

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Manajemen Pesantren**

##### **1. Pengertian Tentang Manajemen Pesantren**

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang tertua, pesantren memiliki kontribusi dalam mewarnai perjalanan sejarah bangsa ini. Kontribusi ini tidak hanya berkaitan dengan aspek pendidikan semata, tetapi juga berkaitan dengan bidang-bidang yang lain dalam skala luas.<sup>1</sup> Pesantren telah melintasi waktu yang sangat panjang berikut pengalamannya yang bermacam-macam dan telah berpartisipasi memecahkan problem umat pada berbagai aspek kehidupan baik pendidikan, dakwah, politik, sosial-ekonomi maupun aspek lainnya seperti sosial-budaya, sosial-religius, pembangunan dan lain-lain. Namun, pesantren tetap menampakkan sebagai lembaga pendidikan hingga sekarang ini yang tumbuh subur di bumi Indonesia meskipun menghadapi gelombang modernisasi dan globalisasi yang tersebar di seantero dunia.<sup>2</sup>

Pesantren sebagai lembaga dakwah Islamiyah memiliki persepsi yang plural. Pesantren dapat dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah dan yang paling penting sebagai

---

<sup>1</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 1.

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2014), 5.

institusi pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal.<sup>3</sup> Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas mensyaratkan pesantren harus meningkatkan mutu sekaligus memperbarui manajemen serta model pendidikannya.<sup>4</sup>

Sebagai lembaga pendidikan yang masih *survive* pondok pesantren telah membuka diri dengan berbagai pertimbangan dan musyawarah yang sangat ketat oleh para pemimpinnya bahkan sekarang pondok pesantren sudah mulai bergeser melakukan gebrakan baru dengan menerapkan manajemen modern<sup>5</sup> serta menerapkan manajemen terbuka dan kepemimpinan kolektif.

Menurut Musta'in salah satu alumni pondok Lirboyo Kediri mengatakan bahwa sebuah lembaga yang besar baik lembaga sekolah, madrasah, perguruan tinggi mutlak menerapkan manajemen.<sup>6</sup> Seperti halnya yang dijelaskan oleh Chusnul Chotimah dalam *Manajemen Public Relations Integratif* setiap kegiatan dalam organisasi membutuhkan manajemen, begitu juga dalam lembaga pendidikan atau pesantren.

---

<sup>3</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), viii.

<sup>4</sup> Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), 6.

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2015), 123.

<sup>6</sup> Musta'in Selaku Alumni Sekaligus Sebagai Mantan Pengurus Lirboyo, Wawancara Mendalam, Jum'at, 22 Mei 2015.

Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.<sup>7</sup>

Kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>8</sup>

Manajemen adalah proses usaha pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara efisien dengan dan melalui pendayagunaan orang lain (sumber-sumber manusia, finansial, dan fisik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian) untuk mencapai suatu tujuan tertentu yaitu menghasilkan produk atau jasa/layanan yang diinginkan oleh sekelompok masyarakat.<sup>9</sup>

Manajemen menurut George R. Terry suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok

---

<sup>7</sup> Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 67.

<sup>8</sup> Mochamad Arif Faizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur (Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri)*, (Jakarta: Tidak Diterbitkan, 2012), 33

<sup>9</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008), 1.

orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.<sup>10</sup>

Manajemen dapat diartikan sebagai seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*).<sup>11</sup> Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan

---

<sup>10</sup> George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu, (Jakarta: PT Bumi Aksara), 1.

<sup>11</sup> Faizin, *Transformasi Manajemen...*, 33.

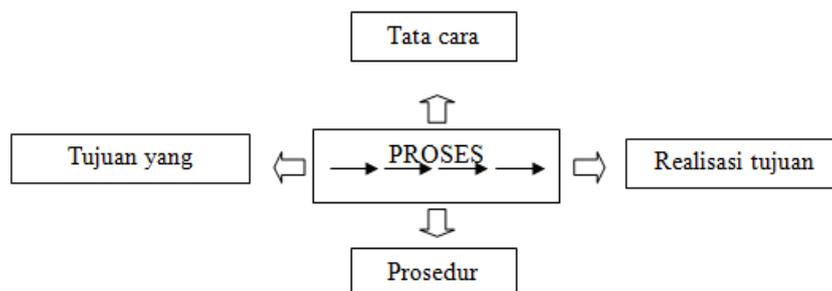
mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.<sup>12</sup>

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan beberapa hal tentang manajemen, yaitu<sup>13</sup> :

- a. Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui sebuah proses.
- b. Manajemen merupakan sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas.
- c. Manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Hal tersebut dapat diilustrasikan dalam suatu gambar seperti yang tampak sebagaimana berikut<sup>14</sup>:

**Gambar 2.1 Alur Sederhana Manajemen**



Ajaran Islam memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala aktifitas mengerjakan segala aktifitas yang baik harus

<sup>12</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 8.

<sup>13</sup> Marno & Supriyanto, *Manajemen dan...*, 1-2.

<sup>14</sup> Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 63.

dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur sesuai dengan proses yang diperintahkan.<sup>15</sup> Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:<sup>16</sup>

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ

أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.<sup>17</sup> (QS. AS-Sajdah: 5)

Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen.<sup>18</sup> Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Selanjutnya akan dibahas mengenai fungsi manajemen dalam pondok pesantren.

<sup>15</sup> Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 35.

<sup>16</sup> Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur'an, *At-Tanzil Al-Qur'an dan Terjemahannya Juz 1 s/d 30*, terj. Anwar Abu Bakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2008).

<sup>17</sup> Maksud urusan itu naik kepadanya ialah beritanya yang dibawa oleh malaikat. ayat ini suatu tamsil bagi kebesaran Allah dan keagunganNya. Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT adalah Pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT. dalam mengelola alam semesta ini. Akan tetapi dalam konteks ini Allah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah (pemimpin) di bumi. Maka, manusia diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya. Lihat Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 35.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 69.

## 2. Proses Manajemen dalam Pondok Pesantren

Teori Manajemen mempunyai peran dalam membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan, mengacu pada pengalaman empirik, adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain, dan mengakui kemungkinan adanya penolakan. Proses manajemen yang bisa dilaksanakan dalam lembaga pendidikan adalah *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC). Empat proses tersebut digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya keterkaitan antara proses yang berturut-turut dan berikutnya. Begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* akan mendapat *feedback* yang bisa dijadikan sebagai masukan atau dasar untuk membuat *planning* baru.<sup>19</sup> Proses manajemen tersebut merupakan aplikasi dari fungsi manajemen, meskipun demikian terdapat fungsi-fungsi lain yang dianggap sebagai alternatif dalam ilmu manajemen yang diungkapkan beberapa tokoh teori manajemen.

Pandangan mengenai fungsi manajemen selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kedudukan dan kebutuhan. Namun, pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien.

---

<sup>19</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 39.

Berikut ini dikemukakan beberapa pandangan para ahli tentang fungsi manajemen.<sup>20</sup>

**Tabel 2.1 Fungsi Manajemen**

<b>Tokoh</b>	<b>Fungsi Manajemen</b>
Ernes Dale	Planning, Organizing, Stafing, Directing, Innovating, Representing, Controlling
Henry Fayol	Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, Reporting
James Stoner	Planning, Organizing, Leading, Controlling
William H. Newman	Palnning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling
George R. Terry	Planning, Organizing, Actuating, Controlling
Louis A. Allen	Leading, Planning, Organizing, Controlling
William Sprigel	Planning, Organizing, Controlling
Winardi	Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, Leading, Communicating, Controlling
Siagian	Planning, Organizing, Motivating, Controlling, Budgetting
Kontz dan O'donnel	Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling
Oey Liang Lee	Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling

Manajemen dalam Islam juga mengalami perkembangan, dalam konsep Islam manajemen merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 23-24.

<sup>21</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010), 10.

Memahami pengertian manajemen pendidikan Islam, maka perlu dipahami terlebih dahulu pengertian dan batasan pendidikan Islam. Marno dalam bukunya *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* juga berpendapat mengenai Pendidikan Islam yakni jenis pendidikan yang pendirian dan penyelenggaraannya didorong oleh hasrat dan semangat cita-cita untuk mengamalkan nilai-nilai Islam baik yang tercermin dalam pengetahuan program studi, nama lembaga maupun dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan. Jadi, kata “Islam” disini ditempatkan sebagai sumber nilai sekaligus sebagai bidang studi yang ditawarkan melalui program studi yang diselenggarakan.<sup>22</sup>

Aspek dan program praktik kegiatan Islam yang dilaksanakan, terutama di Indonesia di antaranya, yaitu<sup>23</sup>:

- a. Pendidikan Pondok Pesantren.
- b. Pendidikan Madrasah dan pendidikan lanjutan seperti IAIN/STAIN atau perguruan tinggi Islam yang bernaung di bawah Departemen Agama.
- c. Pendidikan umum yang bernafaskan Islam, yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam.
- d. Pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan umum sebagai suatu mata pelajaran.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Marno & Supriyanto, *Manajemen dan...*, 4.

<sup>23</sup> *Ibid.*, 5.

<sup>24</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 57.

Mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam, bahkan umat Islam di Indonesia merupakan yang terbesar di dunia. Dengan komposisi penduduk yang demikian, harus disadari bahwa keberadaan pendidikan Islam tidak bisa diremehkan meskipun masih ada beberapa kelemahan dan kenyataan bahwa tidak setiap muslim di negeri ini belajar di lembaga pendidikan Islam.<sup>25</sup>

Pendidikan Islam di Indonesia merupakan warisan peradaban Islam, sekaligus aset bagi pembangunan pendidikan nasional. Sebagai warisan, ia merupakan amanat sejarah untuk dipelihara dan dikembangkan oleh umat Islam dari masa ke masa. Sedangkan sebagai aset, pendidikan Islam yang tersebar di berbagai wilayah ini membuka kesempatan bagi bangsa Indonesia untuk menata dan mengelolanya sesuai dengan sistem pendidikan nasional.<sup>26</sup>

Upaya pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan keniscayaan dan beban kolektif bagi para penentu kebijakan pendidikan Islam. Mereka memiliki kewajiban untuk merumuskan strategi dan mempraktikannya guna memajukan pendidikan Islam. Perumusan strategi itu juga akan mempertimbangkan eksistensi lembaga pendidikan Islam secara riil dan orientasi pengembangannya.<sup>27</sup>

Upaya-upaya tersebut dilakukan sebagai *entry point* untuk menjawab tantangan perubahan yang sedang dan akan terjadi. Oleh sebab itu, upaya-upaya tersebut sebenarnya telah masuk pada bingkai besar

---

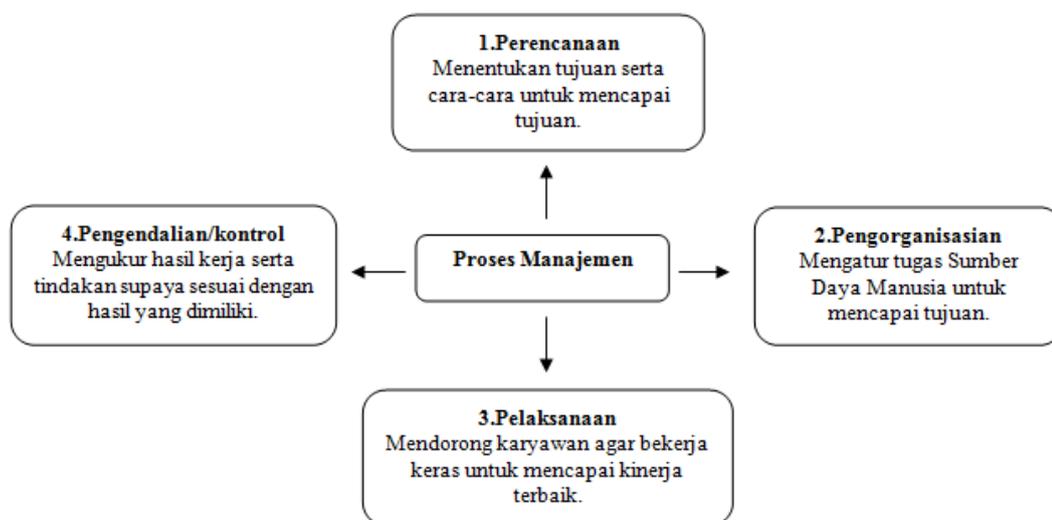
<sup>25</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 42.

<sup>26</sup> *Ibid.*, 42-43.

<sup>27</sup> *Ibid.*, 43.

yaitu pola manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam / pesantren yang perlu untuk dilakukan secara terus-menerus. Manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam pada hakikatnya dilaksanakan melalui kegiatan fungsi manajemen pendidikan Islam yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* yang biasa disingkat sebagai POAC.<sup>28</sup> Hubungan di antara fungsi-fungsi manajerial merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan. Hubungan fungsi manajerial tersebut dapat digambarkan sebagaimana berikut:

**Gambar 2.2 Kesenambungan Fungsi-fungsi Manajerial<sup>29</sup>**



Penjelasan mengenai masing-masing kegiatan manajemen pesantren tersebut akan diuraikan pada bagian berikut ini:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode

<sup>28</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 126.

<sup>29</sup> *Ibid.*, 127.

tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anderson dan Bowman dalam buku Prim Masrokan menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang.<sup>30</sup>

Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa jumlah biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. Perencanaan menurut Gibson menurut Chusnul, mencakup kegiatan menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut jangkauan waktunya perencanaan dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yakni: 1) perencanaan jangka pendek (satu minggu, satu bulan, dan satu tahun); 2) perencanaan jangka menengah (perencanaan yang dibuat dalam jangka waktu 2 sampai 5 tahun); dan 3) perencanaan jangka panjang (perencanaan yang dibuat lebih dari 5 tahun).<sup>31</sup>

Ada sejumlah kategori perencanaan (*planning*) yang perlu diketahui, diantaranya adalah sebagai berikut<sup>32</sup>:

1. Perencanaan Fisik (*Physical Planning*), berhubungan dengan sifat-sifat, peraturan material gedung dan alat-alat seperti perencanaan kota dan perencanaan regional.

---

<sup>30</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 40.

<sup>31</sup> Chotimah, *Manajemen Public...*, 69-70.

<sup>32</sup> Marno & Supriyanto, *Manajemen dan...*, 15.

2. Perencanaan Fungsional (*Functional Planning*), berhubungan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas seperti planning produksi dan planning permodalan.
3. Perencanaan secara luas (*Comprehensive Planning*), perencanaan semesta yang mana mencakup kegiatan-kegiatan secara keseluruhan dari suatu usaha yang mencakup faktor intern dan ekstern.
4. Perencanaan yang dikombinasikan (*General Combination Planning*), gabungan dan kombinasi unsur-unsur dari tiga perencanaan di atas.

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh Kiai dan para pengelola lembaga pendidikan Islam yang lain. Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Tanpa perencanaan yang baik lembaga pendidikan Islam tidak akan maju dan berkualitas. Berkaitan dengan perencanaan ini, Allah SWT memberikan arahan orang yang beriman dan bertaqwa hendaknya memperhatikan hari esok.<sup>33</sup> Seperti yang dijelaskan dalam Al Qur'an:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا  
 اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya

---

<sup>33</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 40.

untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.<sup>34</sup> (QS. Al-Hasyr: 18)

Perencanaan pada lembaga pendidikan Islam merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Berdasarkan proses tersebut terdapat tiga kegiatan yang harus dilaksanakan yaitu (1) menilai situasi dan kondisi saat ini, (2) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan (3) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.<sup>35</sup>

- 1) Menilai situasi dan kondisi saat ini merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan sebelum membuat perencanaan. Gambaran objektif dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan strategis yang sesuai dengan visi dan misi pesantren. Penilaian ini dimaksudkan sebagai langkah untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan di pesantren, juga untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan

---

<sup>34</sup> Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur'an, *At-Tanzil Al-Qur'an*.

<sup>35</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 42.

datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *autentic assesment* sehingga bisa memberikan masukan yang sebenarnya dan juga dapat dijadikan sebagai masukan untuk membuat perencanaan berikutnya. Dengan cara ini, perencanaan yang dibuat oleh pesantren akan lebih bisa mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam.

- 2) Merumuskan dan menetapkan situasi-kondisi yang diinginkan di sekolah merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi pesantren. Kondisi ini mempersyaratkan adanya pemimpin/ kiai yang visioner, kiai yang mampu melihat ke depan, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang direncanakan melalui kebijakan-kebijakan strategis yang dibuat oleh kiai. Penciptaan situasi dan kondisi yang diinginkan sebagai perwujudan untuk membentuk budaya (*culture*) pesantren yang kuat dalam visi dan misi pesantren.
- 3) Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan mutu yang ada di lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren. Kebijakan strategis yang dibuat oleh pesantren tidak akan bisa

berjalan dengan baik jika tidak dibarengi dengan strategi untuk menjalankannya, serta alat evaluasi yang digunakan dalam mengontrol pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat. Oleh karena itu strategi pelaksanaan kegiatan merupakan bagian dari perencanaan yang dibuat oleh pesantren. Kondisi yang diharapkan harus dibarengi dengan program-program strategis dan cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi pesantren dalam mewujudkan mutu pendidikan.<sup>36</sup>

Untuk terciptanya suatu perencanaan yang baik,<sup>37</sup> para ahli manajemen menggunakan konsep Rudyard Kipling seorang sastrawan Inggris yang terkenal, pernah mengatakan bahwa dalam hidupnya mempunyai enam pertanyaan yang harus dijawab dengan baik, ialah pertanyaan: (a) what, (b) where, (c) when, (d) how, (e) who, (f) why.<sup>38</sup>

Perencanaan untuk masa depan itu sesuai dengan yang diungkapkan oleh E. Mc. Farland yang dikutip oleh Sahertian dalam bukunya Chusnul bahwa perencanaan adalah suatu keaktifan pimpinan untuk meramalkan keadaan yang akan datang dalam mencapai harapan, kondisi dan hasil yang akan datang.<sup>39</sup> Agar

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, 42-44.

<sup>37</sup> Perencanaan menjembatani pimpinan sebuah lembaga di mana terdapat pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab terlebih dahulu seperti siapa, kapan, di mana, mengapa, dan bagaimana kegiatan-kegiatan organisasi yang akan datang. Lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar...*, 44.

<sup>38</sup> Chotimah, *Manajemen Public...*, 70-71.

<sup>39</sup> *Ibid.*, 71.

perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten, dan realistis maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memperhatikan:

1. Keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol, tetapi dari sumber daya yang ada)
2. Keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan
3. Kegagalan masa lampau
4. Potensi, tantangan, dan kendala yang ada
5. Kemampuan merubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang analisis (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats* atau SWOT)
6. Mengikutsertakan pihak-pihak terkait
7. Memperhatikan komitmen dan mengkoordinasi pihak-pihak terkait
8. Mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi,<sup>40</sup> demokratis, transparan, realistis, legalitas, dan praktis.<sup>41</sup>

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu mekanisme atau suatu struktur, yang dengan struktur itu semua subjek perangkat lunak dan perangkat keras semuanya dapat berjalan secara efektif, dan dapat dimanfaatkan menurut fungsi dan proporsinya masing-masing. Adanya inisiatif, sikap yang kreatif dan produktif dari semua anggota

---

<sup>40</sup> Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer. Lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar...*, 44.

<sup>41</sup> *Ibid.*, 71.

pendidikan Islam dari perangkat yang serendah-rendahnya sampai yang tertinggi akan menjamin organisasi pendidikan Islam berjalan dengan baik.<sup>42</sup>

Pengorganisasian menurut Chusnul juga diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama di lembaga pendidikan. Kegiatan pengorganisasian bertujuan menentukan siapa yang akan melaksanakan sesuai tugas sesuai prinsip manajemen lembaga pendidikan. Fungsi pengorganisasian meliputi pembagian tugas kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab, sistem komunikasi serta mengkoordinasi kerja setiap pengurus di dalam suatu kerja yang solid terorganisir.<sup>43</sup>

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang dinamis yang harus dilakukan pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan departemen-departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan.<sup>44</sup> Departementalisasi bertujuan untuk pengelompokan kegiatan-kegiatan organisasi lembaga pendidikan Islam agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, 29.

<sup>43</sup> Chotimah, *Manajemen Public...*, 72.

<sup>44</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 44.

<sup>45</sup> Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 135.

Pembagian kerja dalam organisasi merupakan perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.<sup>46</sup> Pembagian dalam pola manajemen modern ini dalam Al-Qur'an dijelaskan pada nilai-nilai historis nabi Yusuf yang menjadi bendahara negeri Mesir. Nilai historis ini dalam Al-Qur'an dideskripsikan dalam surat Yusuf ayat 55 yang dinyatakan bahwa:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

“berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".<sup>47</sup> (QS. Yusuf: 55)<sup>48</sup>

Pengorganisasian dalam lembaga pendidikan Islam mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pesantren. Proses pengorganisasian ini akan menentukan sebuah *teamwork*<sup>49</sup> yang baik. Hal ini disebabkan pengorganisasian pada

<sup>46</sup> *Ibid.*, 135-136.

<sup>47</sup> Dalil tersebut dari nash Al-Qur'an yang dengan tegas menjelaskan bahwa manusia dalam praktiknya berkarya menurut kecakapan masing-masing. Kecakapan tersebut baik berupa ilmu yang dipunyainya maupun sebagai pengalaman, akan menempatkan mereka pada posisi tertentu. Hal ini dalam posisi ilmu Ekonomi disebut dengan *division of labour* (pembagian kerja). Pembagian kerja itu pada akhirnya menjurus menjadi spesialisasi, akibat perbedaan kecakapan, perbedaan ilmu dan keterampilan masing-masing. Seperti kisah Rasulullah saat membentuk atribut-atribut negara dalam kedudukan beliau sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, beliau membentuk organisasi yang di dalamnya terlibat para sahabat beliau yang beliau tempatkan pada kedudukan menurut kecakapan dan ilmu masing-masing.

<sup>48</sup> Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur'an, *At-Tanzil Al-Qur'an*.

<sup>49</sup> Kata tersebut diuraikan oleh Jalal dan Supriadi dalam bukunya Masrokan yaitu: *Together* = bersama-sama (adanya kebersamaan); *Empathy* = merasakan apa yang dirasakan orang lain; *Assist* = saling membantu; *Maturity* = saling penuh kedewasaan (tidak kekanak-kanakan);

hakikatnya, antara lain: (a) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (b) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, (c) penugasan tanggung jawab tertentu, (d) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>50</sup>

Penerapan pengorganisasian merupakan penentu penetapan struktur peran-peran melakukan penentu aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi di mana struktur organisasi itu untuk mempermudah koordinasi dalam memperlancar dan mengarahkan program-program pondok pesantren untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>51</sup>

Proses organisasi dalam suatu lembaga pendidikan Islam meliputi pembatasan dan penjumlahan tugas-tugas, pengelompokan dan pengklasifikasian tugas-tugas, serta pendelegasian wewenang di antara pengasuh dan para pengurus pada tiap-tiap unit pesantren.<sup>52</sup>

Tahapan manajemen dalam membentuk kegiatan pada proses pengorganisasian sendiri meliputi<sup>53</sup>:

1. Sasaran (manajer/ kiai harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai)

---

*Willingness* = saling penuh keikhlasan; *Organization* = saling teratur; *Respect* = saling menghormati; *Kindness* = saling berbaik hati. Lihat Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 186.

<sup>50</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 45.

<sup>51</sup> Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma'had UIN Malang*, (Kediri: STAIN Pres Kediri, 2009), 42

<sup>52</sup> Marno & Supriyanto, *Manajemen dan...*, 18.

<sup>53</sup> *Ibid.*, 18-19.

2. Penentuan kegiatan-kegiatan (manajer/ kiai harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi)
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan
4. Pendelegasian wewenang (manajer/ kiai harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen/ unit pesantren)
5. Rentang kendali (manajer/ kiai harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen/ unit pesantren)
6. Perincian peranan perorangan
7. Tipe organisasi (*line organization, line and staff organization* atau *function organization*)
8. Bagan organisasi

Untuk mendukung proses organisasi dalam sebuah lembaga pesantren ada hal yang sangat penting dan merupakan hal yang paling esensial dalam sebuah organisasi, yaitu komunikasi<sup>54</sup> yang implikasi terakhirnya adalah proses interaksi. Proses interaksi inilah yang akan

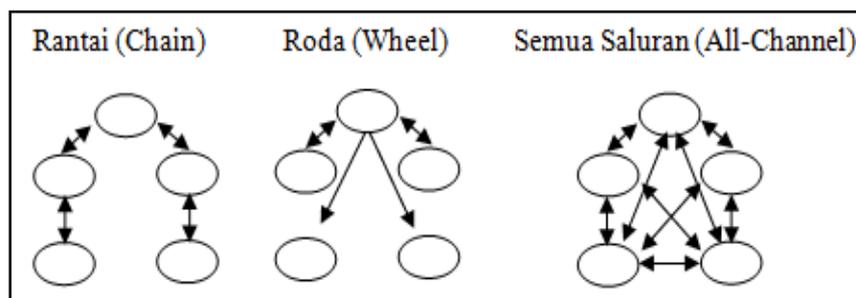
---

<sup>54</sup> Komunikasi merupakan kekuasaan dalam arti aturan-aturan, praktik-praktik dan cara pandang, tertanam dalam wacana yang bersangkutan. Organisasi yang mendambakan inovasi, perubahan, dan andil maksimal dari para anggotanya akan menjalankan komunikasi yang memberdayakan semua pesertanya. Lihat R Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Terj. Deddy Mulyana, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 272-273. Organisasi yang telah berjalan baik selalu memperhatikan tujuan-tujuan dari komunikasi yang digunakan sebagai alat pencapaian tujuan. Tujuan tersebut antara lain untuk menyampaikan informasi yang tidak dimengerti, semakin jelas dan dapat diterima dan dilaksanakan oleh anggota organisasi; untuk memahami orang lain; agar gagasan dapat diterima dengan menggunakan komunikasi persuasif dan tidak memaksakan kehendak; menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Secara singkatnya komunikasi bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan gagasan dan tindakan. Lihat H.A.W. Widjaja, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 10-11.

menimbulkan pembentukan struktur yang menjelaskan tentang hubungan-hubungan sehingga dapat diketahui peran masing-masing anggota, kegiatan, serta ingkatan tujuan yang akan dicapai.<sup>55</sup>

Struktur dan proses hubungan setiap organisasi lembaga pendidikan Islam akan berbeda-beda dan hal ini yang akan berimplikasi munculnya organisasi lembaga pendidikan Islam yang bersifat formal dan informal. Sehingga saluran yang dilalui oleh aliran informasi adalah penting ketika memasuki kelompok-kelompok yang lebih dari dua atau tiga orang, pada ranah ini alur atau aliran informasi akan membentuk suatu spektrum jaringan kerja yang dalam kelompok kecil dapat dilihat dalam bagan sebagaimana berikut ini.<sup>56</sup>

**Gambar 2.3 Tiga Macam Jaringan Kerja Pada Kelompok Kecil yang Umum<sup>57</sup>**



Dengan melihat model jaringan tersebut, tampak bahwa model jaringan kerja berbentuk rantai dengan kaku mengikuti rantai perintah formal, model roda yang terjadi komunikasi berjalan bergantung kepada pimpinan dalam hal ini adalah kiai yang bertindak

<sup>55</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 141.

<sup>56</sup> *Ibid.*, 141-142.

<sup>57</sup> *Ibid.*, 142.

selaku pemimpin bagi seluruh komunikasi kelompok tersebut. Saluran utama memungkinkan seluruh anggota kelompok untuk berkomunikasi secara aktif satu sama lainnya. Saluran utama jaringan kerja sering dikarakteristikkan dalam pelatihan oleh kesatuan kerja pemecahan masalah, di mana seluruh anggota kelompok bebas untuk berpartisipasi.<sup>58</sup>

Maka ketika dikaitkan dengan pendidikan Islam pola perkembangan yang ada dalam organisasi pendidikan Islam akan mempunyai ciri yang berbeda dengan organisasi konvensional. Artinya, organisasi pendidikan Islam tidak pernah melepas dari etik normatif yang menjadi pedoman bagi pelaku di dalamnya. Dalam organisasi pendidikan Islam. Pendidikan Islam diupayakan menjadi pendidikan ajaran dan nilai-nilai Islam menjadi *the way of life* (pandangan dan sikap hidup) seseorang. Pola jaringan kerja yang dipakai adalah semua saluran (*all channel*) untuk membuka kran transparansi dan meminimalisasi sekat yang ada antara pemimpin dan bawahan.<sup>59</sup>

Lembaga pendidikan Islam dalam paradigma organisasi pendidikan Islam menganut pendekatan sistem. Oleh karena itu, perlu dicari pola hubungan dan sistem desain organisasi yang dapat memenuhi tuntutan-tuntutan variabel, baik dalam internal subsistem maupun dalam lingkungan eksternal. Totalitas atau jaringan dalam

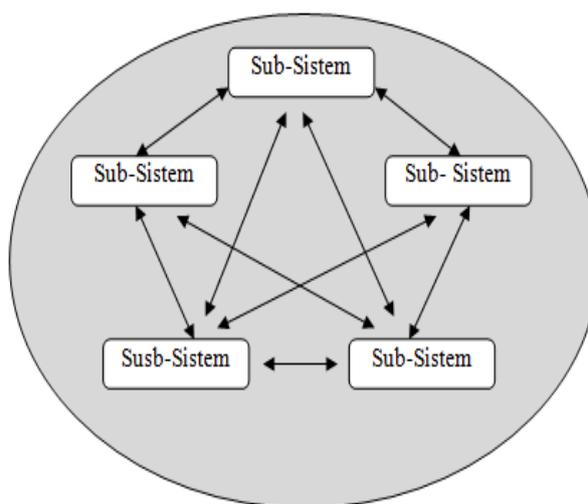
---

<sup>58</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 123.

<sup>59</sup> *Ibid.*, 123-124.

penyelenggaraan pendidikan Islam sebagai sistem ini dapat dilihat pada bagan berikut.<sup>60</sup>

**Gambar 2.4 Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Sistem<sup>61</sup>**



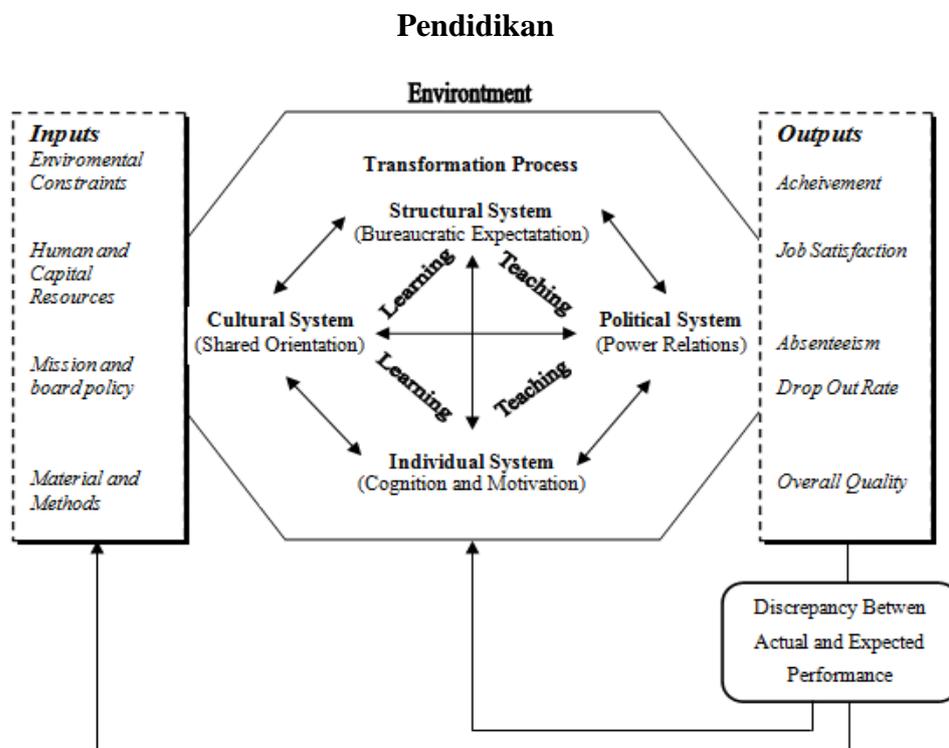
Apabila dilihat secara komprehensif mulai dari *input*, proses transformasi, samapai pada *output* pendidikan Islam yang di dalamnya mengandung beberapa unsur yaitu: *input* pendidikan Islam seperti *environmental constraints, human and capital resources, mission and board policy* dan *material and methode*. *Transformation process* meliputi *structural system, political system, individual system*, dan *cultural system* yang saling terkait membentuk siklus pembelajaran. Sedangkan output pendidikan Islam berupa *achievement, job satisfaction, absenteeism*, dan *overall quality*.<sup>62</sup> Dengan demikian, dari hal tersebut akan tampak seperti gambar berikut:

<sup>60</sup> *Ibid.*, 124.

<sup>61</sup> *Ibid.*, 125.

<sup>62</sup> *Ibid.*, 125

**Gambar 2.5 Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Sistem**



Lembaga pendidikan Islam yang ingin menjadi lembaga belajar yang efektif, lembaga pendidikan Islam harus mampu untuk mencari metode untuk menciptakan struktur yang secara terus menerus mendukung pembelajaran. Dan pengajaran yang efektif serta memperkaya adaptasi organisasi; mengembangkan budaya dan iklim organisasi yang terbuka, dan kolaboratif; menarik individu yang mandiri, efektif dan terbuka terhadap perubahan; mencegah politik yang kotor dan ilegal dari penyalahgunaan aktivitas pengajaran dan pembelajaran yang legal.<sup>63</sup>

Kepemimpinan transformasional, komunikasi yang terbuka dan terus-menerus, dan pembuatan keputusan bersama merupakan

<sup>63</sup> *Ibid.*, 126.

mekanisme yang hendaknya mampu meningkatkan pembelajaran keorganisasian di lembaga pendidikan Islam.<sup>64</sup> Tantangannya adalah tidak hanya menciptakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kemampuan untuk menjawab secara efektif masalah-masalah kontemporer saja. Akan tetapi, juga pada isu-isu yang baru muncul mengenai efektivitas lembaga pendidikan Islam dan juga kesesuaian antara *output-outcome* pendidikan Islam dengan kebutuhan *stakeholder*.<sup>65</sup>

Pengorganisasian pada pondok pesantren seharusnya dilakukan untuk memberikan kejelasan dalam upaya pelaksanaan dan fungsinya dengan komponen terkait. Artinya meskipun sebagai lembaga pendidikan tradisional, pondok pesantren harus tetap memiliki aturan main dalam upaya menjalankan tujuan pendidikan dan keagamaannya. Struktur organisasi di pondok pesantren biasanya tidak menunjukkan adanya *hierarchical bureaucracy*, namun lebih mencerminkan ciri *democratic*. Oleh karena itu struktur organisasi pondok pesantren (*organization chart*) yang sederhana dan jelas menggambarkan fleksibilitas penyelenggaraan pondok pesantren.<sup>66</sup>

### c. Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

---

<sup>64</sup> Penjelasan Imam Suprayogo bahwa pemimpin selalu menghadapi orang-orang yang memiliki ciri-ciri, karakter, watak, dan perilaku yang beraneka ragam. Komunikasi tidak boleh terbatas hanya kepada orang-orang yang mudah diajak serta. Orang-orang yang memiliki latar belakang berbeda-beda itu harus diajak untuk bekerjasama dalam rangka membesarkan organisasi yang dipimpinnya. Lihat Imam Suprayogo, *Memimpin dengan Sepenuh Hati: Meangawali dengan Basmalah Mengakhiri dengan Hamdalah*, (Malang: Genius Media, 2013), 28.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, 43.

Actuating merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya actuating merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. penggerakan (*actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>67</sup> Di dalam manajemen pendidikan Islam, pengarahannya ini bersifat sangat kompleks karena di samping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda akan mampu memberikan warna pada proses pendidikan Islam dengan pola pengembangan yang berbeda-beda pula.<sup>68</sup>

George R. Terry mendefinisikan *actuating* sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.<sup>69</sup> Sedangkan Koonz dan Cyril O'Donnell juga mengatakan *directing and leading are the interpersonal aspect of managing by which subordinate are lead to understand and contribute affectively to attainment of enterprise objectives*. Hal ini berarti bahwa penggerakan (*actuating*) merupakan suatu bentuk usaha yang bersifat merangsang anggota-anggota

---

<sup>67</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, 31.

<sup>68</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 142.

<sup>69</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 142.

kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.<sup>70</sup>

Dalam hal ini menggerakkan adalah merangsang anggota-anggota dalam organisasi melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Menurut Davis seperti yang dikuti Chusnul, menggerakkan adalah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi, pemimpin lembaga pendidikan menggerakkan semangat.<sup>71</sup>

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (actuating) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan.<sup>72</sup> Dalam melaksanakan fungsi penggerakan ini, maka peranan pemimpin sangat penting, karena penggerakan lebih banyak berhubungan dengan manusia sebagai subyek kegiatan, sehingga bagaimanapun modern peralatan yang digunakan, jika tanpa dukungan manusia tidak akan berarti apa-apa. Sementara manusia sendiri adalah makhluk hidup yang mempunyai harga diri, perasaan, tujuan dan karakter yang berbeda-beda.<sup>73</sup>

Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu di antara asma Allah, yaitu *Al-Ba'ist* yang berarti membangkitkan.<sup>74</sup> Kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren harus

---

<sup>70</sup> Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010),

<sup>71</sup> Chotimah, *Manajemen Public...*, 73.

<sup>72</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 48.

<sup>73</sup> Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, 45.

<sup>74</sup> Masrokan, *Manajemen Mutu...*, 49.

mampu membangkitkan semangat kerja para pengurus untuk meningkatkan mutu pendidikan di pesantren. Berkaitan dengan sifat *Al-Ba'ist* ini Allah berfirman:

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ۖ ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٦٠﴾

“dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan<sup>75</sup>, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan”.<sup>76</sup> (QS. Al-An'am: 60)

Berkenaan dengan penggerakan dalam pengelolaan pondok pesantren, maka kewajiban pemimpin untuk memberikan pengarahan dan motivasi dengan pendekatan manusiawi agar tujuan organisasi yang sudah direncanakan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu faktor kepemimpinan<sup>77</sup> kiai mempunyai peranan sentral dalam meningkatkan semangat personil pondok.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> Kamu ditidurkan di malam hari dan dibangunkan di siang hari, supaya dengan perputaran waktu itu habislah umurmu yang telah ditentukan.

<sup>76</sup> Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur'an, *At-Tanzil Al-Qur'an*.

<sup>77</sup> Kepemimpinan dipandang sebagai amanah. Seorang pemimpin pada hakikatnya mengemban amanah Allah sekaligus amanah masyarakat. Amanah itu mengandung konsekuensi mengelola dengan penuh tanggung jawab meningkatkan produktivitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemilikinya. karenanya kepemimpinan bukanlah hak milik yang boleh dinikmati dengan cara sesuka hati orang yang memegangnya. Lihat Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 255. Dan juga lihat Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), 15. Selain itu pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memimpin dirinya, keluarganya, serta masyarakat. Pemimpin juga harus mempunyai mental penggembala, ibarat “seseorang yang menuntun kudanya pastinya yang menuntun berada di depan kuda yang dituntunnya. Jangan seperti penggembala bebek yang menuntun ternaknya di belakang”. Maksudnya adalah memberikan suritauladan kepada para bawahan itu sangatlah penting karena pemimpinan yang hanya memerintah saja tidak cukup tetapi

d. Fungsi Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan atau *controlling* atau juga bisa disebut dengan pengendalian merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengendalian.

Pengawasan, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan. Menurut Jhonson yang dikutip Chusnul menjelaskan bahwa pengawasan merupakan fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.<sup>79</sup> Handoko menyatakan bahwa pengawasan sebagai proses”menjamain” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai seseuai dengan yang direncanakan.<sup>80</sup> Sedangkan menurut Siagian yang dikutip Sulistyorini fungsi pengawasan yaitu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.<sup>81</sup>

---

juga memberikan contoh bagaimana bekerja dengan baik dan tulus. Seperti Rasulullah, Rasulullah merupakan contoh sosok yang luhur, yang wajib diikuti seluruh ucapan, perbuatan, dan yang lainnya, karena Rasulullah tidak berucap berdasarkan hawa nafsunya, tetapi berdasarkan wahyu. Maka wajib bagi para pemimpin mengikuti jejak perangnya sepanjang hidup, terutama bagi orang mukmin yang ikhlas yang mengharapkan pahala dari Allah dan takut akan siksaan-Nya, serta orang mukmin yang selalu memperbanyak zikir, baik dengan lisan maupun hatinya kepada Allah. Kesimpulannya adalah kepemimpinan yang baik adalah minimal seperti Rasulullah SAW.

<sup>78</sup> Mu’awanah, *Manajemen Pesantren...*, 46.

<sup>79</sup> Chotimah, *Manajemen Public...*, 75.

<sup>80</sup> *Ibid.*, 76

<sup>81</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, 32.

Ada juga yang mendefinisikan pengawasan (*controlling*) sebagai proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasar tersebut terdiri dari tiga tahap yaitu: a) menetapkan standar pelaksanaan; b) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar; dan c) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.<sup>82</sup>

Dengan demikian, pengawasan pendidikan Islam adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar apa yang sedang dipakai, wujud apa yang dihasilkan, berupa pelaksanaan yang sesuai dengan standar, menilai pelaksanaan (performansi) dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif, sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Artinya, kunci utama dalam konteks pengawasan ini adalah kesesuaian antara yang dikerjakan dengan standar dan tidak ada bentuk kamufase antara standar dan hasil yang dicapai.<sup>83</sup> Hal ini dalam Al-Qur'an telah dijelaskan dalam surat As-Shaff: 3 yang mendeskripsikan tentang:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

“Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”.<sup>84</sup> (QS. As-Shaff: 3)

<sup>82</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 146.

<sup>83</sup> *Ibid.*, 147.

<sup>84</sup> Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur'an, *At-Tanzil Al-Qur'an*.

Dalam kerangka ini yang paling dibingkai adalah tujuan akhir dari manajemen pendidikan Islam. Tujuan manajemen adalah produktivitas dan kepuasan, sedangkan tujuan dari pendidikan Islam adalah menyiapkan manusia yang bertaqwa sesuai dengan tujuan Tuhan-Nya.<sup>85</sup>

Berkaitan dengan pengawasan di pondok pesantren dapat dilakukan sejak penyusunan rencana, pelaksanaan kegiatan, aktivitas orang-orang yang terlibat data pengelolaan di pondok pesantren serta berbagai upaya menggerakkannya, sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat berhasil dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kemampuan kiai dalam pengawasan<sup>86</sup> ini adalah untuk proses pengukuran kinerja, memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Di sini diperlukan kemampuan seorang kiai, bagaimana kiai merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan, yang semua itu sangat terkait dengan pengawasan terhadap setiap program yang telah ditetapkan.<sup>87</sup>

Pengawasan di pondok pesantren berfungsi sebagai supervisi dan evaluasi yang erat kaitannya dengan perencanaan masa yang akan datang sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya. Hal-hal yang diasumsikan sebagai penghambat harus segera ditanggulangi,

---

<sup>85</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 147.

<sup>86</sup> Seorang manajer mengelola agar tercapai hasil-hasil yang diinginkan dan direncanakan. Keberhasilan atau kegagalan yang disajikan dalam hasil-hasil dipertimbangkan dari segi tujuan yang sudah ditentukan. Hal ini mencakup pengawasan seperti mengevaluasi pelaksanaan kerja dan, jika perlu, memperbaiki yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya hasil-hasil menurut rencana. Lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar...*, 232.

<sup>87</sup> Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, 50.

diminimalisir atau dihilangkan. Sedangkan hal-hal yang diasumsikan sebagai pendorong untuk pengembangan pondok pesantren dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Seperti prinsip yang didengungkan di pondok pesantren yakni *al-muhafadhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-ahdzu bi al-jadid al-aslah*. Prinsip mempertahankan nilai-nilai lama yang baik dan mentransfer nilai-nilai baru yang lebih baik.<sup>88</sup>

### 3. Tujuan Manajemen Pondok Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam, yang menyelenggarakan pendidikannya secara umum dengan cara non kliasikal, yaitu seorang kiai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama Arab abad pertengahan. Para santri biasanya tinggal dalam pondok (asrama) dalam pesantren tersebut. Kiai sebagai seorang ahli agama Islam, mengajarkan ilmunya kepada santri dan biasanya sekaligus memimpin dan pemilik pesantren tersebut.<sup>89</sup> bahkan sekarang pesantren memiliki rumusan tertulis mengenai tujuan pendidikan pesantren yang tertuang dalam visi dan misi pondok pesantren yang menjadi tujuan dari lembaga pesantren.

Sebagai lembaga pendidikan pesantren juga berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan formal (madrasah, sekolah umum,

---

<sup>88</sup> Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 148.

<sup>89</sup> Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri: Dalam Tantangan dan Hambatan Pendidikan Pesantren di Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 25.

perguruan tinggi) dan pada pendidikan non formal yang secara khusus mengajarkan agama yang sangat kuat yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran ulama' *salafus sholih* khususnya dalam bidang *fiqh*, hadist, tafsir, tauhid dan tasawuf. Pengajaran di lembaga yang ditangani oleh kiai tersebut tertumpu pada bahan pelajaran yang sudah baku yang berupa kitab-kitab peninggalan ulama masa lalu yang berjalan berabad-abad secara berkesinambungan. Hal inilah yang menjadi ciri khas pendidikan di pesantren sehingga transfer ilmu pengetahuan tetap terjaga dan menjadi khazanah ilmu pengetahuan tersendiri.<sup>90</sup>

Selama kurun waktu yang panjang pendidikan dipesantrentelah memberikan sumbangsih positif karena telah berhasil membentuk peserta didiknya beriman sempurna, berilmu luas, serta beramal sejati. Dari sinilah dalam pendidikan pesantren konsep keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta iman dan taqwa (IMTAQ)<sup>91</sup> tertanam sejak dini kepada peserta didik.<sup>92</sup>

Berdasarkan tujuan pendiriannya, pesantren hadir dilandasi sekurang-kurangnya oleh dua alasan: Pertama, pesantren dilahirkan untuk memberikan respon terhadap situasi dan kondisi sosial suatu masyarakat

---

<sup>90</sup> Umiarso & Zazin, *Pesantren di Tengah...*, 305.

<sup>91</sup> Penguasaan IPTEK dan IMTAQ tersebut kiranya sangat penting jika umat Islam ingin tetap “*survive*” dan hendaknya kedua kompetensi tersebut dikembangkan secara seimbang, karena dengan menguasai kedua kompetensi tersebut secara seimbang, maka tidak saja kualitas kehidupan manusia akan lebih meningkat, tetapi juga terhindar dari kehancuran. Di era modern ini, ternyata manusia memiliki kecenderungan untuk selalu menyalahgunakan penerapan IPTEK. Peranan IMTAQ menjadi sangat penting, yaitu berfungsi sebagai penuntun dan pengendali penerapan IPTEK, yang semata-mata untuk kemaslahatan umat manusia tanpa merendahkan martabat atau mengubah hakikat kemanusiaan. Lihat Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren: Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 72.

<sup>92</sup> *Ibid.*, 305-306.

yang tengah dihadapkan pada runtuhnya sendi-sendi moral, melalui transformasi nilai yang ditawarkan (*amar ma'ruf* dan *nahy munkar*). Kehadirannya dengan demikian dapat disebut sebagai agen perubahan (*agent of social changes*) yang selalu melakukan kerja-kerja pembebasan (*liberation*) pada masyarakat dari segala keburukan moral, penindasan politik, dan kemiskinan ekonomi.<sup>93</sup>

Kedua, salah satu tujuan didirikannya pesantren adalah untuk menyebarluaskan informasi ajaran tentang universalitas Islam ke seluruh plosok nusantara yang berwatak pluralis, baik dalam dimensi kepercayaan, budaya maupun kondisi sosial masyarakat.<sup>94</sup>

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pondok pesantren adalah menyeimbangkan antara pengetahuan IPTEK dan IMTAQ serta menciptakan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang berakhlak mulia, bermanfaat, menyebarkan Islam di tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam mengembangkan kepribadian yang *muhsin* tidak hanya sekedar muslim.

Pondok pesantren<sup>95</sup> tidak hanya menitik beratkan pendidikan hanya kepada hal-hal yang berhubungan dengan masalah *ukhrawi* semata, akan tetapi juga mementingkan kepentingan duniawi dengan anjuran yang

---

<sup>93</sup> Maunah, *Tradisi Intelektual...*, 25-26.

<sup>94</sup> *Ibid.*, 26.

<sup>95</sup> Sebagai institusi yang memperoduk manusia yang memahami agama, tentunya pesantren harus menghasilkan santri (*output*) yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar. *Output* tersebut selain berimplikasi secara personal, juga berdampak positif secara sosial.

keras bagi para santrinya untuk selalu menuntut ilmu agar di kemudian hari dapat mandiri dan berguna bagi masyarakat luas.<sup>96</sup>

#### 4. Peran Kiai dalam Pesantren

Kiai merupakan figur sentral dalam pondok pesantren. Kiai bukan hanya pemimpin spiritual tetapi juga pemimpin pondok pesantren secara keseluruhan.<sup>97</sup> Dhofier juga menjelaskan bahwa kiai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiaiinya.<sup>98</sup>

Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, di antaranya ia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader* dan *manager*) pesantren. Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Hal ini karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas membuat kebijakan dan merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang di

---

<sup>96</sup> *Ibid.*, 26-27.

<sup>97</sup> Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, (Tidak Diterbitkan, 2005), 3.

<sup>98</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 93.

asuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.<sup>99</sup>

Sebagaimana dalam pandangan Islam keberadaan seorang pemimpin pada suatukelompok atau organisasi wajib hukumnya, sebagaimana sabda Rasulullah Saw. Yang diriwayatkan Abu Dawud sebagaimana berikut:

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ بَحْرٍ حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَجَلَانَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ أَبِي سَلَمَةَ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ قَالَ نَافِعٌ فَقُلْنَا لِأَبِي سَلَمَةَ فَأَنْتَ أَمِيرُنَا.

“Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin”.<sup>100</sup>

Dalam Al-Qur’an perintah menaati dan mematuhi imam (pemimpinnya) dinyatakan secara tegas:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu”.<sup>101</sup> (QS. An-Nisa’: 59)

Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih umat dengan memiliki sifat-sifat yang terpuji (*Akhlaqul Karimāh*). Kepemimpinan tidak terlepas daripandangan Allah dan umat (yang dipimpinnnya). Karena itu, pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Allah

<sup>99</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), 55.

<sup>100</sup> Lihat Al-Maktabah Al-Shāmilah, Sunan Abi Dawud, 2610-2611

<sup>101</sup> Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur’an, *At-Tanzil Al-Qur’an*.

maupun di hadapan manusia. Agar tanggung jawab kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat terpuji.<sup>102</sup>

Keunikan lain dari kepemimpinan lain adalah karismanya<sup>103</sup> kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron-client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kiai besar (dari pesantren induk) di terima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.<sup>104</sup>

Taufik Abdullah yang dikutip Mardiyah menjelaskan bahwa “legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kiai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi, dan seringkali dari keturunan. Karena itu menurut Abdurrahman Wahid, ciri utama penampilan kiai adalah watak karismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki seorang kiai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiai di

---

<sup>102</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, 56.

<sup>103</sup> Kepemimpinan karismatik merupakan perpanjangan dari teori atribus. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Karakteristik utama dari pemimpin karismatik: 1) percaya diri, 2) suatu visi, 3) kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang, 4) keyakinan kuat mengenai visi, 5) perilaku yang diluar aturan, 6) dipahami sebagai agen perubahan, 7) kepekaan lingkungan. Lihat Veithzal Rivai, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 123-124.

<sup>104</sup> Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren: Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), 72-73.

dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.<sup>105</sup>

Dengan demikian, karisma yang dimiliki oleh seorang kiai merupakan faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *inigenous* (asli), karena keberadaan kiai sebagai pemimpin informal (*informal leader*) mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan karismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan juga bahwa kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat karismatik di kalangan santri dan masyarakat.<sup>106</sup>

Menurut Horikoshi, ada dua prasyarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang diakui dan dikenal sebagai sosok karismatik.

- a. Sifat-sifat ini harus sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dijunjung tinggi oleh masyarakat dalam konteks budaya yang spesifik.
- b. Kemampuan yang begitu tinggi itu dipandang oleh kelompok sekuler sebagai suatu yang sulit dicapai atau dipertahankan. Gagasan tentang sifat yang tidak mudah dicapai oleh masyarakat umum inilah yang kelihatan luar biasa. Dia adalah teladan yang patut untuk dicontoh dan ditaati.<sup>107</sup>

Abdurrahman Wahid mengatakan kepemimpinan kiai yang timbul sebagai pendiri pesantren yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkannya. Kepemimpinan ini biasanya didasarkan tempaan

---

<sup>105</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, 57.

<sup>106</sup> *Ibid.*, 58

<sup>107</sup> *Ibid.*

pengalaman dan dilandasi keunggulan-keunggulan potensial dalam pribadinya sehingga dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain di sekitarnya.<sup>108</sup>

Dalam teori kepemimpinan Islam juga menawarkan konsep tentang karakteristik-karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi rasul. Adapun sifat-sifat para nabi dan rasul adalah *siddiq*, *amanāh*, *tabligh*, *fatānah*. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *siddiq* adalah sifat nabi Muhammad SAW artinya benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut visi dan misi, serta efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalnya di lapangan.
2. *Amanāh*, artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan kredibel. *Amanāh* juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu dengan ketentuan. *Amanāh* juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Sifat amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada individu setiap muslim.
3. *Tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat *tabligh*, akan menyampaikannya dengan benar

---

<sup>108</sup> *Ibid.*, 60

(berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat (*bi al-hikmah*). Sifat *tabligh* dengan bahasanya *bi al-hikmah*, artinya berbicara dengan orang lain dengan sesuatu yang mudah dipahami dan diterima oleh akal, bukan berbicara yang sulit dimengerti.

4. *Fatānah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdasan, dan kebijaksanaan. Sifat ini dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.<sup>109</sup>

Empat sifat kepemimpinan Rasulullah SAW dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kiai di pesantren atau pemimpin formal lainnya memiliki beban yang berat.<sup>110</sup>

Dengan demikian dapat ditarik suatu pengertian bahwa peran kiai sangat menentukan keberhasilan pesantren dan juga santri yang diasuhnya baik dalam bidang penanaman iman, bimbingan amaliyah, pembinaan akhlaq, memimpin serta menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh santri dan masyarakat.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> *Ibid.*, 60-61

<sup>110</sup> *Ibid.*, 61

<sup>111</sup> Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, 25.

## B. Perkembangan Pondok Pesantren

### 1. Sejarah Pondok Pesantren

Ahli sejarah mencatat, eksistensi pondok pesantren telah lahir jauh sebelum Republik Indonesia dibentuk. Hampir di seluruh penjuru Nusantara, terutama di pusat-pusat Kerajaan Islam telah banyak ulama yang mendirikan pesantren. Mereka mampu mencetak banyak alumni yang berjuang untuk nusa dan bangsa.<sup>112</sup> Dijelaskan lebih lanjut oleh Dhofier rekonstruksi masa awal pembangunan tradisi pesantren antara abad ke-11 dan ke-14.<sup>113</sup> Dari pendekatan bidang studi agama dan kebudayaan dunia, proses terbangunnya Peradaban Islam Nusantara merupakan peristiwa sejarah yang mengagumkan, yang menggambarkan betapa kuatnya identitas dan dinamika bangsa di kepulauan nusantara itu dalam mengadopsi aspek-aspek positif suatu peradaban dari luar yang dianggap baik dan bermanfaat untuk bangsa Indonesia.<sup>114</sup>

Untuk mengetahui sejauh mana kualitas Islam serta lembaga pesantren pada periode antara tahun 1200 dan 1650 sangat berkualitas dapat dijelaskan melalui suatu rekonstruksi sebagai berikut:<sup>115</sup>

Pertama, eropa pada abad ke-14 dan ke-15, bukanlah kawasan yang paling maju di dunia. Bahkan kekuatan besar yang sedang berkembang di India dan Asia tenggara pada abad ke-15, 16 dan awal 17 adalah Islam. Kedua, kualitas Islam dan kualitas lembaga pendidikan

---

<sup>112</sup> Asep Bahtiar et. all., *Pesantren Lirboyo: Sejarah Peristiwa, Fenomena dan Legenda*, (Kediri: Lirboyo Press, 2015), xviii.

<sup>113</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 27.

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> *Ibid.*, 28-29.

yang tinggi dimulai pertengahan abad ke-10, tetapi tradisi menulis di wilayah Indonesia masih sangat lemah. Barus, antara pertengahan abad ke-9 dan akhir abad ke-14 merupakan bandar metropolitan yang menjadi awal terbangunnya pusat pendidikan Islam. Ketiga, proses terpilihnya Islam sebagai agama baru di Nusantara setelah rakyat kecewa atas melemahnya Imperium Majapahit setelah ditinggalkan oleh Gajah Mada pada tahun 1356.

Dengan demikian dapat dipastikan bahwa Barus setelah berkembang menjadi bandar kosmopolitan dari pertengahan abad ke-10 sampai dengan abad ke-15, juga menjadi pusat pendidikan agama Islam Nusantara. Kebanyakan inskripsi pada batu nisannya berbahasa Arab, dan sebagian kecil berbahasa Parsi. Dengan demikian Hamzah Fansuri yang lahir di Barus pada pertengahan abad ke-15 dapat menguasai bahasa Arab dan ilmu-ilmu keislaman lainnya. Pada abad-abad itu Islam sedang berkembang sebagai kekuatan besar dan menjadikan Indonesia kawasan yang paling dinamis.<sup>116</sup>

Pada abad 17 keberadaan pesantren dalam sejarah Indonesia telah melahirkan hipotesis yang barangkali memang telah teruji, bahwa pesantren dalam perubahan sosial bagaimanapun senantiasa berfungsi sebagai *platform* penyebaran dan sosialisasi Islam.<sup>117</sup> Perkembangan selanjutnya, pesantren tetap kokoh dan konsisten mengikatkan dirinya sebagai lembaga pendidikan yang mengajarkan dan mengembangkan

---

<sup>116</sup> *Ibid.*, 30.

<sup>117</sup> Bahtiar dkk, *Pesantren Lirboyo...*, xix.

nilai-nilai Islam. Realitas ini tidak saja dapat dilihat ketika pesantren menghadapi banyak tekanan dari pemerintah kolonial Belanda.<sup>118</sup>

Ketika Belanda mulai menjajah, penyebaran Islam dan pendidikan Islam masih menjadi salah satu peran pokok dari pondok pesantren. Namun, pada awal penjajahan Belanda banyak tokoh-tokoh pesantren yang terpanggil menjadi tokoh-tokoh perjuangan bangsa Indonesia dan gigih terlibat dalam berbagai perlawanan menentang Belanda. Demikian juga ketika Jepang memobilisir tentara PETA (Pembela Tanah Air) guna melawan Belanda, para kiai dan santri mendirikan tentara Hizbullah dan Sabilillah sebagai bentuk manifestasi jihad melawan kekafiran dan kelaliman. Laskar Hizbullah dan Sabilillah kemudian yang berkontribusi pada terbentuknya BKR (Badan Keamanan Rakyat) dan TKR (Tentara Keamanan Rakyat) yang merupakan cikal bakal TNI (Tentara Nasional Indonesia).<sup>119</sup>

Awal abad ke-20 adalah periode kebangkitan intelektual bangsa Indonesia. Pada periode ini berdirilah Syarikat Islam (sebelumnya Syarikat Dagang Islam) yang diarsiteki H. Samanhudi dan HOS. Cokroaminoto yang juga orang pesantren. Bahkan menurut banyak sumber, kelahiran Syarikat Dagang Islam sebagai sebuah organisasi Nasional lebih dahulu dari pada Budi Utomo.

Di zaman pergerakan pra-kemerdekaan, peran para elit pesantren juga sangat menonjol. Di tengah masyarakat mereka adalah guru bangsa,

---

<sup>118</sup> *Ibid.*, xx.

<sup>119</sup> *Ibid.*, xxi.

tempat merujuk segala persoalan di masyarakat. Di tengah percaturan politik menjelang kemerdekaan Republik Indonesia peran mereka tidak diragukan lagi. Dalam konteks mempertahankan kemerdekaan, sejarah perjuangan bangsa Indonesia mencatat sebuah peristiwa dahsyat di Surabaya pada tanggal 10 November 1945. Keterlibatan pesantren dan kaum santri dalam peristiwa-peristiwa perlawanan terhadap penjajah sangat sulit untuk dipungkiri, meski sangat disayangkan bahwa dalam penulisan sejarah peran mereka sepertinya sengaja dimarjinalkan. Seperti peran KH. Hasyim As'ari yang pada tanggal 20 November 1945 mengeluarkan fatwa "Resolusi Jihad" untuk mempertahankan tiap jengkal tanah air Indonesia. singkatnya, di awal-awal kemerdekaan RI para kiai dan alumni pesantren berpartisipasi hampir di setiap lini perjuangan bangsa.<sup>120</sup>

Meski Indonesia sudah merdeka, bangsa Indonesia khususnya umat Islam masih belum menikmati kemerdekaan itu dengan sempurna.<sup>121</sup> PKI sebagai salah satu kekuatan Nasakom melakukan kudeta berdarah dengan melakukan penculikan dan pembunuhan terhadap para jenderal Angkatan Darat yang mereka sebut sebagai anggota Dewan Jenderal. Tindakan ini sebenarnya "blunder" besar bagi perjalanan PKI di Indonesia. karena blunder tersebut, pencitraan PKI di masyarakat memburuk dan Angkatan Darat bersama dengan dukungan dari pesantren berhasil menumpas PKI dan antek-anteknya di bumi pertiwi. Pada sekitar

---

<sup>120</sup> *Ibid.*, xxii.

<sup>121</sup> *Ibid.*, 94.

tahun 1965 M sampai 1967 M ketika mahasiswa melalui KAMI, HMI, PMII, dan lainnya bergerak melalui demonstrasi besar-besaran menuntut pembubaran PKI di Indonesia, pesantren tidak mau ketinggalan dengan melakukan penyadaran di tingkat *grass root*, bahkan mereka turut serta dalam pembasmian anggota-anggota PKI.<sup>122</sup>

Pada periode ini beberapa pesantren besar mengalami penurunan jumlah santri secara signifikan karena adanya peraturan dari pemerintah di bidang pendidikan yang tidak mengakui ijazah pesantren. Hal ini tidak lantas mematikan pesantren dan perannya di dalam masyarakat, tetapi justru banyak pesantren yang kemudian berlomba-lomba menyesuaikan diri dengan membangun madrasah-madrasah yang diakui pemerintah dan tentunya mengajarkan ilmu-ilmu umum selain ilmu keagamaan. Animo masyarakat untuk sekolah di madrasah-madrasah di bawah pesantrenpun ternyata luar biasa besarnya, sehingga pesantren tidak sampai kehilangan fungsi dan peran khususnya di ranah pendidikan.<sup>123</sup>

Selain pendapat di atas banyak sekali tokoh-tokoh yang mengungkap keberadaan pesantren seperti Steenbrink, Martin Van Bruinessen, dan Ziemek mereka berbeda pendapat mengenai keberadaan pesantren. Namun dari perbedaan tersebut dapat disimpulkan bahwa, dari hasil penelitian yang mereka lakukan sumber informasi (pelaku sejarah) merupakan kunci dari kebenaran menurut sudut pandang dari pelaku sejarah.

---

<sup>122</sup> *Ibid.*, xxiii-xxiv.

<sup>123</sup> *Ibid.*, xxiv-xxv.

Kehadiran pesantren merupakan kebutuhan masyarakat, mengingat keberadaan surau, langgar, dan masjid<sup>124</sup> sudah tidak memadai lagi sebagai lembaga pendidikan Islam. Dengan respons positif masyarakat tersebut, didirikanlah pesantren-pesantren di seluruh plosok Indonesia, sehingga jumlah pesantren di Indonesia menjadi ribuan.<sup>125</sup>

Pada perkembangannya pondok pesantren mengalami perubahan dari dalam dan selanjutnya dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam dengan ciri khas Indonesia. perubahan-perubahan tersebut antara lain terdapat sistem klasikal di samping non-klasikal, terdapat pendidikan jalur sekolah baik yang ada di bawah naungan Depag maupun Diknas.<sup>126</sup> Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang ciri-cirinya dipengaruhi dan ditentukan oleh pribadi para pendiri dan kepemimpinannya serta cenderung untuk tidak mengikuti pola jenis tertentu.<sup>127</sup>

## 2. Eksistensi Pondok Pesantren

Penyebaran Islam di Indonesia merupakan peristiwa yang sangat penting dan menakjubkan dalam sejarah perluasan dunia Islam. Proses perluasan wilayah Islam di Indonesia berlangsung dari abad ke-13 sampai

---

<sup>124</sup> Masjid adalah sebagai pusat kegiatan ibadah dan belajar mengajar. Masjid merupakan sentral sebuah pesantren karena disinilah pada tahap awal bertumpu seluruh kegiatan di lingkungan pesantren baik yang berkaitan dengan ibadah, shalat berjama'ah, zikir, wirid, do'a, i'tikaf, dan juga kegiatan belajar mengajar. Perkembangan selanjutnya seiring dengan perkembangan jumlah santri maka pelajaran berlangsung di bangku, tempat khusus, dan ruangan-ruangan khusus untuk halaqah-halaqah. Perkembangan terakhir menunjukkan adanya ruangan kelas-kelas sebagaimana terdapat pada madarasah. Lihat Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 64.

<sup>125</sup> Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural: Telaah terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 157.

<sup>126</sup> Haryanto, *Persepsi Santri...*, 40.

<sup>127</sup> *Ibid.*, 41.

dengan abad ke-16 saat kekuatan dan kemajuan ilmu pengetahuan di pusat dunia Islam di Timur Tengah mengalami kemunduran.<sup>128</sup> Proses adopsi agama di Indonesia berlangsung melalui hati sanubari dan pikiran bangsa Indonesia sendiri, tanpa ada paksaan dari luar dan tidak ada kekuatan militer yang menyertai masuk dan berkembangnya Islam di Indonesia.<sup>129</sup>

Sebelum tahun 1960-an, pusat-pusat pendidikan pesantren Indonesia lebih dikenal dengan nama pondok. Istilah pondok pesantren berasal dari pengertian asrama-asrama para santri atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu.<sup>130</sup> Kata pondok berasal dari bahasa Arab yaitu *funduq*, yang berarti hotel, asrama, rumah, dan tempat tinggal sederhana.<sup>131</sup> Pondok juga bermakna rumah sementara waktu seperti yang didirikan di ladang atau di hutan. Soegarda Purbakawatja juga menjelaskan, pesantren berasal dari kata santri, yaitu seorang yang belajar agama Islam, dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk mempelajari agama Islam.<sup>132</sup>

Makna Pesantren menurut Fatah Yasin juga diangkat dari kata Santri yang berarti murid, atau dari kata shastri berasal dari bahasa Sanskerta yang berarti huruf. Sebab di dalam pesantren inilah mula-mula santri belajar mengenal dan membaca huruf, dan guru yang

---

<sup>128</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 60.

<sup>129</sup> *Ibid.*, 28.

<sup>130</sup> *Ibid.*, 41.

<sup>131</sup> Umarso & Zazin, *Pesantren di Tengah...*, 18.

<sup>132</sup> *Ibid.*, 14-15.

mengajar disebut kiai yang mempunyai otoritas tertinggi.<sup>133</sup> Menurut pandangan Muahimin dan Abdul Mujib dalam bukunya Umiarso, Istilah pendidikan pesantren berasal dari istilah *Kuttab* yang merupakan lembaga pendidikan Islam yang berkembang pada masa Bani Umayyah.<sup>134</sup> *Kuttab* merupakan awal mula tempat belajar yang ada di dunia Islam, namun dalam deskripsi ini *kuttab* yang hendak dipakai oleh komunitas Muslim sebagai lembaga pendidikan dasar.

Suku Jawa biasanya menggunakan sebutan pondok atau pesantren dan sering pula menyebut pondok pesantren. Di Madura digunakan istilah pesantren sedang di Pasundan menggunakan kata Pondok. Aceh mengenal dengan nama dayah atau rangkang dan Minangkabau dengan sebutan surau.<sup>135</sup>

Terlepas dari asal usul kata itu berasal dari mana, yang jelas ciri-ciri umum keseluruhan pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang asli di Indonesia, yang pada saat ini merupakan warisan kekayaan bangsa Indonesia yang terus berkembang.<sup>136</sup> Dalam perkembangannya sekarang ini pesantren memiliki kelenturan dan resistensi dalam menghadapi setiap perubahan zaman. Untuk menentang kolonialisme, pesantren melakukan *uzlah* (menghindarkan atau menutup diri) terhadap sistem yang dibawa oleh kolonialisme termasuk pendidikan.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> A. Fatah Yasin, *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), 241.

<sup>134</sup> Umiarso & Zazin, *Pesantren di Tengah...*, 15.

<sup>135</sup> Yasin, *Dimensi-dimensi...*, 241.

<sup>136</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 41.

<sup>137</sup> Umiarso & Zazin, *Pesantren di Tengah...*, 21.

Agar tetap relevan bagi kehidupan masyarakat, pesantren membuka diri dengan mengadopsi sistem sekolah, pesantren juga melakukan perubahan yang memang perlu dilakukan dijaga agar tidak merusak segi positif yang dimiliki oleh kehidupan pedesaan, begitu juga pesantren dengan sistem dan karakter tersendiri telah menjadi bagian integral dari suatu institusi sosial masyarakat, khususnya pedesaan.<sup>138</sup>

Meski mengalami pasang surut dalam menghadapi dan mempertahankan misi serta eksistensinya, namun sampai kini pesantren tetap *survive*, bahkan beberapa di antaranya muncul berbagai model gerakan alternatif bagi pemecahan masalah sosial masyarakat desa. Pesantren dituntut mampu menghidupkan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*);
- b. Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial;
- c. Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*) atau perkembangan masyarakat (*community development*)<sup>139</sup>

Pendidikan pesantren yang merupakan jenis pendidikan khas Indonesia tidak diragukan lagi selama puluhan tahun bahkan ada yang telah seabad lebih, memberikan andil dan perannya dalam mencerdaskan

---

<sup>138</sup> *Ibid.*, 21-22

<sup>139</sup> *Ibid.*, 22

kehidupan bangsa. Dalam dekade terakhir jumlah pesantren semakin berkembang dan kini jumlahnya 16.000 pesantren. Pesantren dengan corak dan ciri khasnya telah berjasa dalam melahirkan lapisan generasi terdidik umat Islam di berbagai pelosok tanah air.<sup>140</sup>

Perlu disadari bahwa pendidikan Islam dari masa ke masa akan selalu dihadapkan pada berbagai tantangan yang membutuhkan perhatian dan solusi tepat.<sup>141</sup> Semua itu, hanya bisa dilakukan jika pesantren mampu melakukan proses perawatan tradisi-tradisi yang baik dan sekaligus mengadaptasi perkembangan keilmuan baru yang lebih baik, sehingga mampu memainkan peranan sebagai *agent of change* yang didukung dengan manajemen pesantren yang baik.

### 3. Tipologi Pesantren

Salah satu keunikan pesantren adalah independensinya yang kuat. Sama halnya dengan madrasah, pesantren tumbuh dan berkembang dari masyarakat. Kuatnya independensi ini menyebabkan pesantren memiliki keleluasaan dan kebebasan relatif yang tidak harus memihak atau mengikuti model baku yang ditetapkan pemerintah dalam bidang pendidikan. Pesantren bebas mengembangkan model pendidikannya tanpa harus mengikuti standarisasi dan kurikulum yang ketat. Hal ini ditambah dengan kecenderungan sentralistik yang terpusat di tangan kiai. Akibatnya model pendidikan yang berjalan di pesantren menjadi sangat

---

<sup>140</sup> Ali, *Paradigma Pesantren...*, 3-4.

<sup>141</sup> *Ibid.*, 8.

beragam sesuai dengan kecenderungan dan misi yang ingin dikembangkan oleh sang kiai, pemilik pesantren tersebut.<sup>142</sup>

Karena itu pesantren tidak pernah kehilangan kekhasannya seiring dengan perkembangan dan perubahan zaman, terutama adanya dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan bentuk pesantren bukan berarti sebagai pondok pesantren yang telah hilang kekhasannya. Dalam hal ini pondok pesantren tetap merupakan lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang dari masyarakat dan untuk masyarakat.<sup>143</sup>

Secara faktual ada beberapa tipe pondok pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yang meliputi:

a. Pondok Pesantren Tradisional

Pondok pesantren ini masih tetap eksis mempertahankan aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab kuning<sup>144</sup> yang

---

<sup>142</sup> Anin Nurhayati, *Kurikulum Inovasi: Telaah terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2010), 51.

<sup>143</sup> Moh. Sholihuddin, Kurikulum Pesantren dan Pemberdayaan Masyarakat, *Jurnal Al-Adalah* Vol. 6, No. 1, April 2003, 18.

<sup>144</sup> Kitab kuning merupakan kitab-kitab keagamaan berbahasa Arab yang dihasilkan para ulama dan pemikir muslim lainnya di masa lampau dan masa sekarang khususnya yang berasal dari Timur Tengah. Tradisi kitab kuning masih terus diajarkan kepada santri, dan tradisi ini merupakan suatu keniscayaan bagi pesantren. Melihat urgenitas tradisi kitab kuning di kalangan pesantren maka perlu dilakukan, hal ini sebagaimana ungkapan Abdurrahman Wahid bahwa pesantren dituntut mengembangkan kreasi baru dalam mentransformasikan kitab kuning sejalan dengan kecenderungan intelektual modern. Menyangkut pengembangan kitab kuning paling tidak terdapat tiga hal penting yang perlu dikembangkan, yakni pengembangan materi, metode pengajaran, dan bahasa. Pengembangan materi kitab kuning yang ditawarkan Abdurrahman Wahid ada dua alternatif: 1) memodernkan kitab kuning dengan jalan merasa cukup dengan karya-karya terjemahan dan penguasaan isi inti kandungannya saja. Sikap demikian itu akan berujung pada pendangkalan pengetahuan agama kaum muslimin; 2) berusaha mencari pemecahan masalah lebih kompleks karena persoalannya memang rumit dan menyentuh banyak sisi, sehingga tidak memadai untuk dijawab dengan serba gampang. Salah satunya adalah reaktualisasi pemahaman kandungan kitab kuning seperti prakarsa yang dilakukan oleh seminar *al-'Ulum al-Diniyah* melalui telaah kitab kuning secara kontekstual (*siyaqiyyah*). Seminar ini dapat memberikan dampak positif bagi pengembangan materi kitab kuning karena ulama pendukungnya semakin

ditulis ulama abad ke-15 dengan menggunakan bahasa arab. Assegaf yang dikutip Anwar berpendapat bahwa ciri pesantren salafiyah adalah non-klasikal, tradisional dan mengajarkan murni agama Islam. Berbeda dengan pendapat tersebut Wardi Bakhtiar memasukkan madrasah diniyah sebagai lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren salafiyah, yaitu pesantren yang mengajarkan kitab-kitab Islam klasik. Sistem madrasah diterapkan untuk mempermudah teknik pengajaran sebagai pengganti metode sorogan.<sup>145</sup>

Pola pengajaran di pesantren menggunakan sistem “halaqah” yang dilaksanakan di masjid atau surau. Hakekat dari sistem pengajaran halaqah penghafalan yang titik akhirnya dari segi metododologi cenderung kepada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu. Artinya ilmu itu tidak berkembang ke arah paripurna ilmu itu melainkan hanya terbatas pada apa yang diberikan oleh kiainya. Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada para kiai pengasuh pondok.<sup>146</sup> Santri ada yang menetap di dalam pondok (santri mukim), dan santri yang tidak menetap di dalam pondok (santri kalong).<sup>147</sup>

---

yakin bahwa dalam melestarikan nilai-nilai itu, banyak masalah yang perlu dipecahkan. Lihat As'aril Muhajir et. all., *Dinamika Pendidikan Islam; Sebuah Pengembangan Kurikulum Pesantren Salaf di Era AFTA, Jurnal Ta'allum*, Vol. 25, No. 1, Juni 2003, 30.

<sup>145</sup> Anwar, *Pembaruan Pendidikan...*, 26.

<sup>146</sup> Sholihuddin, *Kurikulum Pesantren...*, 18.

<sup>147</sup> Santri Mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memang bertanggung jawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari; mereka juga memikul tanggung jawab mengajar santri-santri muda tentang

b. Pondok Pesantren Modern

Pondok pesantren ini merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasinya belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasikal dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama nampak pada penggunaan kelas-kelas belajar baik dalam madrasah maupun sekolah. Atau madrasah yang berlaku secara nasional. Santri pada pondok tipe tersebut ada yang menetap dan ada yang tersebar di sekitar desa. Perbedaannya dengan sekolah dan madrasah terletak pada porsi pendidikan agama dan bahasa Arab lebih menonjol sebagai kurikulum lokal.<sup>148</sup>

c. Pondok Pesantren Komprehensif

Pondok pesantren ini disebut komprehensif karena merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara tradisional dan modern. Artinya di dalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan dan wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus berkembang. Bahkan pendidikan keterampilan

---

kitab dasar dan menengah. Sedangkan santri kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren, biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajaran di pesantren, mereka bolak-balik (*nglaju*) dari rumahnya sendiri. Biasanya perbedaan antara pesantren besar dan kecil dapat dilihat dari komposisi santri kalong. Semakin besar sebuah pesantren, semakin besar pula jumlah santri mukimnya. Dengan kata lain, pesantren kecil memiliki lebih banyak santri kalong dari pada santri mukim. Lihat Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 89.

<sup>148</sup> Sholihuddin, *Kurikulum Pesantren...*, 18.

pun diaplikasikan sehingga menjadikannya berbeda dari tipologi kesatu dan kedua.<sup>149</sup>

Pada akhirnya pondok pesantren beserta tipologinya mengalami perkembangan dan menghadapi berbagai tantang modernitas. Ada pesantren yang berkembang pesat karena mampu mempertahankan eksistensinya dan menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Ada pesantren yang kembang kempis atau bahkan gulung tikar karena tidak mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan permintaan masyarakat.<sup>150</sup>

#### **4. Metode Pembelajaran di Pondok Pesantren**

##### **a. Metode Pembelajaran yang Bersifat Tradisional**

Pola pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren erat kaitannya dengan tipologi pondok pesantren maupun ciri-ciri (karakteristik) pondok pesantren itu sendiri. Dalam melaksanakan proses pendidikan sebagian besar pesantren di Indonesia pada umumnya menggunakan beberapa sistem pendidikan dan pengajaran yang bersifat tradisional.<sup>151</sup>

Pemahaman sistem yang bersifat tradisional lawan dari sistem yang modern. Sistem tradisional adalah sistem yang berangkat dari pola pengajaran yang sangat sederhana, yakni pola pengajaran *sorogan*, *bandongan*, *wetonan* dan musyawarah dalam mengkaji kitab-kitab agama yang ditulis oleh para ulama zaman abad

---

<sup>149</sup> *Ibid.*, 18

<sup>150</sup> Efendi, *Manajemen Perubahan...*, 140-141.

<sup>151</sup> Maunah, *Tradisi Intelektual...*, 25-26.

pertengahan dan kitab-kitab itu dikenal dengan istilah “kitab kuning”.<sup>152</sup>

### 1. *Sorogan*

Metode pembelajaran dengan pola *sorogan* dilaksanakan dengan jalan santri membaca di hadapan kiai. Apabila terjadi kesalahan langsung dihadapi oleh kiai. Di pesantren besar “*sorogan*” dilakukan oleh dua atau tiga orang santri yang biasa terdiri dari keluarga kiai atau santri-santri yang diharapkan kemudian hari menjadi orang ‘*alim*. Dalam metode ini, santri yang pandai mengajukan sebuah kitab kepada kiai untuk dibaca di hadapan kiai. Metode *sorogan* ini terutama dilakukan oleh santri-santri khusus yang memiliki kepandaian lebih. Di sinilah seorang santri bisa dilihat kemahirannya dalam membaca kitab dan menafsirkannya.<sup>153</sup> Sistem *sorogan* ini biasanya dilakukan pada tahap awal mulai mengaji Al-Qur’an sampai pada kitab-kitab *mabsuthat* (kitab-kitab kecil) sampai ke kitab-kitab *mutawassithat* (kitab-kitab sedang).<sup>154</sup>

### 2. *Wetonan*

Sistem pembelajaran dengan *wetonan* dilaksanakan dengan jalan kiai membaca suatu kitab dalam waktu tertentu dan santri dengan membawa kitab yang sama mendengarkan dan menyimak bacaan

---

<sup>152</sup> Nurhayati, *Kurikulum Inovasi...*, 54.

<sup>153</sup> *Ibid.*, 54-55.

<sup>154</sup> Muhammad Tholhah Hasan, *Dinamika Pemikiran Tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Lantabora Press, 2006), 171.

kiai. Dalam metode semacam ini tidak dikenal absensinya. Artinya, santri boleh datang boleh tidak, juga tidak ada ujian.<sup>155</sup> Sistem ini biasanya dilaksanakan dengan belajar secara berkelompok yang diikuti oleh para santri. Mekanismenya, seluruh santri mendengarkan kitab yang dibacakan kiai, setelah itu kiai akan menjelaskan makna yang terkandung di dalam kitab yang telah dibacakannya, santri tidak mempunyai hak untuk bertanya, terlepas apakah santri-santri tersebut mengerti atau tidak terhadap apa yang telah disampaikan oleh kiai. Adapun kelompok-kelompok kelas ada dalam sistem pengajaran ini dikenal dengan sistem *halaqah*.<sup>156</sup>

### 3. *Bandongan*

Metode pembelajaran yang serangkaian dengan metode sorogan dan wetonan adalah bandongan yang dilakukan saling kait-mengkait dengan sebelumnya. Metode bandongan, seorang santri tidak harus menunjukkan bahwa ia mengerti pelajaran yang sedang dihadapi. Para kiai biasanya membaca dan menterjemahkan kata-kata yang mudah. Metode *bandongan*, di Jawa Barat adalah nama lain dari metode *wetonan*. Sedangkan di Sumatra, dipakai dengan istilah *halaqah*<sup>157</sup>, dan metode ini juga dikenal dengan nama "*balaghan*".<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: Prasasti, 2002), 29.

<sup>156</sup> Maunah, *Tradisi Intelektual...*, 25-26.

<sup>157</sup> Dalam sistem ini guru membacakan teks baris demi baris, menerjemahkan dan kalau dipandang perlu, memberikan penjelasan. Dengan cara ini, seorang santri dapat mempelajari satu

Ketiga pola pengajaran ini berlangsung semata-mata tergantung kepada kiai, sebab segala sesuatunya berhubungan dengan waktu, tempat dan materi. Selain itu, pengajaran (kurikulum) yang dilaksanakan di pesantren terletak pada kiai atau ustadz dan sekaligus yang menentukan keberhasilan proses belajar-mengajar di pondok pesantren. Sebab otokrasi kiai sangat dominan di dalam pelaksanaan pendidikannya, selain dia di sendiri yang memimpin pondok tersebut.<sup>159</sup> Selain ketiga metode tersebut ada metode lain yang diterapkan di pondok pesantren tradisional seperti:

#### 4. *Muhawarah*

*Muhawarah* adalah suatu kegiatan berlatih bercakap-cakap dengan bahasa Arab yang diwajibkan oleh pesantren kepada para santri selama mereka tinggal di pondok. Di beberapa pesantren latihan *muhawarah* atau *muhadathah* tidak diwajibkan setiap hari, akan tetapi hanya satu kali dalam seminggu, yang digabungkan dengan latihan *muhadarah khithbah* yang tujuannya adalah melatih para santri berpidato.<sup>160</sup>

#### 5. *Mudhakarrah*

*Mudhakarrah* merupakan suatu pertemuan ilmiah secara spesifik membahas masalah duniyah, seperti ibadah dan akidah serta

---

karya yang luas selama beberapa tahun, sebelum dapat mengerti seluruhnya. Lamanya waktu yang dipergunakan juga dapat disebabkan karena kiai membaca beberapa macam buku, yang dikuasainya sekaligus. Lihat Karel A. Steebrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: PT Pustaka LP3ES, 1994), 14.

<sup>158</sup> Nurhayati, *Kurikulum Inovasi...*, 54.

<sup>159</sup> Maunah, *Tradisi Intelektual...*, 30.

<sup>160</sup> Nurhayati, *Kurikulum Inovasi...*, 56.

masalah-masalah agama pada umumnya. Dengan demikian *mudhakarrah*, atau *bahth al masail*. Karena di dalamnya dibahas berbagai masalah aktual keagamaan, yang selalu mengalami perkembangan dan perubahan. Pada saat *mudhakarrah* inilah santri menguji ketrampilannya mengutip sumber-sumber argumentasi dalam kitab-kitab klasik. Mereka dinilai kiai cukup matang untuk menggali sumber-sumber referensi, memiliki keluasan bahan-bahan bacaan dan mampu menemukan atau menyelesaikan problem-problem menurut analisis jurisprudensi mazhab Syafi'i, maka santri tersebut akan ditunjuk menjadi pengajar kitab-kitab yang telah dikuasainya tersebut. Biasanya santri yang demikian, dipanggil dengan sebutan "santri senior".<sup>161</sup>

#### 6. *Majlis Ta'lim*

*Majlis Ta'lim* adalah suatu media penyampaian ajaran Islam yang bersifat umum dan terbuka. Para jama'ah terdiri dari berbagai lapisan yang memiliki latar belakang pengetahuan yang bermacam-macam, dan tidak dibatasi oleh tingkatan usiamaupun perbedaan kelamin. Pengajian semacam ini hanya diadakan pada waktu-waktu tertentu saja. Ada yang seminggu sekali, dua minggu sekali atau sebulan sekali. Materi yang diberikan adalah nasehat-nasehat keagamaan yang bersifat *al-amru bi al-ma'ruf wa al-nahyu 'an al-munkar*. Ada kalanya materi diambil dari kitab-kitab

---

<sup>161</sup> Nurhayati, *Kurikulum Inovasi...*, 56-57.

tertentu, seperti misalnya tafsir Al-Qur'an dan Hadits. Dalam hal ini, kebijakan sepenuhnya diberikan kepada kiai.<sup>162</sup>

b. Metode Pembelajaran yang Bersifat Modern

Di dalam perkembangannya pondok pesantren tidaklah semata-mata tumbuh atas pola lama yang bersifat tradisional dengan beberapa<sup>163</sup> pola di atas, melainkan dilakukan suatu inovasi dengan pengembangan suatu sistem. Di samping pola tradisional yang termasuk ciri-ciri pondok salafiyah, maka gerakan pembaharuan telah memasuki derap perkembangan pondok pesantren.

Dalam perkembangannya, ada beberapa sistem yang diterapkan dalam pondok pesantren yaitu,

1. Sistem Klasikal

Pola penerapan sistem klasikal ini adalah dengan pendirian sekolah-sekolah baik kelompok yang mengelola pengajaran agama maupun ilmu yang dimasukkan dalam kategori umum dalam arti termasuk disiplin ilmu-ilmu *kauni* ("ijtihad"/ hasil perolehan/ pemikiran manusia) yang berbeda dengan agama yang sifatnya *tauqifi* (dalam arti kata langsung ditetapkan bentuk dan wujud ajarannya).<sup>164</sup>

2. Sistem Kursus-kursus

Pola pengajaran yang ditempuh melalui kursus (*tkahsus*) ini ditekankan pada ketrampilan tangan yang menjurus pada

---

<sup>162</sup> *Ibid.*, 57.

<sup>163</sup> *Ibid.*, 57.

<sup>164</sup> Maunah, *Tradisi Intelektual...*, 31.

terbinanya kemampuan psikomotorik seperti kursus menjahit, mengetik, komputer dan sablon. Pengajaran sistem kursus ini mengarah pada terbentuknya santri-santri yang mandiri dalam menopang ilmu-ilmu agama yang mereka terima dari kiai melalui pengajaran *sorogan*, dan *wetonan*. Sebab pada umumnya santri diharapkan tidak bergantung pada pekerjaan di masa mendatang, melainkan harus mampu menciptakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka.<sup>165</sup>

### 3. Sistem Pelatihan

Di samping pengajaran klasikal dan kursus-kursus di pesantren juga dilaksanakan sistem pelatihan yang menekankan pada kemampuan psikomotorik. Pola pelatihan yang dikembangkan adalah termasuk menumbuhkan kemampuan praktis seperti pelatihan pertukangan, perkebunan, perikanan, manajemen koperasi dan kerajinan-kerajinan yang mendukung terciptanya kemandirian integratif. Hal ini erat kaitannya dengan kemampuan yang lain yang cenderung melahirkan santri intelek dan ulama yang potensial.<sup>166</sup>

### 4. Metode Eksperimen

Metode eksperimen adalah suatu metode pembelajaran yang melibatkan murid untuk melakukan percobaan-percobaan pada

---

<sup>165</sup> Nurhayati, *Kurikulum Inovasi...*, 58-59.

<sup>166</sup> Maunah, *Tradisi Intelektual...*, 31.

mata pelajaran tertentu.<sup>167</sup> Dengan demikian, murid akan dilibatkan secara langsung pada pekerjaan-pekerjaan akademis, latihan dan pemecahan masalah atau topik tertentu, seperti shalat, puasa, zakat, haji, pembangunan masyarakat dan lain-lain. Yang lebih menarik pada metode ini adalah apabila dikaitkan dengan pemecahan masalah, misalnya saja persoalan-persoalan yang terkait langsung dengan masalah *fiqhiyah* (masalah yang membutuhkan pemecahan dan kejelasan hukum dalam islam).

## 5. Sistem Manajemen Pondok Pesantren

Era kapitalisme global yang melanda saat ini dan di masa datang sedang akan mempengaruhi perkembangan sosial budaya masyarakat Muslim Indonesia umumnya, termasuk pondok pesantren sebagai basis pendidikan tradisional Islam khususnya. Dalam realitasnya masyarakat Muslim tidak bisa menghindarkan diri dari proses kapitalisme global tersebut, apalagi jika ingin *survive* di tengah perkembangan dunia yang kian kompetitif di masa kini dan masa depan.<sup>168</sup>

Begitu juga dengan pendidikan Islam<sup>169</sup> yang berada dalam pengaruh modernisme Barat, yang memunculkan berbagai macam

---

<sup>167</sup> Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam* (jakarta: Ciputat Pers, 2002), 172.

<sup>168</sup> Nurhayati, *Kurikulum Inovasi...*, 103-104.

<sup>169</sup> Suatu pendidikan yang melatih perasaan para murid, dengan cara yang demikian sehingga dalam sikap hidup, tindakan, keputusan, dan pendekatan mereka terhadap segala jenis pengetahuan, mereka dipengaruhi sekali oleh nilai spiritual dan sangat sadar akan nilai etis Islam atau "Pendidikan Islam mengantarkan manusia pada perilaku dan perbuatan manusia yang berpedoman pada syariat Allah". Pendidikan Islam bukan hanya *transfer of knowledge* ataupun *transefr of training* tetapi lebih merupakan sistem yang ditata di atas pondasi keimanan dan kesalehan; suatu sistem yang terkait secara langsung dengan Tuhan. Pendidikan Islam suatu kegiatan yang mengarahkan dengan sengaja perkembangan seseorang sesuai atau sejalan dengan

problematika yang membutuhkan strategi efektif dan efisien dalam memecahkan berbagai permasalahan yang ditimbulkannya, seperti dekadensi moral umat manusia dan juga ketika dihadapkan pada persoalan kemajemukan, baik yang menyangkut budaya, politik, agama, pemikiran atau bahkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bebas nilai.<sup>170</sup>

Dalam perkembangannya, sebagaimana dikatakan Syafi'i Ma'arif, bahwa pendidikan Islam telah melahirkan dua pola pemikiran yang kontradiktif. Keduanya mengambil bentuk yang berbeda, baik pada aspek materi sistem pendidikan, atau dalam bentuk kelembagaan sekalipun. dua model yang dimaksud adalah pendidikan Islam yang bercorak tradisionalis (ketimuran) dan yang kedua adalah pendidikan yang modernis (ala Barat) yang perkembangannya ditengarahi mulai kehilangan ruh-ruh mendasarnya (transedental).<sup>171</sup>

Tugas pokok yang dipikul pondok pesantren selama ini pada esensinya adalah mewujudkan manusia dan masyarakat muslim yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. dalam kaitannya dengan ini secara lebih khusus lagi, pondok pesantren bahkan diharapkan berfungsi lebih khusus lagi, yakni melakukan reproduksi ulama' dengan kualitas

---

nilai-nilai Islam. Pendidikan Islam merupakan sistem untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dalam segala aspek kehidupan. Lihat Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Education Management dari Teori ke Praktik: Mengelola Pendidikan Secara Profesional dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2013), 59-60.

<sup>170</sup> Syamsun Ni'am, *Modernisasi Pendidikan Islam Ala Azumardi Azra*, (Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, 2011), 23.

<sup>171</sup> *Ibid.*, 23-24.

keislaman keimanan, keilmuan dan akhlaknya, para santri diharapkan mampu membangun dirinya dan masyarakat sekelilingnya.<sup>172</sup>

Dalam menghadapi tantangan tersebut pondok pesantren perlu meningkatkan perannya, karena Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad Saw. sebagai agama yang berlaku universal. Ini berarti ajaran Islam adalah global dan melakukan globalisasi untuk semua. Di sinilah signifikansi peran pondok pesantren dalam pemberdayaan masyarakat (umat) perlu ditingkatkan, tuntutan globalisasi tidak mungkin dihindari, sehingga langkah tepat yang mesti dilakukan adalah mempersiapkan pondok pesantren untuk dapat berkompetisi di tengah persaingan global agar tidak tertinggal dan tertindas oleh hiruk-pikuknya kemajuan zaman.<sup>173</sup>

Sistem manajemen di pondok pesantren pada hakekatnya adalah totalitas interaksi seluruh komponen atau elemen pendidikan di pondok pesantren yang bekerja sama secara terpadu untuk saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya yang dijiwai oleh nilai-nilai luhur Agama Islam untuk mencapai tujuan pendidikan pondok pesantren yang telah ditetapkan.<sup>174</sup>

## **6. Kebijakan Pondok Pesantren**

Seiring dengan bergulirnya reformasi di bidang pemerintahan, maka reformasi di bidang pendidikan juga dilaksanakan. Reformasi yang paling menonjol adalah kemauan politik (*political will*) untuk

---

<sup>172</sup> Nurhayati, *Kurikulum Inovasi...*, 106.

<sup>173</sup> *Ibid.*, 106-107

<sup>174</sup> Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, 43.

menjalankan prinsip pemerintahan secara baik dan bersih (*clean and good governance*). Salah satu ciri dari prinsip tersebut ialah transparansi, yakni suatu keterbukaan dalam menjalankan pemerintahan sehingga dapat diawasi oleh berbagai elemen masyarakat. Agar transparansi bisa dijalankan secara baik dan benar dengan memahami segala resikonya, maka setiap pelaksana pemerintahan mesti mendalami kebijakan.<sup>175</sup>

Bidang pendidikan merupakan salah satu dari bidang pemerintahan yang sering dipandang vital. Itulah sebabnya mengapa bidang pendidikan menjadi satu-satunya urusan pemerintahan yang plafon anggarannya ditentukan secara pasti dalam konstitusi negara (UUD 1945), sementara bidang lainnya tidak. Bab XIII, pasal 31 Ayat (4) UUD 1945 menyatakan, “Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya duapuluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional”. Sebagai konsekuensinya, setiap pelaksana dan penyelenggara pendidikan berkewajiban memahami dan melaksanakan kebijakan sebagaimana mestinya. Diperlukan pengetahuan mengenai kebijakan pendidikan, baik secara teori maupun implementasi, monitoring dan evaluasinya, agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>176</sup>

Karena birokrasi pendidikan yang sangat rumit dan sarat aturan maka dari itu pesantren dengan tetap mempertahankan ciri-cirinya

---

<sup>175</sup> Ino Sutisno Rawita, *Kebijakan Pendidikan: Teori, Implementasi, dan Monev* (Yogyakarta: PT Kurnia Kalam Semesta, 2010), 1.

<sup>176</sup> *Ibid.*, 1-2.

melakukan berbagai bentuk gagasan agar pondok pesantren tetap eksis di tengah-tengah masyarakat dan tetap diakui oleh pemerintah sebagai lembaga pendidikan Islam.

Kata kebijakan atau polesi (*policy*) itu sendiri, menurut Bernard Schaffer, dalam bukunya Ino Sutisno Rawita yang berjudul *Kebijakan Pendidikan: Teori, Implementasi, dan Monev* mempunyai tiga makna. Pertama, kebijakan mengacu kepada tujuan-tujuan yang diasosiasikan orang dengan polis. Makna kedua, berkaitan dengan tinjauan informasi dan determinasi tindakan yang sesuai. Makna ketiga, berkaitan dengan pengamanan dan komitmen sumber daya.<sup>177</sup> Makna kebijakan banyak dan beragam, sangat bergantung kepada ahli yang mengemukakannya, model atau pendekatan yang digunakannya, dan ruang lingkup tempat kebijakan tersebut hendak dilaksanakan. Istilah (terminologi) kebijakan (*policy term*), sebagaimana dikatakan Jones, digunakan dalam praktik sehari-hari untuk menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda. Istilah kebijakan sering dipertukarkan dengan tujuan (*goals*), program, keputusan (*decissions*), standard, proposal dan *grand design*. Secara umum, istilah kebijakan digunakan untuk menunjuk perilaku seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah, atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu.<sup>178</sup>

Menurut Lasswell yang dikutip Rawita kebijakan didefinisikan sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktik-praktik

---

<sup>177</sup>*Ibid.*, 9.

<sup>178</sup>*Ibid.*, 14-15.

yang terarah. Sedangkan Eulao sebagaimana dikutip Jones mendefinisikan kebijakan sebagai cara bertindak yang sengaja dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah-masalah; sebagai keputusan yang tetap, dicirikan oleh tindakan yang berkesinambungan dan berulang-ulang pada mereka yang menyusun kebijakan itu mempunyai kekuasaan untuk melaksanakannya.<sup>179</sup>

Sedangkan menurut pendapat Anderson, kebijakan didefinisikan sebagai “serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang mesti diikuti dan dilakukan oleh para pelakunya untuk memecahkan suatu masalah”. Definisi Anderson itu hampir sama dengan definisi yang dikemukakan Fredrich sebagaimana dikutip Rawita yang melihat bahwa kebijakan adalah arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, yang memberikan hambatan-hambatan atau kesempatan-kesempatan dalam rangkamencapai tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud tertentu.<sup>180</sup>

Dalam praktik penyelenggaraan negara, sesuai dengan Peraturan Meneg-PAN nomor: PER/04/M.PAN/4/2007, tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja, dan Revisi Kebijakan Publik di Lingkungan Lembaga Pemerintah Pusat dan Daerah, dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan ‘kebijakan’ adalah keputusan yang dibuat oleh

---

<sup>179</sup> *Ibid.*, 15.

<sup>180</sup> *Ibid.*, 16.

suatu lembaga pemerintah atau organisasi yang bersifat mengikat para pihak yang terkait dengan lembaga tersebut.<sup>181</sup>

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) menjadi acuan untuk membuat kebijakan dan manajemen pendidikan baik pada tingkat nasional, regional, maupun tingkat sekolah. Sejalan dengan jiwa yang terkandung dalam Sisdiknas, pendidikan nasional bertujuan menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu berperan sebagai subjek pembangunan nasional. Lebih dari itu, pendidikan diharapkan dapat melahirkan SDM yang berkualitas, memiliki kompetensi, berkarakter, dan berdaya saing tinggi, baik pada tingkat regional (ASEAN), maupun internasional.<sup>182</sup>

Pendidikan sebagai bagian atau subsistem dari sistem yang lebih besar tidak bisa lepas atau berdiri sendiri, melainkan harus terintegrasi dengan sistem yang lebih besar, sebut saja negara. Oleh karena itu, sistem pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem negara atau nasional. Menurut H.A.R. Tilaar yang dikutip Nanang Fattah telah menyatakan adanya SISMENNAS (Sistem Manajemen Nasional) yang pada dasarnya merupakan suatu perpaduan dari tata nilai, struktur, dan proses yang merupakan himpunan usaha untuk mencapai kehematan, daya guna, dan hasil guna sebesar mungkin dalam menggunakan sumber dana dan daya nasional dalam rangka mewujudkan tujuan nasional.<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> *Ibid.*

<sup>182</sup> Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2013), iii.

<sup>183</sup> *Ibid.*, 12.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dikutip Qomar bahwa secara umum pesantren dikategorikan sebagai sistem keagamaan. Hal ini terdapat pada pasal 30 ayat 1-5 sebagai berikut:

- 1) Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan / atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pendidikan keagamaan berfungsi menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/ atau menjadi ahli ilmu agama.
- 3) Pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal.
- 4) Pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis.
- 5) Ketentuan mengenai pendidikan keagamaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.<sup>184</sup>

Pasal 30 ini secara yuridis menetapkan penyelenggara pendidikan pesantren, fungsinya, kewenangannya, eksistensinya. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan lembaga pendidikan pesantren telah mendapatkan payung hukum yang sangat kuat sehingga tidak ada kekhawatiran sedikitpun tentang pengakuan pemerintah terhadap lembaga

---

<sup>184</sup> Qomar, *Menggagas Pendidikan...*, 68-69.

pendidikan Islam tertua ini. Dari ketetapan ini kemudian ditindaklanjuti secara detail melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.<sup>185</sup>

Selanjutnya dari PP. No. 55 Tahun 2007 itu dipertajam lagi melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2012. Apabila PP. No. 55 Tahun 2007 merupakan regulasi yang mengatur pendidikan agama dan pendidikan keagamaan secara umum yang meliputi semua agama, maka permenag No. 3 Tahun 2012 itu merupakan regulasi yang khusus mengatur pendidikan keagamaan Islam, khususnya pendidikan diniyah dan pesantren. Isi permenag ini di satu sisi memberikan proteksi terhadap berbagai model dan bentuk pesantren bahkan memberikan pencerahan, tetapi di sisi lain dengan tidak terasakan berkonsekuensi membatasinya. Maka imbul sikap kontroversial di kalangan pesantren, ada yang pro dan ada yang kontra terhadap permenag itu sehingga perlu dicermati kembali.<sup>186</sup>

Karena peraturan yang demikian banyak pesantren yang mengikuti aturan-aturan dari pemerintah ada sebagian yang tidak mengikuti sama sekali seperti pondok pesantren Lirboyo dan Al-Falah yang tidak mengikuti program *muadalah* (kesetaraan) disebabkan adanya peraturan yang smmemberatkan pihak pesantren namun demikian pesantren juga memiliki strategi untuk mengatasi hal itu dengan mendirikan unit-unit pesantren yang dipersilahkan menjalin hubungan dengan pemerintah

---

<sup>185</sup> *Ibid.*, 69.

<sup>186</sup> *Ibid.*, 71-72.

dan aturan-aturannya yaitu mengenai sistem pendidikan yang mengikuti pendidikan sekolah umum.

## C. Tantangan Modernitas Pesantren

### 1. Pengertian Modernitas

Kata modern berasal dari bahasa Inggris. Kata modern berpadanan dengan kata *new* dan *up to date* jadi kata modern dapat diartikan baru dan berlaku pada masa kini, dan tidak usang. Kata-kata bentukan dari modern adalah kata *to modernize* dan kata *modernization* dan kata modernitas artinya membuat sesuatu yang baru yang dapat digunakan, atau sesuatu yang diperlukan pada masa sekarang.<sup>187</sup>

Ketika dunia memasuki abad ke 20-an, tantangan bagi dunia Islam semakin berat dengan adanya kekuatan politik dunia yang dikuasai oleh negara-negara yang telah mencapai puncak kemajuan di bidang politik dan ekonomi.<sup>188</sup>

Menurut catatan sejarah, pada masa sebelum perang Dunia II, negara-negara itu adalah negara di Eropa Barat dan Amerika Serikat. Sesudah perang dunia II, kekuatan yang menentukan kontelasi dunia cukup bervariasi, yaitu negara- negara yang tergabung dalam pasar bersama Eropa, Amerika Serikat, Unisoviet sebelum mengalami kehancuran, dan Jepang, sebagai satu-satunya negara Asia yang maju. Maka pada kurun inilah muncul pendewaan pada sains dan teknologi yang membabi buta, yang secara tidak disadari mengesampingkan agama

---

<sup>187</sup> Iskandar Engku, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 197-198.

<sup>188</sup> *Ibid.*, 203.

yang melahirkan sekularisme Barat, yang berhasil menjajah dunia dengan pahamnya itu.<sup>189</sup>

Dari sinilah lahir pengertian dan pemahaman modernisasi yang tidak proporsional, bahkan keliru. Banyak orang yang mengartikan konsep modernisasi itu sama dengan mencontoh Barat. Pemahaman dan pengertian itu sama mengidentikkan modernisasi itu dengan westernisasi (mencontoh barat)

Sebagai reaksi atas kondisi yang sengaja diciptakan oleh mereka yang tidak menghendaki orang Islam maju inilah muncul para tokoh modernis muslim sebagai pelanjut dua tokoh utama yaitu Jamaludin Al-Afghani dan Muhammad Abduh, yang diantaranya Hasan Al-Banna, Sayyid Wuthub di mesir, Muhammad Iqbal dan Abu ‘Ala Al Maududi di Pakistan, Imam Khumaeni dan Ali Syariiati di Iran, dan Muhammad Natsir di Indonesia. Mereka inilah parapemikir yang sekaligus pejuang yang terlibat secara intens dalam melawan penjajahan, terutama Barat yang telah merusak tatanan kehidupan dunia, khususnya dunia Islam.<sup>190</sup>

Namun demikian sebagai suatu sikap ilmiah, umat Islam tidak secara serta merta menolak sains dan teknologi yang telah mengglobal ini, yang telah menghasilkan peralatan dan media yang serba canggih selama tidak menyalahi kaidah Islam.

Dari pengertian serta sisi historis modernisasi tersebut khususnya dalam bidang pendidikan, dapat disimpulkan bahwa gerakan

---

<sup>189</sup> *Ibid.*, 203.

<sup>190</sup> *Ibid.*, 204.

modernisasi harus terus menerus dilakukan dengan tetap memperhatikan kaidah-kaidah pokok Islam yang sudah ada dan disepakati sehingga modernisasi Barat yang membuahkan petaka dan perpecahan dapat dicegah dengan pondasi Islam yang kuat.

## 2. Pesantren Salaf dalam Menjawab Tantangan Modernitas

Institusi pendidikan di Indonesia yang telah mengenyam sejarah paling panjang di antaranya adalah pesantren. Institusi ini lahir, tumbuh, dan berkembang telah lama. Bahkan, semenjak belum dikenalnya lembaga pendidikan lainnya di Indonesia, pesantren telah hadir lebih awal. Hal ini menandakan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai akar sejarah keindonesiaan. Dalam kesejarahannya yang amat panjang itu, pesantren terus berhadapan dengan banyak rintangan, di antaranya pergulatan dengan modernisasi<sup>191</sup>

Selama tiga dasawarsa terakhir ini terdapat perubahan-perubahan yang signifikan di dunia pesantren. Pertama, perubahan menyangkut bangunan dan kondisi fisik. Secara fisik, penampilan pesantren tidak lagi terkesan kumuh, kurang tertib, dan tidak teratur. Kini sejumlah pesantren baik pesantren tradisional (*salaf*) maupun modern (*khalaf*) telah memiliki fasilitas gedung yang memadai dilengkapi dengan peralatan modern seperti alat komunikasi, komputer, faksimile, laboratorium, dan pemancar radio. Kedua, perubahan menyangkut pola pengelolaan dan kepengasuhan teknis pesantren, dari bentuk

---

<sup>191</sup> Ninik Masruroh dan Umiarso, *Modernisasi Pendidikan Islam ala Azyumardi Azra*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 209-210.

kepemimpinan personal kiai menjadi pengelolaan secara kolektif yang berwujud yayasan atau dewan, meskipun perubahan ini belum terjadi di banyak pesantren. Ketiga, adanya peningkatan jumlah program pendidikan yang diselenggarakan pesantren. Di samping mempertahankan nilai-nilai salafiyah dan tradisi pengkajian kitab kuning (*turats*), semakin banyak pesantren yang telah menyelenggarakan pendidikan formal (dalam bentuk madrasah, sekolah, perguruan tinggi), atau non formal (diniyah, ma'had aly) dan program keterampilan.<sup>192</sup>

Perubahan-perubahan tersebut terjadi karena keterbukaan pesantren untuk menerima atau bersinggungan dengan dunia luar yang bersifat dinamis. Namun, penerimaan terhadap berbagai inovasi dari luar itu tidak sampai menghilangkan akar-akar kultural pesantren seperti hubungan kiai dan santri, pola kekerabatan yang terbentuk dari kehidupan pondok, pengajaran nilai berbasis pada referensi naskah otoritatif, kesahajaan dan kedermawanan, atau kemandirian dan sikap optimis (*raja* ') kepada pertolongan Allah SWT dalam memperjuangkan agama. Ini selaras dengan kaidah yang banyak dipegangi kalangan pesantren: *al-muhafadhtu 'ala al-qadim al-shalih wa al-ahdzu bi al-jadid al-aslah*.<sup>193</sup>

### 3. Formulasi Pesantren Menjawab Tantangan Modernitas

Integrasi pesantren dengan masyarakat sungguh telah mengakar sejak lama. Kenyataan historis ini digambarkan oleh Abdul Djamil yang dikutip oleh Imam Bawani dkk dengan sebuah konklusi: *the pesantren's*

---

<sup>192</sup> Ali, *Paradigma Pesantren...*, 51-52.

<sup>193</sup> *Ibid.*, 52-53

*tradition has a historical and ideological continuum*. Hubungan simbiotik yang demikian ini terjadi dengan begitu dominan dan mewarnai berbagai tradisi pesantren dan masyarakat itu sendiri. Bahkan dalam beberapa hal, pesantren disejumlah kasus telah maju mengambil inisiatif kedepan. Pesantren –pesantren tersebut bukan saja memproduksi alumni yang ahli dalam bidang agama untuk masyarakat lingkungannya, melainkan juga memberdayakan masyarakat dengan program-program pendampingan dan pengembangan masyarakat (*community development*) secara fungsional.<sup>194</sup>

Dengan karakternya yang khas *religious oriented*, pesantren telah mampu meletakkan dasar-dasar pendidikan keagamaan yang kuat hingga saat ini. Dalam perkembangannya, pesantren menjadi sebuah lembaga pendidikan Islam dan menjelma wahana resistensi moral dan budaya atau pewaris tradisi intelektual Islam. Pesantren juga merupakan subkultur dengan penekanan pada upaya penanaman nilai-nilai budaya dan perilaku keislaman dengan ciri dominan sebagai acuan mendasar yakni tertanamnya ajaran-ajaran yang termanifestasikan dalam keikhlasan, ketulusan, kemandirian, kebersahajaan, dan keberanian. Semua itu merupakan arah padu yang diteladankan dalam kehidupan sehari-hari oleh sang kiai sebagai rujukan (*referenced person*) kepada santrinya.<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Imam Bawani et.all, *Pesantren Buruh Pabrik: Pemberdayaan Buruh Pabrik Berbasis Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang, 2011), 53-54.

<sup>195</sup> Ali, *Paradigma Pesantren...*, 57-58.

Alasan pokok munculnya pesantren adalah untuk mentransmisikan ajaran Islam sebagaimana yang terdapat dalam kitab-kitab *turats* hingga kemudian pesantren mempunyai peran strategis dalam kehidupan sosial kemasyarakatan, terutama bidang keagamaan. Pengajaran agama pesantren membawa pengaruh agamis yang menghasilkan lingkungan yang khas, yaitu disiplin dalam pelaksanaan kewajiban syariat Islam.<sup>196</sup>

Sementara dewasa ini pesantren dihadapkan pada tantangan modernitas, pesantren dituntut untuk melakukan berbagai inovasi dan pengembangan agar pesantren tetap bertahan dan tidak “gulung tikar”. Berdasarkan pertumbuhan pesantren yang signifikan dan berbagai variasi yang ditawarkannya, betapapun merupakan realitas yang menantang pengembangan lebihlanjut tentang sistem pendidikannya agar menjadi lembaga pendidikan Islam yang potensial membangun sumber daya manusia Indonesia, untuk berpartisipasi mengantarkan pencapaian suatu peradaban dan kebudayaan yang unggul serta pembentukan masyarakat madani. Apalagi pesantren dikenal memiliki ketahanan yang kuat dalam menghadapi tantangan zaman termasuk modernisasi.<sup>197</sup>

Berkaitan dengan hal tersebut terdapat formulasi pengembangan pesantren yang dikemukakan oleh Qomar yaitu pembudayaan organisasi secara rapi, dan penguatan kepemimpinan kolektif.

a. Pembudayaan Organisasi Secara Rapi

---

<sup>196</sup> *Ibid.*, 58-59.

<sup>197</sup> Qomar, *Menggagas Pendidikan...*, 2.

Sebagai suatu wadah, pesantren merupakan suatu organisasi karena terdapat sekumpulan orang yang memiliki tujuan tertentu, tetapi dari segi fungsinya belum dapat disebut organisasi yang baik. Maka komunitas pesantren harus dilatih organisasi dengan baik yaitu dengan mengikuti dan menerapkan kaidah-kaidah organisasi mulai dari yang bersifat mendasar hingga proses tindakan; mulai dari perhatian dan penetapan prinsip-prinsip organisasi, asasnya, strukturnya, tata kerjanya, prosesnya dan pendelegasian wewenang.

Oleh karena itu, pemimpin pesantren harus memahami, memperhatikan dan mengamalkan prinsip-prinsip organisasi, kemudian mensosialisasikan ke bawah untuk memahamkan para bawahan. Prinsip tersebut menurut Sondang dalam bukunya Qomar ada lima belas, yaitu: 1) kejelasan tujuan yang ingin dicapai; 2) pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi; 3) penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi; 4) adanya kesatuan arah; 5) kesatuan perintah; 6) fungsionalisasi; 7) deliniasi; 8) keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab; 9) pembagian tugas; 10) kesederhanaan struktur; 11) pola dasar organisasi yang relatif permanen; 12) adanya pola pendelegasian wewenang; 13) rentang pengawasan; 14) jaminan pekerjaan; dan 15) keseimbangan antara jasa dan imbalan. Dari lima belas prinsip ini prinsip mana saja yang belum diterapkan oleh pesantren, pimpinan seharusnya

mengidentifikasi kemudian menerapkan secara konsisten dan berkesinambungan di pesantren sehingga menjadi budaya.<sup>198</sup>

Selanjutnya pimpinan di pesantren menerapkan asas-asas organisasi dalam pesantren. Sebagaimana Kepres No. 45 yang dikutip oleh Qomar sebagai berikut: 1) asas pembagian tugas; 2) asas fungsionalisasi; 3) asas koordinasi; 4) asas keseimbangan; 5) asas keluwesan; 6) asas akordeon; 7) asas pendelegasian wewenang; 8) asas rentang kendali; 9) asas jalur dan staf; dan 10) asas kejelasan dan pengembangan.<sup>199</sup>

Dengan menerapkan asas tersebut di dalam kehidupan pesantren, mengakibatkan mekanisme organisasi pesantren tersebut akan berjalan secara tertib, lancar, dan strategis antara berbagai satuan atau unit yang ada di dalamnya. Karena telah ada pendasaran bagi semua pihak yang terkait dengan pengendalian dalam menjalankan tugas mereka masing-masing sesuai dengan pengendalian dalam menjalankan tugas mereka masing-masing sesuai dengan kedudukan, tugas pokok dan fungsinya. Hal ini akan lebih kondusif bila didukung struktur organisasi yang mapan. Struktur itu bukan hanya pembagian atau penjabaran kedudukan secara hierarki, tetapi juga memiliki tugas dan kewenangan masing-masing. Melalui struktur yang mapan, seseorang yang terlibat dalam struktur tersebut dapat mengetahui kepada siapa dia bertanggung jawab, dengan siapa

---

<sup>198</sup> *Ibid.*, 20.

<sup>199</sup> *Ibid.*, 20-21.

dia memiliki mitra kerja, dan terhadap siapa dia memiliki kewenangan untuk memerintah.<sup>200</sup>

b. Penguatan Kepemimpinan Secara Kolektif

Kepemimpinan dalam bahasa penelitian tergolong variabel penyebab bila dikaitkan dengan pesantren. Ini berarti kepemimpinan menempati posisi sebagai penentu dalam mewarnai kehidupan pesantren. Konsekuensinya adalah apabila kepemimpinannya profesional bisa mengantarkan kemajuan pesantren, tetapi bila kepemimpinannya tidak profesional justru menjadi penyebab kemunduran pesantren. Jadi teka-teki nasib kelangsungan pesantren lebih ditentukan oleh faktor kepemimpinannya dari pada faktor-faktor lainnya.<sup>201</sup>

Dasar pemikiran ini menunjukkan bahwa persoalan kepemimpinan pesantren ini harus mendapat perhatian yang besar secara fungsional. Artinya, harus ada evaluasi secara menyeluruh terhadap kepemimpinan pesantren selama ini, apa saja yang justru menjadi kendala dari kepemimpinan itu harus diungkap secara objektif dan terbuka. Kemudian dibangun sistem yang baru, kepemimpinan yang kuat dan kokoh yang mampu menjamin kelangsungan dan kemajuan pesantren.

Berdasarkan pengamatan terhadap kepemimpinan pesantren *salafiyah* pada uraian sebelumnya, tampaknya kelemahan-kelemahan

---

<sup>200</sup> *Ibid.*, 21.

<sup>201</sup> *Ibid.*, 23.

kepemimpinan di pesantren *salafiyah* itu berkisar pada persoalan kepemimpinan individual kiai, kekuasaan hampir mutlak, dominasi, otoriter, karismatik, dan feodalisme. Semua aspek ini menyebabkan tidak ada pemberdayaan bagi orang lain terutama yang masuk ke dalam struktur organisasi pesantren, termasuk juga kader-kader yang mestinya dipersiapkan.

Oleh karena itu, perlu dibangun sebuah sistem kepemimpinan bersama atau kolektif. Musthofa Rahman yang dikutip Qomar menyatakan bahwa pola kepemimpinan pesantren yang umumnya bercorak alami berupa pewarisan harus segera dirombak supaya pesantren tidak ditinggalkan masyarakat. pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan yang akan menggantikan pimpinan yang ada harus memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Maka untuk mengembangkan pesantren sesungguhnya dibutuhkan lebih dari seorang pemimpin. Untuk itu, dalam beberapa pesantren perlu diterapkan sistem kepemimpinan *multileader*. Misalnya, ada pesantren yang menerapkan pola dua pemimpin, yakni pemimpin bidang kepesantrenan dan luar kepesantrenan. Maka dalam model kepemimpinan ini terdapat pimpinan umum yang dipegang seorang kiai dan pimpinan harian yang mengurus kegiatan praktis mengenai pendidikan dan sebagainya.

Dengan demikian sistem manajerialnya harus mengarah pada pola kepemimpinan kolektif sesuai hierarki kepemimpinan. Dengan

model ini pesantren bisa menjadi salah satu lembaga modern sehingga kelangsungan pesantren tidak lagi bergantung pada seorang kiai sebagai pemimpin tertinggi secara manunggal. Bila kiai meninggal, kelanjutan kepemimpinannya bisa diteruskan oleh pemimpin lainnya. Di samping itu, dengan model kepemimpinan ini, seorang kiai membagi-bagi tugas kepada wakilnya sesuai keahlian yang dimilikinya.<sup>202</sup>

Akselerasi modernitas yang begitu cepat menuntut pesantren untuk tanggap secara cepat pula seperti tawaran formulasi pengembangan di atas yang merupakan bagian dari strategi pesantren agar melakukan pembudayaan organisasi secara rapi mengingat permasalahan pondok yang semakin kompleks kemudian juga dilakukan penguatan kepemimpinan secara kolektif. Dengan demikian, masa depan pesantren ditentukan oleh sejauh mana pesantren menformulasikan dirinya menjadi pesantren yang mampu menjawab tuntutan masa depan tanpa kehilangan jati dirinya (*salafy*).

#### **4. Meningkatkan Kualitas Pesantren**

Peningkatan jumlah pesantren di Indonesia terus mengalami kemajuan yang sangat pesat. Namun satu hal yang perlu mendapat perhatian ialah kualitas harus seimbang dengan kuantitas. Santri yang

---

<sup>202</sup> *Ibid.*, 24.

sudah *menamatkan* (menyelesaikan) tingkat pendidikan pesantren sudah mampu menguasai ushul fiqh, ilmu kalam, filsafat, dan logika/ mantiq.<sup>203</sup>

Untuk itulah kualitas harus menjadi acuan kemajuan pesantren dan seharusnya pesantren bisa lebih maju, karena pesantren adalah lembaga pendidikan tertua di Indonesia. persoalan ini perlu menjadi perhatian para pengasuh pesantren, para santri, dan alumni. Globalisasi yang melanda masyarakat dunia dewasa ini, selain memberi daya dorong yang tinggi terhadap lembaga pendidikan khususnya pesantren untuk mengembangkan potensinya, juga merupakan tantangan yang perlu diantisipasi agar keberadaan lembaga pendidikan umat ini tetap bisa eksis di tengah perubahan dunia.<sup>204</sup>

Pesantren sebagai lembaga dakwah dan tumpuan pendidikan umat Islam yang tidak mengenal strata, harus mampu menempatkan dirinya sebagai tarnsformator, motivator, dan inovator masyarakat. Sementara itu, pesantrens sebagai lembaga pengkaderan ulama dituntut untuk dapat menciptakan para lulusan yang mumpuni dalam ilmu-ilmu keagamaan dan mengerti persoalan keduniaan, dan sebagai lembaga ilmu pengetahuan, pesantren dituntut agar secara bertahap dan sistematis dapat mengembalikan Islam sebagai agen ilmu pengetahuan, sebagaimana zaman sebelum agen keilmuan dipegang oleh bangsa Barat.<sup>205</sup>

Jika dunia pendidikan belakangan ini *concern* membicarakan pendidikan karakter, maka sesungguhnya pendidikan pesantren telah

---

<sup>203</sup> Ali, *Paradigma Pesantren...*, 65.

<sup>204</sup> *Ibid.*, 65-66.

<sup>205</sup> *Ibid.*, 66-67.

menerapkan pendidikan karakter kepada anak didiknya yang ditempa agar menjadi manusia percaya diri, bertanggung jawab, punya motivasi kuat, siap bekerja keras, ikhlas, jujur, sederhana, rendah hati, berwawasan luas dan mampu bekerja sama.<sup>206</sup>

Nilai-nilai yang tertanam dalam tradisi pendidikan pesantren seyogianya tetap menjadi pegangan dan kebanggaan alumni dalam melakukan kiprah pengabdian di tengah kehidupan masyarakat, bangsa dan negara. Para alumni pondok pesantren di manapun berada, diharapkan mampu tampil sebagai penggerak perubahan masyarakat dan benteng penjaga moral umat.<sup>207</sup>

Selain itu pondok pesantren dalam membangun peradaban masyarakat juga memberikan kontribusi besar bagi kehidupan bangsa dan negara, menjadi bukti konkret bahwa pesantren mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas, berpengetahuan luas, berpikiran maju, berwawasan kebangsaan yang kuat, yang dibingkai dengan keimanan dan ketakwaan sebagai motivasi utamanya.<sup>208</sup>

## **5. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Pondok Pesantren**

Pesantren tradisional merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. keberadaannya mengiringi kehadiran Islam sebagai salah satu saluran dakwah yang dipandang cukup efektif dalam menggembleng santri agar memiliki pengetahuan agama yang mapan

---

<sup>206</sup> *Ibid.*, 67.

<sup>207</sup> *Ibid.*, 67-68.

<sup>208</sup> *Ibid.*, 63.

sehingga kelak bisa mengajarkan pada orang lain. Kesenambungan generasi pelaku dakwah Islam dapat dibina dan dikader melalui pesantren itu.<sup>209</sup>

Hanya saja, usia pesantren tradisional yang begitu tua tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan kekuatan atau kemajuan manajemennya. Kondisi manajemen pesantren tradisional hingga hari ini sangat memprihatinkan, suatu keadaan yang membutuhkan solusi dengan segera untuk menghindari ketidak pastian pengelolaan yang berlarut-larut.<sup>210</sup>

Kenyataan ini menggambarkan bahwa kebanyakan pesantren tradisional dikelola berdasarkan tradisi, bukan profesionalisme berdasarkan keahlian (*skill*), baik *human skill*, *conceptual skill*, maupun *technical skill* secara terpadu. Akibatnya, tidak ada perencanaan yang matang, distribusi kekuasaan atau kewenangan yang baik.<sup>211</sup>

Tradisi ini merupakan salah satu kelemahan pesantren meskipun dalam batas-batas tertentu dapat menumbuhkan kelebihan. Dalam perspektif manajerial, landasan tradisi dalam mengelola suatu lembaga, termasuk pesantren menyebabkan produk pengelolaan auto asal jadi, tidak memiliki fokus strategi yang terarah, dominasi personal terlalu besar, dan cenderung eksklusif dalam pengembangannya.<sup>212</sup>

---

<sup>209</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 58-59.

<sup>210</sup> *Ibid.*, 59.

<sup>211</sup> *Ibid.*

<sup>212</sup> *Ibid.*

Oleh karena itu, manajemen yang lemah merupakan satu sisi kelemahan pesantren tradisional. Padahal manajemen yang mapan untuk sebuah institusi semacam pesantren sangat diperlukan agar keberlangsungan proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik.<sup>213</sup>

Kebanyakan pesantren menganut pola ‘serba mono’; mono-manajemen dan mono-administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja lain yang ada dalam organisasi. Di samping itu, masih ada kebiasaan sistem pendidikan pesantren yang menerapkan manajemen ‘serba informal’. Pola manajemen ‘serba mono’ dan serba informal itu memiliki korelasi yang signifikan sekali. Manajemen serba mono itu mengakibatkan manajemen serba informal. Kebiasaan pengelolaan pesantren ‘serba mono’ dengan kebijakan yang terpusat hanya pada kiai itu menyuburkan kekuasaannya dan tidak ada kontrol sebagai penyeimbang sehingga mengakibatkan mekanisme formal tidak berlaku lagi, sementara keputusan-keputusan kiai bersifat deterministik yang harus dijalankan tanpa mempertanyakan prosesnya sama sekali.<sup>214</sup>

Kebiasaan manajerial ‘serba mono’ dan serba informal itu cenderung meminimalisasi bahkan menghilangkan kewenangan dan menurunkan kreativitas para pemegang kendali yang berada di bawah kiai dalam kapasitas mereka sebagai manajer madya (*middle manager*) atau manajer terdepan/ manajer rendah (*low manager*). Kebiasaan

---

<sup>213</sup> *Ibid.*, 60.

<sup>214</sup> Qomar, *Menggagas Pendidikan...*, 81.

manajemen yang diperankan kiai pesantren tradisional itu berjalan sendiri dalam mengendalikan pesantren tanpa melibatkan pertimbangan ustadz sebagai bawahannya secara langsung sehingga tindakan kiai lepas kontrol sama sekali. Kondisi ini menemukan kesempatan sehubungan dengan sikap ustadz apalagi santri yang tidak berani menegur kiainya, meskipun misalnya kiai melakukan kesalahan.<sup>215</sup>

Akhirnya, bibit-bibit dan bakat-bakat kepemimpinan ustadz tidak mendapatkan penyaluran secara leluasa, apalagi upaya-upaya perubahan maupun pembaruan yang ingin dilakukan ustadz sama sekali tidak mendapatkan dukungan atau restu kiai. Farchan dan Syarifudin yang dikutip Qomar melaporkan “Banyak pesantren yang masih melakukan sakralisasi sehingga apapun yang bersifat pembaruan dianggap menyimpang dari tradisi *salafiyah*. Upaya pembaruan baru pada tingkat gagasan saja telah dicurigai sebagai bentuk penyimpangan terhadap tradisi yang selama ini dikembangkan pesantren. Kecurigaan ini bisa menimbulkan sikap sangat konservatif yang senantiasa kontra-produktif.<sup>216</sup>

Anggapan pembaruan menyimpang dari tradisi *salafiyah* mengandung konsekuensi bahwa pertimbangan-pertimbangan rasional kurang diperhatikan pesantren. Moh. Ali Aziz yang dikutip Qomar menegaskan bahwa mengolah konsep apapun tentang pesantren ternyata bukan pekerjaan yang mudah. Tidak ada konsep yang mutlak rasional

---

<sup>215</sup> *Ibid.*, 81

<sup>216</sup> *Ibid.*

dan paling tepat jika diterapkan pada pesantren, baik karena faktor historis pertumbuhannya yang unik maupun ketertinggalan dari lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya dalam melakukan kegiatan-kegiatan teknis. Pesantren belum mampu mengolah dan melaksanakan konsep yang disusun berdasarkan pertimbangan rasional.<sup>217</sup>

Oleh karena itu, pengelolaan pesantren *salafiyah* sering kali tidak mengikuti kaidah-kaidah manajerial yang lazim berlaku di berbagai lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Masih banyak pesantren yang belum memiliki misi dan budaya kerja yang birokratis, akuntabel, dan siap menghadapi persaingan langsung. Kebanyakan pesantren tradisional di-*manage* secara ala kadarnya sesuai dengan keinginan, kecenderungan, dan selera kiai. Kondisi manajerial di pesantren terlalu terikat pada kiai sebagai figur yang paling berpengaruh. Untuk menelusuri kualitas maupun corak manajemen di pesantren secara detail dan mendalam harus dilakukan dengan menelusuri posisi dan kekuasaan kiai.<sup>218</sup>

Oleh karena itu, dibutuhkan solusi-solusi yang lebih komprehensif dan menyebar ke berbagai komponen pendidikan pesantren yang selama ini menjadi titik balik kelemahan pesantren. Kemudian, diikuti langkah-langkah praktis agar segera dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait langsung dengan penataan pesantren. Solusi beserta langkah-langkah yang dimaksud sebagai berikut:

- a. Menerapkan manajemen secara profesional.

---

<sup>217</sup> *Ibid.*, 82.

<sup>218</sup> *Ibid.*

- b. Menerapkan kepemimpinan yang kolektif.
- c. Menerapkan demokratisasi kepemimpinan.
- d. Menerapkan manajemen struktur.
- e. Menanamkan sikap sosio-egalitarianisme.
- f. Menghindarkan pemahaman yang menyucikan pemikiran agama (*taqdîs afkâr al-dînî*).
- g. Memperkuat penguasaan epistemologi dan metodologi.
- h. Mengadakan pembaruan secara berkesinambungan.
- i. Mengembangkan sentra-sentra perekonomian.<sup>219</sup>

#### D. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran hasil-hasil penelitian, belum ada penelitian yang sama dengan yang akan peneliti teliti tetapi peneliti menemukan beberapa tesis dan buku yang memiliki kemiripan dan relevan dengan penelitian ini.

**Pertama**, Buku hasil penelitian yang ditulis oleh Ali Anwar yang berjudul “Pembaruan Pendidikan Islam di Pesantren Lirboyo Kediri”, buku ini diterbitkan di kota Yogyakarta dengan penerbit Pustaka Pelajar pada tahun 2011. Pertanyaan penelitian dari buku hasil penelitian ini adalah 1. Bagaimana proses terjadinya pembaruan pendidikan di pesantren Lirboyo Kediri, baik terkait dengan pembaruan institusi, tujuan, materi pembelajaran, metode, pendidik, peserta didik, sarana prasarana, dan evaluasi? dan sebagai proses akhir dari pembaruan komponen pendidikan tersebut, bagaimana corak

---

<sup>219</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 75-79.

pembaruan pendidikan di pesantren Lirboyo?; 2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi pembaruan pendidikan di pesantren Lirboyo Kediri?; 3. Apa saja implikasi pembaruan pendidikan di pesantren Lirboyo Kediri?. Adapun kesimpulan buku ini adalah Proses pembaruan pendidikan di pesantren Hidayatul Mubtadiin di walai dengan didirikannya MTs dan MA sebagai aplikasi dari visi bahwa menuntut ilmu tidak hanya untuk melaksanakan kewajiban tetapi juga mempersiapkan kemampuan dan keahlian dalam rangka memenuhi tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tetap bertahannya lembaga pendidikan diniyah dan lembaga lainnya dilatarbelakangi oleh kiai pendiri dan penerus seluruh alumni pendidikan diniyah, sistem nilai ahlus sunnah wal jama'ah yang menekankan mempertahankan hal-hal lama yang baik. Implikasi pembaruan pendidikan di pondok pesantren Lirboyo Kediri adalah dapat mempertahankan fungsi utama pesantren yaitu tarasmisi dan transfer ilmu pengetahuan Islam, pemeliharaan tradisi Islam, dan penciptaan kader-kader ulama.<sup>220</sup>

**Kedua**, Buku hasil penelitian yang ditulis oleh Muljono Damopolii yang berjudul “Pesantren Modern IMMIM pencetak Muslim Modern”, buku ini diterbitkan di kota Jakarta dengan penerbit Rajawali Press tahun 2011. Pertanyaan penelitian dari buku ini antara lain, 1. Apa saja yang menjadi faktor pendorong dilakukannya pembaruan pendidikan Islam oleh pondok pesantren IMMIM?; 1. Apakah Usaha yang dilakukan pondok pesantren IMMIM dalam melakukan pembaruan komponen pendidikan?; 3. Bagaimana

---

<sup>220</sup> Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011).

fungsi dan implikasi pembaruan pendidikan pesantren IMMIM terhadap masyarakat?. Adapun kesimpulan buku ini adalah Konteks pesantren IMMIM secara pembaruan pendidikan Islam di Makasar bercorak dinamis pada komponen tujuan pendidikan, bercorak transformatif pada komponen kelembagaan dan keorganisasian, bercorak fleksibel pada komponen kurikulum, bercorak elektif inovatif pada komponen metodologi pengajaran, dan bercorak professional pada komponen pengajar.<sup>221</sup>

**Ketiga,** Buku hasil penelitian yang ditulis oleh Mu'awanah yang berjudul "Manajemen Pesantren Mahasiswa (Studi Ma'had UIN Malang)", buku ini diterbitkan di Kediri oleh STAIN Kediri Press tahun 2009. Pertanyaan penelitian dalam buku ini antara lain, 1. Bagaimana perencanaan dalam pengelolaan santri di Pesantren Mahasiswa UIN Malang?; 2. Bagaimana pengorganisasian dalam pengelolaan santri di Pesantren Mahasiswa UIN Malang?; 3. Bagaimana Penggerakan dalam pengelolaan santri di Pesantren Mahasiswa UIN Malang?; 4. Bagaimana pengendalian dalam pengelolaan santri di Pesantren Mahasiswa UIN Malang?. Adapun kesimpulan buku ini adalah Perencanaan dalam pengelolaan santri di pesantren mahasiswa terdiri dari langkah-langkah perumusan visi dan misi, penetapan tujuan dan sasaran, serta melakukan analisis strategis dengan mengidentifikasi kekuatan dan keterbatasan internal serta tantangan dan kendala eksternal. Pengorganisasian dalam pengelolaan santri di pesantren Mahasiswa UIN Malang dilakukan melalui tahap-tahap pembuatan struktur

---

<sup>221</sup> Muljono Damopoli, *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011).

organisasi yang mencerminkan tugas dan kewenangan, serta pembagian kerja pada masing-masing unit. Penggerakkan dalam pengelolaan santri di pesantren Mahasiswa UIN Malang ini meliputi tahap-tahap pemberian motivasi, komunikasi dan kepemimpinan. Motivasi diberikan melalui kata-kata dan tindakan yang dilakukan oleh semua dewan pengasuh. Sedangkan pengendalian dalam pengelolaan santri dilakukan dengan penetapan standar akademik dan non akademik. Standar akademik meliputi kemampuan berkomunikasi dalam bahasa asing, dan wawasan interdisipliner ilmu. Non akademik meliputi kebiasaan beribadah dan berakhlak dalam pergaulan.<sup>222</sup>

**Keempat,** Tesis yang ditulis oleh Ach Barocky Zaimina jurusan Studi Islam Universitas Islam Negeri Suanan Kalijaga Yogyakarta tahun 2010, dengan judul “Manajemen Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Akademik Relevansinya dengan Modernisasi Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Nawesea Sekarsuli Wonosari Yogyakarta)”. Pertanyaan penelitian dalam tesis ini adalah, 1. Bagaimana implementasi manajemen kepemimpinan Kiai dalam pengembangan keilmuan santri?; 2. Bagaimana implementasi manajemen kepemimpinan kiai dalam pengembangan interaksi sosial santri?; 3. Bagaimana Implementasi manajemen kepemimpinan Kiai dalam pengembangan pranata sosial santri?. Adapun hasil dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan pondok pesantren Nawesea bersifat kolektif, hal ini dapat dilihat dengan adanya keterlibatan pihak lain yang benar-benar diperhatikan dan diperbantukan untuk bersama-sama membangun

---

<sup>222</sup> Mu’awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma’had UIN Malang*, (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009).

mengembangkan pesantren yang dikemas secara struktur yang dilengkapi dengan berbagai macam divisi dengan fungsi dan tujuan yang proporsional sesuai kebutuhan. Sedangkan dalam pengembangan interaksi sosial santri, ditemukan adanya keharmonisan hubungan antara santri dengan Kiai. Keharmonisan tersebut tampak dalam berbagai cara dan kesempatan. Interaksi sosial ini dapat berupa pemberian semangat dan motivasi, arahan dan perhatian secara psikis oleh Kiai terhadap santri. Selanjutnya kepemimpinan dalam bidang pengembangan pranata sosial ditemukan adanya beberapa perilaku santri dalam menghadapi pranata sosial dilingkungan pesantren. Perilaku tersebut meliputi perilaku santri dalam menghadapi tata tertib, konvensi, adat istiadat, dan norma-norma. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan suasana yang kondusif, harmonis dengan berbagai kedisiplinan.<sup>223</sup>

**Kelima**, Tesis yang ditulis oleh M. Yusuf Hamdani jurusan Studi Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2009, dengan judul “Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin Di Krapyak Wetan Yogyakarta)” . Pertanyaan penelitian dalam tesis ini adalah, 1. Bagaimana penerapan manajemen pendidikan pada pondok pesantren Aji Mahasiswa Al Muhsin di Krapyak Wetan Yogyakarta?; 2. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat penerapan manajemen pendidikan pada pondok pesantren Aji Mahasiswa Al Muhsin di Krapyak Wetan Yogyakarta?.

---

<sup>223</sup> Ach. Barocky Zaimina, *Manajemen Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Akademik Relevansinya dengan Modernisasi Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Nawesea Sekarsuli Wonosari Yogyakarta)*, (Yogyakarta: Tesis Tidak diterbitkan, 2010).

Permasalahan yang dibahas dalam tesis ini yaitu Pondok pesantren Aji Mahasiswa Al Muhsin sudah menerapkan manajemen pendidikan , mulai dari perencanaan, pengorganisasian , penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan, tetapi masih belum optimal. Dalam penerapan manajemen pendidikan tersebut ada faktoryang mendukung dan menghambat. Faktor yang mendukung penerapan manajemen pendidikan adalah adanya dukungan dari seluruh warga pondok , tersedianya fasilitas yang memadai, adanya kerjasama dengan instansi terkait, adanya kesamaan visi dan misi loyalitas warga pondok, pengembangan SDM, serta laporan dari masing-masing bidang dan teguran langsung sebagai tindakan preventif. Sedangkan faktor yang menghambat meliputi perbedaan persepsi, pengasuh kurang fokus mengelola pondok, perbedaan latar belakang, keterbatasan personil, tata kerja yang masih tumpang tindih, masalah rekrutmen, kaderisasi, rendahnya gaji, dan pengawasan yang belum optimal.<sup>224</sup>

**Tabel 2.2 Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Pendekatan	Perbedaan
1.	Ali Anwar	Pembaruan Pendidikan Islam di Pesantren Lirboyo Kediri	Kualitatif	Penelitian ini lebih menekankan pada proses pembaruan pendidikan yang bertumpu pada beberapa aspek yaitu tujuan, kurikulum, metode pembelajaran, pendidik, peserta didik, sarana dan evaluasi.
2.	Muljono Damopolii	Pesantren Modern IMMIM pencetak Muslim Modern	Kualitatif	Penelitian ini lebih menekankan pada pembaruan pendidikan Islam pada

<sup>224</sup> M. Yusuf Hamdani, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin Di Krapyak Wetan Yogyakarta)*, (Yogyakarta: Tesis Tidak diterbitkan, 2009).

				komponen tujuan pendidikan, bercorak transformatif pada komponen kelembagaan dan keorganisasian, bercorak fleksibel pada komponen kurikulum, bercorak elektif inovatif pada komponen metodologi pengajaran, dan bercorak professional pada komponen pengajar.
3.	Mu'awanah	Manajemen Pesantren Mahasiswa	Kualitatif	Penelitian ini hampir sama namun terdapat perbedaan dalam objek penelitian. Penelitian ini objeknya masih bersifat homogen hanya pada kalangan mahasiswa.
4.	Ach Barocky Zaimina	Manajemen Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Akademik Relevansinya dengan Modernisasi Pesantren	Kualitatif	Obyek pada penelitian ini adalah Kiai sebagai aktor dalam mengembangkan pesantren dengan memordenisasi pesantren dari segi sistem pendidikan, interaksi sosial santri, perilaku santri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan satu kasus (studi kasus)
5.	M. Yusuf Hamdani	Manajemen Pendidikan Pondok	Kualitatif	Penelitian ini menggunakan penelitian studi kasus yang penelitiannya hanya dilakukan pada satu lembaga. Selain itu juga membahas tentang manajemen secara khusus yakni pada bidang pendidikan bukan pada kelembagaan.

Dalam Tesis ini, memiliki kemiripan dengan penelitian-penelitian sebelumnya pada masalah yang diteliti yaitu mengenai pesantren serta persamaan metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif. Selain itu juga terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya antara lain dalam masalah pembaruan, modernitas serta

manajemen pesantren yang objeknya homogen. Penelitian ini akan membahas pesantren yang pendekatannya menggunakan penelitian kualitatif dengan mengambil sampel dua situs (*multi situs*) yang di fokuskan pada proses manajemen dan kebijakan lembaga dalam menjawab tantangan modernitas.

#### E. Paradigma Berfikir

Selanjutnya diperlukan skema paradigma berfikir yang dibangun berdasarkan asumsi bahwa proses manajemen dalam menjawab tantangan modernitas di pondok pesantren harus memperhatikan berbagai faktor pengaruh baik faktor *external environmental* maupun *internal performance system* sebagai indikator yang memungkinkan untuk mencapai sasaran yang diinginkan tersebut. Faktor *external environmental* maupun *internal performance system* tersebut termaktub dalam suatu manajemen yang telah terbukti mampu mengembangkan sebuah organisasi atau lembaga yang memiliki fokus pada pendekatan sistem kompleksitas dan *purposeful* serta *human performance* yaitu *Knowledge Management/ KM* (manajemen pengetahuan).<sup>225</sup>

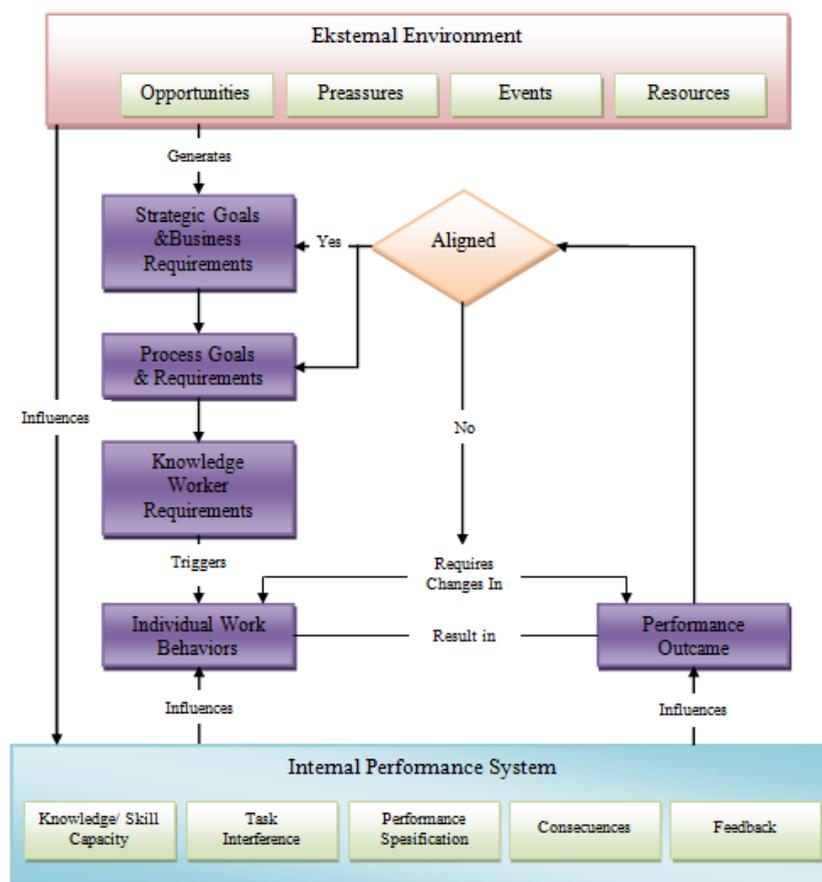
Apabila *opportunities, pressure, events* dan *resources* yang merupakan beberapa komponen dari *external environment* diperhatikan dan diutamakan keberadaannya dalam suatu manajemen pondok pesantren, maka dapat menghasilkan *strategic & process goals* serta *business & knowledge worker requirements*. Adapun *strategic & process goals* yaitu mampu

---

<sup>225</sup> Murray E. Jennex, *Knowledge Management in Modern Organizations*, (London: Idea Group Publishing, 1956), 81.

menjawab tantangan modernitas melalui penerapan berbagai manajemen yang mempunyai fungsi relevan dengan komponen *external environment* dan *internal performance system* dengan diimbangi oleh karakter *business & knowledge* santri dan seluruh warga pondok pesantren. Sehingga, akan mencetak *individual work behaviors* yang menghasilkan *performance outcomes* berupa peningkatan kualitas dan kuantitas pondok pesantren dalam berbagai aspek.

Skema paradigma berfikir berikut ini dimaksudkan untuk memberi gambaran alur berfikir yang dikembangkan dalam penelitian ini. Seperti yang tergambar di bawah ini:



**Gambar 2.6 Skema Manajemen Pengetahuan**