sasaran suatu organisasi.

3. Manajemen Komunikasi Organisasi

Berbicara tentang teori komunikasi organisasi nampaknya tak bisa dilepaskan dengan perkembangan historis studi-studi tentang administrasi, organisasi, dan terutama kini adalah manajemen. Salah satu aspek yang menyatukan berbagai pendekatan itu adalah komunikasi, karena di dalam cara pandang administrasi, organisasi, dan manajemen terdapat aktivitas komunikasi sebagai penjelas hubungan antarpersonal maupun antarkelompok dalam organisasi, organisasi sebagai wadah kerjasama serta organisasi sebagai wujud perilaku manusia.

Adapun bila mengkaji tentang manajemen komunikasi organisasi maka fokus pembahasannya adalah pada bagaimana aktivitas komunikasi yang dilakukan manusia

dalam organisasi dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Secara sederhana manajemen itu merupakan seni untuk memperoleh sesuatu karena hasil pekerjaan orang lain (Mary Parker Follet). Manajemen itu mengandung pengertian usaha untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi sumber daya manusia. Jadi manajemen itu berkaitan dengan : a). perencanaan – visi, arah dan tujuan. b). pengorganisasian – tugas, sumber daya, dan proses. c). memimpin – motivasi, lingkungan, dan komunikasi. d). pengawasan – tampilan versus target (bagaimana bergerak menuju self control).

Lebih jauh Liliweri menjelaskan bahwa seseorang yang disebut sebagai manajer sekurang-kurangnya menampilkan tiga kompetensi yaitu, (1). Keterampilan ; konseptual, hubungan antar manusia, dan teknis. (2). Peran ; mengelola informasi, mewakili semua, pemimpin, penghubung, pengambil keputusan, negosiator, sebagai orang yang dapat memecahkan masalah, menangani perubahan, dan mengalokasikan sumberdaya. (3). Kompetensi baru ; (a). menyatukan bagian-bagian organisasi sehingga organisasi merupakan kesatuan orang-orang yang bekerjasama. (b). menciptakan jaringan kerja organisasi (membentuk relasi dan membangun tim kerja). (c). mampu berhadapan dengan organisasi virtual (maya) melalui pemberdayaan, membangun kepercayaan dan pengembangan masa depan.

Apapun kompetensi yang akan dimainkan oleh seorang administrator, organisatoris dan manajer namun dia tetap menampilkan diri sebagai seorang komunikator, adalah seseorang yang harus menjadi orang pertama yang mengambil prakarsa dalam proses komunikasi dalam kerjasama antarmanusia.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pembahasan tentang manajemen komunikasi organisasi tak lepas dari pembahasan tentang beberapa hal di atas yang satu dengan lainnya saling berkaitan. Secara sistematis pembahasan manajemen komunikasi organisasi meliputi : a). visi, arah dan tujuan organisasi (planning). b). tugas, sumber daya

dan proses dalam organisasi (organizing). c). motivasi, lingkungan, dan komunikasi antar bawahan dan atasan dalam organisasi (manajer), d). pengawasan terhadap proses interaksi atau komunikasi antarmanusia (controlling).

Faktor lain yang membantu proses manajemen komunikasi organisasi dapat berjalan dengan adalah kompetensi seorang manajer. Seorang manajer dalam mengelola organisasi sekurang-kurangnya memiliki tiga kompetensi yaitu : pertama, keterampilan ; konseptual, hubungan antar manusia, dan teknis. Kedua, peran ; mengelola informasi, mewakili semua, pemimpin, penghubung, pengambil keputusan, negosiator, sebagai orang yang dapat memecahkan masalah, menangani perubahan, dan mengalokasikan sumberdaya. Ketiga, Kompetensi baru ; (a). menyatukan bagian-bagian organisasi sehingga organisasi merupakan kesatuan orang-orang yang bekerjasama. (b). menciptakan jaringan kerja organisasi (membentuk relasi dan membangun tim kerja). (c). mampu berhadapan dengan organisasi virtual (maya) melalui pemberdayaan, membangun kepercayaan dan pengembangan masa depan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam bahasan ini akan dipaparkan tentang konsep dan strategi komunikasi pengembangan organisasi Pesantren Hidayatullah berdasarkan data hasil wawancara mendalam dengan informan berupa ungkapan dan cerita asli para informan yang terkait langsung dengan seluk beluk mengenai konsep dan strategi komunikasi pengembangan organisasi dan dilengkapi dengan berbagai data sekunder.

Deskripsi tersebut dikemukakan dengan gaya bertutur informal, mendetail, dalam bahasa dan mimik para informan. Dari keseluruhan penuturan para informan tentang konsep dan strategi komunikasi pengembangan organisasi Hidayatullah dapat dilihat dalam beberapa bagian sebagai berikut.

1. Ajaran Islam Sebagai Konsep Berorganisasi

Lingkungan pesantren dengan segala bentuk aktivitas sehari-hari yang diselimiuti oleh kegiatan keagamaan akan membentuk pola pikir dan cara pandang bagi siapa saja yang tinggal di dalamnya, termasuk cara pandang terhadap aturan organisasi. Apalagi dibarengi dengan adanya kajian-kajian keislaman, juga ceramah maupun taushiah yang sering disampaikan akan membentuk karakter tersendiri bagi siapa saja yang tinggal di dalamnya.

Demikian halnya dengan pesantren Hidayatullah tradisi seperti itu sudah berjalan sejak berdirinya sampai sekarang. Dan penekanan dari setiap aktivitas termasuk dalam hal aturan hidup berorganisasi di lingkungan pesantren Hidayatullah senantiasa merujuk pada ajaran Islam.

Begitu juga dengan perkembangan organisasi hidayatullah, menurut informan pertama pertumbuhan dan perkembangan organisasi Hidayatullah tidak bisa lepas dari ajaran islam itu sendiri, yaitu dalam memahami islam sebagai suatu ajaran untuk membangun masyarakat yang berperadaban tinggi, agung, pesantren memilih suatu manhaj atau metodologi yang diyakini sebagai sebuah metodologi yang efektif untuk menumbuhkembangkan diri dan masyarakat. Jadi tidak bisa lepas dari sana”, dan jika bertitik tolak dari ajaran islam itu sendiri dalam melakukan pembinaan terhadap santri, maka rujukannya adalah sebagaimana dicontohkan rasul dala al Qur’an surat al jumu’ah ayat 2.

Pendapat ini juga dipertegas oleh informan berikutnya ust. Abdul Manan seperti penjelasan beliau berikut : konsep, ide dasar, filosofi lahirnya lembaga ini tidak bisa lepas dari ajaran islam itu sendiri. Apapun permasalahan yang kita hadapi dalam hidup ini, termasuk dalam hal berorganisasi kita harus merujuk pada ajaran Islam (*back to Islam*).

Uraian tersebut memberikan gambaran bahwa sesungguhnya dalam mengatur organisasi di lingkungan Hidayatullah konsep yang dijadikan panduan adalah ajaran Islam itu sendiri dengan sumber utamanya Al Qur’an dan Al Hadits. Dari sumber al Qur’an tersebut pesanten hidayatullah dalam mendalami ajaran islam dikenal istilah konsep sistematika nuzulnya wahyu. Konsep ini mengandung pengertian bahwa dalam

menjalankan ajaran Islam seorang muslim seharusnya meniru bagaimana rasulullah dulu menerima wahyu dan bagaimana mengamalkannya sesuai dengan urutan turunnya wahyu tersebut.

2. Faktor Kepemimpinan / Imamah

Dalam mengatur organisasi di lingkungan Pesantren Hidayatullah, faktor pemimpin sangat besar pengaruhnya dalam menentukan aturan main organisasi (manajemen organisasi). Figur pimpinan yang memiliki banyak kelebihan seperti memiliki rohani (spiritual) yang baik, intelek, bermoral, dan kelebihan-kelebihan lain akan sangat berpengaruh dalam setiap langkah pertumbuhan organisasi.

Disamping itu dalam masalah kepemimpinan di hidayatullah dikenal istilah organisasi imamah jama'ah, seperti yang dijelaskan oleh ust. Abdurrahman berikut ; "dalam sebuah kebangkitan masyarakat harus ada sosok pemimpin yang memiliki kemauan kuat untuk merubah masyarakat tersebut dengan suatu konsep yang jelas sebagaimana yang digambarkan dalam al Qur'an surat al jumu'ah ayat 2. Kebangkitan sebuah masyarakat atau organisasi akan baik apabila seorang pemimpin itu mampu melakukan pencerahan spiritual, intelektual, moral, tilawah, tazkiah adalah sangat mendasar. Dari situ pribadi-pribadi yang ada dalam jama'ah itu memiliki kesamaan dalam berbagai hal, seperti idealisme, visi, misi dan orientasi hidup yang sama juga. Hal ini penting sekali sebagai suatu kultur hidup yang sama, mereka siap dalam satu kepemimpinan, organisasi imamah jama'ah ditata untuk melakukan sesuatu yang sama secara spiritual, moral dan intelektual melakukan kesadaran pribadi, jamaa'i, itu penting sekali *dari* sini orang-orang diorganisasikan dalam suatu organisasi yang namanya ormas Hidayatullah.

Pola kepemimpinan yang dibangun Al marhum ustazd Abdullah Said tersebut dijadikan pedoman dalam membangun tradisi di semua cabang hidayatullah yang sudah ada. Dengan kata lain sebagai tempat penyemaian untuk kemudian diduplikasi sebagaimana penjelasan beliau ust. Abdurrahman lebih lanjut.

“Dari tempat penyemaian tersebut, karena kita mulai dari membina SDM, mulai dari adanya pemimpin yang mampu untuk membina jama’ah itu dalam bentuk wadah pesantren atau orsos. Dari sini sudah ada sosok kader yang taat pada pimpinannya, karena ada kesamaan visi misi dan idealisme itu besar maka melahirkan tanggung jawab yang besar juga. Setelah itu mereka siap melakukan pekerjaan apapun yang terkait dengan idealisme, sehingga ini yang membuat mereka taat untuk ditugaskan pada bidang apa saja dimana saja dan itu yang membuat Hidayatullah cepat untuk berkembang, tersebar dan melakukan sesuatu duplikasi daripada yang pernah dirasakan di tempat dimana ada instruktur, ada pembimbing yang bisa membimbing. Ini sebenarnya persoalan adanya pemimpin yang melakukan proses kaderisasi, itu yang bisa mempercepat langkah-langkah Hidayatullah untuk tersebar dimana-mana termasuk Surabaya yang membuat duplikasi pesantren di Jawa dan Nusa Tenggara”.

Penjelasan di atas ditambahkan oleh ust. Abdul Manan dengan memberikan istilah struktur imamah jama’ah dan konsep komando dalam mengatur organisasi di lingkungan hidayatullah. Sejak berdirinya hidayatullah panduan organisasi yang diterapkan adalah struktur imamah jama’ah, struktur ini tidak ubahnya struktur ular. Struktur ular itu adalah setelah kepala kemudian leher semua, jadi struktur pesantren Hidayatullah tatkala itu setelah pucuk pimpinan adalah semuanya anggota. *Maa ba’dal imam ma’mum*, setelah imam adalah ma’mum. Kemudian dalam hal memberikan tugas dan tanggung jawab konsep yang digunakan adalah sistem manajemen komando.

Konsep kepemimpinan yang dibangun oleh pendiri hidayatullah dapat dilihat dari penjelasan di atas, dan pada proses pertumbuhan dan perkembangannya pola tersebut

dijadikan panduan sampai pada saat Hidayatullah berubah menjadi organisasi massa (Ormas).

Namun setelah pendiri pesantren wafat pola kepemimpinan dengan konsep strategi manajemen komando tidak berlaku lagi, karena para pelanjut beliau menyadari akan banyak kekurangan yang dimiliki maka konsep tersebut tidak digunakan lagi dan menggunakan konsep kepemimpinan *one collective show* bukan *one man show* seperti yang dijelaskan berikut.

“Pada masa awal atau generasi pertama kepemimpinan Hidayatullah memang keberadaan beliau UAS sangat menonjol. Beliau adalah pendiri (father founding), perintis sehingga bisa dikatakan beliau sebagai ideolog. System komando masih kental dan orientasi figurnya juga sangat menonjol. Setelah beliau wafat kondisi seperti itu tidak bisa lagi kita lihat. Pola kepemimpinan yang dijalankan pada generasi kedua menggunakan pendekatan kepemimpinan kolektif. Artinya setiap ada keputusan atau kebijakan strategis selalu dilakukan dengan musyawarah mufakat terlebih dahulu. Organisasi itu kan sama dengan organisme yang memiliki masa awal dalam pertumbuhannya, ia selalu bergantung pada induknya. Kemudian ketika induknya memiliki banyak anak tentunya anak-anaknya memiliki perbedaan dalam menindaklanjuti idealisme, orientasi hidup yang pernah diajarkan induknya. Hal inilah yang perlu difahami dalam melihat perkembangan organisasi hidayatullah”.

3. Islam Sebagai Idiologi Organisasi

Organisasi Hidayatullah hadir dengan anggota yang memiliki modal pemahaman agama yang kental, yaitu dengan adanya pemahaman islam sebagai ideologi mereka dalam menempuh hidup ini baik susah maupun senang.

Seperti yang diuraikan informan berikut ; Islam itu sebagai basis yang mendorong orang tumbuh dan berkembangnya kreatifitas, jadi bukan berarti Qur'an dan sunnah tak sempurna, sangat sempurna dan memberikan dasar dalam pengembangan keberadaannya

dalam bentuk pikiran itu. Oleh karena itu bisa berkembang secara sendiri, natural (alami) karena adanya kebutuhan yang mendasar, terus ada upaya-upaya sendiri sehingga menemukan teori-teori atau ilmu-ilmu atau menemukan cara-cara terbaik sehingga bila dibandingkan dengan teori yang disusun para fakar itu, saya katakan nyambung saja ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut walaupun gak semuanya, karena ada nilai-nilai yang kita miliki yang dikemas sesuai dengan situasi dan kondisi.

4. Faktor Perubahan

Konsep komunikasi yang dibangun pendiri Hidayatullah tidak selamanya bisa diterapkan. Apa yang sudah berjalan pada masa kepemimpinan beliau tidak bisa sepenuhnya dijalankan oleh penerusnya, karena berbagai faktor yang sangat beragam.

Hal pertama yang perlu diingat bahwa setelah Ustadz Abdullah Said wafat tidak ada orang yang bisa mewakili sepenuhnya segala kemampuan beliau, inilah yang menjadi alasan utama perubahan dari orsos ke ormas. Yang kedua, perkembangan lembaga semakin meluas, aspek-aspeknya semakin kompleks, sehingga perlu adanya sistem yang bisa mengakomodasi tuntutan, keperluan dan perkembangan lembaga. Kalau dalam bentuk orsos belum tentu bisa seperti itu, demikian uraian salah seorang informan.

Lebih jauh beliau menjelaskan tentang pengaruh perubahan struktur kepemimpinan di lingkungan hidayatullah sebagai berikut. Menset-up sebuah sistem nasional tidak mudah, perlu waktu, ada masa transisi. Dan perubahan struktural memang cepat dan perubahan kultural lambat. Jadi untuk melaksanakan sistem yang baru ini butuh waktu dan memang cukup berat karena masih banyak kendala di lapangan. Misalnya, masih adanya konflik lokal maupun konflik-konflik kecil di semua elemen organisasi yang ada. Dengan kata lain perkembangan hidayatullah masih dalam masa transisi sampai saat ini.

Dalam melakukan pengembangan organisasi pada masa kepemimpinan ustadz Abdullah Said (alm.) salah satu strategi yang dilakukan sebagai efek dari pengembangan organisasi adalah pengiriman da'i ke berbagai daerah di seluruh pelosok tanah air.

Namun hal ini tidak sepenuhnya bisa dilaksanakan pada masa kepemimpinan ustadz Abdurrahman Muhammad, karena situasi dan kondisi sudah berubah.

Kegiatan seperti itu tidak bisa sepenuhnya bisa dilakukan karena tuntutan organisasi sudah berubah, kegiatan tersebut masih berjalan tapi mekanismenya berbeda sesuai dengan kebutuhan. Yang menangani program ini adalah departemen SDM di struktur DPP yang mengatur manajemen penugasan daerah.

Dari uraian informan tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam melakukan aktivitas pengembangan organisasi, konsep dan strategi yang diterapkan adalah berpedoman pada beberapa aspek mulai dari pemahaman tentang ajaran islam, kepemimpinan (imamah wal jama'ah), islam sebagai ideologi organisasi, dan faktor perubahan organisasi.

Keempat aspek tersebut memberikan pengaruh yang signifikan dalam menentukan arah pengembangan organisasi, karena masing-masing aspek memiliki substansi yang berbeda dan saling mendukung. Sehingga dapat dikatakan sebagai satu kesatuan atau sistem yang menentukan perkembangan organisasi yang sudah berjalan.

Kesimpulan

Kesimpulan merupakan suatu sintesis dari pembahasan hasil penelitian, paling sedikit harus mengandung jawaban terhadap permasalahan penelitian dalam bentuk temuan penelitian berupa konsep atau teori serta kemungkinan pengembangannya di masa yang akan datang. Dari pembahasan hasil penelitian (diskusi antara data dan teori) yang telah dilakukan dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut :

Pertama, terkait dengan konsep komunikasi yang diterapkan dalam proses pengembangan organisasi di lingkungan pesantren hidayatullah adalah menerapkan konsep yang didasari oleh pemahaman ajaran Islam yang menghasilkan cara pandang bahwa dalam menentukan arah organisasi nilai-nilai yang terkandung dalam semua unsur komunikasi didasari oleh ideologi tauhid yang bersumber dari Al Qur'an dan Al Hadits yang dikenal dengan konsep sistematika nuzulnya wahyu. Konsep ini diilhami oleh tarbiyah Allah kepada Rasul-Nya, kemudian tarbiyah Rasul kepada para sahabat, berikut

umatnya. Disebut demikian karena tahapan-tahapan pembinaannya didasarkan atas urutan-urutan turunnya wahyu kepada Rasulullah mulai dari surat al-Alaq, al-Qolam, al-Muzammil, al-Mudatsir, dan al-Fatihah. Konsep inilah yang melandasi semua aktifitas organisasi Hidayatullah termasuk dalam hal pengembangan organisasi.

Kedua, terkait dengan strategi manajemen komunikasi yang diterapkan dalam pengembangan organisasi adalah manajemen komando imamah jama'ah yang dalam aplikasinya menggunakan doktrin ideologi tauhid sebagai falsafah dan ta'at serta patuh pada imam sebagai doktrin operasional. Manajemen komando imamah jama'ah mengandung pengertian bahwa dalam proses kepemimpinan menggunakan pendekatan analogi imam dan makmum dalam sholat. Artinya apapun yang dilakukan imam selama itu tidak menyalahi aturan yang telah digariskan dalam ajaran Islam maka makmum harus mengikutinya. Pola manajemen inilah yang sangat membantu proses pengembangan organisasi di lingkungan Pesantren Hidayatullah sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Ketiga, dalam tataran pelaksanaan manajerial organisasi faktor esoteris sangat berpengaruh dan menjadi determinator faktor eksoteris. Factor esoteris adalah prinsip sedangkan eksoteris adalah manifestasi. Artinya dalam pelaksanaan manajerial organisasi di lapangan, prinsip-prinsip ideologi tauhid yang dipegang oleh setiap anggota hidayatullah dijadikan pedoman dalam melaksanakan semua aktivitas keorganisasian.

Temuan ini memiliki arti penting bagi pemerhati pengembangan organisasi khususnya tentang konsep dan strategi komunikasi pengembangan organisasi keagamaan. Jadi menurut temuan ini pengembangan organisasi akan bisa memperoleh hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien apabila menjadikan nilai-nilai dan konsep pemahaman agama sebagai pedoman dalam menjalankan semua aktifitas organisasi. Berikutnya menurut temuan ini bahwa dalam menjalankan strategi komunikasi pengembangan organisasi akan mencapai tujuan pengembangan organisasi apabila menggunakan pendekatan manajemen komando imamah jama'ah.

Secara teoritis dapat dikemukakan bahwa pengembangan organisasi akan efektif mencapai hasil dan tujuan organisasi apabila menerapkan konsep yang dilandasi nilai-nilai agama yang kuat dan manajemen strategi komando kepemimpinan yang islami (imamah jama'ah).

DAFTAR PUSTAKA

Agustinus Sri Wahyuni, 1996. *Manajemen Strategik (Pengantar proses berpikir Strategik)*, Binarupa Aksara, Jakarta, cet. 1

Aji, Firman B. 1990. *Perencanaan dan Evaluasi (Suatu Sistem Untuk Proyek Pembangunan)*, Bumi Aksara, Jakarta, cet. 3

Alex S. Nitisemito, 1989. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Ghalia Indonesia, Jakarta, cet.1

Barry Cushway and Derej Logde, 1995. *Organisational Behavior and Design*, (Perilaku dan Desain organisasi) alih bahasa, Sularno Tjiptowardojo, Jakarta. PT. Elex Media Komputindo,

Beckhard, Richard. Alih Bahasa Ali Saifullah. 1981. *Pengembangan Organisasi (Strategi dan Model)*. Penerbit Usaha Nasional. Surabaya.

Dedy Mulyana., 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*, cet. 3 Bandung. PT. Rosda Karya,

Eddy C.Y. Kuo (et.al), 1994. *Communication Policy and planing in Singapura*, 1983. cet. 1 diterjemahkan dengan judul "Kebijakan dan Perencanaan Komunikasi ; Pengalaman Singapura, penerjemah Nirwono, Jakarta, LP3ES

Efendi, Onong Uchjana, 2004. *Dinamika Komunikasi*. PT. Remaja Rosda Karya Bandung, cet. 6. Bandung.

Hamidi. 2004. *Metode Pnelitian Kualitatif (Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian)*. cet.2. Malang. UMM Press.

Hamijoyo, Santoso S. 2005. *Hand Out Mata Kuliah Perencanaan Komunikasi*, Program Pasca Sarjana Unitomo Surabaya

-----, 2005. *Komunikasi Partisipatoris (Pemikiran dan Implementasi Komunikasi dalam Pengembangan Masyarakat*. Editor. Asep. S. Muhtadi. Penerbit humaniora. Cet.1. Bandung.

Hasil penelitian IAIN Antasari dan Litbang Depag, *Hidayatullah "Sarang Teroris"?* Pustaka Inti, Jakarta, 2004

Indriyo G. et.al. 2000. *Perilaku Keorganisasian* cet.2 BPF, Yogyakarta

KBBI, 2002. Departemen Pendidikan Nasional, Balai Pustaka, Jkt. Edisi. III

Liliweri, Alo., 2004. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Penerbit Mandar Maju Bandung. Cet. 1. Bandung.

Little John SW. 1996. *Theoris of Human Communicaion*. Fifth edition. New York. Wadsworth Publishing Company.

M.T. Myers & G.E. Myers, 1987. *Teori-Teori Manajemen Komunikasi*, alih bahasa ; A. Hasymi Ali, cet.1 Jakarta. Bahana Aksa,

Manan, Abdul, 2000. *Rekayasa Ulang Budaya Organisasi Dakwah*, Madina Pustaka, Jakarta

-----, 1998. *Membangun Islam Kaffah (Merujuk Pola Sistematika Nuzulnya Wahyu)*, Madina Pustaka, Jakarta

-----, 2000. *Pesantren Hidayatullah Kini dan Esok*, Madina Pustaka, Jakarta

-----, 2005. *Strategi Pemenangan Dakwah*, MC Publishing, Jakarta,

Middleton, John. *Approaches to Communication Planning*, Paris. Unesco

Moekijat, 2005. *Pengembangan Organisasi*. Penerbit PT. Mandar Maju. Cet. 5 Bandung.

Panuju, Redi. 2000. *Komunikasi Bisnis*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Cet. 2.
Jakarta.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules, Deddy Mulyana, (Ed.) 2002. *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*, cet.4. Bandung, Remaja Rosdakarya,

Rakhmat, Jalaludin., 2000. *Metode Penelitian Komunikasi*, PT. Rosda Karya Bandung. cet. 8.
Kota Bandung

Salim, Peter dkk. 1991. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, edisi pertama, Jakarta

Siswanto, Bedjo, Drs. *Manajemen Modern (Konsep dan Aplikasi)*. Penerbit Sinar cet. 1.
Bandung. 1990

Tanri Abeng (et.al), 1987. *Manajemen Dalam Perspektif*, LMP2M (Lembaga Manajemen Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) BPFE – Yogyakarta, cet.1

Tripomo, Tedjo, Et. al . 2005. *Manajemen Strategi*. Penerbit Rekayasa Sains Bandung. Bandung. Cet. 1.

Widjaya, A.W. 1987. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* ; PT. Bina Aksara, Jakarta,