

PENGEMBANGAN KAPABILITAS PONDOK PESANTREN BERBASIS PENGETAHUAN

Ahmadi

STIS Miftahul Ulum Lumajang
ahmadikarangbayat@gmail.com

DOI :

Received: April 2022

Accepted: Mei 2022

Published: Juni 2022

Abstract This article will discuss the procedure for diagnosing capabilities in the knowledge-based boarding school capability development model. This research uses library research. In this study, researchers used two kinds of data, namely primary data and secondary data. Methods of data collection by tracing sources of literature documentation and library materials that are relevant to the problems studied. The results of the analysis concluded. Knowledge-based boarding school organizations can be understood as organizations in which knowledge (tacit, explicit, cultural) is used as the basis for everyone's work. Knowledge is the result of learning that is developed so that it becomes the strength and source of organizational competitive advantage in a sustainable manner. The focus of developing knowledge-based organizational capabilities through a strategic-applicative approach, namely; reframing, restructuring, revitalizing, renewal, and reinspiring.

Keywords: *organizational capability, Islamic boarding school, knowledge*

Abstrak Artikel ini akan membahas tentang tata cara diagnosa kapabilitas dalam model pengembangan kapabilitas pondok pesantren berbasis pengetahuan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian library research. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dengan cara menelusuri sumber dokumentasi literatur dan bahan pustaka yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Hasil analisis menyimpulkan. Organisasi pondok pesantren berbasis pengetahuan dapat dipahami sebagai organisasi yang di dalamnya pengetahuan (*tacit, explicit, cultural*) dijadikan sebagai basis pekerjaan setiap orang. Pengetahuan merupakan hasil pembelajaran yang dikembangkan sehingga menjadi kekuatan (*power*) dan sumber keunggulan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Fokus pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan melalui pendekatan strategis-aplikatif, yaitu; *reframing, restructuring, revitalizing, renewal, dan reinspiring*.

Kata Kunci : *Kapabilitas organisasi, pondok pesantren, pengetahuan*

Pendahuluan

Pondok pesantren adalah sistem pendidikan yang melakukan kegiatan sepanjang hari. Santri tinggal di asrama dalam satu kawasan bersama guru, kiai dan senior mereka. Oleh karena itu hubungan yang terjalin antara santri-guru-kiai dalam proses pendidikan berjalan intensif, tidak sekedar hubungan formal ustadz-santri di

dalam kelas. Dengan demikian kegiatan pendidikan berlangsung sepanjang hari, dari pagi hingga malam hari. Hardyansah mengidentifikasi empat elemen kunci yang membuat lembaga pendidikan sekarang ini berbeda dengan dekade sebelumnya. Keempat elemen kunci tersebut adalah globalisasi, perubahan teknologi, pentingnya pengetahuan dan ide (knowledge management), dan kolaborasi yang melintasi batasan organisasi.¹

Sistem pendidikan ini membawa banyak keuntungan, antara lain: pengasuh mampu melakukan pemantauan secara leluasa hampir setiap saat terdapat perilaku santri baik yang terkait dengan upaya pengembangan intelektualnya maupun kepribadiannya. Dalam teori pendidikan diakui bahwa belajar satu jam yang dilakukan lima kali lebih baik daripada belajar selama lima jam yang dilakukan sekali, padahal rentangan waktunya sama. Keuntungan kedua adalah proses belajar dengan frekwensi tinggi dapat memperkuat pengetahuan yang diterima. Keuntungan ketiga adalah adanya proses pembiasaan akibat interaksinya setiap saat baik sesama santri, santri dengan ustadz maupun santri dengan kiai.²

Hal ini merupakan kesempatan terbaik misalnya untuk mentradisikan percakapan bahasa Arab guna membentuk lingkungan bahasa Arab (bi'ah 'Arabiyah) atau secara general lingkungan bahasa (bi'ah lughawiyah) baik bahasa Arab maupun bahasa Inggris. Sistem pengajaran pondok berbeda dengan pondok pesantren salaf pada umumnya. Di pondok telah dipergunakan sistem klasikal dengan menggunakan media belajar yang sudah atau canggih. Orientasi pendidikannya lebih mementingkan penguasaan ilmu alat, seperti bahasa Arab, dan bahasa Inggris. Penguasaan bahasa Arab dan bahasa Inggris belum menjadi penekanan utama pada pondok pesantren salaf. Pondok juga mempraktekkan bahasa Arab dan Inggris di lingkungannya sebagai bahasa pergaulan sehari-hari.³

Pondok pesantren berusaha mewujudkan sistem pendidikan sinergik. Yakni sistem yang memadukan akar tradisi dan itas. Jika strategi ini mampu dilaksanakan, hubungan pendidikan pondok pesantren dengan dunia kerja industrial bisa bersambung. Pondok pesantren di era yang ini harus memusatkan pada tiga variabel mendasar: materi, pandangan dunia, dan metodologi.⁴

Selanjutnya, dalam menghadapi tantangan yang berat akibat dari perubahan global tersebut pondok dituntut memiliki tiga kemampuan: (1) kemampuan untuk survive (bertahan hidup) di tengah-tengah perubahan dan persaingan yang terus bergulir; (2) kemampuan untuk meningkatkan kualitas kehidupannya (rohaniah dan jasmaniyah); dan (3) kemampuan untuk berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan zaman yang terus berubah. Sementara itu, pondok pesantren cenderung dapat mengembangkan diri, dan bahkan kembali menempatkan diri pada posisi yang penting dalam sistem pendidikan nasional Indonesia secara keseluruhan. Lebih dari itu, pondok pesantren dipercaya mampu memberikan sumbangan dan berfungsi pada pengembangan modal dasar rohaniah dalam pembangunan nasional.

¹Hardiyansyah Hardiyansyah and A. Sumantri, 'Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik Melalui Proses Diagnosa Dan Intervensi', *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5.1 (2019), 42–49
<<https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.01.6>>.

²Ahmad Zarkasyi, 'Reality, Expectations And Policy Of Madrasah Management In The Era Of Regional Autonomy', *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2.2 (2021), 229–42
<<https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.61>>.

³Illa Zahroh Luthfita, 'Kepemimpinan : Pengembangan Organisasi , Team Building Dan Perilaku Inovatif (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di MA Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang)', *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4.1 (2016), 92–106.

⁴Mohamed Mohamed Tolba Said, Krishnan Umachandran, and Abdul Ghafar Don, 'Innovation in Islamic Education', *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies*, 2.2 (2018), 117–28
<<https://doi.org/10.21009/hayula.002.2.02>>.

Berdasarkan uraian tersebut, maka artikel akan mendeskripsikan diagnosa dan pengembangan kapabilitas pondok pesantren berbasis pengetahuan

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian library research. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder.⁵ Metode pengumpulan data dengan cara menelusuri sumber dokumentasi, dengan mengkaji literatur dan bahan pustaka yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, baik dari teori organisasi, kepemimpinan, sumber daya manusia maupun jurnal penelitian. Analisis data dilakukan dengan membaca dan mengavaluasi, menganalisis dan interpretasi, dan menarik kesimpulan dari berbagai sumber literatur.⁶

Metode studi atau analisis yang digunakan dalam menganalisis adalah analisis induktif. Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh dikembangkan. Dalam analisis induktif akan muncul dua kemungkinan dalam menentukan kategori. Kemungkinan pertama peneliti akan menggunakan kategori yang biasa digunakan oleh subjek penelitian, dan kemungkinan kedua peneliti dapat menggunakan kategori yang dikembangkan sendiri.⁷ Atau, peneliti dapat menggabungkan dua metode, yaitu menggunakan kategori.

Hasil dan Pembahasan

1. Kapabilitas organisasi di Pondok Pesantren

Kapabilitas organisasi pesantren merupakan suatu hal penting bagi pesantren dalam kaitannya dengan perubahan. Langkah pertama dalam pengembangan kapabilitas pondok pesantren adalah mengenali pesantren untuk menentukan perubahan apa yang diperlukan oleh pesantren tersebut. Penentuan fokus apa yang akan dilakukan perubahan menentukan sukses tidaknya perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, langkah pertama dalam perubahan ini adalah membuat diagnosa terhadap pesantren.⁸

Banyak definisi yang telah diungkapkan oleh para pakar terkait pengertian diagnosa organisasi. Janicijevic menyatakan diagnosis organisasi merupakan isu yang penting dalam perubahan dan pengembangan organisasi. Kapabilitas pesantren akan menjawab tiga pertanyaan penting yaitu “Mengapa pesantren harus berubah?”, “Bagaimana melakukan perubahan tersebut”, dan “Apakah yang akan diubah?”⁹

Lebih lanjut, Janicijevic menyatakan kapabilitas organisasi adalah suatu metode yang digunakan untuk menganalisis pesantren dalam rangka mengidentifikasi kelemahan pesantren sehingga dapat dinetralisasi melalui perubahan pesantren. Kapabilitas pesantren melibatkan diagnosa atau penilaian tingkat fungsional suatu pesantren pada saat ini dalam rangka merancang intervensi perubahan yang sesuai.¹⁰

⁵Milya Sari and Asmendri, ‘Metode Penelitian Kepustakaan (Library Research)’, *Penelitian Kepustakaan (Library Research) Dalam Penelitian Pendidikan IPA*, 2.1 (2018), 15 <<https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/naturalscience/article/view/1555/1159>>.

⁶Andrew Abbott, ‘Library Research and Its Infrastructure in the Twentieth Century Windsor Lecture University of Illinois’, 2008, 1–27.

⁷Baris Dervis, ‘Library Research Method’, *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.9 (2013), 1689–99.

⁸Syuaiban Muhammad, ‘Pentingnya Pengembangan Budaya Organisasi Pada Perguruan Tinggi’, *Jurnal Ilmiah Widya*, 4. April (2017), 192–203.

⁹Wahyu Purhantara, ‘Organizational Development Based Change Management’, *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6.2 (2012), 154–66 <<https://doi.org/10.21831/jep.v6i2.582>>.

¹⁰Hardiyansyah, ‘Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta Dengan Model Weisbord’, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10.1 (2010), 25–36.

Pendiagnosa kapabilitas pesantren menggunakan prosedur khusus untuk mengumpulkan data dan informasi vital dari suatu pesantren. Selanjutnya, berdasarkan data dan informasi tersebut dilakukan analisis untuk menentukan penyakit apa yang dialami oleh pesantren tersebut. Langkah selanjutnya adalah merumuskan langkah-langkah intervensi yang diperlukan sehingga penyakit organisasi dapat disembuhkan dan organisasi menjadi bugar.

Banyak manfaat yang dihasilkan dari diagnosa organisasi. Menurut Alderer tujuan dari kapabilitas diagnosa organisasi adalah untuk menetapkan pemahaman yang menyeluruh mengenai suatu sistem dan menjadikannya sebagai dasar dalam menentukan perubahan apa yang diinginkan. Manfaat model kapabilitas diagnosa organisasi dalam HR Intelligence Report diantaranya pertama, membantu meningkatkan pemahaman tentang perilaku organisasi. Kedua, membantu mengkatagorikan data tentang organisasi. Ketiga, membantu menginterpretasikan data tentang organisasi. Terakhir, membantu menyediakan informasi dalam bahasa yang sama.¹¹

Uraian di atas menunjukkan manfaat diagnosa kapabilitas organisasi dapat diringkas sebagai berikut pertama memudahkan dalam memahami dan mengidentifikasi permasalahan organisasi dan hubungannya dengan perubahan lingkungan. Kedua, membantu dalam merancang intervensi yang diperlukan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja. Ketiga, membantu merancang bagaimana melakukan perubahan dalam organisasi.

2. Adaptasi Model Diagnosa Kapabilitas Pondok Pesantren

HR Intelligence Report mengungkapkan terdapat beberapa model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi. Tulisan ini hanya membahas beberapa model. Penjelasan beberapa model tersebut diuraikan di bawah ini.¹²

a. Force Field Analysis (FFA)

Analisis Medan Kekuatan atau Force Field Analysis (FFA) merupakan suatu analisis yang digunakan untuk perubahan organisasi menuju kondisi yang lebih baik. Dalam analisis ini, untuk berhasilnya perubahan kita akan menganalisis sisi kekuatan pendorong dan penghambat yang ada di organisasi. Dengan mengetahui kekuatan pendorong dan penghambat kunci, organisasi akan menggunakan kekuatan pendorong kunci dan mengurangi hambatan kunci untuk mengefektifkan perubahan.¹³

Organisasi yang mampu menghadapi perubahan hanya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Situasi ini tentunya melihat perubahan lingkungan yang tetap eksis, maju, dan berkembang. Organisasi harus dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan, dengan senantiasa dapat melakukan antisipasi, adaptasi dari proses perubahan. Bahwa seluruh komponen di dalam organisasi baik individu maupun kelompok kerja dan sumber daya lainnya harus tetap memiliki keunggulan dalam memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka peran pimpinan dalam organisasi adalah menciptakan perubahan. Pimpinan harus dapat mengenali faktor-faktor yang ada di dalam organisasi untuk dapat dijadikan kekuatan pendorong dan

¹¹Hardiyansyah and Sumantri.

¹²Hardiyansyah and Ade Firmansyah, 'Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosa Dengan Model Weisbord', *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 19.2 (2017), 152–62.

¹³R K Ihsani and Muhammad Nur Syuhada, 'Pengembangan Organisasi Dengan Model Diagnosa Six-Box Weisbord', *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 4. September (2020), 183–93
<<http://www.jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/JSSH/article/view/6536>>.

juga mengenali faktor-faktor yang mempunyai kekuatan penghambat. Kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat bersama-sama harus diidentifikasi. Identifikasi dilakukan dengan melihat fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan organisasi dan unsur-unsur manajemen sebagai sumber daya organisasi.

b. Leavitt's Model

Model ini tidak membagi faktor menjadi faktor pendorong dan penghambat seperti pada analisis FFA. Model ini mengkategorikan variabel menjadi empat variabel yaitu struktur, tugas, teknologi, dan sumber daya manusia (SDM). Variabel struktur mengacu pada sistem otoritas, sistem komunikasi, dan alur kerja dalam organisasi. Variabel tugas mengacu pada tugas dan subtugas yang berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa. Variabel teknologi meliputi semua peralatan dan mesin yang diperlukan oleh variabel tugas. Variabel SDM mengacu pada orang yang akan merealisasikan tujuan organisasi. Model ini menyatakan bahwa antar variabel terdapat saling ketergantungan. Perubahan pada satu variabel akan mempengaruhi variabel lainnya. Demikian pula apabila melakukan intervensi terhadap satu variabel juga harus menganalisis pengaruhnya terhadap variabel yang lain.¹⁴

c. Open System Theory

Beberapa model diagnosis organisasi menggunakan teori open system ini sebagai asumsi dasar. Premis dari teori ini adalah organisasi dianggap sebagai sistem sosial yang mempunyai ketergantungan dengan lingkungannya. Sebagai suatu sistem, model ini memandang adanya siklus yang meliputi input, transformasi (proses), dan output dalam suatu organisasi. Output merupakan hasil dari proses input yang digunakan. Output tersebut nantinya akan menjadi umpan balik untuk input selanjutnya. Perubahan yang akan dilakukan pada suatu organisasi tidak lepas dari siklus ini. Oleh karena itu, perubahan di dalam organisasi dilakukan dengan mengintervensi sisi input dan proses yang dilakukan sehingga output yang dihasilkan akan mengalami perubahan.

d. McKinsey 7S Framework

Model ini dikembangkan oleh perusahaan konsultan McKinsey and Company berdasarkan hasil riset terapan yang telah dilakukan pada industri dan bisnis. Pada model ini terdapat tujuh variabel yang semua variabelnya dimulai dengan huruf S sehingga disingkat menjadi 7S. Ketujuh variabel tersebut adalah struktur, strategi, sistem, skill, style, staff, dan shared values (nilai).¹⁵ Struktur didefinisikan sebagai kerangka organisasi atau bagan organisasi. Strategi merupakan rencana atau arah tindakan dalam pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sistem adalah proses dan prosedur rutin yang dilaksanakan oleh pondok pesantren. Skill menunjukkan kapabilitas staf yang ada di organisasi. Staff digambarkan dalam bentuk kategori personil pada organisasi. Style adalah cara manajer kunci bertindak dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Share Values merupakan konsep arahan yang dibagikan kepada anggota organisasi. Untuk melakukan perubahan organisasi, tidak mungkin hanya mengintervensi pada satu atau dua variabel saja. Perlu adanya analisis komprehensif yang

¹⁴Pandu Soetjitra, 'DIAGNOSA DAN TERAPI PERUSAHAAN DALAM KONDISI KRITIS Pandu Soetjitra STIE AKA Semarang', 2.12 (2016), 64–75.

¹⁵Kristiana Haryanti, Lucia Trisni Widyaningtanti, and Marieta Indriastuti, 'Hubungan Weisboard Six Box Model Dan Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Ecopsy*, 7.1 (2020), 22–30 <<https://doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8420>>.

melibatkan keseluruhan variabel sehingga perubahan pondok pesantren dapat berlangsung efektif dan efisien.

Dilihat dari sifat elemennya, kapabilitas pondok pesantren menurut Coombs dan Hull sebagaimana diungkap Akib terkait dengan tiga aspek yakni: 1) teknologi sebagai perangkat keras beserta dukungan material dan teknik, 2) basis pengetahuan, 3) dan akumulasi kebiasaan yang dipraktikkan sebagai acuan dalam menjalankan kegiatan. Sementara itu, dilihat dari istilah yang digunakan, kapabilitas organisasi sering dipertukarkan dengan kompetensi, sehingga muncul istilah kompetensi inti atau kapabilitas inti.¹⁶

Dilihat dari ruang lingkungannya, kapabilitas pondok pesantren meliputi dua belas komponen yang terkait satu sama lain, yakni: 1) kejelasan tanggung jawab personal, 2) kejelasan organisasi, 3) ganjaran finansial, 4) ganjaran personal, 5) indikator kinerja personal, 6) indikator kinerja kelompok, 7) perspektif mutu pekerjaan, 8) orientasi pesaing dan stakeholders, 9) daya adaptasi organisasi, 10) orientasi pelanggan, 11) orientasi kepemimpinan, dan 12) iklim pembelajaran.¹⁷

3. Mengembangkan kapabilitas Pondok Pesantren berbasis pengetahuan

Kapabilitas merepresentasikan apa yang diketahui tentang organisasi, apa yang baik untuk dikerjakan dan bagaimana pola kegiatan itu bermanfaat. Kapabilitas menggambarkan berbagai aspek organisasi yang tidak berwujud sebagai fokus perhatian stakeholder, merek organisasi yang menjadikan orang tertarik, dan budaya yang mengarahkan perilaku aktornya. Kapabilitas merupakan identitas organisasi, menunjukkan pola penanganan sumber daya manusia, dan faktor utama yang menentukan penerapan strategi organisasi.¹⁸

Di balik keberagaman pemahaman tentang kapabilitas organisasi itu, sebagian pakar sependapat bahwa kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan perlu dikembangkan secara berkelanjutan karena merupakan salah satu dimensi pengukuran kinerja organisasi pada umumnya.

Organisasi berbasis pengetahuan dapat dipahami sebagai organisasi yang di dalamnya pengetahuan (tacit, explicit, cultural) dijadikan sebagai basis pekerjaan setiap orang. Pengetahuan merupakan hasil pembelajaran yang dikembangkan sehingga menjadi kekuatan (power) dan sumber keunggulan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Klasifikasi pengetahuan yang relevan bagi pengembangan kapabilitas organisasi meliputi tiga perspektif. Pertama, pengetahuan merupakan akumulasi sumber daya yang mendasari kapabilitas. Pengetahuan ini memberi peluang terbentuknya tipe kinerja tertentu, sehingga akumulasi pengetahuan yang menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi tindakan aktornya disebut “kompetensi.” Kedua, pengetahuan merupakan struktur yang mendorong aktivitas dan menjadikan sejumlah aktivitas lebih efektif. Ketiga, pengetahuan merupakan produk. Sebagai produk, pengetahuan dapat mengubah gagasan yang muncul untuk dilaksanakan sehingga mengarah pada pengembangan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka fokus pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan melalui pendekatan strategis- aplikatif berikut:¹⁹

¹⁶Purhantara.

¹⁷Nancy S Haliwela, ‘TINJAUAN HUKUM TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY/CSR) Oleh: Nancy Silvana Haliwela’, *Jurnal Sasi*, 17.4 (2011), 52–57.

¹⁸Wegik Dwi Prasetyo, ‘IMPLEMENTASI PENGELOLAAN PENGETAHUAN DI PTPN 7 LAMPUNG DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI BISNIS’, *Jurnal Teknologia*, 1.1 (2018), 2–9.

¹⁹Ida Ketut Kusumawijaya, ‘Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan’, *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11.4 (2019), 40–48.

- a. *Reframing* yang oleh Norman dipadukan dengan upaya rekonfigurasi, adalah melakukan perubahan model mental atau konsep organisasi dalam menjawab pertanyaan seperti apa organisasi itu, tujuan apa yang akan dicapai, dan bagaimana cara mencapainya.
- b. *Restructuring* adalah mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkan untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Hal ini identik dengan konsep disain ulang menurut Schärmer yang berarti perbaikan atau perubahan struktur dan proses yang mendasari kegiatan organisasi. Disain ulang merupakan level kedua dari model Teori pembelajaran dan perubahan.
- c. *Revitalizing* adalah menguatkan atau memerankan kembali fungsi-fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi dan menghadapkan organisasi pada berbagai faktor lingkungan yang mempengaruhi melalui proses pembelajaran dan pertumbuhan secara berkelanjutan.
- d. *Renewal* adalah memperbarui pandangan orang dan spirit atau image organisasi. Jika mengikuti pendapat Morgan, pembaruan image organisasi perlu dilakukan dengan cara mengkreasi dan mewujudkan identitasnya dalam membangun lingkungan. Pembaruan berkenaan dengan investasi modal manusia (*human capital*) dalam mengembangkan keahlian dan tujuan baru yang akan dicapai, serta memberi peluang bagi organisasi melakukan regenerasi.
- e. *Reinspiring* adalah menanamkan komitmen dan energi untuk mewujudkan visi-misi bersama berdasarkan nilai-nilai etika atau moral, estetika, dan etos kerja yang dianut dalam organisasi. Kerangka kerja reinspirasi ini memadukan tujuh aspek sebagai jalurnya, yakni: menanamkan kerangka kerja kewibawaan moral, mengarahkan organisasi pada output (luaran) bersama, mempererat kesamaan bahasa (*idiom, identitas*), menanamkan pusaka (*jatidiri*) organisasi, merilis alur pemikiran (*ide*), mewujudkan pandangan apresiasi masa depan bersama, dan mengabadikan mistik organisasi.

Kualitas dan kapasitas sumber daya pondok pesantren sangat menentukan kapabilitas organisasi. Faktor pendukung kapabilitas organisasi sendiri berupa sumber daya wujud (*tangible*) dan sumber daya nirwujud (*intangible resources*) dan sumber daya manusia (*human resources*). Assauri menjelaskan bahwa fondasi yang penting dari kapabilitas adalah terletak pada keunikan dari keterampilan atau *skills* dan *knowledge* dari karyawan dan pemimpin organisasi, serta keahlian fungsional.²⁰

Pada dasarnya pondok pesantren merupakan sekumpulan kombinasi sumber daya. Organisasi memanfaatkan semua peluang yang dimilikinya, atau mengatasi segala ancaman yang dihadapinya dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Organisasi selalui memiliki aset (fisik, manusia dan organisasi) kesemuanya itu disebut sumber daya. Sumber daya dalam organisasi tersebut sebagai faktor pendukung kapabilitas organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam makalah ini dapat disimpulkan sebagai berikut : Diagnosa organisasi di pondok pesantren merupakan suatu hal penting bagi pondok pesantren dalam kaitannya dengan perubahan. Langkah pertama dalam

²⁰Umu Khourouh, Irany Windhyastiti, and Christina Sri Ratnaningsih, 'Kapabilitas Dinamik Dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator Ataukah Driver?', *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12.1 (2020), 18–34 <<https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2322>>.

perubahan adalah mengenali organisasi untuk menentukan perubahan apa yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Pengembangan pondok pesantren berbasis pengetahuan dapat dipahami sebagai organisasi yang di dalamnya pengetahuan (*tacit, explicit, cultural*) dijadikan sebagai basis pekerjaan setiap orang. Pengetahuan merupakan hasil pembelajaran yang dikembangkan sehingga menjadi kekuatan (*power*) dan sumber keunggulan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Fokus pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan melalui pendekatan strategis-aplikatif, yaitu; *Reframing, Restructuring, Revitalizing, Renewal, dan Reinspiring*

Daftar Pustaka

- Abbott, Andrew, 'Library Research and Its Infrastructure in the Twentieth Century Windsor Lecture University of Illinois', 2008, 1–27
- Ahmad Zarkasyi, 'Reality, Expectations And Policy Of Madrasah Management In The Era Of Regional Autonomy', *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2.2 (2021), 229–42 <<https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.61>>
- Dervis, Baris, 'Library Research Method', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.9 (2013), 1689–99
- Haliwela, Nancy S, 'TINJAUAN HUKUM TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY/CSR) Oleh: Nancy Silvana Haliwela', *Jurnal Sasi*, 17.4 (2011), 52–57
- Hardiyansyah, 'Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta Dengan Model Weisbord', *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10.1 (2010), 25–36
- Hardiyansyah, and Ade Firmansyah, 'Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosa Dengan Model Weisbord', *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 19.2 (2017), 152–62
- Hardiyansyah, Hardiyansyah, and A. Sumantri, 'Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik Melalui Proses Diagnosa Dan Intervensi', *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5.1 (2019), 42–49 <<https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.01.6>>
- Haryanti, Kristiana, Lucia Trisni Widyaningtanti, and Marieta Indriastuti, 'Hubungan Weisboard Six Box Model Dan Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Ecopsy*, 7.1 (2020), 22–30 <<https://doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8420>>
- Ihsani, R K, and Muhammad Nur Syuhada, 'Pengembangan Organisasi Dengan Model Diagnosa Six-Box Weisbord', *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 4.September (2020), 183–93 <<http://www.jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/JSSH/article/view/6536>>
- Jauji, 'Kepemimpinan Inovatif Dalam Pengembangan Organisasi Dan Team Jaudi', *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 1 No.2 (2020), 15 <<http://jurnal.globalhealthsciencegroup.com/index.php/JPPP/article/download/83/65>> <<http://www.embase.com/search/results?subaction=viewrecord&from=export&id=L603546864%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1155/2015/420723>> <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-76>>
- Khourouh, Umu, Irany Windhyastiti, and Christina Sri Ratnaningsih, 'Kapabilitas Dinamik Dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator Ataukah Driver?', *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12.1 (2020), 18–34 <<https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2322>>
- Kusumawijaya, Ida Ketut, 'Model Bisnis Organisasi Berbasis Pengetahuan', *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11.4 (2019), 40–48

- Labola, Yostan A, 'Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat Dan Ketahanan Dalam Organisasi', *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7.1 (2019), 28–35 <<https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>>
- Luthfita, Illa Zahroh, 'Kepemimpinan : Pengembangan Organisasi , Team Building Dan Perilaku Inovatif (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Di MA Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang)', *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 4.1 (2016), 92–106
- Muhammad, Syuaiban, 'Pentingnya Pengembangan Budaya Organisasi Pada Perguruan Tinggi', *Jurnal Ilmiah Widya*, 4.April (2017), 192–203
- Murphy, Gregory B, Jeff W Trailer, and Robert C Hill, 'Measuring Performance in Entrepreneurship Research', *Journal of Business Research*, 36.1 (1996), 15–23
- Prasetyo, Wegik Dwi, 'IMPLEMENTASI PENGELOLAAN PENGETAHUAN DI PTPN 7 LAMPUNG DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI BISNIS', *Jurnal Teknologia*, 1.1 (2018), 2–9
- Purhantara, Wahyu, 'Organizational Development Based Change Management', *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6.2 (2012), 154–66 <<https://doi.org/10.21831/jep.v6i2.582>>
- Rusilowati, Umi, 'Analisis Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah)', *Jurnal Semnas Fekon*, 21.3 (2013), 490 <<http://repository.ut.ac.id/5029/1/fekon2012-40.pdf>>
- Said, Mohamed Mohamed Tolba, Krishnan Umachandran, and Abdul Ghafar Don, 'Innovation in Islamic Education', *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies*, 2.2 (2018), 117–28 <<https://doi.org/10.21009/hayula.002.2.02>>
- Sari, Milya, and Asmendri, 'Metode Penelitian Kepustakaan (Library Research)', *Penelitian Kepustakaan (Library Research) Dalam Penelitian Pendidikan IPA*, 2.1 (2018), 15 <<https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/naturalscience/article/view/1555/1159>>
- Siyamtinah, Heru Sulisty, Eny Rahmani, 'Model Peningkatan Kinerja Melalui Kapabilitas Inovasi Pada UKM Di Semarang', *Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan*, 1987, 2011, 251–62 <<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=4524&val=426>>
- Soetjitro, Pandu, 'DIAGNOSA DAN TERAPI PERUSAHAAN DALAM KONDISI KRITIS Pandu Soetjitro STIE AKA Semarang', 2.12 (2016), 64–75
- Tanjung, Misran, 'Kemampuan Organisasi Dalam Membangun Pengetahuan', *Jurnal Manajemen Dan Informasi*, 09.03 (2019), 18–21
- Wahyudi, Nofi Eko, and Mumammad Assegaff, 'ANALYSIS OF CAPABILITY, COMMUNICATION QUALITY AND ORGANIZATIONAL LEARNING INFLUENCE ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE (Case Study of the Office of Agricultural Service, Salatiga)', *Ekobis*, 12.1 (2011), 92–105