

# ***MANAJEMEN***

# ***PENDIDIKAN***

## **BERBASIS PESANTREN/ASRAMA**

Dr. Yusutria, S.Pd.I., M.A.

Penyunting:

Rina Febriana, M.Pd.



Penerbit Jivaloka

## **BAB XVII KETENTUAN PIDANA PASAL 112**

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat
- (3) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (4) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat
- (5) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (6) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, pidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# ***MANAJEMEN PENDIDIKAN*** **BERBASIS PESANTREN/ASRAMA**

Dr. Yusutria, S.Pd.I., M.A.

Penyunting:

Rina Febriana, M.Pd.



Penerbit Jivaloka

**MANAJEMEN PENDIDIKAN  
BERBASIS PESANTREN/ASRAMA**

©Jivaloka, 2023

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

*All Right Reserved*

Penulis

**Dr. Yusutria, S.Pd.I., M.A.**

Editor

**Rina Febriana, M.Pd.**

Cover/Layout

Tim Jivaloka

Cetakan : I, NOVEMBER 2023

x+ 333 hlm; 15 x 21 cm

124-jivaloka-publishing

**ISBN : 978-623-8084-81-4**

**E-ISBN : 978-623-8084-80-7**

**Diterbitkan Oleh:**



Penerbit Jivaloka Mahacipta:

“Kreativitas Tanpa Batas”

Kadipolo RT/RW 03/35. Dsn. Sendangtirto,

Kec. Berbah, Kab. Sleman, Prov. D.I. Yogyakarta. 55573

WhatsApp : **+6281-7410-0434**

Website : [www.jivaloka.com](http://www.jivaloka.com)

Facebook : [@jivalokapublishing](https://www.facebook.com/jivalokapublishing)

Instagram : [jivaloka\\_publishing](https://www.instagram.com/jivaloka_publishing)

---

**Hak cipta dilindungi undang-undang**

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun,  
termasuk foto copy, tanpa izin tertulis dari penulis  
Isi bukan tanggung jawab percetakan

## KATA PENGANTAR

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah berkat rahmat Allah semesta alam yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga buku ini dapat diselesaikan sesuai dengan rencana. Shalawat dan salam ditujukan kepada Nabi Muhammad saw, yang telah mengemban misi besar berupa amanat untuk mengeluarkan umat manusia dari kesesatan menuju kebenaran. Semoga Allah selalu memberikan rahmat-Nya kepada junjungan kita tersebut, juga kepada para keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang patuh dan setia kepada ajaran-ajaran-Nya. Aamiin.

Dengan izin Allah, sehingga berbagai pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan, dan arahan kepada penulis, karena penulis menyadari bahwa penulis tidak akan mampu dan bisa mengalirkan ide-ide dan gagasan, jika tidak ada sentuhan spritual dari doa ibunda tersayang, kedua mertua penulis, dan semua keluarga yang telah mensupport lahirnya ide sederhana ini, serta seluruh teman sejawat yang ada di Fakultas Agama Islam (FAI) Universitas Ahmad Dahlan (UAD), *wa bil khusus zaujaty* (istriku “Dr (Cand) Rina Febriana, M.Pd. beserta dua belahan jiwa penulis, Luthfia Marjuwwah dan Abdillah Thibyan Zawawi, mereka inspirator dan motivator dalam dialektika akademik penulis.

Penulis menyadari, tidaklah berlebihan jika penulis secara tulus merasa berkewajiban untuk menyatakan penghargaan yang setinggi-tingginya dan menyampaikan

ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang, baik langsung maupun tidak langsung, telah turut membantu penulis dalam penyelesaian buku yang berjudul **“Manajemen Pendidikan Berbasis Pesantren/Asrama”**, semoga semuanya menjadi amal yang pantas mendapatkan ganjaran pahala dari-Nya.

Akhirnya tegur sapa dan koreksi pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang. Ketidaktersempurnaan dan kekurangan yang ada, sekalipun telah dibantu oleh berbagai pihak, tetap menjadi tanggung jawab saya. *Allâhummagfir li min khaṭâyâyâ. Wa Allâh A'lam bi aṣ-Ṣawâb.*

Yogyakarta, 20 Oktober 2023

Penulis

**Dr. Yusutria, S.Pd.I, M.A.**

## DAFTAR ISI

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>  | <b>i</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b> | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>      | <b>v</b>   |

### **BAB I SEJARAH PENDIDIKAN PESANTREN .....2**

|   |  |    |
|---|--|----|
| A | Pendahuluan .....                      | 4  |
| B | Sejarah Pendidikan Pesantren .....     | 5  |
| C | Unsur-Unsur Pesantren .....            | 11 |
| D | Tujuan Pendidikan Pesantren .....      | 17 |
| E | Jenis Pesantren .....                  | 20 |
| F | Materi Pendidikan Dalam Pesantren..... | 24 |
| G | Metode Pendidikan di Pesantren .....   | 25 |
| H | Kesimpulan .....                       | 26 |
| I | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi .....  | 28 |
| J | Tugas.....                             | 28 |
| K | Daftar Pustaka.....                    | 29 |

### **BAB II MANAJEMEN MASJID DI PESANTREN .....33**

|   |  |    |
|---|--|----|
| A | Pendahuluan .....                                  | 35 |
| B | Definisi Manajemen Masjid .....                    | 36 |
| C | Fungsi Manajemen .....                             | 42 |
| D | Fungsi Masjid .....                                | 46 |
| E | Unsur-Unsur Manajemen Masjid .....                 | 49 |
| F | Masjid Sebagai Sarana Pendidikan di Pesantren..... | 52 |
| G | Pola Pembinaan Masjid .....                        | 54 |
| H | Kesimpulan .....                                   | 55 |
| I | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi .....              | 56 |
| J | Tugas.....   | 57 |
| K | Daftar Kepustakaan .....                           | 58 |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| <b>BAB III</b> | <b>MANAJEMEN SUMBER DAYA<br/>MANUSIA (SANTRI) UNTUK<br/>ORGANISASI SANTRI .....</b> | <b>62</b> |
| A              | Pendahuluan.....  | 64        |
| B              | Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....                                      | 65        |
| C              | Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (Santri).....                                  | 68        |
| D              | Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Santri) .....                                 | 70        |
| E              | Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia<br>(MSDM) .....                            | 72        |
| F              | Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif<br>Islam.....                              | 75        |
| G              | Manajemen Sumber Daya Manusia (Santri) untuk<br>Organisasi Santri .....             | 76        |
| H              | Kesimpulan .....  | 80        |
| I              | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi.....  | 81        |
| J              | Tugas .....   | 82        |
| K              | Daftar Kepustakaan.....   | 83        |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| <b>BAB IV</b> | <b>KEPEMIMPINAN KYAI DI PESANTREN... 86</b> |     |
| A             | Pendahuluan.....                            | 88  |
| B             | Pengertian Kepemimpinan .....               | 90  |
| C             | Pengertian Kyai.....                        | 94  |
| D             | Kepemimpinan Kyai .....                     | 96  |
| E             | Tipologi Kepemimpinan.....                  | 99  |
| F             | Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren ..... | 103 |
| G             | Manajemen Kepemimpinan Kyai .....           | 106 |
| H             | Model Kepemimpinan Kyai .....               | 109 |
| I             | Kesimpulan .....                            | 112 |
| J             | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi.....        | 113 |
| K             | Tugas .....                                 | 114 |
| L             | Daftar Kepustakaan .....                    | 115 |

|                |  |            |
|----------------|--|------------|
| <b>BAB V</b>   | <b>MANAJEMEN SUMBER DAYA<br/>MANUSIA (SDM) GURU DI<br/>PESANTREN .....</b> | <b>121</b> |
| A              | Pendahuluan .....  | 123        |
| B              | Pengertian guru.....   | 124        |
| C              | Manajemen Guru .....   | 127        |
| D              | Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Guru .....                            | 129        |
| E              | Kedudukan Guru di Pesantren.....   | 133        |
| F              | Pembinaan serta Pengembangan Guru di<br>Pesantren.....                     | 139        |
| G              | Kesimpulan .....   | 141        |
| H              | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi .....                                      | 143        |
| I              | Tugas.....   | 143        |
| J              | Daftar Kepustakaan .....   | 144        |
| <br>           |  |            |
| <b>BAB VI</b>  | <b>MANAJEMEN HUBUNGAN<br/>MASYARAKAT .....</b>                             | <b>148</b> |
| A              | Pendahuluan .....  | 150        |
| B              | Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat .....                             | 151        |
| C              | Fungsi dan Tujuan Manajemen Hubungan<br>Masyarakat .....                   | 155        |
| D              | Tugas Hubungan Masyarakat dalam Pesantren .....                            | 162        |
| E              | Perencanaan Manajemen Hubungan Masyarakat<br>di Pesantren.....             | 164        |
| F              | Strategi Hubungan Masyarakat di Pesanten .....                             | 165        |
| G              | Kesimpulan .....   | 168        |
| H              | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi .....                                      | 170        |
| I              | Tugas.....   | 171        |
| J              | Daftar Kepustakaan .....   | 172        |
| <br>           |  |            |
| <b>BAB VII</b> | <b>MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH<br/>ATAU MADRASAH DI PESANTREN .....</b>     | <b>176</b> |
| A              | Pendahuluan .....  | 179        |
| B              | Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah atau<br>Madrasah di Pesantren .....  | 180        |
| C              | Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah atau<br>Madrasah di Pesantren.....       | 183        |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| D | Fungsi Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren .....          | 188 |
| E | Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren ..... | 189 |
| F | Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren .....   | 193 |
| G | Prosedur Pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah di Pesantren. .... | 195 |
| H | Komponen Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah .....                         | 197 |
| I | Kesimpulan .....  | 198 |
| J | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi.....  | 200 |
| K | Tugas .....   | 201 |
| L | Daftar Kepustakaan.....   | 202 |

## **BAB VIII MANAJEMEN PENDIDIKAN**

### **PESANTREN MUA'DALAH .....207**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| A | Pendahuluan.....  | 209 |
| B | Pengertian <i>Mu'adalah</i> .....                               | 210 |
| C | Tujuan <i>Mu'adalah</i> .....                                   | 215 |
| D | Dasar Kebijakan Pesantren <i>Mu'adalah</i> .....                | 217 |
| E | Kebijakan Pesantren <i>Mu'adalah</i> .....                      | 222 |
| F | Prosedur Penyelenggaraan Pesantren <i>Mu'adalah</i> .....       | 225 |
| G | Status <i>Mu'adalah</i> antara Pembebasan dan Pengebirian ..... | 227 |
| H | Kesimpulan .....  | 228 |
| I | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi.....                            | 230 |
| J | Tugas .....   | 231 |
| K | Daftar Kepustakaan.....   | 232 |

## **BAB IX MANAJEMEN PENDIDIKAN**

### **PESANTREN TRADISIONAL .....235**

|   |  |     |
|---|--|-----|
| A | Pendahuluan.....   | 237 |
| B | Tipologi Pondok Pesantren .....                                    | 239 |
| C | Pengertian Pesantren Tradisional .....                             | 241 |
| D | Sistem Pendidikan Tradisional.....                                 | 244 |
| E | Struktur Organisasi dan Pola Manajemen Pesantren Tradisional ..... | 249 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| F | Kelemahan Manajemen Pesantren Tradisional .....                       | 254 |
| G | Upaya Pondok Pesantren Tradisional Menghadapi Dampak Modernitas ..... | 257 |
| H | Peran Pendidikan Pesantren Tradisional .....                          | 261 |
| I | Kesimpulan .....  | 264 |
| J | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi .....                                 | 267 |
| K | Tugas.....  | 267 |
| L | Daftar Kepustakaan .....  | 268 |

**BAB X METODE PEMBELAJARAN PESANTREN TRADISIONAL DAN MODERN ..... 271**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| A | Pendahuluan .....                               | 273 |
| B | Definisi Metode Pembelajaran .....              | 274 |
| C | Macam-Macam Metode Pembelajaran Pesantren ..... | 278 |
| D | Pengembangan Model Pembelajaran Pesantren ..... | 285 |
| E | Kesimpulan .....                                | 285 |
| F | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi .....           | 286 |
| G | Tugas.....                                      | 286 |
| H | Daftar Kepustakaan .....                        | 287 |

**BAB XI STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI PESANTREN....290**

|   |  |     |
|---|--|-----|
| A | Pendahuluan .....                            | 292 |
| B | Definisi Organisasi .....                    | 293 |
| C | Perilaku Pengorganisasian di Pesantren ..... | 294 |
| D | Budaya Organisasi Pesantren.....             | 297 |
| E | Kesimpulan .....                             | 302 |
| F | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi .....        | 303 |
| G | Tugas.....                                   | 303 |
| H | Daftar Kepustakaan .....                     | 304 |

|                |  |            |
|----------------|--|------------|
| <b>BAB XII</b> | <b>MANAJEMEN ASRAMA DI</b>                                   |            |
|                | <b>PESANTREN .....</b>                                       | <b>307</b> |
| A              | Pendahuluan.....   | 309        |
| B              | Definisi Asrama .....  | 310        |
| C              | Asrama di Pesantren .....                                    | 312        |
| D              | Manajemen Asrama di Pesantren.....                           | 316        |
| E              | Pendidikan Pola Asrama antara Tantangan dan<br>Harapan ..... | 322        |
| F              | Kesimpulan .....   | 326        |
| G              | Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi.....                         | 327        |
| H              | Tugas .....  | 327        |
| I              | Daftar Kepustakaan.....                                      | 328        |
|                | <b>BIOGRAFI PENULIS .....</b>                                | <b>332</b> |



## BAB



# SEJARAH PENDIDIKAN PESANTREN

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertaqwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, islami dan berkemajuan
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas dakwah berdasarkan nilai-nilai agama Islam

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen pendidikan berbasis pesantren/asrama.
- 2) Mampu menguasai konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen pendidikan berbasis pesantren/asrama secara mendalam.
- 3) Mendeskripsikan sejarah pendidikan pesantren
- 4) Menjelaskan tentang sejarah pendidikan pesantren, unsur-unsur pesantren, tujuan pendidikan pesantren, jenis pesantren, materi

pendidikan dalam pesantren, metode pendidikan di pesantren

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan pesantren yang terkait dengan pesantren sebagai organisasi, sumber daya manusia pesantren, kurikulum pesantren, dan manajemen sarana dan prasarana pesantren.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola pesantren dengan pendekatan manajemen.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang efektif dan efisien.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren.

## **A Pendahuluan**

Jika dilihat dari struktur internal pendidikan Islam dan praktik pendidikan yang dilaksanakan, terdapat empat kategori lembaga pendidikan di Indonesia, yaitu: Pertama, pendidikan pesantren yang merupakan pendidikan Islam tradisional yang diawali dengan pengajaran Alquran dan Hadits. dan memfokuskan seluruh pendidikannya untuk mendidik siswa sebagai way of life atau cara hidup. Kedua, pendidikan madrasah, yaitu pendidikan Islam yang diselenggarakan di lembaga pendidikan yang bergaya barat, yang menggunakan metode pengajaran klasikal dan bertujuan untuk mendorong Islam sebagai landasan kehidupan siswa. Ketiga, pendidikan umum yang bernafaskan Islam, yaitu pendidikan Islam yang dilaksanakan melalui pengembangan suasana pendidikan yang bernuansa Islami dalam lembaga pendidikan yang menyelenggarakan program pendidikan yang bersifat umum. Keempat, pelajaran agama Islam diadakan di lembaga pendidikan umum sebagai mata pelajaran atau kursus saja.

Pesantren selalu diidentikkan sebagai lembaga pendidikan yang anti perubahan, eksklusif, konservatif (tradisional), tidak demokratis, dll. Dalam konteks ini bangsa Indonesia secara historis mengalami perjuangan yang sangat panjang melawan modernitas dan antisipasinya. Hal ini secara tidak langsung mempengaruhi bidang agama, ideologi, dan pendidikan. Di sini kita mulai membahas genealogi pendidikan di Indonesia dan sedang dalam proses perubahan, khususnya membahas sistem pendidikan Islam yang diwakili oleh para petani. Sepanjang sejarahnya,

pendidikan pesantren berkali-kali mengalami pasang surut mengikuti ritme perubahan zaman. Jadi fokus pembahasan kali ini adalah; Sejarah pendidikan Pesantren, Unsur-Unsur Pesantren, Tujuan Pendidikan Pesantren, Jenis pesantren, Model dan metode Pendidikan Pesantren, dan Kurikulum Pendidikan Pesantren.

## **B Sejarah Pendidikan Pesantren**

Sejarah pendidikan di Indonesia mencatat bahwa pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Ada dua pendapat mengenai awal berdirinya pesantren di Indonesia. Pendapat *pertama* menyatakan bahwa pesantren berakar pada tradisi Islam itu sendiri, dan pendapat kedua mengatakan bahwa sistem pendidikan model pesantren adalah asli Indonesia. Pendapat pertama, ada dua versi yang berpendapat bahwa pondok pesantren sudah ada sejak zaman Nabi masih hidup. Pada masa-masa awal dakwahnya, Rasulullah melakukannya secara sembunyi-sembunyi bersama sekelompok orang yang ikut serta, dilakukan di rumah-rumah, sebagaimana tercatat dalam sejarah, salah satunya adalah rumah Arqam bin Abu Arqam. Kelompok orang yang tergabung dalam *As-Sabiqunal Awwalun* ini kemudian menjadi pelopor dan membuka jalan bagi penyebaran Islam di Arabia, Afrika, dan akhirnya menyebar ke seluruh dunia.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 8.

Pendapat ini didasarkan pada kenyataan bahwa penyiaran Islam di Indonesia pada awalnya lebih dikenal luas dalam bentuk kegiatan tarekat yang melakukan praktik dzikir dan wirid tertentu. Pemimpin tarekat disebut kyai, yang mengharuskan pengikutnya untuk melakukan suluk selama 40 hari setahun dengan tinggal bersama sesama anggota tarekat di masjid untuk melakukan ibadah di bawah bimbingan kyai. Untuk keperluan suluk ini, kyai menyediakan ruangan khusus untuk penginapan dan tempat memasak yang terletak di kiri dan kanan masjid.<sup>2</sup>

Pendapat *kedua* mengatakan bahwa pesantren yang dikenal saat ini pada mulanya merupakan pengambilalihan sistem pesantren yang dipegang oleh umat Hindu di Nusantara. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa jauh sebelum Islam masuk ke Indonesia, pesantren pada masa itu dimaksudkan sebagai tempat untuk mengajarkan ajaran agama Hindu. Pesantren di Indonesia baru dikenal keberadaan dan perkembangannya setelah abad ke-16. Karya-karya Jawa klasik seperti Serat Cebolek dan Serat Centini mengungkapkan bahwa ada lembaga yang mengajarkan berbagai kitab-kitab Islam klasik di bidang Fiqh, Tasawuf, dan menjadi pusat penyiaran Islam, yaitu pesantren. Pesantren tentunya tidak lepas dari istilah Pondok Pesantren yang merupakan lembaga pendidikan di Indonesia yang memiliki usia yang cukup tua dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Departemen Agama RI, ... *Ibid.*, h. 9.

<sup>3</sup> M. Roqib, *Revitalisasi Sastra Pesantren*, (Purwokerto: Pesma An Najah Press, 2016), h. 190-191. Kehadiran pesantren sangat erat kaitannya dengan sejarah masuknya Islam ke Indonesia. Oleh karena itu, membahas mengenai

Makna pesantren secara **etimologi** adalah kata pesantren berasal dari kata santri,<sup>4</sup> dengan awalan pe di depan dan akhiran yang berarti tempat tinggal para santri.<sup>5</sup> Sementara itu, asal kata santri, dalam pandangan Nurcholish Madjid dapat dilihat dari dua pendapat.<sup>6</sup> **Pertama**, pendapat bahwa “santri” berasal dari kata “sastri”, kata dari bahasa Sansekerta yang berarti literasi. Pendapat ini, menurut Nurcholish Madjid, tampaknya didasarkan pada kenyataan bahwa santri adalah kelas sastra bagi orang Jawa yang mencoba mendalami agama melalui buku-buku tulis dan bahasa Arab. Di sisi lain, Zamakhsyari Dhofier berpendapat, kata santri dalam bahasa India berarti orang yang mengetahui kitab-kitab suci. Agama Hindu, atau secara

---

pesantren di tanah air, tidak dapat dipisahkan dari membahas mengenai sejarah Islam itu sendiri. Lihat: Azyumardi Azra, *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII & XVIII: Akar Pembaruan Islam Indonesia*, (Cet. II; Jakarta: Prenada Media, 2005), h. 1-6. Zamakhsyari yang berpendapat bahwa pesantren, khususnya di Jawa, merupakan kombinasi antara madrasah dan pusat kegiatan tarekat, bukan antara Islam dengan Hindu. *Martin Van Bruinessen*, salah seorang yang mendukung versi ini berpandangan bahwa pesantren cenderung lebih dekat dengan salah satu model sistem pendidikan di al-Azhār. Artinya, menurut pendapat ini ada sisi kesamaan dari segi penyampaian ilmu pengetahuan agama, yakni melalui metode halaqah, di mana kyai dan santri berkumpul dalam satu tempat untuk melakukan pengajian. Kelompok ini meragukan kebenaran pendapat yang menyatakan bahwa lembaga mandala dan asrama yang ada sudah sejak zaman Hindu-Budha merupakan tempat berlangsungnya praktik pengajaran tekstual sebagaimana di pesantren. Lihat: Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Cet. I; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 184.

<sup>4</sup> Abdul Munir Mulkhan, *Runtuhnya Mitos Politik Santri, Strategi Kebudayaan dalam Islam*, cet. Ke-1, (Yogyakarta: Sipers, 1994), h.1.

<sup>5</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, cet. Ke-6, (Jakarta: LP3ES, 1994), h. 18.

<sup>6</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, cet. Ke-1, (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 19-20.

umum dapat diartikan sebagai kitab-kitab suci, kitab-kitab agama, atau kitab-kitab ilmu pengetahuan.<sup>7</sup>

**Kedua**, pendapat yang mengatakan bahwa kata santri sebenarnya berasal dari bahasa Jawa, dari kata “cantrik” berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru pergi tinggal. Istilah pesantren bisa disebut hanya Pondok atau kata ini digabungkan menjadi Pondok Pesantren, pada dasarnya semua istilah ini menggabungkan arti yang sama. Sesuai dengan namanya, Pondok berarti tempat tinggal/tinggal (asrama), dan pesantren berarti tempat para santri belajar agama Islam dan juga di asrama.

Pondok Pesantren dalam bahasa Indonesia, nama Pondok dan Pesantren sering digunakan sebagai sinonim untuk menyebut Pesantren. Ini menekankan keberadaan kompleks untuk tempat tinggal dan belajar siswa sebagai bagian mendasar dari lembaga ini. Perpaduan kata ini sesuai dengan fitrah pesantren, di mana dua komponen pesantren, yaitu pendidikan agama dan hidup bersama dalam kelompok belajar, hidup berdampingan secara seimbang.<sup>8</sup>

Ada beberapa pendapat mengenai asal kata “pesantren”, John berpendapat bahwa kata pesantren berasal dari istilah “santri” yang berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Sementara itu C.C. Berg berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa Tamil “sattiri” yang berarti orang yang tinggal di gubuk atau bangunan keagamaan pada umumnya.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Ibid., Tradisi Pesantren*, h. 18.

<sup>8</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1985), h. 116.

<sup>9</sup> Abdurrahman Mas’ud, *Kyai Tanpa Pesantren*, (Yogyakarta: Gama Media,

Makna pesantren secara **terminologi**, Imam Zarkasih mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kyai sebagai figur sentralnya, masjid adalah pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai diikuti oleh santri sebagai kegiatan utama.<sup>10</sup> Islam memiliki ciri khas tersendiri. Lembaga pesantren ini merupakan lembaga Islam tertua dalam sejarah Indonesia yang memiliki peran besar dalam proses keberlangsungan pendidikan nasional. KH. Abdurrahman Wahid, mendefinisikan pesantren secara teknis, pesantren adalah tempat tinggal santri.<sup>11</sup>

Abuddin Nata dalam bukunya *Kapita Selekta Pendidikan Islam* menjelaskan bahwa kata pesantren berasal dari kata pesantren yang berarti asrama dan tempat bagi santri belajar Alquran. Dalam pengertian umum, pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, yang di dalamnya terdapat rumah-rumah kost atau tempat tinggal para kyai, santri, masjid, dan kitab kuning.<sup>12</sup>

Menurut M. Arifin yang dikutip oleh Mujamil Qomar. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan dikenal oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kompleks) dimana santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya

---

2013), h. 26.

<sup>10</sup> Amir Hamzah Wiryosukarto, et al., *Biografi KH. Imam Zarkasih dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), h. 51.

<sup>11</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren*, (Cet. I; Yogyakarta: KIS, 2001), h. 17.

<sup>12</sup> Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajagrafindo, 2013), h. 314

berada di bawah kedaulatan kepemimpinan seorang atau beberapa kyai. dengan karakteristik karakteristik yang karismatik dan mandiri dalam segala hal.<sup>13</sup>

Gabungan penggunaan dua istilah antara Pondok dan Pesantren untuk menjadi Pondok Pesantren sebenarnya lebih akomodatif terhadap karakter keduanya. Namun, penyebutan pondok pesantren kurang *jami 'ma'ni* (singkat padat). Selama perhatian dapat direpresentasikan dengan istilah yang lebih pendek karena orang cenderung menggunakan istilah yang pendek. Jadi pesantren bisa digunakan untuk menggantikan pesantren atau pesantren. Berdasarkan lembaga penelitian Islam (ponpes) mendefinisikan pesantren sebagai tempat yang tersedia bagi santri untuk menerima pelajaran agama Islam serta tempat berkumpul dan tempat tinggal.<sup>14</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam dimana santrinya tinggal di sebuah rumah asrama yang dipimpin oleh seorang kyai. Santrinya mempelajari, memahami dan mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya akhlak agama sebagai pedoman perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Pesantren sebagai totalitas lingkungan pendidikan dalam arti dan nuansa keseluruhannya. Pesantren juga dapat dikatakan sebagai laboratorium kehidupan, tempat santri belajar untuk hidup dan bersosialisasi dalam berbagai aspek dan aspek.

---

<sup>13</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), h. 2.

<sup>14</sup> Yusutria, Syahrizal, dkk, *Pendidikan Agama Islam untuk Perguruan Tinggi Umum*, (Solok: Insan Cendekia Mandiri, 2020), h. 318

## **C Unsur-Unsur Pesantren**

Dhofier mengungkapkan bahwa pesantren memiliki beberapa elemen dasar yang menjadi ciri khas dari pesantren itu sendiri, elemen-elemen tersebut adalah:<sup>15</sup>

### **1. Pondok atau Asrama**

Pondok atau Asrama dalam tradisi pesantren, gubuk merupakan elemen penting yang harus ada di pesantren. Pondok adalah asrama tempat para santri tinggal dan belajar di bawah bimbingan kyai. Pada umumnya pondok ini merupakan kompleks yang dikelilingi pagar sebagai pembatas yang memisahkannya dengan masyarakat sekitar.

Namun ada juga yang tidak terbatas bahkan terkadang membaur dengan masyarakat. Bangunan pondok di setiap pesantren berbeda, jumlah unit bangunan di setiap pesantren tidak dapat ditentukan, tergantung pada perkembangan pesantren. Pada umumnya pondok pesantren membangun pondok secara bertahap, seiring dengan banyaknya santri yang masuk dan belajar di sana. Pembiayaan juga bervariasi, ada yang didirikan atas biaya kyai, atas kerjasama santri, dari sumbangan masyarakat, atau bahkan sumbangan dari pemerintah.

Walaupun berbeda dari segi bentuk dan pendanaan pembangunan ponpes di masing-masing pesantren, namun secara umum terdapat kesamaan yaitu kewenangan dan kekuasaan mutlak atas pembangunan dan pengelolaan ponpes dipegang oleh kyai yang memimpin pesantren.

---

<sup>15</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, ...Ibid.*, h. 44.

Dengan kondisi seperti tersebut di atas menyebabkan formasi, kondisi atau suasana pesantren menjadi tidak teratur, sepertinya tidak direncanakan dengan matang, seperti bangunan modern yang bermunculan di zaman sekarang ini. Hal inilah yang menunjukkan ciri khas pesantren itu sendiri, bahwa pesantren itu penuh dengan nuansa kesederhanaan, apa adanya. Namun akhir-akhir ini banyak pondok pesantren yang mencoba menata tata letak bangunan pondoknya sesuai dengan perkembangan zaman.

## **2. Tempat belajar mengajar, biasanya berupa masjid dan bisa berbentuk lain.**

Masjid merupakan unsur yang sangat penting dalam pesantren, karena masjid ini merupakan pusat penyelenggaraan pendidikan di bawah asuhan kyai. Di sinilah para siswa mendapatkan pendidikan, pengajaran, dan pelatihan tentang ajaran Islam. Ini adalah tradisi Islam sejak zaman Nabi, ketika pindah ke Madinah, masjid pertama kali didirikan dan digunakan sebagai pusat pengajaran dan pendidikan Islam.<sup>16</sup>

Menurut Bawani, masjid memiliki fungsi utama sebagai tempat melaksanakan shalat berjamaah, melaksanakan wirid dan shalat, itikaf dan tadarus al-Qur'an atau sejenisnya. Namun demikian, pesantren dianggap sebagai tempat yang tepat untuk mendidik santri, terutama dalam mengamalkan shalat lima waktu, berkhotbah dan mengajarkan kitab-kitab

---

<sup>16</sup> Masjkur Anhari, *Integrasi Sekolah ke dalam Sistem Pendidikan Pesantren (Tinjauan Filosofis dalam Perspektif Islam)*, (Surabaya: Diantama, 2007), cet. Ke-1, h. 20.

agama klasik. Seorang kyai yang ingin membangun pesantren biasanya terlebih dahulu membangun masjid di dekat rumahnya. Hal ini dilakukan karena kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi Islam merupakan manifestasi dari universalisme sistem pendidikan Islam tradisional.

Dengan kata lain, kelangsungan sistem pendidikan Islam yang berpusat pada Masjid al-Quba yang didirikan di dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad, dan juga diadopsi di kemudian hari, terus terpancar dalam sistem pendidikan pesantren sehingga pesantren Tradisi ini terus dipertahankan oleh lembaga-lembaga tersebut. Bahkan bagi pesantren yang menjadi pusat kegiatan tarekat, masjid memiliki fungsi tambahan, yaitu digunakan sebagai tempat pengamalan tasawuf seperti dzikir, wirid, bai'ah, tawajjuhan, dan lain-lain.

### **3. Santri**

Istilah “santri” memiliki dua konotasi atau makna, *pertama*; dikonotasikan dengan orang yang taat menjalankan dan menjalankan perintah agama Islam, atau dalam istilah lain sering disebut dengan “Muslim ortodoks”. Istilah “santri” dikontraskan dengan kelompok abangan, yaitu masyarakat yang lebih banyak dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Jawa pra-Islam, terutama nilai-nilai yang bersumber dari mistisisme Hindu dan Buddha. *Kedua*; berkonotasi orang yang menuntut ilmu di pesantren. Keduanya jelas berbeda, tetapi ada juga persamaan yang jelas, yaitu sama-sama taat menjalankan syariat Islam.

Santri dalam dunia pesantren dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Santri Mukim Yaitu santri yang semasa menuntut ilmu tinggal di gubuk-gubuk yang disediakan pesantren, biasanya mereka tinggal dalam satu kompleks berupa kamar-kamar. Satu ruangan biasanya diisi lebih dari tiga orang, bahkan terkadang sampai 10 orang.
- b. Santri Kalong Adalah santri yang tinggal di luar kompleks pesantren, baik di rumahnya sendiri maupun di rumah warga sekitar lokasi pesantren, biasanya mereka datang ke pesantren ketika ada pengajian atau kegiatan pesantren lainnya. Para santri yang belajar dalam satu pondok biasanya memiliki rasa solidaritas dan kekeluargaan yang kuat baik antara santri dengan santri maupun antara santri dengan kyai. Situasi sosial yang berkembang di kalangan santri menumbuhkan sistem sosialnya sendiri, di pesantren belajar hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin, dan dipimpin, dan juga dituntut untuk mentaati dan meneladani kehidupan kyai, selain menjadi bersedia melaksanakan tugas apapun yang diberikan oleh kyai. Hal ini sangat dimungkinkan karena tinggal dan hidup dalam satu kompleks.<sup>17</sup>

Dalam kesehariannya hidup bernuansa religi karena sarat dengan praktik keagamaan, seperti puasa, salat tahajud dan sejenisnya, rasa merdeka karena harus mencuci, memasak makanan sendiri, nuansa kesederhanaan karena

---

<sup>17</sup> Masjkur Anhari, *Integrasi Sekolah ke dalam Sistem,...*, h. 20

harus berpakaian dan tidur apa adanya. Serta bernuansa disiplin yang tinggi, karena penerapan peraturan yang harus ditaati setiap saat, jika ada yang melanggar akan dikenakan sanksi yang lebih dikenal dengan ta'zirat seperti dicukur, membersihkan kamar mandi, dan yang lain.

#### **4. Pengajaran kitab-kitab agama, berupa kitab-kitab berbahasa Arab dan klasik, atau lebih dikenal dengan kitab kuning.<sup>18</sup>**

Pengajaran kitab-kitab agama klasik salah satu ciri khusus yang membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya adalah pengajaran kitab-kitab agama klasik dalam bahasa Arab, atau yang lebih populer disebut kitab kuning. Padahal saat ini dengan berbagai pembenahan yang dilakukan di pesantren dengan memasukkan pengajaran pengetahuan umum sebagai bagian penting dari pendidikan pesantren, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, terutama para ulama yang menganut paham Syafi'iyah, masih diberikan di pondok pesantren sebagai upaya untuk melanjutkan tujuan utama pesantren, yaitu mendidik calon ulama yang setia pada pemahaman Islam tradisional. Spesifikasi buku dilihat dari formatnya terdiri dari dua bagian: materi, teks asli (inti), dan *syarh* (komentar, teks penjelasan pada materi). Dalam pembagian semacam ini, materi selalu diletakkan pada margin kanan atau kiri, sedangkan syarah, karena narasinya jauh lebih luas dan panjang, ditempatkan di tengah kitab kuning.

---

<sup>18</sup> Badri dan Munawiroh, *Pergeseran Literatur Pesantren Salafiyah*, (Jakarta: Puslitbang Lektur Keagamaan, 2007), cet. Ke-1, h. 37-38.

Jika dilihat dari segi cabang ilmunya dapat dikelompokkan menjadi 8 golongan, yaitu; Sebuah. nahwu (syntaq) dan saraf (morfologi); B. fiqh; C. ushul fiqh; D. hadits; e. penafsiran; F. monoteisme; G. tasawuf dan etika; H. cabang lain seperti tarkh dan balāghah.<sup>19</sup> Ciri lain kitab kuning adalah kitab tersebut tidak dilengkapi dengan pakaian sehingga sering disebut di kalangan pesantren sebagai “buku gundul”. Hal ini kemudian menghasilkan metode pengajarannya yang bersifat tekstual dengan metode sorogan dan bandongan.

## **5. Kyai dan Ustadz.**

Kyai atau Ustadz Dalam bahasa Jawa, Kyai adalah istilah untuk 'alim ulama', pandai dalam Islam.<sup>20</sup> Keberadaan kyai di lingkungan pesantren merupakan unsur esensial. Peran hati bagi kehidupan manusia sangat urgen dan kedudukan kyai sangat penting, karena dialah yang memelopori, mendirikan, mengelola, memelihara, memimpin, dan terkadang juga menjadi pemilik tunggal sebuah pesantren. Oleh karena itu, tumbuh kembangnya sebuah pesantren sangat tergantung pada kemampuan pribadi kyai-nya, sehingga wajar jika banyak pesantren yang bubar karena kyai meninggal, sedangkan dia tidak memiliki keturunan yang dapat melanjutkan kepemimpinannya. Gelar kyai sebagaimana dikemukakan Mukti Ali yang dikutip Bawani biasanya diperoleh seseorang karena kedalaman ilmu agamanya, keseriusan perjuangannya di tengah umat,

---

<sup>19</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan, ...Ibid.*, h. 233.

<sup>20</sup> W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1986), h. 505.

keikhlasan dalam beribadah, dan wibawanya sebagai pemimpin. Dalam masyarakat, kyai merupakan bagian dari kelompok elit dalam struktur sosial, politik, dan ekonomi, yang memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam masyarakat, biasanya mereka memiliki posisi atau kedudukan yang menonjol baik di tingkat lokal maupun nasional. Dengan demikian kyai merupakan pengambil keputusan yang efektif dalam sistem kehidupan sosial, tidak hanya dalam kehidupan keagamaan tetapi juga dalam masalah politik.

#### **D Tujuan Pendidikan Pesantren**

Tujuan pesantren merupakan bagian integral dari faktor pendidikan. Tujuan adalah rumusan hal-hal yang diharapkan dapat dicapai melalui metode, sistem, dan strategi yang diharapkan. Dalam hal ini tujuan menempati posisi yang sangat penting dalam proses pendidikan sehingga bahan, metode, dan alat pengajaran harus disesuaikan dengan tujuan yang diharapkan. Pada dasarnya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tidak memiliki tujuan formal yang dituangkan dalam teks tertulis. Namun demikian bukan berarti pesantren tidak memiliki tujuan, setiap lembaga pendidikan yang menyelenggarakan suatu proses pendidikan tentunya memiliki tujuan yang diharapkan dapat dicapai, yang membedakan hanyalah apakah tujuan tersebut dituangkan secara formal dalam teks atau hanya berupa konsep-konsep yang tersimpan dalam benak pendidik. Tergantung kebijakan lembaga yang bersangkutan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Departemen Agama RI, *Ibid...*, h. 9.

Sebagai acuan utama penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren mengacu pada tujuan dibentuknya pesantren, baik tujuan umum maupun tujuan khusus. Tujuan umum pesantren adalah membimbing santri agar menjadi manusia yang berkepribadian Islami yang dengan ilmu agamanya mampu menjadi utusan ajaran Islam di masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya. Sedangkan tujuan khusus pesantren adalah mempersiapkan santri agar menjadi orang yang bertaqwa dalam agama yang diajarkan oleh kyai yang bersangkutan dan mengamalkannya di masyarakat.<sup>22</sup>

Menurut Mastuhu, tujuan pendidikan pesantren adalah untuk menciptakan dan menggambarkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, atau khusyuk kepada masyarakat dengan menjadi subjek atau abdi masyarakat yang diharapkan seperti kepribadian rasul, yaitu abdi masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi. Muhammad SAW, mampu berdiri sendiri, merdeka dan tabah dalam kepribadian, menyebabkan agama atau mendirikan Islam dan kemuliaan umat di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu pengetahuan dalam rangka mengembangkan manusia. kepribadian. Sesuai dengan keputusan musyawarah/ lokakarya tentang intensifikasi pengembangan pesantren yang dilakukan di Jakarta pada tanggal 2-6 Mei 1978, tujuan umum pesantren adalah untuk mengembangkan warga

---

<sup>22</sup> Arifin HM, *Kapita Selektta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 248.

negara yang memiliki kepribadian Muslim sesuai dengan ajaran agama Islam dan untuk menanamkan perasaan religius ini. Dalam segi kehidupannya dan menjadikannya orang yang berguna bagi agama, masyarakat, dan negara. Tujuan khusus pesantren adalah:<sup>23</sup>

1. Mendidik santri warga masyarakat menjadi muslim yang bertakwa kepada Allah, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan, serta sehat jasmani dan rohani sebagai warga negara Pancasila.
2. Mendidik santri agar menjadikan manusia muslim sebagai kader ulama dan misionaris yang ikhlas, tabah, tangguh, berjiwa wirausaha dalam mengamalkan sejarah Islam secara utuh dan dinamis.
3. Mendidik santri untuk memperoleh kepribadian dan memantapkan jiwa nasionalisme sehingga dapat menumbuhkembangkan manusia untuk perkembangan dirinya dan bertanggung jawab atas pembangunan bangsa dan negara.
4. Mendidik penyuluh untuk pembangunan mikro (keluarga) dan regional (pedesaan/masyarakat).
5. Mendidik santri menjadi tenaga terampil di berbagai bidang pembangunan, khususnya pembangunan mental-spiritual.
6. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat lingkungan dalam rangka membangun masyarakat bangsa.

---

<sup>23</sup> Rohadi Abdul Fatah, *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, (Jakarta Utara: PT. Listafariska Putra, 2005), h. 56-57.

## **E Jenis Pesantren<sup>24</sup>**

Pesantren dalam perspektif yang lebih luas, bentuk pemahaman tentang makna pesantren dapat dilihat dan jenis-jenis pesantren adalah sebagai berikut:

### **1. Pesantren Salaf.**

Pesantren Salaf<sup>25</sup> disebut juga pesantren tradisional yang masih mempertahankan sistem pengajaran tradisional, dengan bahan ajar kitab klasik yang disebut kitab kuning. Selain itu model pengajarannya juga non klasikal, yaitu

---

<sup>24</sup> Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 1997, ada empat jenis pondok pesantren. Salah satunya adalah Pondok Pesantren Tipe A, sebuah pondok pesantren tempat santri belajar dan tinggal bersama gurunya. (Kai). Silabus diserahkan kepada Kyai untuk memberikan instruksi yang dipersonalisasi dan tidak menyediakan madrasah untuk penelitian. Kedua, di Pesantren yang memiliki madrasah Tipe B, kurikulum dilakukan oleh Kyai melalui panggung umum, pengajaran utamanya di madrasah. Kyai menawarkan siswa kelas umum pada waktu yang ditentukan. Suntory tinggal di daerah ini dan telah belajar pelajaran dari Kyai selain memperoleh pengetahuan agama dan umum di Madrasah. Ketiga, fungsi Pesantren Tipe-C, yaitu Santori belajar di Pesantren, Madrasah atau sekolah umum, yang fungsi utamanya hanya sebagai tempat tinggal atau tidur, Kyai bertindak sebagai pengawas, pelatih mental, dan Ustad. Keempat, Pesantren Tipe D, pesantren yang menyelenggarakan sistem Pesantren, serta sistem sekolah atau madrasah.

<sup>25</sup> Pesantren ini masih mempertahankan bentuk aslinya dengan mengajarkan kitab-kitab yang ditulis oleh ulama abad ke-15 dalam bahasa Arab. Pola pengajarannya adalah dengan menerapkan sistem halaqah atau mangaji tudang yang dilaksanakan di masjid. Esensi dari sistem pengajaran halaqah ini adalah hafalan yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung menciptakan siswa yang menerima dan memiliki ilmu. Lihat. Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren: Kajian Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), h. 157. Artinya, ilmu tidak berkembang menuju kesempurnaan ilmu itu tetapi hanya sebatas apa yang diberikan oleh kyai. Kurikulum sepenuhnya ditentukan oleh kyai yang merawat pondok.

dengan menggunakan metode sorogan dan bandongan.<sup>26</sup> Sorogan disebut juga sebagai metode pengajaran individual, yaitu setiap siswa mempunyai kesempatan sendiri-sendiri untuk menerima pelajaran langsung dari kyai. siswa, oleh karena itu metode ini juga dapat dikatakan sebagai proses belajar mengajar kolektif. Dalam metode yang lebih maju dilanjutkan dengan santri mempelajari materi kajian sebelum mengaji bersama kyai, sehingga pada saat materi disampaikan santri hanya perlu mendengarkan bacaan kyai dan mencocokkan pemahamannya,<sup>27</sup> yaitu;

- 1) Semangat pesantren, yang tidak didorong oleh ambisi apapun untuk memperoleh keuntungan tertentu, tetapi semata-mata demi beribadah kepada Allah;
- 2) Semangat kesederhanaan tetapi kebesaran, sederhana tidak berarti pasif dalam kemiskinan, tetapi mengandung unsur kekuatan dan ketabahan, pengendalian diri dalam menghadapi segala kesulitan dan mengandung jiwa pemberani;
- 3) Semangat persaudaraan demokrasi Islamiyyah;
- 4) Semangat kemandirian, tidak hanya menyangkut individu santri, tetapi pesantren harus mampu berdiri di atas kekuatannya sendiri;
- 5) Berjiwa bebas dalam memilih alternatif jalan hidup dan menentukan masa depan dengan jiwa besar dan sikap optimis dalam menghadapi segala persoalan hidup yang dilandasi nilai-nilai Islam.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Fauti Subhan, *Membangun Sekolah Unggulan dalam Sistem Pesantren*, (Surabaya: Alpha, 2006), cet. Ke-1, h. 8.

<sup>27</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Indonesia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1999), h. 156.

<sup>28</sup> Saefuddin Zuhri, *Pendidikan Pesantren di Persimpangan Jalan, dalam*

Kegiatan semacam ini sudah merupakan bentuk evaluasi terhadap kemampuan santri, yang paling mendasar dan khas dari pesantren tradisional adalah tidak pernah membedakan suku dan tidak terlalu memikirkan bagaimana hidup rukun di dunia tetapi lebih menekankan pada tentang bagaimana mencari nafkah yang layak di dunia dan akhirat. Gambaran pesantren ini telah diakui oleh semua lapisan masyarakat, tentunya mereka beranggapan bahwa selama ini warna atau corak pesantren adalah lembaga yang bersinggungan dengan beberapa elemen pesantren, yaitu: pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan kyai.<sup>29</sup>

## 2. Pesantren Khalaf.

Pesantren khalaf<sup>30</sup> juga disebut sebagai pesantren modern yang berusaha mengintegrasikan sepenuhnya sistem klasik dan sekolah ke dalam pesantren. Dalam pola ini, pesantren memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

---

*Marzuki Wahid, dkk (eds.), Pesantren Masa Depan, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), h. 215.*

<sup>29</sup> Fauti Subhan, *Membangun, ...Ibid.*, h. 10.

<sup>30</sup> Pesantren ini merupakan pengembangan dari tipe pesantren karena orientasi pembelajarannya cenderung mengadopsi seluruh sistem pembelajaran klasikal dan meninggalkan sistem pembelajaran tradisional. Penerapan sistem pembelajaran modern ini terutama terlihat pada penggunaan kelas pembelajaran baik berupa madrasah maupun sekolah. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum nasional. Lihat. M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pondok Pesantren Berwawasan Lingkungan: Kasus Pondok Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep, Madura*, (Cet. I; Jakarta: Pedoman Ilmiah, 2001), h. 14. Kedudukan kyai sebagai koordinator pelaksanaan proses pembelajaran dan sebagai guru kelas. Perbedaan dengan sekolah dan madrasah terletak pada porsi pendidikan agama Islam dan bahasa Arab yang lebih menonjol sebagai kurikulum lokal.

- 1) Membiasakan diri dengan metodologi keilmuan modern.
- 2) Lebih berorientasi edukatif dan fungsional, artinya mereka terbuka terhadap perkembangannya sendiri.
- 3) Penggolongan program dan kegiatan lebih bersifat terbuka dan ketergantungan mutlak kepada kyai, yang sekaligus dapat membekali santri dengan berbagai ilmu pengetahuan di luar mata pelajaran agama maupun keterampilan yang dibutuhkan dalam bidang kerja.
- 4) Dapat berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat.<sup>31</sup>

Arahan pesantren ini adalah keinginan untuk memposisikan pesantren sebagai lembaga elit yang fleksibel. Karena keyakinan bahwa pesantren merupakan lembaga yang mampu menciptakan sikap hidup universal yang merata, yang membentuk santri dalam hidup mandiri dengan tidak bergantung pada siapapun dan lembaga masyarakat manapun.

### **3. Pesantren Komprehensif.**

Pesantren jenis ini merupakan perpaduan antara sistem pendidikan dan pengajaran tradisional dan modern.<sup>32</sup> Pendidikan diterapkan dengan mengajarkan kitab kuning dengan metode sorongan, bandongan dan wetonan yang biasanya diajarkan pada malam hari setelah sholat Maghrib

---

<sup>31</sup> Rush Karim, *Pendidikan Islam di Indonesia dalam Transformasi Sosial Budaya*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1991), h. 134.

<sup>32</sup> M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pondok...Ibid.*, h. 15.

dan setelah sholat Subuh. Proses pembelajaran sistem klasikal dilakukan pada pagi hingga siang hari seperti di madrasah/sekolah pada umumnya.

Ketiga tipe pesantren tersebut memberikan gambaran bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berjalan dan berkembang sesuai dengan tuntutan zaman. Dimensi kegiatan sistem pendidikan yang dilakukan oleh pondok pesantren mengarah pada sasaran utama yaitu perubahan baik secara individu maupun kolektif. Perubahan ini diwujudkan dalam peningkatan persepsi tentang agama, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Santri juga dibekali dengan pengalaman dan keterampilan guna meningkatkan sumber daya manusia. Pergeseran nilai yang terjadi membuat pesantren melakukan reorientasi sistem nilai ke bentuk baru yang relevan dengan tantangan zaman, tanpa kehilangan identitasnya sebagai lembaga Islam.

## **F Materi Pendidikan Dalam Pesantren**

Materi pendidikan atau yang lebih dikenal dengan kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pembelajaran yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan. Materi pendidikan pondok pesantren ditentukan oleh pondok pesantren itu sendiri, oleh karena itu isi dan tujuan materi pesantren ini harus bersifat dinamis, fleksibel, terbuka, dan sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Sebagai bagian dari pendidikan, pesantren memiliki karakter utama, yaitu sebagai lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas tersendiri. Salah satu ciri utama pesantren adalah pengajaran kitab kuning sebagai kurikulumnya. Kitab kuning dapat dikatakan menempati posisi khusus dalam badan kurikulum di pesantren. Dari segi materi, secara umum isi kitab kuning yang dijadikan acuan sebagai kurikulum pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua.[17] Pertama, kelompok ajaran dasar sebagaimana termuat dalam al-Qur'an dan al-Hadits serta ajaran tafsir para ulama tentang keduanya. Kedua, kelompok kitab kuning tidak termasuk dalam ajaran Islam melainkan kajian-kajian yang telah masuk Islam sebagai hasil perkembangan Islam dalam sejarah.

Bagi pesantren, kitab kuning sangat penting untuk memfasilitasi proses pemahaman agama yang mendalam sehingga mampu merumuskan penjelasan segar yang tidak bertentangan dengan sejarah ajaran Islam, Al-Qur'an, dan Hadits Nabi. Kitab kuning yang dijadikan acuan kurikulum pondok pesantren merupakan acuan yang isinya tidak perlu dipersoalkan lagi.

## **G Metode Pendidikan di Pesantren**

Metode pendidikan membahas tentang cara-cara yang ditempuh guru untuk memudahkan siswa dalam menimba ilmu, menumbuhkan pengetahuan menjadi pengetahuan siswa, dan menerapkannya dalam kehidupan. Untuk memahami cara-cara ini, seseorang tidak dapat mengabaikan makna ilmu dan cara memperolehnya. Metode pengajaran di

pesantren adalah bandhongan atau wetonan dan sorogan.<sup>33</sup> Kedua sistem tersebut digunakan setelah siswa dianggap telah mampu membaca dengan lancar dan menguasai Al-Qur'an. Dalam metode bandhongan, kyai/guru membaca teks-teks bahasa Arab, menerjemahkannya ke dalam bahasa daerah, sekaligus menjelaskan makna yang terkandung dalam kitab tersebut. Aspek kognitif yang menjadi keaktifan seluruh santri adalah metode pengajaran yang juga menjadi ciri khas pesantren; yaitu sorogan. Metode sorogan merupakan salah satu jenis metode CBSA (*Active Student Learning Method*) dimana siswa aktif memilih kitab kuning, membacanya, kemudian menerjemahkannya di depan kyai, sedangkan kyai mendengarkan bacaan muridnya dan mengoreksi bacaannya. atau terjemahan jika diperlukan. Penguasaan kitab kuning juga diasah melalui forum yang dikenal dengan musyawarah. Dalam forum ini, para mahasiswa berdiskusi atau berdiskusi tentang suatu kasus dalam kehidupan masyarakat sehari-hari untuk kemudian dicarikan solusi dalam fiqh (hukum Islam).

## **H Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam dimana santrinya tinggal di sebuah rumah asrama yang dipimpin oleh seorang kyai. Santrinya mempelajari, memahami dan mendalami, menghayati dan

---

<sup>33</sup> M. Dian Nafi', dkk, *Praksis Pembelajaran Pesantren*, (Yogyakarta: *Institute for training and development (ITD) Amherst*, 2007), h. 49.

mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya akhlak agama sebagai pedoman perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Pesantren sebagai totalitas lingkungan pendidikan dalam arti dan nuansa keseluruhannya. Pesantren juga dapat dikatakan sebagai laboratorium kehidupan, tempat santri belajar untuk hidup dan bersosialisasi dalam berbagai aspek dan aspek.

2. Elemen dasar yang menjadi ciri khas dari pesantren terdiri dari Pondok atau asrama, masjid, santri, kitab kuning, kyai
3. Tujuan pendidikan pesantren mengacu pada tujuan dibentuknya pesantren, baik tujuan umum maupun tujuan khusus. Tujuan umum pesantren adalah membimbing santri agar menjadi manusia yang berkepribadian Islami yang dengan ilmu agamanya mampu menjadi utusan ajaran Islam di masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya. Sedangkan tujuan khusus pesantren adalah mempersiapkan santri agar menjadi orang yang bertaqwa dalam agama yang diajarkan oleh kyai yang bersangkutan dan mengamalkannya di masyarakat.
4. Klasifikasi pesantren ada tiga yaitu pesantren Salaf, pesantren Khalaf dan pesantren Komprehensif.
5. Materi pendidikan dalam pesantren ditentukan oleh pondok pesantren itu sendiri, oleh karena itu isi dan tujuan materi pesantren ini harus bersifat dinamis, fleksibel, terbuka, dan sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

6. Metode pendidikan di pesantren adalah bandhongan atau wetonan dan sorogan.

## **I Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Bagaimana sejarah berdirinya lembaga pendidikan pesantren di Indonesia ?
2. Apa yang saudara pahami tentang pesantren Salaf, pesantren Khalaf, dan pesantren Komprehensif ?
3. Unsur-unsur apa saja yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan pesantren ?
4. Apa tujuan awal berdirinya lembaga pendidikan pesantren ?
5. Apa bentuk metode pembelajaran yang digunakan oleh lembaga pendidikan pesantren dalam proses pembelajarannya ?

## **J Tugas**

Buatlah resume berkaitan dengan sejarah pendidikan pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **K Daftar Pustaka**

Abdul Fatah, Rohadi, *Rekontruksi Pesantren Masa Depan*, Jakarta Utara: PT. Listafariska Putra, 2005.

Anhari, Masjkur, *Integrasi Sekolah ke dalam Sistem Pendidikan Pesantren (Tinjauan Filosofis dalam Perspektif Islam)*, Surabaya: Diantama, 2007.

Asrohah, Hanun, *Sejarah Pendidikan Islam*, Cet. I; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.

Azra, Azyumardi, *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII & XVIII: Akar Pembaruan Islam Indonesia*, Cet. II; Jakarta: Prenada Media, 2005.

Badri dan Munawiroh, *Pergeseran Literatur Pesantren Salafiyah*, Jakarta: Puslitbang Lektur Keagamaan, 2007.

Departemen Agama RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003.

Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, cet. Ke-6, Jakarta: LP3ES, 1994.

Fauti, Subhan, *Membangun Sekolah Unggulan dalam Sistem Pesantren*, Surabaya: Alpha, 2006.

- Ghazali, M. Bahri, *Pendidikan Pondok Pesantren Berwawasan Lingkungan: Kasus Pondok Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep, Madura*, Cet. I; Jakarta: Pedoman Ilmiah, 2001.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers, 1999.
- HM, Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Karim, Rush, *Pendidikan Islam di Indonesia dalam Transformasi Sosial Budaya*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1991.
- Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Nafi', dkk, M. Dian, *Praksis Pembelajaran Pesantren*, Yogyakarta: Institute for training and development, ITD, Amherst, 2007.
- Nata, Abuddin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Rajagrafindo, 2013.
- Madjid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, cet. Ke-1, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren: Kajian Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.
- Mas'ud, Abdurrahman, *Kyai Tanpa Pesantren*, Yogyakarta: Gama Media, 2013.

- Mulkhan, Abdul Munir, *Runtuhnya Mitos Politik Santri, Strategi Kebudayaan dalam Islam*, cet. Ke-1, Yogyakarta: Sipress, 1994.
- Poerwodarminto, W.J.S., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1986.
- Roqib, M, *Revitalisasi Sastra Pesantren*, Purwokerto: Pesma An Najah Press, 2016.
- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren*, Cet. I; Yogyakarta: KIS, 2001.
- Wiryosukarto, Amir Hamzah, et al., *Biografi KH. Imam Zarkasih dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, Ponorogo: Gontor Press, 1996.
- Yusutria, Syahrizal, dkk, *Pendidikan Agama Islam untuk Perguruan Tinggi Umum, Pendidikan Agama Islam untuk Perguruan Tinggi Umum*, Solok: Insan Cendekia Mandiri, 2020.
- Ziemek, Manfred, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1985.
- Zuhri, Saifudin, *Pendidikan Pesantren di Persimpangan Jalan, dalam Marzuki Wahid, dkk (eds.), Pesantren Masa Depan*, Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.



## BAB



# MANAJEMEN MASJID DI PESANTREN

---

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertakwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dalam mengelola masjid dengan manajemen yang baik dan menjalankan tugas dakwah berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen pendidikan berbasis pesantren/asrama.
- 2) Mampu menguasai konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen pendidikan berbasis pesantren/asrama secara mendalam.
- 3) Mengidentifikasi dan menguraikan fungsi dan tujuan masjid di pesantren.

- 4) Menjelaskan kegiatan proses fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan masjid di pesantren.
- 5) Menjelaskan tentang pengertian manajemen, pengertian masjid, fungsi manajemen, fungsi masjid, unsur-unsur manajemen masjid, masjid sebagai sarana pendidikan di pesantren, pola pembinaan masjid.

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang fungsi manajemen, fungsi masjid, unsur-unsur manajemen masjid, masjid sebagai sarana pendidikan di pesantren, pola pembinaan masjid.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola pesantren dengan pendekatan manajemen khususnya dalam manajemen masjid yang ada di pesantren.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki yang efektifif dan efisien khususnya dalam manajemen masjid yang ada di pesantren.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren khususnya dalam manajemen masjid yang ada di pesantren.

## **A Pendahuluan**

Masjid adalah wadah bermohon perbanyak kerabat Islam. Masjid bermakna wadah sujud, dan masjid katik disebut musholla, pertarungan atau masjid. Selain serupa wadah kebajikan, masjid juga berperan dasar kegiatan biasa muslim. Perayaan tahun raya, diskusi, tinjauan kepercayaan, ceramah, dan didikan al-Qur'an cekang diadakan di masjid. Bahkan bagian dalam kenangan Islam, masjid sangka berkedudukan bagian dalam kesibukan sosial dan militer. Selain itu, masjid juga menemukan jalan latihan Islam karena bagaimanapun juga pengelolaan latihan kepercayaan Islam dan perkembangannya tidak belas kasihan berusul kebijakan strategi masjid. Kehidupan serupa seorang muslim tidak belas kasihan berusul presensi masjid, karena satu arah berusul kebajikan ketentuan yang harus dilaksanakan di masjid. Ibadah juga bermakna pengejawantahan latihan kepercayaan Islam.

Pada dasarnya, masjid akan tampak hidup detik masjid bersinggasana menyimpan berlebihan jemaah, yang selalu membanding kebajikan di masjid. Selain itu, pengurusan masjid yang setia juga diperlukan sehingga bisa memondong keberhasilan rekayasa latihan Islam di masjid. Dalam ihwal pengurusan masjid harus dikelola pakai setia dan juara, sepikiran pakai amanat-amanat pengurusan modern. Pengelola masjid harus menakrifkan coret-coretan pengurusan masjid menginjak berusul visi, misi, perencanaan, dan langkah-langkahnya strategis. Manajemen masjid adalah dimana dan bagaimana kita mengurus masjid pakai setia dan juara sehingga bisa menazamkan rombongan

yang sepikiran pakai kemauan Islam, yaitu rombongan yang setia, sejahtera, rukun, damai, pakai ridho, berkah, dan karunia Allah. Sehingga rombongan mengikhlaskan karunia untuk udara dan biasa sekitar. Manajemen masjid yang baik adalah pengurus masjid harus meningkatkan kualitas pengelolaan fungsi masjid dalam rangka mensejahterakan masjid sehingga masyarakat dapat benar-benar merasakan keberadaan masjid. Tolok ukur kunci keberhasilan manajemen adalah efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah kemampuan pengurus masjid untuk mencapai tujuan (hasil akhir) yang telah ditetapkan dengan benar, sedangkan efisiensi merupakan bagian dari efisiensi. Hal terpenting dalam manajemen karena mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan (output/input) atau melakukan sesuatu dengan cara yang benar.

Sehingga demikian diperlukan manajemen dalam pengelolaan masjid sebagai bagian unsur dari pesantren yang sangat sentral dalam membangun peradaban umat manusia terutama para santri yang sedang menuntut ilmu dan akan kembali kepada masyarakat untuk mengaplikasikan ilmu yang telah dipelajari.

## **B Definisi Manajemen Masjid**

### **1. Pengertian Manajemen**

Secara etimologis, manajemen berasal dari bahasa Latin “*manus*” yang berarti “mengendalikan”, kemudian bahasa Perancis, yang berarti “seni melaksanakan dan mengelola”, sedangkan dalam bahasa Inggris berasal dari

kata ***to manipulate*** yang berarti mengelola.<sup>34</sup> Secara terminologis manajemen adalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan orang lain atau orang lain atau semua orang lain atau orang yang bekerja untuk mendapatkan hasil yang diinginkan atau diinginkan. Manajemen hadir dalam setiap aktivitas manusia, baik di masjid, pabrik, bengkel, sekolah, universitas, bank, kantor, hotel, rumah sakit, atau dalam kehidupan rumah tangga. Dalam ensiklopedia administrasi disebutkan, Manajemen adalah segala tindakan menggerakkan sekelompok orang dan memindahkan fasilitas dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, dapat disederhanakan menjadi manajemen adalah suatu proses/kegiatan/usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain.<sup>35</sup> Menurut Malayu SP Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. <sup>36</sup> Sedangkan menurut Manullang manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.<sup>37</sup>

Sedangkan menurut G.R. Manajemen Terry yang dikutip oleh Sadili Samsudin adalah suatu proses khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan,

---

<sup>34</sup> Usman Efendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 1.

<sup>35</sup> Ayub., E. Mohammad., Muhsin, Ramlan.Mardjoned, *Manajemen Masjid*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1996), h. 32.

<sup>36</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 2.

<sup>37</sup> M. Manullang, *Manajemen*, (Bandung: Citapustaka Media, 2016), h. 18.

dan pengendalian tindakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.<sup>38</sup> Manajemen mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan orang lain atau orang lain untuk bekerja guna mendapatkan hasil yang diinginkan atau diinginkan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian guna mengoptimalkan segala upaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## **2. Pengertian Masjid**

Kata masjid dapat diartikan sebagai tempat dimana saja bagi umat Islam untuk beribadah.<sup>39</sup> Masjid bagi umat Islam memiliki makna yang besar dalam kehidupan, baik makna fisik maupun makna spiritual, kata masjid sendiri berasal dari kata (يسجد –سجد) tempat sujud.<sup>40</sup> Dari fi'il (kata kerja) mendapat penambahan huruf mim, sehingga menjadi isim makan (kata benda yang menunjukkan tempat) yang menyebabkan perubahan bentuk kata kerja menjadi.<sup>41</sup> Dalam

---

<sup>38</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung, Pustaka Setia: 2006), h.17.

<sup>39</sup> Wahyuddin, *Sejarah dan Fungsi Masjid*, (Makasar: Alauddin University Press, 2013), h. 55.

<sup>40</sup> Mahmud Yunus, *Kamus Arab-Indonesia*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah al-Qur'an, 1973), h. 610 .

<sup>41</sup> Sidi Gazalba, *Masjid Sebagai Pusat Ibadah dan Kebudayaan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1994), h. 118.

kamus bahasa Indonesia dikatakan masjid berarti rumah tempat umat Islam beribadah.<sup>42</sup> Dalam kamus istilah agama dikatakan masjid berarti tempat sujud, yaitu tempat umat Islam melaksanakan salat dan mengingat Allah.<sup>43</sup>

Masjid merupakan tempat yang digunakan untuk sujud. Kemudian maknanya diperluas menjadi sebuah bangunan khusus yang digunakan sebagai tempat berkumpulnya orang-orang untuk menunaikan shalat berjamaah. Az-Zarkasyi berkata, “Bila sujud adalah amalan yang paling mulia dalam shalat, karena kedekatan hamba Allah dengan-Nya dalam sujud, maka tempat shalat diambil dari kata sujud (yaitu masjid = tempat sujud). Kemudian perkembangan selanjutnya lafadh masjid berubah menjadi masjid, yang secara istilah berarti bangunan khusus yang disediakan untuk shalat lima waktu. Berbeda dengan tempat yang digunakan untuk shalat Idul Fitri atau sejenisnya (seperti Istisqa shalat) yang disebut mushalla = lapangan terbuka yang digunakan untuk shalat Idul Fitri atau sejenisnya). Hukum masjid tidak dapat diterapkan pada mushalla.

Perkembangannya kata masjid sudah memiliki arti khusus, yaitu bangunan yang digunakan sebagai tempat salat, baik untuk salat lima waktu maupun untuk salat Jumat dan hari libur. Kata masjid di Indonesia sudah menjadi istilah baku sehingga jika kita merujuk pada kata masjid, yang dimaksud dengan masjid adalah tempat untuk beribadah.

---

<sup>42</sup> Poerwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1987), h. 649

<sup>43</sup> Shadiq dan Salahuddin Chaeri, *Kamus Istilah Agama*, (Jakarta: Sientarama 1983), h. 213.

Sholat Jum'at.<sup>44</sup> Masjid sebagai komponen dari fasilitas sosial, merupakan salah satu fasilitas yang merupakan bangunan tempat sebagian besar umat Islam berkumpul untuk beribadah secara spiritual. dibutuhkan oleh manusia, selain kebutuhan material. Dengan demikian, agar tercapai kesejahteraan material dan spiritual, maka fasilitas untuk memenuhi kedua kebutuhan tersebut harus tersedia secara memadai dalam suatu lingkungan. Masjid juga merupakan salah satu kebutuhan spiritual yang sebenarnya tidak hanya berfungsi sebagai tempat shalat tetapi juga sebagai pusat kegiatan sosial, seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Beberapa ayat dalam Al-Qur'an menjelaskan bahwa fungsi masjid adalah sebagai tempat yang banyak menyebut nama Allah (tempat zikir), tempat zikir, tempat beribadah (shalat), pusat pertemuan bagi Muslim untuk membahas masalah hidup dan perjuangan. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S At-taubah ayat 18:

إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ  
وَأَتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ فَعَسَىٰ أُولَٰئِكَ أَنْ يَكُونُوا مِنَ  
الْمُهْتَدِينَ

Hanya yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang-orang yang beriman kepada Allah dan Hari kemudian, serta tetap mendirikan shalat, menunaikan zakat dan tidak takut (kepada siapapun) selain kepada Allah, maka merekalah orang-orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk.

---

<sup>44</sup> Nana Rukmana, *Masjid dan Dakwah*, (Jakarta: Al-Mawardi Prima, 2002), h. 41

Sebagaimana Rasulullah bersabda yang artinya: “Jika kamu melihat orang rajin pergi ke masjid, maka bersaksilah dia sebagai orang yang beriman.”<sup>45</sup> Oleh karena itu, masjid sebagai tempat shalat pada dasarnya hanyalah salah satu fungsi bangunan masjid, karena jika tugas masjid hanya sebagai tempat shalat, maka tugas tersebut sebenarnya telah dipenuhi oleh tempat atau ruangan lain yang tersebar di bumi seperti rumah, kantor, pabrik, bahkan lapangan terbuka dapat digunakan sebagai tempat shalat, sebagaimana Rasulullah saw. diriwayatkan oleh Imam Bukhari bahwa: “Seluruh alam semesta telah dijadikan masjid (tempat sujud). Dalam hadits lain yang diriwayatkan oleh Tirmizi dari Abi Sa‘id Al-Khudri, Rasulullah SAW bersabda: “Setiap bidang tanah adalah masjid” .Jika fungsi sosial sangat kurang dimainkan oleh masjid bahkan tidak dilakukan sama sekali, kecuali hanya untuk mengakomodir kebutuhan shalat. Kalau saja, maka jelas pendirian masjid yang terlalu luas akan membawa pemborosan kamar saja.

Dapat disimpulkan bahwa masjid merupakan pusat peribadatan dalam arti luas yang juga mencakup pusat kegiatan muamalat. Di masjid juga bisa melakukan akad nikah, rencana kehidupan rumah tangga dimulai. Dari masjid, juga mendapatkan nasehat dan nasehat tentang bagaimana menjalankan kehidupan rumah tangga. Dari masjid juga terlihat bagaimana kehidupan Islam dapat dijalankan dari segi ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Masjid dan dakwah Islam merupakan dua faktor yang saling

---

<sup>45</sup> HR. Ahmad, At-Tirmidzi dan beliau menghasankannya serta yang lainnya. Didhaifkan oleh Syaikh al-Albani dalam Dha‘‘if al-Jami‘‘ no. 509

berkaitan erat. barang. Dengan demikian masjid yang didirikan pada suatu lokasi tertentu harus mampu berperan sebagai tempat/media dakwah Islam. Dakwah ini pada dasarnya mencakup berbagai aspek kegiatan, antara lain sosial, budaya, pendidikan, dan sebagainya

## **C Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen yaitu elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen, akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Hendry Fayol pada awal abad ke-20. Saat itu beliau menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasikan, dan mengendalikan. Namun kini kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.<sup>46</sup>

Implementasi pada hakekatnya menggerakkan orang-orang yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar efektif dan efisien. Ibnu Syamsi merumuskan “Pelaksanaan adalah kegiatan pokok dalam manajemen yang mendorong dan mengarahkan semua bawahan yang berkehendak, bertujuan untuk bergerak mencapai tujuan yang telah ditentukan dan merasakan kepentingan serta menyatu dengan rencana organisasi”.<sup>47</sup> Orang lain mau

---

<sup>46</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), h. 39.

<sup>47</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen*,(Jakarta: Penerbit

bekerja baik sendiri maupun bersama-sama dengan penuh kesadaran dan keikhlasan untuk menyelesaikan tugasnya sehingga tercapai tujuan yang telah ditentukan. Karena manajemen adalah suatu kegiatan untuk mencapai tujuan bersama atau melalui usaha orang lain, jelaslah bahwa penggerakan merupakan bagian terpenting dari proses manajemen.

Menurut George R. Tarry, mengemukakan empat fungsi manajemen, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerak (*Implementation*), dan Pengendalian (supervisi). Keempat fungsi tersebut dikenal dengan singkatan POAC.<sup>48</sup>

- 1) Fungsi Perencanaan (*Planning*). Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan tujuan, kebijakan, prosedur, program dari alternatif-alternatif yang ada.<sup>49</sup> Perencanaan atau *planning* adalah memikirkan apa yang akan dilakukan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara

---

Bina Aksara, 1998), h. 96.

<sup>48</sup> M.Yunan Yusuf, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta:Kencana, 2009), h.81.

<sup>49</sup> Malayu S.P, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 40. Fungsi perencanaan adalah sebagai berikut: a. Menjelaskan berbagai masalah. b. Menentukan prioritas masalah. c. Menentukan tujuan dan indikator keberhasilan. d. Menilai hambatan dan kendala. e. Menyusun rencana kerja operasional. Dalam perencanaan, ada tujuan tertentu. Tujuannya adalah khusus ditulis dan tersedia untuk semua anggota organisasi. dan perencanaan mencakup periode tertentu dalam setahun. Jelas, ada tindakan *software* khusus untuk mencapai tujuan ini, karena manajemen memiliki pemahaman yang jelas tentang bagian yang diinginkan. Lihat. Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 59-62

keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut. Manajer atau pemimpin mengevaluasi berbagai alternatif rencana sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih sesuai dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi manajemen lainnya tidak dapat berjalan.<sup>50</sup>

- 2) Fungsi Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengorganisasian berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan menempatkan orang-orang dalam setiap kegiatan tersebut, menyediakan alat-alat yang diperlukan, memberikan wewenang yang relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan kegiatan tersebut.<sup>51</sup> Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian memudahkan manajer dalam melakukan pengawasan, memudahkan manajer dalam mengawasi dan menentukan orang-orang yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menentukan tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-

---

<sup>50</sup> Malayu S.P, Manajemen: dasar...., *Ibid...*, h. 39.

<sup>51</sup> Siti Farikhah, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015), h. 3.

tugas itu dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas-tugas tersebut, pada tingkat mana keputusan harus dibuat.

- 3) Fungsi Implementasi (*Actuating*) Menurut G.R. Terry Bimbingan adalah membuat semua anggota kelompok mau bekerja sama dan bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh semangat untuk mencapai tujuan sesuai dengan upaya perencanaan dan pengorganisasian.<sup>52</sup> Aktuasi adalah upaya menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mau dan berusaha mencapai tujuan. tujuan anggota perusahaan oleh karena itu para anggota ingin mencapai tujuan tersebut.
- 4) Fungsi pengendalian menurut Harold Koontz adalah pengukuran dan peningkatan kerja bawahan, sehingga rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan dapat terlaksana.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Oda Kinata Banurea Rusydi Ananda, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan* (Medan: CV. Widya Puspita, 2017)., h. 10.

<sup>53</sup> Winardi, *Asas-asas...Ibi...*, h. 320. Proses pemantauan harus memiliki tiga kegiatan utama, yaitu: mengukur hasil aktual, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan tindakan manajerial. Ketiga tindakan tersebut merupakan substansi pengawasan yang dilakukan oleh setiap manajer atau pengurus. Lihat. Susmaini dan Muhammad Rifa'I, *Teori Manajemen: Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 119-120.

## D Fungsi Masjid

Fungsi utama masjid antara lain:<sup>54</sup>

- 1) Sebagai tempat beribadah. Sesuai dengan maknanya, masjid sebagai tempat sujud sering dimaknai sebagai Baitullah (Rumah Allah), sehingga masjid dianggap suci sebagai tempat melaksanakan ibadah bagi umat Islam, baik shalat maupun ibadah. lainnya, antara lain seperti salat Jumat, salat Tarawih, salat Idul Fitri dan salat berjamaah lainnya.
- 2) Tempat melaksanakan kegiatan pendidikan agama  
Pendidikan agama banyak diselenggarakan di masjid apabila masyarakat sekitar masjid belum memiliki lembaga pendidikan khusus. Di masjid, setelah matahari terbenam, pengajian untuk anak-anak dan remaja sering diadakan. Pada malam Jum'at, pengajian umumnya diadakan untuk orang tua. Masjid-masjid besar umumnya memiliki majelis taklim yang mengadakan pengajian mingguan dengan jamaah yang cukup banyak, di beberapa masjid besar bahkan terdapat lembaga pendidikan agama.

---

<sup>54</sup>

E. Mohammad.Ayub., *Ibid...*, h. 7. Lihat juga. Ahmad Yani, *Panduan Memakmurkan Masjid*, (Jakarta: Gema Insani, 2009), h. 37. Menurut Moh. Roqib, ada empat fungsi masjid, yaitu: pertama, fungsi teologis, yaitu fungsi yang menunjukkan tempat untuk melakukan segala aktivitas ketaatan kepada Allah. Kedua, adalah fungsi ibadah, yaitu fungsi membangun nilai ketakwaan. Ketiga, fungsi etika, moral, dan masyarakat. Keempat, fungsi ilmu dan pendidikan. Lihat juga. Abdul Basit, "Strategi Pengembangan Masjid Bagi Generasi Muda". *Jurnal Dakwah dan Komunikasi*. Volume 3, No. 2, ISSN: 1978-1261. (Purwokerto: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, 2009), h. 2.

- 3) Tempat musyawarah umat Islam. Pada masa Nabi, masjid berfungsi sebagai tempat yang nyaman untuk membahas masalah-masalah sosial yang menjadi perhatian publik saat itu. Di zaman sekarang ini, mungkin sangat berguna bagi masyarakat untuk membahas masalah sosial, kenakalan remaja, dan narkoba.
- 4) Pusat kaderisasi umat, sebagai wadah pembinaan jemaah dan kepemimpinan ummat, masjid memerlukan kegiatan yang berupaya menegakkan Islam secara istiqamah dan berkelanjutan. Ada pepatah yang mengatakan "Patah tumbuh hilang dan diganti". Oleh karena itu pembinaan kader perlu dipersiapkan dan dipusatkan di masjid sejak kecil hingga dewasa. Diantaranya dengan membuat kegiatan TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an) dan membentuk pemuda masjid dan takmir masjid beserta kegiatannya.
- 5) Tempat musyawarah umat Islam. Masjid juga sering digunakan sebagai tempat konsultasi kaum muslimin dalam menghadapi masalah, seperti masalah ekonomi, budaya, dan politik. Sebagai tempat musyawarah, masjid harus memberikan kesan bahwa masjid dapat membawa kesejukan dan masa depan yang lebih cerah bagi masyarakat, sebagai tempat musyawarah. Masjid dapat berperan dalam konsultasi masalah pendidikan anak, misalnya perlunya konsultasi psikologis yang bisa latihan seminggu sekali untuk penanganan anak bermasalah belajar, masalah anak kurang berprestasi, dan masalah anak lainnya.

- 6) Kegiatan pemuda Islam. Di beberapa masjid, terdapat kegiatan pemuda masjid dengan kegiatan keagamaan, sosial, dan ilmiah melalui bimbingan pengurus masjid. Namun, belum semua masjid dimanfaatkan secara optimal oleh pemuda Islam, misalnya dengan membentuk kelompok diskusi Islam, kelompok olahraga pemuda masjid, kelompok seni pemuda Islam, kelompok studi Islam dan banyak kegiatan lain yang dapat dilakukan.
- 7) Tempat pernikahan. Masjid sebagai tempat ibadah juga dapat digunakan sebagai tempat untuk mengadakan pesta pernikahan oleh umat Islam. Menyelenggarakan pernikahan (akad nikah) di masjid, lebih mencerminkan acara keagamaan daripada acara budaya atau sosial. Peristiwa ini tidak dipahami secara luas di kalangan umat Islam sendiri karena para pemimpin Islam belum mendorong penggunaan masjid untuk tempat pernikahan. Ada beberapa alasan mengapa masjid belum digunakan sebagai tempat pernikahan, antara lain dianggap masjid sebagai tempat suci karena dianggap hanya sebagai tempat salat.
- 8) Tempat pengelolaan shadaqah, infaq, dan zakat.<sup>55</sup> Permasalahan shadaqah, infaq dan zakat umat Islam Indonesia yang memiliki potensi yang sangat besar, belum mendapat perhatian yang serius, sudah

---

<sup>55</sup> Eman Suherman, *Manajemen Masjid Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 62.

sepatutnya dana infaq dan shadaqah dapat dikembangkan dalam investasi yang menguntungkan dan kegiatan produktif sehingga dapat membantu fakir miskin dan secara langsung akan menggerakkan perekonomian rakyat. Untuk beramal shaleh, umat Islam melakukan ibadah shadaqah, infaq dan zakat setiap saat, seringkali ibadah shadaqah, infaq dan zakat dipusatkan di masjid-masjid dengan maksud sebagai tempat menghimpun dana infaq, zakat, dan shadaqah. Masjid harus memperhatikan kesejahteraan umatnya. Karena masjid dijadikan sebagai pusat pengelolaan zakat, maka masjid akan berjuang sebagai lembaga untuk meningkatkan perekonomian umat.

## **E Unsur-Unsur Manajemen Masjid**

Mewujudkan efektifitas manajemen di masjid-masjid, para pimpinan setiap organisasi hendaknya menggunakan alat manajemen yang dikenal dengan “6 M”<sup>56</sup> yaitu:

- 1) *Man* (Manusia). Faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa manusia, tidak akan ada proses kerja. Titik sentral manajemen adalah orang. Setiap kegiatan yang dilakukan sangat bergantung pada siapa yang melakukannya. Manusia merupakan pusat kegiatan yang melahirkan, menggunakan, dan melaksanakan pengelolaan.

---

<sup>56</sup> Manulang, *Dasar-dasar manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), h.17. Lihat juga, Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Alumni, 2006), h. 3.

- 2) *Money* (Uang), merupakan faktor yang sangat penting sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai suatu barang. bisnis. Perusahaan besar juga diukur dengan jumlah rotasi dalam perusahaan tersebut. Uang sangat dibutuhkan dalam setiap aktivitas manusia untuk mencapai tujuannya. Uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan selain faktor manusia dan faktor lainnya.
- 3) *Material* (Materials), peran mesin sebagai pembantu kerja sangat menentukan dalam perusahaan. Kegunaan mesin yang membawa kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga memberikan banyak manfaat juga bagi tenaga kerja. Hanya perlu diingat bahwa penggunaan mesin sangat bergantung pada manusia, bukan manusia yang diperbudak oleh mesin. Mesin dibuat untuk memudahkan pencapaian tujuan hidup manusia.
- 4) *Methods* (Cara mengerjakan), suatu pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan adalah dengan menentukan hasil pekerjaan seseorang. Sehingga tercapai atau tidaknya tujuan sangat tergantung bagaimana cara mengimplementasikannya. Cara-cara tersebut sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan manajemen dengan cara yang baik yang akan mengefisienkan dan mempermudah pekerjaan.
- 5) *Bahan* (Material/Peralatan). Manusia tanpa bahan atau bahan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor bahan dalam manajemen tidak dapat diabaikan sama sekali. Bahkan manajemen diri

ada karena adanya aktivitas manusia secara bersama-sama untuk merawat bahan. Manusia dan material atau peralatan tidak dapat dipisahkan.

- 6) Pasar (Market).<sup>57</sup> Pasar sangat penting untuk memasarkan barang yang dihasilkan. Kegiatan usaha sangat penting untuk dikuasai, demi kelangsungan kegiatan suatu badan usaha industri. Proses produksi suatu barang akan berhenti jika barang yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan atau dijual di pasar. Oleh karena itu, penguasaan pasar untuk menyebarkan hasil produksi agar sampai ke tangan konsumen merupakan hal yang menentukan dalam kegiatan manajemen

Sehingga diperlukan manajemen masjid, yang juga dikenal sebagai manajemen masjid, secara garis besar dibagi menjadi dua bagian, yaitu (1) manajemen fisik masjid dan (2) manajemen fungsional masjid. Pengelolaan Pembangunan Fisik Masjid meliputi pengelolaan, pembangunan dan pemeliharaan fisik masjid, pemeliharaan kebersihan dan keanggunan masjid, pengelolaan taman dan fasilitas yang tersedia. Pengembangan fungsi masjid adalah dengan memanfaatkan peran masjid sebagai pusat peribadatan, dakwah dan peradaban Islam sebagaimana masjid yang dicontohkan Nabi.

---

<sup>57</sup> Dapertemen Pendidikan Dan Kebudayaan, *Manajemen*, (Jakarta: Effar Offset, 1980), h.38.

## **F Masjid Sebagai Sarana Pendidikan di Pesantren**

Masjid juga bisa berarti dahi, tangan, lutut, dan kaki ke bumi yang kemudian disebut sujud. Oleh karena itu, syariat adalah bentuk lahiriah yang paling jelas dari pengertian-pengertian di atas. Oleh karena itu bangunan yang diperuntukan untuk salat disebut masjid yang artinya tempat sujud. Masjid adalah bangunan tempat umat Islam berdoa, yang menyiratkan kepatuhan dan ketaatan. Hakikat masjid adalah tempat melakukan segala aktivitas yang mengandung makna ketundukan dan ketaatan kepada Allah semata.<sup>58</sup> Sementara itu, sarana pendidikan adalah perlengkapan dan perlengkapan yang langsung digunakan untuk menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, dan kursi serta alat dan media pengajaran.<sup>59</sup>

Satu di antara fungsi masjid dalam Islam adalah sebagai tempat pendidikan dan pengajaran. Selain itu, tujuan pendidikan di masjid adalah untuk mendekatkan generasi muda dengan masjid, sehingga dapat mempelajari syariat

---

<sup>58</sup> M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Quran : Tafsir Tematik Atas Pelbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, 2007), h. 460.

<sup>59</sup> Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran Yang Efektif*, (Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2012), h. 267. Keterkaitan masjid dengan pendidikan selalu menjadi salah satu ciri utama sepanjang sejarah. Sejak awal, masjid adalah pusat komunitas Islam, tempat untuk berdoa, meditasi, pengajaran agama, diskusi politik, dan sekolah. Dan di mana pun Islam berperan, masjid didirikan, dan sebagai dasar untuk memulai pengajaran. Setelah dibangun, masjid-masjid ini dapat berkembang menjadi tempat belajar yang populer dengan ratusan, terkadang ribuan siswa, dan memiliki perpustakaan penting. Lihat. Saleh Zaimeche, *Education in Islam - The role of the Mosque*, (United Kingdom: Foundation for Science Technology and Civilisation, 2002), h. 3.

Islam secara mendalam. Sebagaimana diketahui bahwa masjid-masjid di pedesaan berfungsi sebagai tempat shalat, mengaji kepada anak-anak, dan memperingati hari besar Islam. Sedangkan di perkotaan, selain fungsi tersebut, masjid juga digunakan untuk pembinaan generasi muda Islam, ceramah agama, dan diskusi. Penyelenggaraan pendidikan agama Islam dan perkembangannya tidak lepas dari jasa besar masjid. Kehidupan sebagai seorang muslim tidak lepas dari keberadaan masjid, karena sebagian dari ibadah wajib yang harus dilaksanakan di masjid. Ibadah juga berarti pengamalan pendidikan agama Islam yang diterima sejak kecil, seperti shalat berjamaah dan shalat Jumat. Selain sebagai tempat ibadah, masjid juga merupakan pusat kegiatan umat Islam, seperti kegiatan sosial, politik, perumusan strategi, dan kegiatan lain yang berhubungan dengan kepentingan umat.

Kemakmuran masjid juga berdampak pada pemenuhan jamaah untuk pendidikan agama Islam dan wadah pembinaan umat. Pendidikan agama Islam di masjid umumnya dilakukan secara tradisional. Pendidikan agama Islam secara tradisional adalah dengan menentukan materi sesuai dengan keinginan jamaah. Guru pendidikan di masjid menggunakan metode membaca dan disimak atau ditiru oleh jamaah masjid, atau sebaliknya. Metode ini juga memungkinkan adanya tanya jawab antara jamaah masjid dengan ustadz atau kyai masjid. Pendidikan agama Islam yang diselenggarakan di masjid tidak dibatasi oleh waktu. Konsep pendidikan sepanjang hayat bisa didapatkan kapan saja di masjid, meski tidak dalam pengertian semua masjid.

Demikian juga keberadaan masjid di desa dengan masjid di kota. Setiap masjid memiliki kepengurusan tersendiri dalam mengelola seluruh kegiatan masjid dan mengelola jamaahnya dengan mengutamakan pelayanan jamaah. Setiap acara, kegiatan, dan program masjid selalu kembali pada kenyamanan jamaah dan kesejahteraan jamaah.

## **G Pola Pembinaan Masjid**

1. Pembinaan bidang manajemen diperlukan pengelolaan yang profesional dengan administrasi yang rapi dan transparan. Akan membuat jemaah berpartisipasi aktif baik secara mental maupun finansial.
2. Bimbingan di bidang *Imarah* (kemakmuran masjid), peran jemaat sangat penting dalam menjalankan ibadah berjamaah.
3. Pembinaan bidang *Riyah* (pemeliharaan masjid) menjadikan masjid sebagai tempat yang nyaman, asri, bersih, dan mulia.<sup>60</sup>

Masjid sebagai tempat ibadah dan pusat kebudayaan Islam telah memberikan warna tersendiri bagi umat Islam modern. Tak heran jika akan menemukan sebuah masjid yang telah dikelola dengan baik, terjaga kebersihannya, kesehatannya, dan keindahannya. Diselenggarakan dengan manajemen yang baik dan memiliki tempat-tempat bakti sosial.

---

<sup>60</sup> Ahmad Sutarmadi, *Manajemen Masjid Kontemporer*, (Jakarta: Balai Penerbitan Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010), h. 28.

## H Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengertian manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian guna mengoptimalkan segala upaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
2. Pengertian masjid merupakan pusat peribadatan dalam arti luas yang juga mencakup pusat kegiatan muamalat. Di masjid juga bisa melakukan akad nikah, rencana kehidupan rumah tangga dimulai. Dari masjid, juga mendapatkan nasehat dan nasehat tentang bagaimana menjalankan kehidupan rumah tangga. Dari masjid juga terlihat bagaimana kehidupan Islam dapat dijalankan dari segi ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Masjid dan dakwah Islam merupakan dua faktor yang saling berkaitan erat. Dengan demikian masjid yang didirikan pada suatu lokasi tertentu harus mampu berperan sebagai tempat/media dakwah Islam. Dakwah ini pada dasarnya mencakup berbagai aspek kegiatan, antara lain sosial, budaya, pendidikan, dan sebagainya.
3. Manajemen mempunyai empat fungsi yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerak (*Implementation*), dan Pengendalian (supervisi). Keempat fungsi tersebut dikenal dengan singkatan POAC.

4. Fungsi utama masjid adalah sebagai tempat beribadah. tempat melaksanakan kegiatan pendidikan agama, tempat musyawarah umat Islam. Pusat kaderisasi umat. Tempat musyawarah umat Islam. Kegiatan pemuda Islam. Tempat pernikahan. Tempat pengelolaan shadaqah, infaq, dan zakat.
5. Mewujudkan efektifitas manajemen di masjid-masjid, para pimpinan setiap organisasi hendaknya menggunakan alat manajemen yang dikenal dengan “6 M” yaitu: *Man* (Manusia), *Money* (Uang), *Material* (Materials), *Methods* (Cara mengerjakan), Bahan (Material/Peralatan). Pasar (Market).
6. Hakikat masjid adalah tempat melakukan segala aktivitas yang mengandung makna ketundukan dan ketaatan kepada Allah semata dan juga sebagai tempat pendidikan dan pengajaran. Penyelenggaraan pendidikan agama Islam dan perkembangannya tidak lepas dari jasa besar masjid.
7. Pembinaan masjid diperlukan pada pengelolaan yang profesional dengan administrasi yang rapi dan transparan. Bimbingan di bidang *Imarah* (kemakmuran masjid), serta pembinaan bidang *Riayah* (pemeliharaan masjid)

## **I Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang manajemen ?
2. Bagaimana pemahaman saudara tentang fungsi manajemen ?

3. Apakah masjid diperlukan manajemen yang bagus dalam mengelola masjid tersebut, dan apa bentuk manajemen yang cocok diterapkan?
4. Bagaimana fungsi masjid pada awal didirikan ?
5. Bagaimana pemahaman saudara tentang masjid sebagai sarana pendidikan dalam lembaga pesantren?

## **J Tugas**

Buatlah resume berkaitan dengan manajemen masjid di pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **K Daftar Kepustakaan**

- Ayub, Moh. E., *Manajemen Masjid*, Jakarta: Gema Insani Press, 1996.
- Ayub., E. Mohammad., Muhsin, Ramlan.Mardjoned, *Manajemen Masjid*, Jakarta: Gema Insani Press, 1996.
- Basit, Abdul, *Strategi Pengembangan Masjid Bagi Generasi Muda, Jurnal Dakwah dan Komunikasi*. Volume 3, No. 2, ISSN: 1978-1261, Purwokerto: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, 2009.
- Chaeri, Shadiq dan Salahuddin, *Kamus Istilah Agama*, Jakarta: Sientarama 1983.
- Dapertemen Pendidikan Dan Kebudayaan, *Manajemen*, Jakarta: Effar Offset,1980.
- Efendi, Usman, *Asas Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Farikhah, Siti, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015
- Gazalba, Sidi, *Masjid Sebagai Pusat Ibadah dan Kebudayaan Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1994.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Manullang, M., *Manajemen*, Bandung: Citapustaka Media, 2016.

Manulang, *Dasar-dasar manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987.

Noor, Juliansyah, *Penelitian Ilmu Manajemen*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.

Poerwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1987.

Rohman, Muhammad, dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran Yang Efektif*, Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2012.

Rukmana, Nana, *Masjid dan Dakwah*, Jakarta: Al-Mawardi Prima, 2002.

Rusydi Ananda, Oda Kinata Banurea, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan*, Medan: CV. Widya Puspita, 2017.

Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Pustaka Setia: 2006.

Shihab, M. Quraish, *Wawasan Al-Quran : Tafsir Tematik Atas Pelbagai Persoalan Umat*, Bandung: Mizan, 2007.

Suherman, Eman, *Manajemen Masjid Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul*, Bandung: Alfabeta, 2012.

- Susmaini dan Muhammad Rifa'I, *Teori Manajemen: Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Sutarmadi, Ahmad, *Manajemen Masjid Kontemporer*, Jakarta: Balai Penerbitan Fakultas Syariah dan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syamsi, Ibnu, *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen*, Jakarta: Penerbit Bina Aksara, 1998.
- S.P, Malayu, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Wahyuddin, *Sejarah dan Fungsi Masjid*, Makasar: Alauddin University Press, 2013.
- Winardi, *Asas-asas Manajemen*, Bandung: PT. Alumni, 2006.
- Yani, Ahmad, *Panduan Memakmurkan Masjid*, Jakarta: Gema Insani, 2009.
- Yunus, Mahmud, *Kamus Arab-Indonesia*, Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah al-Qur'an, 1973.
- Yusuf, M.Yunan, *Manajemen Dakwah*, Jakarta:Kencana, 2009.
- Zaimeche, Saleh, *Education in Islam - The role of the Mosque, United Kingdom: Foundation for Science Technologi and Civilisation*, 2002.



## BAB



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SANTRI) UNTUK ORGANISASI SANTRI

---

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini santri diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertakwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dalam mengelola sumber daya manusia (santri) khususnya organisasi santri dan menjalankan tugas dakwah berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen pendidikan berbasis pesantren/asrama.
- 2) Mampu menguasai konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen pendidikan berbasis pesantren/asrama secara mendalam.
- 3) Menjelaskan definisi santri di pesantren.

- 4) Mengidentifikasi proses rekrutmen untuk menjadi santri di pesantren
- 5) Menjelaskan fungsi-fungsi manajemen SDM untuk pengelolaan organisasi santri
- 6) Menjelaskan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia (Santri), fungsi manajemen sumber daya manusia (Santri), pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen sumber daya manusia perspektif Islam, manajemen sumber daya manusia (santri) untuk organisasi.

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang fungsi manajemen, fungsi masjid, unsur-unsur manajemen masjid, masjid sebagai sarana pendidikan di pesantren, pola pembinaan masjid.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola pesantren dengan pendekatan manajemen.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang efektif dan efisien.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren.

## **A Pendahuluan**

Upaya santri pada suatu organisasi bisa dicapai melalui pembuatan anggaran dan mekanisme tertulis, pemilihan manajer yang sempurna sesuai, penjelasan visi dan misi organisasi, pembentukan tradisi atau budaya organisasi. Selain itu, organisasi berkomitmen buat mendukung pertumbuhan karyawan menggunakan menaruh kesempatan pemenuhan diri, melakukan pekerjaan yang bermanfaat, mendorong, memberdayakan, mendorong anggota organisasi santri. Keterlibatan organisasi bisa terjadi waktu suatu organisasi menaruh dorongan, penghargaan, penghargaan atas kontribusi, penghargaan bagi individu pada bekerja. Artinya, apabila suatu organisasi memperhatikan eksistensi kesejahteraan eksklusif para anggota pula menekankan kontribusinya, maka para anggota tadi menaikkan komitmennya terhadap organisasi. Komitmen anggota suatu organisasi buat tinggal, bekerja, berkonsentrasi dalam perusahaan adalah wahana krusial bagi kelangsungan hayati organisasi. Komitmen terhadap suatu organisasi secara generik bisa diartikan menjadi ikatan antara seorang menggunakan organisasi tadi.

Organisasi membutuhkan upaya untuk mengembangkan dan mengembangkan orang-orang berbakat dalam organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi dapat mencapai hasil yang baik dalam mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan komitmen dan dukungan yang kuat. Keterlibatan anggota yang rendah berdampak pada kegiatan pembinaan sumber daya manusia/santri, kedisiplinan, dan

membuat orang-orang dalam organisasi enggan mengambil tantangan dan tanggung jawab, bukan hanya santri itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai deposit profesional dengan bingkai (keseimbangan) yang digunakan dengan produktivitas yang dipenuhi. Oleh karena itu, dari perspektif staf, setiap organisasi harus dapat memenuhi persyaratan untuk menuntut operasi bisnis untuk melakukan operasi bisnis dalam hubungan yang baik dengan memastikan pelatihan, pemeliharaan, perawatan kesehatan, dan jam kerja dari hubungan karyawan. Fokus pada kelangsungan hidup organisasi.

Sehingga demikian perlu dibahas pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia/santri dalam berorganisasi khususnya dalam lembaga pendidikan pesantren agar santri tersebut mampu mandiri dan menghadapi kehidupan di masyarakat kelak. Pembahasan tersebut akan menguraikan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia (Santri), fungsi manajemen sumber daya manusia (Santri), pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen sumber daya manusia prespektif Islam, manajemen sumber daya manusia (santri) untuk organisasi.

## **B Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata: manajemen, sumber daya, sumber daya, dan orang. Empat suku kata itu ternyata mudah dipahami

artinya. Apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya? Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian yang didasarkan pada fungsi manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia untuk secara efektif mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.<sup>61</sup> Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi dan menilai semua sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya<sup>62</sup> Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan. individu, organisasi, sosial, tujuan dan sasaran nasional dan internasional”. (Manajemen SDM pengembangan dan penggunaan karyawan dalam rangka mencapai tujuan; dan tujuan individu, organisasi, sosial, nasional dan internasional efektif).<sup>63</sup>

Sedangkan menurut Hadari Nawawi, manajemen sumber daya manusia adalah proses menggunakan manusia sebagai tenaga kerja. Kembangkan potensi fisik dan mental

---

<sup>61</sup> Cardoso Faustino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), h. 5.

<sup>62</sup> Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2005), h. 94. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau seni manajemen hubungan, peran tenaga kerja dalam sebuah perusahaan yang melakukan pekerjaannya secara efisien dan efektif. Lihat. Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 10.

<sup>63</sup> Hadriyanus Suharyanto dan Agus Heruanto Hadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Grha Guru dan Media Wacana, 2005), h. 13.

secara manusiawi untuk kinerja organisasi yang maksimal.<sup>64</sup> Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pemilihan, penggunaan, pengembangan dan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi adalah pemeliharaan orang-orangnya. Pengendalian sumber daya manusia juga dapat diklasifikasikan sebagai kegiatan perencanaan. Pengorganisasian, pengelolaan, dan pengendalian pengadaan konsep manajemen sumber daya manusia, pengembangan, kompensasi, konsolidasi, retensi, dan penghentian sumber daya manusia meliputi individu, organisasi, dan publik.<sup>65</sup>

Proses manajemen sumber daya manusia, aktivitas manajemen Sumber daya manusia secara keseluruhan adalah analisis jabatan, perencanaan personalia, rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan. Pengembangan, perencanaan karir, penghargaan, evaluasi pekerjaan, hubungan kerja, termasuk disiplin kerja dan penyelesaian perselisihan, serta motivasi kerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk kesadaran akan pentingnya anggota organisasi (individu) sebagai sumber daya untuk mendukung pencapaian dan pelaksanaan tujuan organisasi. Fungsi dan kegiatan organisasi untuk memastikan digunakan secara

---

<sup>64</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk Bisnis yang Kompetitif)*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press 2005), h.42. A.F. Menurut Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah tentang menyediakan organisasi atau perusahaan dengan orang yang tepat, yang akan berada di tempat yang tepat dan di tempat yang tepat ketika organisasi atau perusahaan membutuhkannya. Lihat juga. Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), h. 170.

<sup>65</sup> Zuhri M. Nawawi, *Pengantar Bisnis*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 78 .

efektif dan adil untuk kepentingan organisasi; individu dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakan. Kelola sumber, pengembangan, penghargaan, integrasi, retensi, dan penghentian untuk mencapai tujuan bisnis Anda secara terintegrasi.<sup>66</sup>

Dari pengertian di atas, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai pengelola hubungan dengan melakukan dan mempekerjakan secara efektif menyeleksi, pelatihan, remunerasi atau kompensasi, dan evaluasi.

### **C Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (Santri)**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan yaitu:<sup>67</sup>

1. Tujuan organisasi Hal ini bertujuan untuk mengenali keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk membantu mencapai efektivitas organisasi. Secara resmi, departemen Sumber Daya Manusia

---

<sup>66</sup> Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 331.

<sup>67</sup> Wilson Bangun, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 201. Sebagaimana dijelaskan oleh Barry Cashway, penulis buku *Human Resource Management* (1996), Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki beberapa tujuan utama: 1). Mendorong untuk meningkatkan motivasi kerja SDM, 2). Membantu untuk mencapai tujuan yang diinginkan, 3). Mengingat akan memiliki tanggung jawab untuk memikirkan dan memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur yang dirancang. 4). Memilih karyawan yang memenuhi syarat dan ciptakan kondisi yang menguntungkan. 5). Siapkan solusi untuk yang terduga dan tak terduga. 6). Mengkomunikasikan pesan kepada anggota dan organisasi dengan baik.

diciptakan untuk mendukung manajer, tetapi manajer tetap bertanggung jawab atas kinerja karyawannya. Departemen Sumber Daya Manusia membantu manajer dalam menangani masalah sumber daya manusia.

2. Tujuan fungsional Hal ini bertujuan untuk menjaga kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika standar pengelolaan sumber daya manusia lebih rendah dari tingkat yang dipersyaratkan organisasi, sumber daya manusia menjadi tidak berguna.
3. Tujuan sosial yang berusaha untuk merespon secara etis dan sosial terhadap tuntutan dan tantangan masyarakat melalui tindakan untuk meminimalkan dampak negatif pada organisasi. Disabilitas dapat muncul ketika sebuah organisasi tidak dapat menggunakan sumber dayanya untuk kebaikan masyarakat.
4. Tujuan pribadi Ini dirancang untuk membantu karyawan mencapai tujuan, setidaknya tujuan yang meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi. Untuk mempertahankan, memecat, atau memotivasi seseorang yang harus mempertimbangkan tujuan pribadi karyawan tersebut. Jika tujuan pribadi tidak diperhitungkan, produktivitas dan kepuasan karyawan akan menurun, dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

## **D Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Santri)**

Fungsi manajemen sumber daya manusia (Santri) adalah secara proaktif memberikan bimbingan, dukungan, dan layanan pada berbagai masalah yang berkaitan dengan anggota dalam organisasi. Fungsi ini memastikan penerapan dan pemeliharaan strategi, aturan, dan praktik SDM untuk memperkuat hubungan anggota, menciptakan kontrak psikologis yang positif, dan mengatasi berbagai masalah yang terkait dengan pekerjaan, pengembangan, kesejahteraan pribadi, dan hubungan antara manajemen dan tenaga kerja atau anggota.<sup>68</sup>

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang dapat diterapkan pada organisasi santri yaitu:<sup>69</sup>

1. Mengelola pekerja yang memiliki tiga langkah penting pada fungsi manajemen sumber daya manusia yang berguna untuk mengatur anggota yaitu perencanaan, penarikan, seleksi. Tiga tahap tersebut wajib untuk dilakukan demi mendapatkan kualitas tenaga kerja yang mumpuni agar mereka dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan *job description* secara maksimal.

---

<sup>68</sup> Amirul Mukminin dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan, Edisi Ke-1*, (Yogyakarta: UNY Press, 2019), h. 25.

<sup>69</sup> Taufiq Rachman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h. 3-4. Proses manajemen dalam menjalankan peran dan fungsi manajemen adalah serangkaian tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi atau lembaga untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan. Lihat juga. Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2019), h. 35.

2. Menilai kinerja yang bertugas untuk membina, mengawasi, dan menilai kinerja dari anggota yang telah dipilih sebelumnya. Umumnya, divisi untuk melakukan penilaian berdasarkan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.
3. Memberikan hadiah. Manajemen sumber daya manusia juga berperan penting dalam pengembangan kebijakan penggajian yang akan digunakan sebagai bentuk penilaian kinerja.
4. Pelatihan dan pengembangan manajemen Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas semua program yang dilaksanakan untuk pelatihan anggota. Eksekutif harus menemukan solusi untuk semua masalah yang dihadapi SDM untuk menjaga karyawannya tetap produktif pada tingkat yang optimal.
5. Mengembangkan hubungan dengan anggota yang merupakan aset organisasi yang paling berharga, sehingga manajemen memiliki kewajiban untuk menjaga hubungan baik. Ada dua aspek dari seorang karyawan yang perlu menjaga hubungan: pihak eksternal dan pihak internal.
6. Pemecahan masalah. Pasti ada masalah dengan organisasi. Hal ini terutama benar pada anggota, dan disinilah dimana manajemen SDM masuk, yang bertanggung jawab untuk menganalisa masalah-masalah yang ada dan mencari solusi paling efektif untuk menyelesaikannya.
7. Menangani kesehatan dan keselamatan anggota. Keselamatan dan kesehatan anggota penting untuk dijaga agar dapat bekerja secara maksimal.

## **E Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam masyarakat modern saat ini, fenomena administrasi mengambil pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya: meningkatnya minat dari banyak pihak dalam manajemen sumber daya manusia. Ketertarikan yang besar ini ditunjukkan oleh para politisi, tokoh industri, politisi, pemimpin media, dan ilmuwan yang berkecimpung dalam berbagai jenis ilmu, khususnya ilmu-ilmu sosial. Hal ini tentu saja menimbulkan pertanyaan mengapa hal itu bisa terjadi. Tentu saja, jawaban atas pertanyaan ini tidak mudah. Karena banyak sekali penyebabnya. menurut M Yani, manajemen sumber daya manusia tidak ringan, dan orang-orang memiliki faktor unik dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan orang lain. Menurutnya, sejumlah pendekatan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:<sup>70</sup>

1. Pendekatan SDM. Dengan kata lain, harus mendekati atraksi SDM dan tidak boleh mengabaikan manfaat hidup manusia.
2. Pendekatan manajerial adalah pendekatan manajemen setiap manajer, jadi ini adalah kinerja pengawas langsung dan masa pakai, karena setiap manajer bertanggung jawab atas tanggung jawab manajer.
3. Pendekatan sistem yaitu pendekatan sistem terbuka, dan masing-masing dari masing-masing masing-

---

<sup>70</sup> M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Mitra Wacana, 2012), h. 3.

masing mempengaruhi lingkungan eksternal, itu terdiri dari bagian yang saling terkait.

4. Pendekatan proaktif, meningkatkan kontribusi kepada karyawan, manajer dan organisasi yang mengharapkan masalah yang diharapkan terjadi.

Sesuai dengan pendekatan aktif untuk pendekatan pra-ukuran, yaitu, menurut Sondang P. Siagian harus menyampaikan pendekatan multidimensi terhadap alat dan analisis multi-bidang. Berbagai pendekatan logis untuk digunakan adalah:

- 1) Pendekatan politik yang menyaksikan manajemen keputusan hubungan intim dari sumber daya manusia akan berdampak pada pendekatan keuangan.
- 2) Pendekatan ekonomi berarti bahwa sumber daya manusia sering mempertimbangkan salah satu faktor produksi produk atau bisnis layanan ke unit ekonomi. Di sisi lain, kami mengukur tingkat kesejahteraan dari faktor ekonomi. Meskipun manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan, bahan baku dan kebutuhan sehari-hari banyak terdapat, namun tidak ada gunanya jika tidak dikelola oleh manusia.
- 3) Pendekatan hukum ini berarti melihat pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Norma hukum adalah alat utama untuk memastikan keseimbangan. Artinya, hak-hak sipil dijamin oleh berbagai peraturan perundang-undangan.
- 4) Pendekatan sosial budaya ini erat kaitannya dengan harkat dan martabat manusia. Tidak perlu apa yang

tidak perlu dalam teori teori universal tidak pernah cukup biaya. Sistem biaya yang diterapkan dalam organisasi adalah bagian dari budaya yang dibangun menjadi komunitas yang lebih luas.

- 5) Pendekatan administrasi ini sangat penting dalam organisasi. Dengan kata lain, tidak mungkin untuk mengungkapkan organisasi dengan politik, ekonomi, budaya sosial, pertahanan dan keamanan, sains, teknologi dan berbagai kehidupan dan keberadaan.
- 6) Pendekatan teknis ini berarti penggunaan teknologi terkait untuk mencapai tujuan organisasi yang efisien dan efektif tanpa mengarahkan peran manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sadilil Samsudin, ada empat hal penting yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: a) lebih banyak aksen daripada mengintegrasikan berbagai kebijakan ke dalam perencanaan. B) Tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia bukan lagi manajer khusus, yang umumnya tidak eksekutif. c) Mengubah hubungan manajemen kerjasama adalah hubungan antara staf. (d) Promosi kepatuhan dengan manajer pelatihan dapat memainkan peran maksimal sebagai pengemudi dan arbitrase.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2010), h. 23.

Komentar, fungsi manajemen yang sangat penting dalam sumber daya manusia kepemimpinan tertinggi. Jika sumber daya manusia tidak dikontrol dengan benar, efeknya akan ditolak lebih cepat daripada sumber daya lainnya. Sumber daya manusia memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja organisasi daripada sumber daya lainnya.

## **F Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam**

Sumber daya manusia menurut Islam adalah segala kegiatan yang mengendalikan penggunaan sumber daya manusia untuk beribadah kepada Allah dan bukan kepada sesama. Kemampuan untuk memiliki perasaan yang diperintahkan oleh Allah adalah Itu ditingkatkan dan dilakukan untuk menjalankan misi yang dipercayakan kepadanya. Karakter yang akan tercermin dalam SDM Islam yang baik adalah *siddiq*, *amana*, *fatonah* dan *tabligh*. Keempat karakteristik tersebut merupakan kriteria yang benar untuk mengukur keunggulan SDM Islam. Manusia sebagai perencana, pelaksana, pengontrol, dan evaluasi pembangunan serta menikmati hasil evaluasi pembangunan, sangat mempengaruhi keberhasilan pembangunan, karena manusia mempunyai peran yang sangat menentukan.<sup>72</sup>

Tentu saja, tidak semua fitur dan kondisi ideal ada. Itu ada dengan sendirinya, tetapi harus dilakukan dengan upaya tulus dan kesabaran khusus. Sebagai kata yang disebut SWT dan Nabi Allah:

---

<sup>72</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: UNY Press, Rineka Cipta, 2006), h. 11-12

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرَصُوصٍ

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Berdasarkan Q.S. Ash-Shaff ayat 4 Allah menjelaskan konsep-konsep manajemen dalam suatu organisasi, bekerja dalam garis yang tertib dan kokoh, bahwa Allah mencintai orang mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri-ciri bangunan kokoh adalah komponen di dalamnya saling menguatkan satu sama lain Sebagai pemimpin harus bertanggung jawab atas kepemimpinan serta pedoman. Semua hal telah dicapai karena mereka harus disesuaikan dengan bakat dan kemampuan atau pengalaman ketika menempatkan tenaga kerja atau mentor. Tergantung pada pengalamannya, itu adalah salah satu karakteristik keahlian Islam. Keberadaan manajemen manajemen yang kuat adalah ruang lingkup keahlian dan bakat.

## **G Manajemen Sumber Daya Manusia (Santri) untuk Organisasi Santri**

Manajemen sumber daya manusia dalam berorganisasi<sup>73</sup> diperlukan suatu budaya organisasi bagi

---

<sup>73</sup> Organisasi adalah sekelompok orang yang berinteraksi dan bekerja sama untuk tujuan bersama. Sebuah organisasi dengan setidaknya tiga elemen yang saling terkait, ketiga organisasi tersebut adalah (1) kelompok orang, (2) interaksi dan kolaborasi, dan (3) tujuan bersama. Lihat. Bejo Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) h. 73. Organisasi pendidikan memerlukan unsur-unsur utama yang membentuk suatu organisasi: (a) adanya tujuan bersama, suatu organisasi yang diinginkan, yang secara umum dirumuskan sebagai visi, misi, tujuan dan tugas. Dalam hal ini,

santri diperlukan tahapan perubahan yang secara sistematis dan terencana yang tertuang di dalam strategi budaya. Tahapan tersebut antara lain adalah:<sup>74</sup>

1. Mengubah paradigma budaya, memberi tahu akan penting dan yang tidak penting; peraturan tak tertulis perilaku dalam berorganisasi; cara berhubungan dengan rekan kerja, supervisor, dan pegawai, serta pelanggan; dan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dan status. Bahkan paradigma budaya memberitahu arti sebuah kata dan tindakan. Orang yang hidup dalam paradigma yang berbeda sering terjadi kesalahpahaman. Langkah memandu dalam mengarahkan perubahan paradigma anggota organisasi adalah sebagai berikut: 1) memperkenalkan anomali dan membantu orang menangkapnya, 2) menyediakan paradigma baru yang didefinisikan dengan jelas, 3) membangun keyakinan dalam paradigma baru, 4)

---

sekolah harus membangun visi, misi, dan tujuan pendidikan untuk menerapkan dua atau lebih kerja sama untuk mengimplementasikan tantangan keseluruhan (b) untuk mengimplementasikan tantangan keseluruhan untuk mengimplementasikan tantangan keseluruhan (c) pemisahan pekerjaan, efisiensi, dan kinerja organisasi dan (d) untuk mencapai tujuan. Lihat. Hidayat dan Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Eduka, 2010), h. 64. Pentingnya organisasi membentuk struktur organisasi yang baik untuk mengimplementasikan tujuan organisasi. Para pemimpin ini harus dapat mengkompilasi garis reguler dan padat dalam organisasi, dan memiliki tugas untuk menciptakan dan mempromosikan ide yang sama, miniaturisasi dan promosi anggota yang menerapkan pekerjaan dan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil maksimal. Lihat juga, Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 158-167

<sup>74</sup> Riyuzen Praja Tuala, *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*, (Bandar Lampung: Pusaka Media, 2020), h. 21-30

membantu orang untuk melepas paradigma lamanya, 5) beri waktu orang untuk berada dalam zona netral, 6) beri orang dengan batu ujian, dan 7) beri jaring pengaman.

2. Perubahan kebiasaan. Selama tahap ini, karyawan membenamkan diri dalam pengalaman baru yang menantang kebiasaan tempat kerja mereka dan mendorong mereka untuk bertindak dengan cara baru.
3. Ubah emosi. Proses perubahan emosi ini sepenuhnya bersifat pribadi. Pendekatan ini menuntut para pemimpin untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan terdalam orang akan rasa hormat dan kepercayaan. Pendekatan ini membutuhkan rasa hormat dan imbalan kecil. Dan para pemimpin perlu melakukan ini setiap hari, setiap bulan, setiap tahun.
4. Ubah pikiran. Proses mengubah model mental bisa seketika atau bertahap. Untuk individu, proses ini harus segera. Sebagian besar dari kita mengalami perasaan perubahan paradigma instan yang hanya bisa diukur dengan mata. Namun bagi organisasi, perubahan cenderung bertahap.

Pengembangan kesiantrian di organisasi baru dan yang sudah ada (sumber daya manusia) harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, perlu ditentukan terlebih dahulu program pengembangan anggota organisasi. Program pengembangan karyawan harus disusun secara hati-hati berdasarkan metode ilmiah dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini dan di

masa depan. Pembelajaran sebagai salah satu bentuk pengembangan organisasi merupakan proses yang berkelanjutan. Organisasi yang dinamis selalu memiliki masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan baru, dan posisi baru. Untuk mengatasi perubahan ini, dibutuhkan instruksi dan manual untuk operator. Munculnya kondisi baru tersebut mendorong manajemen untuk terus memperhatikan dan mengembangkan program-program pembangunan berkelanjutan.

Pengembangan merupakan upaya dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral peserta didik dalam suatu organisasi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatannya melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan itu sendiri berkaitan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman tentang lingkungan secara keseluruhan. Pelatihan adalah upaya untuk memperluas pengetahuan dan pengalaman santri dalam organisasi melakukan tugas tertentu. Pertumbuhan santri dalam suatu organisasi harus dikembangkan atas dasar prosedur yang tepat untuk hasil yang optimal. Langkah-langkah ini meliputi:<sup>75</sup> 1. Mendefinisikan kebutuhan 2. Mendefinisikan tujuan 3. Mendefinisikan isi program 4. Pengertian prinsip pembelajaran 5. Pelaksanaan program 6. Evaluasi pelaksanaan program.

---

<sup>75</sup> Marnis Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), h. 46-78

## **H Kesimpulan**

Berdasarkan dari paparan di atas tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) santri dalam berorganisasi dapat disimpulkan di antaranya:

1. Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai pengelola hubungan dengan melakukan dan mempekerjakan secara efektif menyeleksi, pelatihan, remunerasi atau kompensasi, dan evaluasi yang berkaitan dengan organisasi santri dalam pesantren.
2. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mencapai efektivitas organisasi. Tujuan fungsional bertujuan untuk menjaga kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan sosial yang berusaha untuk merespon secara etis dan sosial terhadap tuntutan dan tantangan masyarakat melalui tindakan untuk meminimalkan dampak negatif pada organisasi. Tujuan pribadi Ini dirancang untuk membantu karyawan mencapai tujuan, setidaknya tujuan yang meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.
3. Fungsi manajemen sumber daya manusia (santri) adalah mengelola pekerja, menilai kinerja, memberikan hadiah. Pelatihan dan pengembangan manajemen SDM, mengembangkan hubungan dengan anggota, memecahkan masalah dan menangani kesehatan dan keselamatan anggota.

4. Pendekatan manajemen sumber daya manusia (santri) berupa pendekatan SDM, pendekatan manajerial, pendekatan sistem, pendekatan proaktif.
5. Sumber daya manusia menurut Islam merupakan kegiatan yang mengendalikan penggunaan sumber daya manusia untuk beribadah kepada Allah dan bukan kepada sesama. Kemampuan untuk memiliki perasaan yang diperintahkan oleh Allah adalah Itu ditingkatkan dan dilakukan untuk menjalankan misi yang dipercayakan kepadanya. Karakter yang akan tercermin dalam SDM Islam yang baik adalah *siddiq*, *amana*, *fatolah* dan *tabligh*.
6. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi santri diperlukan suatu tahapan perubahan yang secara sistematis dan terencana yang tertuang di dalam strategi budaya dengan mengubah paradigma budaya, perubahan kebiasaan, ubah emosi dan pikiran. Pertumbuhan santri dalam suatu organisasi harus dikembangkan atas dasar prosedur yang tepat untuk hasil yang optimal melalui mendefinisikan kebutuhan, tujuan, isi program, prinsip pembelajaran, pelaksanaan program dan mengevaluasi pelaksanaan program.

## **I Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang manajemen sumber daya manusia?
2. Bagaimana pemahaman saudara tentang manajemen sumber daya manusia prespektif Islam?

3. Apakah yang harus dilakukan oleh santri dalam suatu organisasi agar dapat berperan secara maksimal dalam berorganisasi?
4. Apa fungsi manajemen sumber daya manusia bagi santri dalam berorganisasi?
5. Bagaimana pemahaman saudara tentang organisasi santri dalam lembaga pesantren?

## **J Tugas**

Buatlah resume berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam berorganisasi di pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **K Daftar Kepustakaan**

Bangun, Wilson, *Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.

Fathoni, Abdurrahmat, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: UNY Press, Rineka Cipta, 2006.

Faustino, Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003.

Fauzi, Imron, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2019.

Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2017.

Hidayat dan Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Eduka, 2010.

Henry, A.F. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004.

Marnis Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.

Mukminin dkk., Amirul, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan, Edisi Ke-1*, Yogyakarta: UNY Press, 2019.

Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk Bisnis yang Kompetitif)*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 2005.

- Nawawi, Zuhrial M., *Pengantar Bisnis*, Medan: Perdana Publishing, 2015.
- Patimah, Siti, *Manajemen Kepemimpinan Islam Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Rachman, Taufiq, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009.
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2010.
- Siswanto, Bejo, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Suharyanto, Hadriyanus, dan Agus Heruanto Hadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Grha Guru dan Media Wacana, 2005.
- Tisnawati Sule, Ernie, dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2005.
- Tuala, Riyuzen Praja, *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*, Bandar Lampung: Pusaka Media, 2020.
- Umar, Husein, *Strategic Management in Action*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Yani, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Mitra Wacana, 2012.



## BAB

# IV

## KEPEMIMPINAN KYAI DI PESANTREN

---

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini santri diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertaqwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai kepemimpinan Kyai di pesantren dan menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen kepemimpinan Kyai di pesantren.
- 2) Mampu menguasai konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan Kyai di pesantren secara mendalam.
- 3) Mengungkapkan teori-teori Kepemimpinan

- 4) Menjelaskan dan mengaitkan teori-teori kepemimpinan dengan model kepemimpinan kyai di pesantren

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang kepemimpinan kyai di pesantren.
- 2) Mampu menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan, pengertian kyai, kepemimpinan kyai, tipologi kepemimpinan, kepemimpinan kyai di pondok pesantren, manajemen kepemimpinan kyai, model kepemimpinan kyai.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola pesantren dengan pendekatan manajemen kepemimpinan kyai di pesantren.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang efektifif dan efisien.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan nilai-nilai kepemimpinan kyai di pesantren.

## **A Pendahuluan**

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi kondisi kerja, yang akan berkaitan dengan bagaimana karyawan mengadopsi gaya kepemimpinan. Di satu sisi, gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja, di sisi lain, mereka dapat menyebabkan penurunan kinerja. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai manifestasi dari perilaku seorang pemimpin dalam hubungannya dengan kemampuannya memimpin. Perwujudan ini biasanya membentuk pola atau bentuk tertentu. Kepemimpinan adalah kemungkinan bahwa masing-masing pemimpin harus melakukan sekelompok organisasi atau tidak, peran ini sangat penting karena pemimpinnya adalah karakter utama kelompok. Dalam kepemimpinan, ada arahan untuk memberikan konsep dan menerapkan perencanaan, organisasi, dan praktik dalam hidup dan kehidupan. Yang paling penting dari para pemimpin menyadari diri sendiri tentang tugas dan tanggung jawab mereka sendiri yang dilakukan, mengetahui bahwa batas area kerja dilakukan dan memiliki pengetahuan luas untuk mengarahkan bawahan.

Masalah kepemimpinan menjadi diskusi yang paling menarik karena berkaitan dengan kemajuan, pengembangan, dan organisasi organisasi. Banyak faktor dalam suatu organisasi atau organisasi dapat mencapai tujuan, termasuk modal yang cukup, sumber daya manusia yang andal, mengatur struktur organisasi, bahkan jika semua faktor ini

secara signifikan mempengaruhi pengembangan suatu organisasi, tetapi kepemimpinan juga layak dimasukkan dalam akun karena ada tidak ada kepemimpinan yang baik, organisasi tidak dapat bekerja dengan baik, terutama di lembaga pendidikan pesantren, dipimpin oleh kyai.

Kyai adalah seorang pemimpin, adalah suritauladan karena subordinasinya, perpanjangan dan pengetahuan tentang suatu organisasi yang ditunjukkan dalam contohnya tentang pemimpinnya, yang berarti pemimpin dapat digunakan sebagai contoh disiplin, peran Organisasi akan diotorisasi. Menjadi pindah sendiri karena bawahan mencerminkan semangat dan motivasi pemimpin yang kuat, jika pemimpin pengecut dan putus asa, maka tidak mengesampingkan kemungkinan menciptakan bawahan yang tidak memadai. Seorang kyai yang menduduki jabatan kepemimpinannya harus menunaikan tugasnya sebagai kyai yang mempunyai pengaruh terhadap individu, dan hal ini ditunjukkan ketika seseorang menduduki suatu jabatan. Kyai sebagai pemimpin informal memiliki kelebihan, baik secara moral maupun alim, karena pengaruhnya dipercaya oleh sebagian masyarakat.

Pengamat pondok pesantren mengidentifikasi bahwa di dalam pondok pesantren tersebut terdapat Kyai, santri, masjid dan asrama, serta pembelajaran kitab kuning. Hubungan antara santri dan kyai seperti hubungan seorang ayah dan putranya. Kyai tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga mengajar, memimpin atau memberi contoh dan “mendoakan” murid-muridnya. Hubungan meluas ke berbagai aspek kehidupan, baik secara intelektual

maupun spiritual. Kyai memperlakukan santri seperti anaknya sendiri dengan berbagi kasih sayang dan menjadikan dirinya panutan bagi santri.

Kepemimpinan adalah pembahasan yang paling menarik, karena merupakan masalah timbal balik, apakah organisasi tumbuh atau tidak. Memang ada banyak faktor bagi suatu organisasi atau pendirian untuk mencapai tujuannya, antara lain modal yang memadai, sumber daya manusia, dan struktur organisasi yang terorganisir, meskipun semua faktor ini mempengaruhi. Jika ada pengaruh yang besar terhadap perkembangan organisasi, kepemimpinan Kemampuan juga patut diperhatikan karena tanpa kepemimpinan yang baik, organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik.

Kepemimpinan seorang kyai dalam pesantren adalah diskusi yang menarik, sehingga perlu dibahas dalam bab ini tentang pengertian kepemimpinan, pengertian kyai, kepemimpinan kyai, tipologi kepemimpinan, kepemimpinan kyai di pondok pesantren, manajemen kepemimpinan kyai, model kepemimpinan kyai.

## **B Pengertian Kepemimpinan**

Secara etimologis, istilah pemimpin dalam kamus John Echols Inggris-Indonesia merupakan terjemahan dari kata *leader* (bahasa Inggris) yang artinya pemimpin.<sup>76</sup> Sedangkan kata *leader* berasal dari akar kata *leader*, *leader* yang artinya orang yang dikenal. dan mencoba mempengaruhi

---

<sup>76</sup> Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 351.

pengikutnya.<sup>77</sup> Pemimpin dalam Kamus Bahasa Indonesia berarti: 1) Orang yang memimpin. 2) Petunjuk, buku petunjuk (pedoman), sedangkan Memimpin artinya: 1) Mengetahui atau mengepalai, 2) Memenangkan paling banyak, 3) Membimbing, 4) Memandu, 5) Melatih, mendidik dan mengajari.<sup>78</sup>

Secara terminologi dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang erat antara seseorang dan sekelompok orang untuk kepentingan hubungan bersama,

---

<sup>77</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Madrasah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 214.

<sup>78</sup> Dendy Sugono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Bandung: Angkasa, 2008), h. 77, lihat juga. Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), Cet. 18, h. 80. Sedangkan dalam istilah Islam pemimpin dikonotasikan dengan kata *khalifah*, *amir* atau *imamah*. *Khalifah* adalah pengganti yaitu seseorang yang menggantikan tempat orang lain yang lain dalam beberapa persoalan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kata *khalifah* yang berarti pengganti telah berkembang menjadi "titel atau gelaran bagi pemimpin tertinggi masyarakat Muslim sebagai gelar yang berlabel agama". Lihat. J. Suyuti Pulungan, *Fiqih Siyazah; Ajaran dan Pemikiran*, (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, Cet III, 1997), Ed. I h, 48-49. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama. Lihat juga. Hamzah Zakub, *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*, (Bandung: CV Diponegoro, 2012), h.125. Seorang pemimpin pada dasarnya adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menggunakan kekuatan dalam mempengaruhi perilaku orang lain di tempat kerja. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan dalam kaitannya dengan tugas yang dilakukan. Menurut Stone, semakin banyak kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin, semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Ada banyak pembaca yang berbeda dari jenis ini. Ada pemimpin formal. Ini terjadi karena pemimpin bergantung pada izin formal. Beberapa pemimpin informal muncul karena pemimpin tidak resmi telah berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Lihat juga. Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 88.

hubungan itu ditandai dengan perilaku yang diarahkan dan dipandu oleh manusia ini. atau seseorang biasanya disebut pemimpin atau *leader*, sedangkan sekelompok orang yang mengikuti disebut *leader*.<sup>79</sup> Kepemimpinan adalah seperangkat keterampilan dan sifat-sifat karakter, yang juga mencakup otoritas, yang digunakan sebagai sarana untuk membujuk orang-orang yang dipimpinnya agar mau dan mampu memenuhinya. Tugas itu diberikan kepadanya dengan sukarela, dengan semangat, dengan introspeksi. menyenangkan, dan tidak merasa berkewajiban.<sup>80</sup>

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi atau memberikan contoh bagi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial karena prinsip dan rumusannya diyakini bermanfaat bagi kehidupan masyarakat.<sup>81</sup> Kepemimpinan adalah perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi kegiatan anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk menguntungkan individu dan organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Pemimpin adalah titik fokus dan orang yang memutuskan kegiatan yang dilakukan dalam organisasi.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, (Yogyakarta: Kanisius, 1993), h. 549.

<sup>80</sup> Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h.17.

<sup>81</sup> Jarwanto, *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*, (Mediatera, Yogyakarta, 2015), h. 93.

<sup>82</sup> Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h.3-18. Konsep

Kepemimpinan adalah seperangkat keterampilan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk otoritas, yang digunakan sebagai sarana untuk membujuk orang-orang yang dipimpinya agar siap dan mampu melakukan tugas yang diberikan kepadanya dengan sukarela, antusias, gembira di dalam dan tanpa merasa terpaksa.<sup>83</sup> Begitu pula di pesantren, keberadaan kiai merupakan salah satu faktor penting dalam menggerakkan santri dalam berkarya di sebuah pesantren.

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam pengertian kepemimpinan terdapat beberapa unsur penting yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok, pada waktu-waktu tertentu yang menjadi pedoman perilaku bawahan atau yang lain. untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

---

kepemimpinan erat kaitannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan, pemimpin memiliki alat untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Ada beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan koersif, legitimasi, keahlian. Penghargaan, rujukan, informasi, dan hubungan. Dengan demikian dapat ditentukan bahwa ada beberapa komponen dalam kepemimpinan, yaitu: a). Adanya seorang pemimpin dan orang lain yang dipimpin, b). Adanya upaya atau proses pengaruh oleh pemimpin terhadap orang lain melalui kekuatan yang berbeda, c). Ada tujuan akhir yang ingin dicapai dengan adanya kepemimpinan ini, d). Kepemimpinan dapat berasal atau tidak berasal dari dalam suatu organisasi tertentu, e). Pemimpin dapat secara resmi dicalonkan atau dipilih oleh pendukungnya, f). Kepemimpinan dalam situasi tertentu, baik dalam situasi berikutnya maupun di lingkungan eksternal.

<sup>83</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet XVI, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), h 26. Kepemimpinan adalah proses dinamis, hubungan pemimpin-pengikut bersifat timbal balik dan berkembang dari waktu ke waktu melalui hubungan interpersonal. Namun, penekanannya adalah masyarakat sadar akan karakteristik dan perilaku pemimpin. Lihat. Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), h. 179

## C Pengertian Kyai

Kyai<sup>84</sup> adalah orang yang memiliki ilmu agama (Islam) dan amal serta akhlak sesuai dengan ilmu tersebut. Kyai adalah tokoh sentral di pesantren, kemajuan pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma pesantren. Oleh karena itu, kyai meninggal di salah satu pesantren. Bukan hal yang aneh. agar pesantren kehilangan ketenarannya karena pesantren alternatif tidak sepopuler pesantren almarhum.”<sup>85</sup>

Kyai adalah gelar yang diberikan secara sosial kepada seorang ahli Islam yang memiliki atau mengajar Pesantren dan mengajar santri buku-buku Islam klasik.<sup>86</sup> Kyai juga

---

<sup>84</sup> Suprayogo mengkategorikan kyai pada empat macam, yaitu: 1). Kyai spiritual; kyai ini mempunyai karakteristik tertutup, statis, konservatif, agama sebagai penenang jiwa, orientasi keakhiratan, dan kurang peduli kepada politik. 2). Kyai advokatif, kyai ini mempunyai karakteristik terbuka, dinamis, inovatif, agama difungsikan sebagai dinatisator dan integrator, orientasi dunia-akhirat, dan politik sebagai instrumen. 3). Kyai politik adaprif; kyai ini mempunyai karakteristik terbuka, dinamis, inovatif, agama difungsikan sebagai dinamisator, dekat dengan penguasa, orientasi dunia-akhirat, dan politik sebagai instrumen. 4). Kyai politik mitra krisis; kyai ini mempunyai karakteristik tertutup, statis, konservatif; agama sebagai penenang jiwa, orientasi ke akhirat, politik sebagai instrumen, dan lebih dekat dengan umat. Lihat. Imam Suprayogo, *Kyai dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*, (Malang: UIN Malang Press, 2007), h.121.

<sup>85</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta, eLSAQ Press, 2007), h. 169. Menurut asalnya, kata Kyai digunakan dalam tiga gelar Jawa yaitu; 1). Sebagai gelar kehormatan untuk suatu benda yang dianggap keramat. Misalnya, "Kaigarudakenkana" digunakan untuk menyebut kereta emas di keraton Yogyakarta. 2). Gelar kehormatan orang tua umum. 3). Gelar yang diberikan oleh komunitas kepada ulama Islam yang memiliki atau mengajar Pesantren dan mengajar siswa buku-buku Islam klasik. Selain gelar Kyai, juga disebut sebagai orang yang taat (yang mengenal Islam). Lihat. Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 55.

<sup>86</sup> Jasa Ungguh Muliawan, *Ilmu Pendidikan Islam (Studi Kasus Terhadap Struktur Ilmu, Kurikulum, Metodologi, dan Kelembagaan*, (Jakarta: PT Raja

menyebarkan dan mengembangkan Islam melalui kegiatan dakwah. Sebagian besar kyai bersifat lokal dalam arti hanya diketahui oleh umat Islam di daerah tersebut.<sup>87</sup> Seorang kyai menempati posisi yang sangat penting di Pesantren dan di masyarakat, mereka dianggap sebagai pusat solidaritas, dan partisipasi dalam masyarakat sehari-hari menciptakan pola komunikasi dan hubungan yang akrab. Selain perannya sebagai pendidik dan tokoh masyarakat, kyai terlibat langsung dalam pasang surut masyarakat, seperti kelahiran, kontrak, dan perkawinan, dan kematian masyarakat. Kriteria seorang kyai adalah suri tauladan, resi dan ahli ilmu kerohanian, serta tokoh dan tokoh masyarakat.<sup>88</sup>

Kyai adalah orang yang mengetahui kekuasaan dan martabat Allah serta takut melakukan perbuatan maksiat. Menurut Sayyid Qutb, ini berarti kyai adalah orang yang hidup yang merenungkan syair-syair Allah yang luar biasa sehingga bisa mencapai marifatullah sejati. Menurut Nurhayati, Djamas menyatakan bahwa kyai adalah sebutan bagi seorang ulama atau orang yang menjalankan sebuah pondok pesantren”.<sup>89</sup> Istilah kyai sangat populer di kalangan santri. Kyai tidak hanya menjadi pusat kelangsungan sistem pendidikan Pesantren, tetapi juga elemen sentral kehidupan Pesantren karena penampilan kyai mencerminkan nilai-nilai

---

Grafindo Persada, 2015), h. 300.

<sup>87</sup> Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, (Yogyakarta: Lkis Yogyakarta, 2004), h. 34.

<sup>88</sup> Halim Soebahar, *Modernisasi pesantren studi transformasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren*, (Yogyakarta, PT.LkiS Printing Cermelang, 2013), h. 71.

<sup>89</sup> Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan*, (Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008), h. 55.

kehidupan. Kedudukan dan pengaruh kyai mencerminkan keutamaan pribadi kyai seseorang yang menguasai dan pahami akan ilmu agama, ketakwaan yang tercermin dalam sikap dan tindakan sehari-hari, dan sekaligus nilai-nilai dan integritas yang hidup. orientasi hidup *ukhrowi* untuk mencapai *tawadhu`* dan *riyadhah*. Kyai adalah elemen terpenting dari Pesantren. Dalam banyak kasus, dia bahkan menjadi pendiri. Tak perlu dikatakan, pertumbuhan Pesantren hanya bergantung pada kemampuan kepribadian kyai.

Sehingga dapat dipahami bahwa kyai adalah orang yang mengajar atau memiliki kualifikasi dalam ilmu agama, berada di garda terdepan dalam menjalankan pesantren, dan juga menjadi panutan bagi sebuah pesantren

## **D Kepemimpinan Kyai<sup>90</sup>**

Membahas kepemimpinan kyai dapat dipahami dalam tiga dimensi, yaitu: dimensi legitimasi, dimensi pengaruh, dan dimensi visi. Arti dari aspek legitimasi adalah melihat kedudukan pemimpin dari segi aspek hukum. Dimensi pengaruh terlihat pada luasnya arena atau kiprah pemimpin. Selain itu, ukuran visibilitas memeriksa tingkat pengakuan baik dari panggung yang dipimpinya maupun pemimpin

---

<sup>90</sup> Kepemimpinan Kyai dalam pesantren dimaknai sebagai seni memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang paling menonjol dalam "seni" memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan pesantren. Lihat. Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, (Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 105.

lainnya. Kepemimpinan kyai biasanya muncul dalam empat dimensi, yaitu: 1). Sebagai tokoh masyarakat, jika tampil sebagai pimpinan organisasi masyarakat atau organisasi politik, 2). Pemimpin ilmiah (petugas intelektual), sebagai guru agama, sponsor fatwa, referensi hukum, 3). Pemimpin Spiritual. Jika kyai memimpin karya ibadah, menjadi *mursyid thariqat*, menjadi model moral dan Pemimpin administrasi, jika kyai berfungsi sebagai tanggung jawab untuk lembaga pendidikan, sekolah populasi atau organisasi lain.<sup>91</sup>

Pemimpin tidak memimpin seseorang untuk memperkaya organisasi dan mencintai manajemen kepemimpinan oleh manajemen.<sup>92</sup> Kepemimpinan adalah

---

<sup>91</sup> Hasan, Tholhah, *Dalam Pengantar Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasahada,1993), h. xii. Fungsi dan peran pemimpin. ada sejumlah peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, di antaranya adalah: a. Pemimpin berperan sebagai koordinator terhadap kegiatan kelompok (*coordinator*) b. Pemimpin berperan sebagai perencana kegiatan (*planner*) c. Pemimpin berperan sebagai pengambil keputusan (*policy maker*) baik karena atas pertimbangannya sendiri, ataupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya. d. Pemimpin berperan sebagai tenaga ahli (*expert*) yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya. e. Pemimpin berperan sebagai pemberi imbalan dan sanksi (*as purveyor of rewards and punishment*). f. Pemimpin berperan sebagai atribasi dan mediator (*arbitrator and mediator*), khususnya dalam menyelesaikan konflik internal ataupun perbedaan pendapat di antara para anggotanya. g. Pemimpin berperan sebagai teladan (*example*) yang dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya) h. Pemimpin berperan sebagai simbol dan identitas kelompoknya (*as a symbol of the group*) i. Pemimpin berperan sebagai pembener (*scapegoat*) yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar. Lihat. Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, (Yogyakarta: Gama Media, 2009), h. 11-12.

<sup>92</sup> Ridwan Nasir, *Mencari Tplologi Format pendidikan Ideal Pondok pesantren di Tengah arus Perubahan*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2005), h. 327-328.

memproduksi dan mentransmisikan kepada kelompok-kelompok tertentu orang sehingga bersedia untuk mengubah pikiran, visualisasi, sikap.<sup>93</sup> Kepemimpinan pesantren dicirikan oleh hubungan yang unik Kharisma kyai yang mengantarkannya mengisi posisi tersebut memandu. Sebenarnya hanya ada satu posisi untuk kyai seperti itu Patroli bagi santri untuk hang out. Dengan otoritas kyai para santri tidak (enggan) mengingkari apa yang dilakukan kyai. Baginya, posisi santri adalah klien. Hubungan dengan pemimpin paling tidak, dibimbing oleh budaya seperti itu menumbuhkan hubungan model *patrol-client relationship*.<sup>94</sup>

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Abdurrahman Wahid. Ciri utama dari penampilan kyai adalah kepribadiannya yang kharismatik. Kepribadian kharismatik kyai bermula dari kedalaman ilmu dan kemampuan kyai dalam mengatasi permasalahan yang ada baik di Pesantren maupun di lingkungan sekitar. Dalam hal ini kyai sebagai sosok yang selalu mengayomi, mengayomi masyarakat dalam berbagai perjuangan mendukung *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*. Abdurrahman Wahid menyatakan bahwa kepemimpinan kyai di pesantren bersifat personal atau (pribadi) dan merupakan urusan kyai pusat, terlepas

---

<sup>93</sup> M. Karyadi, *Kepemimpinan*, (Bandung: Karya Nusantara, 1989), h. 3.

<sup>94</sup> James C. Scoot menjelaskan hubungan *patrol-client* adalah hubungan timbal balik di antara dua orang dapat diartikan sebagai sebuah kasus khusus yang melibatkan perkawanan secara luas, di mana individu yang satu memiliki status sosial –ekonomi yang lebih tinggi(patrol), yang menggunakan pengaruh dan sumber-sumber yang dimilikinya untuk memberikan perlindungan atau keuntungan–keuntungan kepada individu lainyang memiliki status yang lebih rendah (klien), dalam hal ini klien mempunyai kewajiban membalas dengan memberikan dukungan dan bantuan secara umum termasuk pelayanan-pelayanan pribadi kepada patrol.

dari sifat kepemimpinan kharismatik dan paternalistik kyai.<sup>95</sup>

Seorang kyai, selain memberikan ilmu agama, posisi kyai juga merupakan representasi dari sistem sosial, pengembangan pesantren, pengelola konflik, bimbingan visi, dan penciptaan perubahan (*agent of change*). mengubah visi dan menciptakan perubahan (*agent of change*).

## E Tipologi Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan pada dasarnya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Adapun tipe-tipe kepemimpinan kyai diantaranya sebagai berikut:<sup>96</sup>

1. Kharismatik. Tipe kepemimpinan kharismatik dibagi dua macam yaitu: pertama, kewibawaan alamiah adalah kewibawaan yang telah ada pada diri pemimpin. Kedua, kewibawaan buatan, yaitu kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.<sup>97</sup>
2. Paternalistik. Tipe kepemimpinan ini merupakan tipe kepemimpinan yang kepatuhan, dengan sifat-sifat

---

<sup>95</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 56.

<sup>96</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), h. 30

<sup>97</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), h. 258. Dengan kharisma yang dimilikinya, kyai tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga sebagai elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan, terutama dalam pesantren. Kharisma yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren.

- antara lain sebagai berikut: 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. 2) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*). 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri. 4) Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif. 5) Tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikutnya dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas. 6) Selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.<sup>98</sup>
3. Tipe Militeristik. Tipe ini mempunyai sifat kemiliteran-kemiliteran. Hanya gayanya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini sama dengan tipe kepemimpinan otoriter.<sup>99</sup>
  4. Tipe Otoriter. Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan,

---

<sup>98</sup> Warsanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), h. 201-203

<sup>99</sup> Adapun sifat-sifat pemimpin militeristik antara lain ialah: 1) Lebih menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan sering kurang bijaksana. 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan. 3) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebih-lebihan. 4) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin cadaver/mayat). 5) Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan dari bawahannya. 6) Komunikasi hanya langsung searah saja. Lihat. Kartini Kartono, *Kepemimpinan Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), h. 81-83.

perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.<sup>100</sup>

5. Tipe *Laissez Faire*, pemimpin seperti itu setelah tujuan dijelaskan pada bawahannya dan menyerahkan sepenuhnya kepada bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, kemudian menunggu hasil laporan tentang hasil keterlibatan. Semua pekerjaan tergantung inisiatif, karena tidak bersedia mengambil inisiatif dari bawahannya, sehingga dianggap benar untuk dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.<sup>101</sup>
6. Tipe Populistik sebagai kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing. Kepemimpinan populasi ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

---

<sup>100</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 36.

<sup>101</sup> Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung: Ossa Promo, 1999), h. 262-263.

7. Tipe Administratif atau eksekutif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator- administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.
8. Tipe Demokratis. Tipe kepemimpinan ini dalam pelaksanaannya semua anggota diajak berpartisipasi menyumbang pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang bertipe demokratis adalah yang memiliki ciri- ciri sebagai berikut: 1) Pengembangan sumber daya dan kreativitas karyawan. 2) Pengembangan partisipatif karyawan. 3) Musyawarah dan mufakat. 4) Kaderisasi yang sistematis. 5) Pendelegasian normatif yang konstruktif. 6) Regenerasi kepemimpinan.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), h. 81. M. Ngalim Purwanto menjelaskan tentang sifat-sifat kepemimpinan demokratis, yaitu: a). Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat manusia itu makhluk yang termulia di dunia. b). Selalu berusaha untuk mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan. c). Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan. d). Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan. e). Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan

## F Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Kedudukan kyai merupakan salah satu elemen terpenting dalam pesantren. Kyai adalah karakter yang paling penting dari perenung, karena pada diri seorang kyai ada beberapa kompetensi, antara lain kemampuan menjadi desainer (arsitek), pendiri dan pengembang, serta pemimpin dan manajer (pemimpin dan manajer) pesantren. Keberadaan kyai sebagai pemimpin pesantren, dalam hal pencarian dan fungsinya dapat dilihat sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kyai sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak hanya bertanggung jawab dalam menyusun program, menetapkan aturan dan peraturan, merancang sistem penilaian, serta pelaksanaan proses belajar mengajar yang terkait dengan ilmu agama dalam organisasi yang menjadi tanggung jawabnya, tetapi juga melayani sebagai pembina dan pendidik masyarakat serta sebagai pemimpin masyarakat.<sup>103</sup> Dalam pandangan Islam, keberadaan pemimpin dalam kelompok atau organisasi diperlukan, dalam kata-kata Nabi damai sebagaimana diriwayatkan oleh Abu Dawud yang artinya: “Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah Salah satu di antaranya sebagai pemimpin“.<sup>104</sup>

---

dan membimbingnya. f). Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya. g). Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Lihat. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Karya, 2004), h. 52.

<sup>103</sup> Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada Press, 1996), h.57.

<sup>104</sup> Al-Maktabah Al-Shamilah, Sunan Abi Dawud, 2610 dan 2611), selanjutnya dalam Q.S.An-Nisa’ ayat 59. Artinya. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.

Keunikan lain kepemimpinan kyai adalah dengan kharisma kyai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kyai besar (dari pesantren induk) diterima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.<sup>105</sup> Legitimasi kepemimpinan seorang kyai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kyai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan seringkali dinilai dari keturunan.<sup>106</sup>

Abdurrahman Wahid mengatakan bahwa ciri utama penampilan kyai adalah watak kharismatik yang dimilikinya, watak kharisma yang dimiliki oleh seorang kyai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kyai dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.<sup>107</sup> Posisi kepemimpinan kyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek managerial.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgahsana Kyai NU*, (Yogyakarta: Kutub, 2003),h. 23.

<sup>106</sup> Taufik Abdullah, *Islam dan Masyarakat :Pantulan Sejarah Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 1987), h.43.

<sup>107</sup> Taufik Abdullah, *Islam dan Masyarakat:Pantulan Sejarah Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 1987), h.54.

<sup>108</sup> Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), h.200.

Keberadaan seorang kyai dalam tugas dan fungsinya diuntut untuk memiliki kebijakan dan wawasan, terampil dalam ilmu-lmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan pemimpin yang baik.<sup>109</sup> Kepemimpinan kyai yang timbul sebagai pendiri pesantren yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkannya. Kepemimpinan ini biasanya didasarkan tempaan pengalaman dan dilandasi keunggulan-keunggulan potensial dalam pribadinya sehingga dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain di sekitarnya.<sup>110</sup>

Menurut teori kepemimpinan Islam juga menawarkan konsep tentang karakteristik-karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi para rasul. Adapun sifatsifat para Nabi dan Rasul adalah: 1. Siddiq;<sup>111</sup> 2. Amanah;<sup>112</sup> 3. Tabligh;<sup>113</sup> 4. Fathanah.<sup>114, 115</sup>

---

<sup>109</sup> Sunyoto, *Ajaran Tasawuf dan Pembinaan Sikap Hidup Santri: Studi Kasus Pesantren*, (Surabaya: Nurul Huda, 1990), h. 23.

<sup>110</sup> Abdurrahman, *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*, (Yogyakarta: LKIS, 2004), h. 34.

<sup>111</sup> Kepribadian Nabi Muhammad yang artinya lurus dan jujur. Seorang pemimpin harus selalu berperilaku baik dan jujur selama proses kepemimpinannya. Akurat dalam mengambil keputusan terkait visi dan misi, efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan dan operasi lapangan.

<sup>112</sup> Dapat dipercaya, bertanggung jawab dan kredibel. Kepercayaan juga dapat berarti keinginan untuk mencapai sesuatu dengan syarat. Amanah juga berarti bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban yang diberikan. Sifat amanah ini akan membentuk kepercayaan yang besar dan sikap bertanggung jawab terhadap setiap individu muslim.

<sup>113</sup> Berkomunikasi dan perdebatan. Yang bersifat tabligh akan menyampaikannya dengan benar (berat) dan dengan ucapan yang benar (*bi al hikmah*). Hakikat tabligh, dengan bahasanya yang bijak, berarti memberitahukan kepada orang lain sesuatu yang dapat dipahami dan diterima akal, tidak sulit untuk dipahami.

<sup>114</sup> Fatanah dapat dipahami sebagai kebijaksanaan, kecerdikan dan kebijaksanaan.

Keempat karakteristik kepemimpinan Nabi Muhammad tersebut dapat dipahami dalam konteks pemahaman yang lebih luas. Jadi, secara umum keempat ciri tersebut akan mengantarkan seseorang pada keberhasilan dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Dalam kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi di masyarakat saat ini, maka sifat kepemimpinan kyai pondok atau pemimpin formal lainnya membawa beban, sehingga seorang pemimpin harus memiliki keunggulan dalam ilmu pengetahuan, dari segi ketahanan mental dan ketahanan fisik.

## **G Manajemen Kepemimpinan Kyai**

Memahami akan manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren, yaitu:

1. Manajemen kepemimpinan religius paternalistik yang di dalamnya terdapat gaya interaksi antara kyai dengan santri atau bawahannya berdasarkan nilai-nilai agama yang dilandasi oleh gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW.<sup>116</sup>

---

Sifat ini dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk menciptakan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.

<sup>115</sup> K. Kartajaya, *Syari'ah Marketing*, (Bandung: Mizan, 2006), h.27. Sifat-sifat kepemimpinan dalam pandangan Islam tersebut di atas, maka kepemimpinan transfonnasional yang terdiri dari *attribute charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideratni* dapat dikatakan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang merupakan wujud personifikasi dalam pribadi para Rasul Allah yang telah berhasil mempengaruhi dan membentuk umat menjadi umat madani

<sup>116</sup> M. Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali, 1998), h.98.

2. Manajemen kepemimpinan paternalistik otoriter, dimana pemimpin bersifat pasif, sebagai ayah yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata akhir untuk memutuskan pekerjaan bawahan yang bersangkutan dapat dilanjutkan atau berhenti.
3. Manajemen kepemimpinan legal formal, mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini setiap unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja untuk mendukung keutuhan lembaga.<sup>117</sup>
4. Manajemen kepemimpinan bersifat alamiah, model manajemen ini adalah kyai tidak membuka ruang pemikiran tentang penetapan kebijakan pesantren, mengingat itu adalah kewenangan mutlaknyanya. Jika ada usulan pembangunan dari luar yang sama sekali berbeda dengan kebijakan kyai, ditanggapi secara negatif.<sup>118</sup>
5. Manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren memiliki ciri paternalistic dan free rein leadership, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau harus dihentikan.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), h. 133.

<sup>118</sup> M. Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h.23.

<sup>119</sup> Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan*,

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren menekankan pada proses bimbingan, pengarahan, dan kasih sayang. Menurut Mansur, gaya kepemimpinan yang ditampilkan pesantren adalah kepemimpinan kolektif atau institusional. Lebih lanjut dikatakan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren bersifat paternalistik, dan kepemimpinan bebas kendali, di mana pemimpin bersifat pasif, tetapi juga otoriter, yaitu memberi kata akhir memutuskan apakah pekerjaan bawahan yang bersangkutan dapat dilanjutkan atau tidak.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa kyai sebagai pimpinan di pesantren memimpin santri dan masyarakat sekitarnya dengan pendekatan situasional. Hal ini terlihat dari interaksi kyai dan santrinya sebagai wadah parenting, pengajaran buku, nasehat, dan konseling masalah, sehingga kyai dapat berperan sebagai orang tua sekaligus sebagai permen karet yang dapat ditemukan. Dengan tidak adanya batasan, kyai juga bercirikan dihormati, dihormati, otoriter, dan dicintai oleh santri, masyarakat Pesantren, dan masyarakat luas. Hal ini sama dengan kepemimpinan kharismatik kyai. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai bertanggung jawab, penyayang, atraktif, dan sangat berpengaruh. Dengan demikian, perilaku kyai dapat (langsung) diamati, ditiru dan dimaknai oleh para pengikutnya dalam transaksi sehari-hari.

## H Model Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan dalam Islam ada yang disebut wilayatu al-Imam tidak lain merupakan realisasi konkret dari gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang telah diwajibkan menjadi standar keteladanan bagi semua pemimpin umat Islam. Hal ini berarti, kepemimpinan tidak sekedar dilandasi oleh kemampuan seseorang dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinannya, melainkan menganggap kepemimpinan lebih dilandasi oleh nilai-nilai spiritual (*spiritual value*) yang memiliki otoritas keagamaan dimana imam atau pemimpin dijadikan model bagi yang lain. Adapun model kepemimpinan kyai di pondok pesantren yaitu:

1. Kepemimpinan religion-paternalistik di mana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disadarkan kepada gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW.<sup>120</sup>
2. Kepemimpinan paternalistic-otoriter, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.
3. Kepemimpinan legal-formal, mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan,

---

<sup>120</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), h. 73.

dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.

4. Kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pondok pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kyai justru direspon secara negatif.
5. Kepemimpinan kharismatik<sup>121</sup>-tradisional-rasional, yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral dianggap oleh komunitas pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari Allah, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam mekanisme kepemimpinan kecil, dan

---

<sup>121</sup> Kharisma yang dimiliki kyai merupakan salah satu kekuatan yang dapat menciptakan pengaruh dalam masyarakat. Ada dua dimensi yang perlu diperhatikan. *Pertama*, kharisma yang diperoleh oleh seseorang (kyai) secara *given*, seperti tubuh besar, suara yang keras dan mata yang tajam serta adanya ikatan genealogis dengan kyai karismaik sebelumnya. *Kedua*, kharisma yang diperoleh melalui kemampuan dalam pengausaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas dan kepribadian yang saleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat. Posisi kepemimpinan kyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial. Keumuman kyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai pemilik pesantren. Posisi kyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan kyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya simulator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan kyai sebagai *cultural brokers* (agen budaya). Lihat. Dawam Rardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES 1985), h. 46-47.

mekanisme kepemimpinan tidak diatur secara birokratik, membutuhkan legitimasi formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari pola kepemimpinan kharismatik yang ada sebelumnya, pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, di mana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks sentra kepemimpinan tidak

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren lebih menekankan pada proses kepemimpinan, kepemimpinan dan kasih sayang. Gaya kepemimpinan pesantren adalah kepemimpinan kolektif atau kelembagaan. Kepemimpinan kyai juga memiliki karakter paternalistik dalam gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang bebas, dan pemimpin yang pasif seperti ayah yang memberikan kesempatan kreatif kepada anak-anaknya, tetapi juga otoriter. Pekerjaan bawahan yang terlibat dapat diselesaikan, apakah melanjutkan atau tidak.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagai pemimpin di pesantren, kyai menggunakan pendekatan yang peka konteks dalam membimbing santri dan masyarakat sekitar. Ini bukan hanya tempat untuk parenting, buku instruksi dan nasihat, tetapi juga interaksi antara kyai dan santrinya. Alhasil, kyai bisa berperan sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas. Situasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai bertanggung jawab, penyayang, menarik, dan sangat berpengaruh. Dengan demikian, perilaku kyai dapat

(langsung) diamati, ditiru dan dimaknai oleh para pengikutnya dalam realita kehidupan sehari-hari.

## **I Kesimpulan**

Berdasarkan dari paparan di atas tentang kepemimpinan kyai di pesantren dapat disimpulkan di antaranya:

1. Pengertian kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok, pada waktu-waktu tertentu yang menjadi pedoman perilaku bawahan atau yang lain. untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.
2. Pengertian kyai adalah orang yang mengajar atau memiliki kualifikasi dalam ilmu agama, berada di garda terdepan dalam menjalankan pesantren, dan juga menjadi panutan bagi sebuah pesantren.
3. Kepemimpinan kyai dalam pesantren dimaknai sebagai seni memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang paling menonjol dalam "seni" memanfaatkan daya tersebut adalah adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan pesantren.
4. Tipologi kepemimpinan yaitu, kharismatik, paternalistik, militeristik, otoriter, tipe Laissez Faire, tipe Populistik, tipe Administratif atau eksekutif, tipe Demokratis.

5. Kepemimpinan kyai di pondok pesantren timbul sebagai pendiri pesantren yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkannya. Kepemimpinan ini biasanya didasarkan tempaan pengalaman dan dilandasi keunggulan-keunggulan potensial dalam pribadinya sehingga dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain di sekitarnya.
6. Manajemen kepemimpinan kyai yaitu kepemimpinan religius paternalistik, kepemimpinan paternalistik otoriter, bersifat alamiah kepemimpinan legal formal, kepemimpinan paternalistic dan free rein leadership.
7. Model kepemimpinan kyai yaitu religion-paternalistik, paternalistic-otoriter, legal-formal, bercorak alami, kharismatik-tradisional-rasional.

## **J Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang kepemimpinan dan kyai?
2. Bagaimana tipologi kepemimpinan kyai dalam lembaga pendidikan pesantren?
3. Apa bentuk model kepemimpinan kyai di pesantren?
4. Bagaimana pola manajemen kepemimpinan kyai di pesantren?
5. pengertian kepemimpinan, pengertian kyai, kepemimpinan kyai, tipologi kepemimpinan, kepemimpinan kyai di pondok pesantren, manajemen kepemimpinan kyai, model kepemimpinan kyai.

## **K Tugas**

Buatlah resume berkaitan dengan manajemen kepemimpinan kyai di pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **L Daftar Kepustakaan**

Abdullah, Taufik, *Islam dan Masyarakat :Pantulan Sejarah Indonesia*, Jakarta: LP3ES, 1987.

Abdurrahman, *Intelektual Pesantren:Perhelatan agama dan Tradisi*, Yogyakarta: LKIS, 2004.

Akhyar Lubis, Saiful, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, Yogyakarta, eLSAQ Press, 2007.

Arifin, Imron, *Penelitian Kualitatif dalam ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimasahada Press,1996.

Arifin Thoha, Zainal, *Runtuhnya Singgahsana Kyai NU*, Yogyakarta: Kutub, 2003.

Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 1982.

Djamas, Nurhayati, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008.

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

Hasan, Tholhah, *Dalam Pengantar Kepemimpinan kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada,1993.

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014.

- Jarwanto, *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*, Mediaterra, Yogyakarta, 2015.
- Karyadi, M., *Kepemimpinan*, Bandung: Karya Nusantara, 1989.
- Kartajaya, K., *Syari'ah Marketing*, Bandung: Mizan, 2006.
- Kartono, Kartini, *Kepemimpinan Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014.
- Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan*, Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2004.
- Muliawan, Jasa Ungguh, *Ilmu Pendidikan Islam (Studi Kasus Terhadap Struktur Ilmu, Kurikulum, Metodologi, dan Kelembagaan)*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015.
- M. Echols Jhon, dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 1997.
- Nanang, Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Nasir, Ridwan, *Mencari Tplologi Format pendidikan Ideal Pondok pesantren di Tengah arus Perubahan*, Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2005.
- Patimah, Siti, *Manajemen Kepemimpinan Islam*, Bandung: Alfabeta, 2015.

- Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, Yogyakarta: Kanisius, 1993.
- Pulungan, J. Suyuti, *Fiqih Siyasa; Ajaran dan Pemikiran*, Jakarta; PT.Raja Grafindo Persada, Cet III, 1997.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Karya, 2004.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet XVI, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006.
- P. Siagian, Sondang, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2015.
- Qomar, M., *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005.
- Rardjo, Dawam, *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES 1985.
- Rahardjo, Dawam, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari bawah*, Jakarta: P3M, 1985.
- Rivai, Veithzal, Bachtiar, Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Madrasah*, Bandung: alfabeta, 2009.

- Sugono, Dendy, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Bandung: Angkasa, 2008.
- Sukanto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999.
- Sunyoto, *Ajaran Tasawuf dan pembinaan Sikap hidup santri: Studi kasus Pesantren*, Surabaya: Nurul Huda, 1990.
- Suprayogo, Imam, *Kyai dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai*, Malang: UIN Malang Press, 2007.
- Soebahar, Halim, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta, PT.LkiS Printing Cermelang, 2013.
- Soekanto, Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 1994.
- Soetopo, Hendyat, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Thoha, M., *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali, 1998.
- Turmudi, Endang, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, Yogyakarta: Lkis Yogyakarta, 2004.
- Ukas, Maman, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung: Ossa Promo, 1999.
- Warsanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003.

Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, Yogyakarta: Gama Media, 2009.

Zakub, Hamzah, *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung: CV Diponegoro, 2012.



## BAB

# V

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) GURU DI PESANTREN

---

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini santri diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertakwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai kedudukan guru di pesantren dan menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen SDM guru di pesantren.
- 2) Mampu menguasai konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan guru di pesantren secara mendalam.
- 3) Menjelaskan definisi guru di pesantren dan pembagiannya (Guru Mukim dan Guru luar)

- 4) Menguraikan proses manajemen SDM guru

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang manajemen SDM guru di pesantren.
- 2) Mampu menjelaskan tentang Pengertian guru, Manajemen guru, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) guru, Kedudukan guru di Pesantren, Pembinaan serta pengembangan guru di Pesantren.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola pesantren dengan pendekatan manajemen SDM guru di pesantren.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang efektif dan efisien melalui manajemen SDM guru di pesantren.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan manajemen SDM guru di pesantren.

## **A Pendahuluan**

Sistem pendidikan Indonesia seperti berbicara tentang gelombang air laut yang tak berujung dengan berbagai lembaga pendukungnya. Perbandingan ini tidak berlebihan karena banyak hal yang dapat diperiksa dan banyak yang memerlukan upaya untuk memecahkan masalah pendidikan tersebut. Salah satu aspek dari sistem pendidikan adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam proses pendidikan, terutama dalam upaya membangun kepribadian bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang dicapai. Karena ada aspek proses pendidikan dan pembelajaran yang dimainkan pendidik yang tidak bisa menggantikan teknologi.

Fungsi guru sebagai pendidik dan pengajar peserta didik tidak hilang sama sekali. Selain tenaga kependidikan, terdapat tugas untuk melakukan pengelolaan, pengelolaan, pembinaan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk mendukung proses pendidikan satuan pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan kini sedang digalakkan di semua jenis dan tingkatan sehubungan dengan persyaratan profesional pendidik dan staf, yang merupakan kewajiban nasional. Selain itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan pengelolaan tenaga kependidikan, yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sistem pendidikan yang lebih maju, apalagi dalam pondok pesantren.

Guru dalam pondok pesantren memegang peranan yang penting dalam pendidikan pesantren. Guru juga merupakan salah satu komponen kegiatan pendidikan dan pembelajaran dan menempati posisi yang sangat penting

dalam hal hasil belajar. Guru berfungsi merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas, serta menilai dan menilai hasil pembelajaran. Pada hal ini, guru harus memiliki empat kemampuan: pendidikan, pribadi, sosial dan profesional.

Melihat begitu pentingnya seorang guru dalam mencapai tujuan pendidikan baik dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang, yang mana guru tersebut mengabdikan dirinya dalam suatu lembaga pendidikan Islam yaitu pondok pesantren. Tentunya diperlukan manajemen sumber daya manusia yaitu guru pondok pesantren. Pada bab ini, penulis akan menguraikan yang berkaitan dengan Pengertian guru, Manajemen guru, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) guru, Kedudukan guru di Pesantren, Pembinaan serta pengembangan guru di Pesantren.

## **B Pengertian guru**

Secara etimologi, istilah guru dalam bahasa Inggris disebut *teacher*, sedangkan dalam bahasa Arab dikenal dengan istilah *mu'alim*, *mudaris*, *muhadzib*, *mu'adib*, yang berarti orang yang menyampaikan ilmu, pelajaran, akhlaq, dan pendidikan. Guru juga diartikan sebagai orang yang mengajari orang lain, di sekolah atau mengajari ilmu pengetahuan atau ketrampilan.<sup>122</sup> Guru dalam kamus besar bahasa Indonesia, guru adalah orang yang pekerjaannya (mata pencaharian, profesi) adalah mengajar.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), h. 24.

<sup>123</sup> Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1988), h.

Secara tradisional, seorang guru adalah orang yang berdiri di depan kelas untuk memberikan pengetahuan.<sup>124</sup> Pada dasarnya istilah guru adalah orang yang mengajarkan ilmu kepada orang lain memiliki nama yang berbeda-beda. Dalam bahasa Indonesia, istilah guru, guru, ustad, tutor, dan kyai sering terdengar. Ada beberapa kata bahasa Inggris yang memiliki arti yang mirip dengan seorang pendidik. Kata itu seperti guru, artinya guru atau tutor dan tutor, dan tutor atau guru yang mengajar di rumah.

Pengertian guru dalam bahasa Arab ada kata *ustadz*, *mudarris*, *mu'allim*, *mu'addib*. Namun secara umum, ketika berbicara tentang pendidikan Islam, beberapa istilah yang sering muncul: *ustadz*, *mu'allim*, *murabby*, *mursyid*, *mudarris*, *mu'addib*.<sup>125</sup> Perbedaan kata dan istilah ini menunjukkan perbedaan antara ruang dan lingkungan di mana pengetahuan dan keterampilan diberikan. Istilah-istilah ini berbeda, tetapi semuanya mengarah pada transfer pengetahuan dari satu orang ke orang lain. Namun, hal itu dinilai dari kata latihan itu sendiri yang disebut tarbiyah dalam bahasa Arab. Oleh karena itu, *Murabbi as isim fa`il dari rabba Yarubbu* berarti perbaikan, pengelolaan keuntungan, pengorganisasian, pemeliharaan dan perhatian. Ini tidak menyangkal arti dari istilah yang ada, tetapi lebih dekat.<sup>126</sup>

---

288.

<sup>124</sup> Roestiyah NK, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 1990), h. 182.

<sup>125</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam; di sekolah, Madrasah, dan Perguruan tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 44.

<sup>126</sup> Abdurrahman an-Nahlawi, *Usul al-tarbiyah al-islamiyah wa Asabaha; fi al-*

Guru adalah sosok yang digugu dan ditiru. Digugu artinya diindahkan atau dipercayai. Sedangkan ditiru artinya dicontoh atau diikuti. Ditilik dari bahasa aslinya, sansekerta, kata guru adalah gabungan dari kata 'gu' dan 'ru'. 'Gu' artinya kegelapan sedangkan 'Ru' artinya melepaskan. Guru adalah orang yang berjuang terus menerus untuk melepaskan manusia dari kegelapan<sup>127</sup>

Sehingga dapat dipahami bahwa seorang guru bertanggung jawab untuk membentuk individualitas siswa, hingga menjadi salah satu elemen terpenting dalam pendidikan dan pendidikan. Oleh karena itu, guru atau pendidik harus selalu menjaga reputasinya sebagai pendidik dan tokoh masyarakat dengan mengakui kewajiban dan tanggung jawabnya serta memenuhi segala kewajiban dan tanggung jawab dengan itikad baik dan integritas. Guru juga orang dengan tugas yang agak rumit dan berat, yaitu mengajar tidak terbatas pada penyampaian pengetahuan dan informasi, tetapi dia juga harus bisa mengubah murid menjadi manusia-orang dengan moral, karakter, dan nilai yang luar biasa orang beragama yang berkualitas, tingkatnya, manusia yang ideal.

---

*bait wa al-madrasah, wa al-mujtama', terj.* (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), h. 20.

<sup>127</sup> Hamka Abdul Aziz, *Karakter Guru Profesional*, (Jakarta: AMP Press, 2016), h. 19. Guru pada prinsipnya merupakan suatu profesi yang mempunyai keahlian tertentu, di mana masyarakat menempatkannya pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya, karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Hal ini berarti, guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia seutuhnya berdasarkan karakter budaya bangsa. Lihat. Nuni Yusvavera Syatra, *Desain Relasi Efektif Guru Dan Murid*, (Yogyakarta: Buku Biru, 2013), h. 56.

## C Manajemen Guru<sup>128</sup>

Manajemen guru menjadi suatu proses perencanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru melalui rangkaian kegiatan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen guru merupakan proses pengoordinasikan aktivitas kerja seorang guru mulai dari guru itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti, dalam upaya meningkatkan seluruh potensi peserta didik, baik dalam potensi afektif, kognitif maupun psikomotor.

Manajemen guru sebagai cabang dari manajemen merupakan seni dan ilmu. Hanya perbedaannya, jika manajemen menitikberatkan perhatiannya kepada soal-soal manusia dalam hubungan kerja dengan tidak melupakan faktor-faktor produksi lainnya. Maka manajemen tenaga pendidik dan kependidikan khusus menitikberatkan perhatiannya kepada faktor-faktor produksi tenaga kerja. Namun demikian, tak dapat dipungkiri bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikanpun tak dapat mengabaikan seluruhnya hal-hal yang berhubungan dengan tenaga kerja.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> Manajemen guru merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Lihat. Ermawati, Aksa. *Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Paud Islam Makarima Singapuram Kartasura Sukoharjo Tahun Pelajaran 2016/2017*. (IAIN Surakarta: Diss, 2017), h. 20.

<sup>129</sup> Manullang Marihot Amh Manullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2007), h. 6-7.

Sehingga dapat dipahami bahwa manajemen guru adalah suatu proses dimana guru mengkoordinasikan kegiatan kerja guru, dimulai dengan partisipasi guru dalam organisasi pelatihan, dengan serangkaian kegiatan yang menggunakan bakat dan sumber daya lainnya untuk menentukan dan mencapai tujuan yang diinginkan. melakukan. Terakhir, untuk memaksimalkan potensi siswa, baik di bidang emosional, kognitif maupun psikomotorik.

Manajemen guru bertujuan untuk menggunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap nyaman. Mewujudkan keseragaman perlakuan dan kepastian hukum dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab tenaga kependidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>130</sup> Fungsi Manajemen guru didalam manajemen tenaga pendidik terdapat beberapa fungsi diantaranya: 1) Pengadaan.<sup>131</sup> 2) Penyeleksian. 3) Pengangkatan. 4) Penempatan. 5) Pelatihan.

---

<sup>130</sup> Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 213.

<sup>131</sup> Pengadaan adalah proses ekstraksi, seleksi, penempatan, orientasi, dan sebagainya. Bimbingan untuk mendapatkan pendidik yang efektif dan efisien yang membantu mencapai tujuan. Merekrut guru merupakan langkah awal dan mencerminkan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Lembaga mencapai tujuan itu. Jika yang diterima kompeten dengan begitu, upaya untuk mencapai tujuan relatif mudah. di samping itu, Jika yang disediakan tidak memenuhi persyaratan, maka akan menyulitkan institusi tersebut mencapai tujuan. Lihat. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 28.

Sehingga dapat di ketahui bahwa fungsi manajemen tenaga pendidik yaitu rekrutmen, penyeleksian, pengangkatan, penempatan, dan pelatihan guna mendapatkan guru yang berkualitas.

## **D Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Guru<sup>132</sup>**

Sumber daya manusia dalam bidang pendidikan merupakan aspek penting dari sebuah lembaga karena merupakan motor penggerak dan perubahan dari lembaga

---

<sup>132</sup> Seorang guru/ustadz dapat menjalankan fungsinya sebagaimana yang telah dibebankan oleh Allah kepada Rasul dan pengikutnya, maka seorang guru/ustadz harus memiliki *sifat-sifat* antara lain: 1) Memiliki sifat Rabbani, sebagaimana yang dijelaskan dalam ayat suci al-qur'an: "...Hendaklah kamu menjadi orang-orang rabbani". Q.S. Al-Imran, ayat 79. Maksudnya adalah seorang guru harus mampu menjadikan apa yang ia ajarkan kepada siswa sebagai bentuk perwujudan keagungan Allah. Dan akan sangat baik bila dapat menghadirkan ayat-ayat suci al-qur'an pada setiap materi pelajaran yang ia ajarkan. 2) Ikhlas karena Allah subhanau wa ta'ala. 3) Mengajarkan ilmu dengan sabar. 4) Memiliki kejujuran dalam menyamoakan ilmu 5) Selalu meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan kajiannya. 6) Pendidik harus terampil, cerdas dalam menciptakan metode pengajaran yang variatif. 7) Seorang guru harus mampu bersifat tegas dan meletakkan sesuatu pada proporsinya. 8) Seorang guru harus peka terhadap fenomena yang berdampak buruk bagi peserta didik. 9) Seorang guru harus memiliki sikap adil terhadap seluruh anak didiknya. Lihat. Abdurrahman an-Nahlawi, *Usul al-tarbiyah al-islamiyah wa Asalibaha; fi al- bait wa al-madrasah, wa al-mujtama'*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), h.170-175. Zakiah Darajat sendiri sebagaimana yang dikutip oleh Djamarah memberikan *persyaratan guru* sebagai berikut: 1) Takwa Kepada Allah Subhanahu Wata'ala 2) Berilmu 3) Sehat Jasmani dan Rohani 4) Berkelakuan Baik. Lihat. Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam interaksi Edukatif*, (Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2005), h. 32-34. Selanjutnya dijelaskan dalam undang-undang guru dan dosen pada bab IV pasal 8 disebutkan bahwa persyaratan guru adalah: ' Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani,serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional'.

tersebut. Seorang guru adalah subyek perubahan, karena guru adalah orang yang mendidik, mengajar, mengajar, dan mengevaluasi siswa sehingga siswa dapat mencapai tujuan dan cita-cita yang diinginkan. Guru adalah pendidik, guru, konsultan, tutor, tutor, atau pendidik berkualifikasi lainnya yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tenaga kependidikan pada satuan pendidikan tertentu adalah anggota masyarakat yang dijanjikan dan diangkat untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan diangkat dan diberi wewenang untuk melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan kualifikasi khusus, dan pengelola pendidikan memprioritaskan pengembangan guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Dengan tuntutan dunia pendidikan yang semakin meningkat, tidak dapat dipungkiri bahwa tenaga pendidik yang baik dan kemampuan pendidik merupakan kebutuhan yang nyata bagi lembaga pendidikan. Pentingnya pemahaman akan kompetensi seorang guru dapat ,dijelaskan bahwa kompetensi merupakan atribut untuk membentuk kualitas dan bakat.<sup>133</sup>

Ketika hubungan antara guru dan tenaga kependidikan, sehingga keberhasilan suatu lembaga, dieksplorasi lebih lanjut, pengelola dan manajer pendidikan harus memprioritaskan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Dengan tuntutan dunia pendidikan

---

<sup>133</sup> Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) 2003 (UU RI No. 20 Th. 2003)*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), h. 102.

yang semakin meningkat, tidak dapat dipungkiri bahwa tenaga pendidik yang baik dan kemampuan pendidik merupakan kebutuhan yang nyata bagi lembaga pendidikan. Untuk lebih memahami pentingnya kompetensi, berikut adalah beberapa kompetensi dari pendidik.<sup>134</sup> Sudarmanto menjelaskan bahwa kompetensi merupakan atribut untuk membentuk kualitas dan bakat. Atribut ini adalah properti yang diberikan kepada seseorang atau objek dan terkait dengan properti spesifik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Atribut ini terdiri dari pengetahuan, keterampilan, keahlian, atau karakteristik tertentu.<sup>135</sup>

Seorang guru tentunya memiliki kompetensi, hal tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam Pasal 28 Ayat 3 bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik sebagai agen pembelajaran mencakup empat kriteria,<sup>136</sup> yaitu; 1) Kompetensi pedagogik;<sup>137</sup> 2) Kompetensi

---

<sup>134</sup> Redaksi Transmedia Pustaka, Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dilengkapi Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: Transmedia Pustaka, 2007), h. 64. Nana Sudjana menyebutkan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik, yaitu: 1) Mempunyai pengetahuan tentang konsep tingkah laku belajar siswa. 2) Mempunyai pengetahuan yang luas tentang bidang studi yang dibebankan kepadanya. 3) Mempunyai sikap yang tepat tentang dirinya, sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang diambilnya. 4) Menguasai teknik mengajar yang baik. Lihat. Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 135.

<sup>135</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 45.

<sup>136</sup> Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: PT Rafika Aditama,

kepribadian;<sup>138</sup> 3) Kompetensi sosial;<sup>139</sup> 4) Kompetensi profesional.<sup>140</sup>

---

2015), h. 108.

<sup>137</sup> Kemampuan pedagogik didefinisikan sebagai kemampuan seorang pendidik dalam mengelola proses belajar mengajar yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar mengajar, serta kemampuan untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pengelolaan terhadap proses belajar mengajar yang meliputi: a) pemahaman terhadap landasan kependidikan; b) pemahaman terhadap siswa; c) pengembangan kurikulum/silabus; d) perancangan pembelajaran/RPP; e) pelaksanaan pembelajaran yang efektif; f) evaluasi hasil belajar; dan g) pengembangan siswa dalam aktualisasi berbagai kemampuan dan bakat yang dimiliki. Lihat. Aan Hasanah, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 41.

<sup>138</sup> Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian (1) mantap dan stabil yang memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku, dan bangga sebagai guru; (2) dewasa, yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru; (3) arif dan bijaksana, yaitu perilaku yang menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak, menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat; (4) berwibawa, yaitu perilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik; dan (5) memiliki akhlak mulia dan memiliki perilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religious, jujur, ikhlas, dan suka menolong. Nilai kompetensi kepribadian dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi, dan inovasi bagi peserta didik. Lihat. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

<sup>139</sup> Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik untuk dapat berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif baik dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, wali siswa, dan masyarakat. Kompetensi ini merupakan perwujudan pendidik sebagai makhluk sosial, yang sekurang-kurangnya harus memiliki kompetensi sebagai berikut: a) Mampu berkomunikasi lisan, tulisan, dan isyarat dengan baik. b) Mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara fungsional. c) Mampu bergaul secara efektif dengan siswa, pendidik, wali siswa, dan masyarakat sekitar. d) Mampu bergaul secara santun dengan masyarakat.

<sup>140</sup> Kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang memudahkannya dalam

## E Kedudukan Guru<sup>141</sup> di Pesantren

Guru diidentikkan dengan ekspresi wajah pahlawan tanpa tanda jasa, tetapi pada kenyataannya gurulah yang melakukan sebagian besar jasa dalam kehidupan manusia, karena jasa guru membuat banyak orang menjadi mulia dan terhormat. Islam menempatkan guru pada posisi yang sangat mulia. Guru memiliki makna universal, bukan hanya sekolah formal, tetapi berarti orang yang mengajarkan ilmu dan membawa kepada kebaikan, seperti guru al-Qur'an, pamong, guru pencak silat, ustadz, guru, kiai, dan ulama.

---

membimbing siswanya memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Kemampuan penguasaan materi ini meliputi a) materi ajar dalam kurikulum lembaga pendidikan; b) hubungan antar berbagai mata pelajaran yang saling berkaitan; c) penguasaan terhadap konsep, struktur, dan metode keilmuan yang mendukung materi ajar; d) penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai budaya Nasional. Lihat. E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Profesionalisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 38.

<sup>141</sup> **Fungsi dan tugas** seorang guru, antara lain: 1. *Educator* (pendidik). 2. *Leader* (pemimpin). 3. Fasilitator. 4. Motivator. 5. Administrator. 6. Evaluator. Lihat. Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, kreatif, dan Inovatif*, (Jogjakarta: Diva Press, 2011), h. 39-54. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa **seorang guru memiliki tugas** yaitu: 1). Tugas dalam bidang profesi, artinya suatu jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus. Contoh: mendidik, melatih, dan mengajar untuk mentransferkan ilmu pengetahuan, mengembangkan nilai-nilai hidup, serta mengembangkan keterampilan anak didik. 2). Tugas dalam bidang kemanusiaan, artinya guru mencerminkan dirinya kepada anak didik sebagai orang tua kedua. Dengan demikian, anak didik tergugah mendapatkan perhatian yang terarah dan bergairah untuk belajar secara tekun. 3). Tugas dalam bidang kemasyarakatan, artinya guru hendaknya mampu menjadikan masyarakat yang berilmu pengetahuan, menuju pembentukan manusia seutuhnya. Lihat. Syatra, *Desain Relasi Efektif Guru dan Murid*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), h. 61.

Guru memiliki banyak keutamaan seperti menurut sebuah hadis yang menyebutkan, "Sesungguhnya Allah, para malaikat dan semua makhluk yang ada di langit dan di bumi, sampai semut yang ada di liangnya dan juga ikan besar, semuanya bershalawat kepada *muallim* (orang yang berilmu dan mengajarkannya) yang mengajarkan kebaikan kepada manusia (HR. Tirmidzi). Kedudukan guru<sup>142</sup> dalam seluruh

<sup>142</sup> Kedudukan guru adalah; 1). Islam sendiri memberikan kedudukan dan derajat yang tinggi kepada guru, karena hukum menuntut ilmu dan selalu mengamalkan ilmu dari keimanannya kepada Allah. Sebagaimana firman Allah:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Mujadalah 11).

‘Sesungguhnya Allah, para malaikat, dan semua makhluk yang ada di langit dan di bumi, sampai semut yang ada di liangnya dan juga ikan besar, semuanya bershalawat kepada mu’allim yang mengajarkan kebaikan kepada manusia (HR. Tirmidzi)’

Riwayat lain dari Ibnu Majah tentang kedudukan guru disebutkan dalam hadits nomor 4208 yang artinya; Dari Abdullah bin Mas’ud berkata, “Rasulallah SAW. Bersabda, “Tidak boleh hasad, kecuali pada 2 kelompok orang : Pertama, orang yang diberi karunia harta dan ia menggunakannya dalam yang hak. Kedua, orang yang diberi hikmah (ilmu) lalu ia berhukum dengannya dan mengajarkannya.”

- 1). Ilmu yang diajarkan guru menjadi ladang pahala yang akan selalu mengalir meskipun sang guru nantinya sudah berpulang ke pangkuan Allah. Sebagaimana dalam hadits:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - قَالَ : إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ : صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ

“Dari Abu Hurairah ra. Bahwa Rasulullah SAW bersabda: ‘Apabila seorang manusia telah meninggal maka terputuslah amalannya kecuali 3 hal yaitu: Shodaqah jariyah atau ilmu yang bermanfaat atau anak sholeh yang mendo’akan orang tuanya”.

kehidupan si murid demikian pentingnya, sehingga seorang murid harus mempertimbangkan betul-betul sebelum memutuskan untuk belajar dengan seorang guru tertentu. Dalam *Ta'lim al-Muta'allim* dijelaskan agar menimbang-nimbang guru yang akan dipilihnya, paling tidak selama 2 bulan sehingga yakin bahwa guru tersebut adalah orang yang betul-betul alim dan arif, orang yang selalu menahan diri dari perbuatan-perbuatan, baik yang dilarang, dimakruhkan maupun belum jelas diperkenankan oleh agama (dalam kalangan pesantren orang seperti ini disebut *wira'i*); dan guru tersebut harus seorang yang sudah penuh pengalaman untuk menjadi guru (*asann*). Di samping itu juga disarankan agar seorang calon murid mencari keterangan dan meminta nasihat dari orang-orang yang pernah belajar dengan guru tersebut, dan tidak meninggalkan gurunya sebelum menyelesaikan mata pelajaran yang ia tuntut, sebab bila demikian ia tidak akan memperoleh manfaat atau berhasil dalam studinya (*fala yubaraku fit ta'allumi*).<sup>143</sup>

Guru di pesantren tidak lagi dianggap sebagai penyalur berkah dan rahmat Allah ketika guru melakukan perbuatan asusila. Di sini perlu ditegaskan bahwa penghormatan dan

- 
- 2). **Menjaga Diri, 4). Memperoleh Kebaikan yang Berlimpah, 5). Sama Dengan Pahala Amalan Sedekah, sebagaimana hadis yang diriwayatkan** At-Tirmidzi hadits nomor 2682, **yang artinya;** ‘Dan sesungguhnya seorang yang mengajarkan kebaikan akan dimohonkan ampun oleh makhluk yang ada di langit maupun di bumi hingga ikan yang berada di air. Sesungguhnya keutamaan orang ‘alim atas ahli ibadah seperti keutamaan bulan di atas seluruh bintang. Sesungguhnya para ulama itu pewaris para nabi. Dan sesungguhnya para nabi tidak mewariskan dinar, tidak juga dirham, yang mereka wariskan hanyalah ilmu. Dan barangsiapa yang mengambil ilmu itu, maka sungguh, ia telah mendapatkan bagian yang paling banyak.
- <sup>143</sup> Zarnuji, *Ta'lim Al-Muta'allim*, (Kudus: Menara, 1963), h. 45-52.

ketaatan mutlak kepada guru didasarkan pada keyakinan bahwa guru memiliki kesucian karena guru memegang kunci saluran pengetahuan ilahi. Ketika seorang guru melakukan sesuatu yang dilarang oleh agama, derajat kemurniannya hilang. Oleh karena itu, menurut ajaran Islam, perlu dipahami kewajiban siswa untuk menaati guru dalam hal ketakwaan, kejujuran, kerendahan hati, dan kecintaan guru dalam mengajar siswa. Kepercayaan siswa terhadap guru dilandasi oleh keyakinan bahwa guru adalah orang pilihan dan saleh. Selain itu, guru berdedikasi untuk mengajar waktu dan energi kepada siswa. Karena guru merasa bertanggung jawab untuk menyampaikan ilmunya kepada siswanya di hadapan Tuhan. Saling ketergantungan antara guru dan siswa, saling pengertian, saling kejujuran, kesabaran, kejujuran dan kasih sayang antara guru dan siswa merupakan faktor yang menjamin kelangsungan hidup pesantren.

Tradisi pesantren mengembangkan sistem hubungan antara guru dan siswa. Ini akan berlangsung seumur hidup bagi kyai dan santri. Hormat dan taat dari santri hingga guru adalah mutlak dan tidak dapat dipatahkan. Karena hubungan berlangsung seumur hidup. Bahkan bagi santri, harus menghormati keturunan kyai, harus menunjukkan rasa hormat mutlak dalam setiap aspek kehidupan. Baik dalam kehidupan keagamaan maupun sosial dan pribadi. Melupakan ikatan dengan guru dianggap sebagai suatu aib besar, dan berakibat hilangnya barakah dari guru dan ilmu pengetahuannya tidak bermanfaat. Akibatnya, kalau memimpin sebuah pesantren, tidak akan dapat menarik santri yang banyak, atau kalah sukses dibandingkan teman-

teman seangkatannya yang tidak melupakan hubungannya dengan guru.<sup>144</sup>

Tingginya kedudukan guru dalam Islam masih dapat disaksikan secara nyata pada masa sekarang ini, terutama di pesantren-pesantren Indonesia, santri tidak berani menatap sinar mata kyai, membungkukkan badan sebagai tanda hormat kepada sang kyai tatkala menghadap ataupun berpapasan, tawadu” dan sifat baik lainnya. Hal ini disebabkan karena adanya kewibawaan atau kharisma yang dimiliki oleh kyai. Keyakinan santri akan kebaikan atau keberkahan dari seorang kyai masih sangat kental hingga merasuk kedalam sikap dan tingkah lakunya dalam kehidupan sehari-hari.<sup>145</sup>

Pendidik adalah bapak spiritual peserta didik, memelihara jiwa dengan ilmu, membangun integritas moral, dan mengoreksi perilaku buruk. Oleh karena itu, kedudukan pendidik dalam Islam sangatlah tinggi. Hadits Nabi Muhammad SAW menyatakan bahwa “tinta seorang (guru) ulama lebih berharga daripada darah syahid.” Bahkan Islam menempatkan pendidik setingkat dengan golongan nabi. Al-Syawki menulis:<sup>146</sup> “*Berdiri dan hormatilah guru dan berilah penghargaan, seorang guru itu hampir saja merupakan seorang rasul*”.

Jabatan guru tetap membuktikan bahwa keseimbangan antara tugas dan tanggung jawab tidaklah ringan. Guru

---

<sup>144</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup. Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), h. 125.

<sup>145</sup> S. Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 94.

<sup>146</sup> Muhammad Athiyah al-Abrasyi, *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1987), h. 135-136.

Terhormat bukan hanya seorang guru, tetapi juga seorang pendidik. Sebagai pendidik, guru berkewajiban untuk memenuhi tujuan pendidikan Islam, yaitu mengembangkan potensi peserta didik untuk menjadi muslim yang sempurna. Untuk mencapai tujuan tersebut, guru harus berusaha melalui berbagai cara seperti; mengajar, melatih, membiasakan, memberi teladan, mendorong, memuji, menghukum, bahkan berdoa. Metode-metode ini harus diterapkan secara ketat dan konsisten. Sebuah tugas yang sangat sulit.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, tentunya pondok pesantren menempatkan guru pada kedudukan yang sangat mulia karena berada di sisinya. Sebaliknya, Islam juga memerintahkan umatnya untuk menggali ilmu lebih dalam buaian sampai liang lahat untuk belajar dari muslim.

## **F Pembinaan<sup>147</sup> serta Pengembangan Guru<sup>148</sup> di Pesantren**

Pembinaan guru diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran di kelas dan diluar kelas. Upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisasi tentu harus sejalan dengan upaya untuk memberikan penghargaan, peningkatan, kesejahteraan dan perlindungan terhadap guru.<sup>149</sup> Pembinaan diartikan sebagai usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik.<sup>150</sup>

---

<sup>147</sup> Pembinaan guru merupakan upaya yang direncanakan untuk meningkatkan penguasaan kompetensi guru yaitu penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Lihat. Luk-luk Nur Mufida, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 6.

<sup>148</sup> Tugas pokok dan fungsi mengembangkan kompetensi guru, diantaranya: a) Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru b) Program penyetaraan dan sertifikasi c) Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi d) Program supervise pendidikan e) Program pemberdayaan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran) f) Symposium guru g) Program pelatihan tradisional lainnya h) Membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah i) Berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah j) Melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas) k) Magang l) Mengikuti berita actual dari media pembelajaran m) Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi n) Menggalang kerja sama dengan teman sejawat. Lihat. Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), h. 354.

<sup>149</sup> Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 19.

<sup>150</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), h. 37.

Oleh karena itu, pembinaan dapat didefinisikan sebagai rencana, tindakan yang diambil dengan cara yang bermanfaat dan berhasil untuk mencapai hasil yang lebih baik sesuai dengan harapan dan tujuan.

Peningkatan kinerja guru di pesantren harus dilakukan oleh guru itu sendiri melalui motivasi dan oleh pimpinan pesantren melalui pembinaan. Misi, pelatihan dalam arti penempatan jabatan lebih banyak dari sebelumnya, pekerjaan, daerah, perubahan daerah (formal dan perjalanan dinas), seminar, workshop, rapat, usaha lainnya dalam bentuk berbagai bentuk rapat dinas.<sup>151</sup>

Berkaitan dengan pelatihan guru, istilah pengembangan sumber daya manusia dikenal juga dengan istilah pengembangan profesional guru. Sehubungan dengan pusat informasi sumber daya pendidikan, istilah pengembangan profesional mengacu pada "kegiatan untuk meningkatkan pertumbuhan karir profesional." Dengan kata lain, kegiatan peningkatan karir. Kegiatan tersebut meliputi pengembangan diri, pendidikan berkelanjutan, in-service training, pengembangan kurikulum, kolaborasi kolaborasi, kelompok penelitian, pelatihan atau supervisi dengan teman sebaya.<sup>152</sup>

Pengembangan profesional harus mengikuti tiga prinsip:<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 139-140.

<sup>152</sup> Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), h. 345.

<sup>153</sup> Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006), h. 118.

1. Program dalam-jabatan diperlukan, yang memiliki dampak jangka panjang pada dampak praktik pembelajaran.
2. Peran sentral dalam pembinaan operasional di sekolah.
3. Interaksi antara faktor individu, fakultas, dan lingkungan sekolah yang mendukung atau tidak mendukung pengembangan profesional.

Pengembangan kapasitas guru secara sistematis telah lama dilakukan dalam berbagai bentuk kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan (pelatihan awal), diklat (pendidikan berkelanjutan), dan lembaga diklat.) dan on the job training (pelatihan perusahaan). Ketiganya merupakan subsistem pengembangan guru yang tidak terpisahkan. Program dan kegiatan pelatihan guru telah berkembang dari waktu ke waktu dan dilaksanakan secara sistematis.

## **G Kesimpulan**

Berdasarkan dari paparan di atas tentang manajemen SDM guru di pesantren dapat disimpulkan diantaranya:

1. Pengertian seorang guru adalah orang yang bertanggung jawab untuk membentuk kepribadian siswa, menjadi salah satu elemen terpenting pendidikan dan pendidikan. Oleh karena itu, guru atau pendidik hendaknya senantiasa menjaga reputasinya sebagai pendidik dan tokoh masyarakat dengan mengakui tugas dan tanggung jawabnya serta dengan memenuhi segala kewajiban, tugas dan tanggung jawab dengan itikad baik dan penuh integritas. Guru juga merupakan orang dengan tugas yang agak rumit dan

berat, yaitu mengajar tidak hanya sebatas transmisi pengetahuan dan informasi, tetapi juga harus mampu menjadikan peserta didik menjadi manusia yang beretika,

2. Manajemen guru sebagai cabang manajemen adalah seni dan ilmu. Perbedaannya hanya pada kepemimpinan yang menitikberatkan perhatian pada masalah manusia dalam hubungan kerja tanpa melupakan faktor produksi lainnya, agar tenaga kependidikan dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, hasil yang optimal, namun tetap nyaman. Mewujudkan keseragaman perlakuan dan legalitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab tenaga kependidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Guru, hendaknya memiliki empat kompetensi, yaitu: 1) Mempunyai pengetahuan tentang konsep tingkah laku belajar siswa. 2) Mempunyai pengetahuan yang luas tentang bidang studi yang dibebankan kepadanya. 3) Mempunyai sikap yang tepat tentang dirinya, sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang diambalnya. 4) Menguasai teknik mengajar yang baik.
4. Kedudukan Guru di Pesantren yaitu: 1). memiliki kedudukan dan derajat yang tinggi. 2). Ilmu yang diajarkan guru menjadi ladang pahala yang akan selalu mengalir meskipun sang guru nantinya sudah berpulang ke pangkuan Allah. 3). Menjaga Diri, 4).

Memperoleh Kebaikan yang Berlimpah, 5). Sama Dengan Pahala Amalan Sedekah,

5. Pembinaan adalah upaya yang direncanakan untuk meningkatkan penguasaan kompetensi guru yaitu penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kegiatan pengembangan profesional. Kegiatan tersebut meliputi pengembangan pribadi, pendidikan berkelanjutan, pendidikan berkelanjutan, pengembangan kurikulum, kolaborasi kolaboratif, kelompok penelitian, pelatihan atau supervisi sejawat.

## **H Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang guru?
2. Bagaimana manajemen di lembaga pendidikan pesantren?
3. Apa bentuk kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) guru di pesantren?
4. Bagaimana kedudukan guru di pesantren?
5. Bagaimana pola pembinaan serta pengembangan guru di pesantren?

## **I Tugas**

Buatlah resume berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) guru di pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **J Daftar Kepustakaan**

- Abdul Aziz, Hamka, *Karakter Guru Profesional*, Jakarta: AMP Press, 2016.
- Aedi, Nur, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014.
- Aksa, Ermawati, *Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Paud Islam Makarima Singapuram Kartasura Sukoharjo Tahun Pelajaran 2016/2017*. IAIN Surakarta: Diss, 2017.
- an-Nahlawi, Abdurrahman, *Usul al-tarbiyah al-islamiyah wa Asabaha; fi al-bait wa al-madrasah, wa al-mujtama'*, terj. Jakarta: Gema Insani Press, 1995.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, kreatif, dan Inovatif*, Jogjakarta: Diva Press, 2011.
- Athiyah al-Abrasyi, Muhammad, *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1987.
- Danim, Sudarwan, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup. Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES, 2011.
- Djamarah, Syaiful Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam interaksi Edukatif*, Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2005.

- Hasanah, Aan, *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Ismaya, Bambang, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: PT Rafika Aditama, 2015.
- Manullang, Manullang Marihot Amh, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2007.
- Minarti, Sri, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam; di sekolah, Madrasah, dan Perguruan tinggi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Mulyasa, E., *Standar Kompetensi Profesionalisasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mustari, Mohamad, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1988.
- Nasution, S., *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- Nur Mufida, Luk-luk, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, 2009.

- NK, Roestiyah, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rieneka Cipta, 1990.
- Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) 2003 (UU RI No. 20 Th. 2003)*, Jakarta: Sinar Grafika, 2003.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Syatra, *Desain Relasi Efektif Guru dan Murid*, Jakarta: Grafindo Persada, 2013.
- Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006.
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dilengkapi Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta: Transmedia Pustaka, 2007.
- Yahya, Murip, *Profesi Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Yusvavera Syatra, Nuni, *Desain Relasi Efektif Guru Dan Murid*, Yogyakarta: Buku Biru, 2013.
- Zarnuji, *Ta'lim Al-Muta'allim*, Kudus: Menara, 1963.



## BAB

# VI

## MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT

---

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini santri diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

1. Bertaqwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
2. Menjunjung tinggi nilai-nilai manajemen hubungan masyarakat dalam menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

1. Mampu menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen hubungan masyarakat.
2. Mampu menguasai konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen hubungan masyarakat secara mendalam.
3. Menjelaskan definisi manajemen hubungan masyarakat.

4. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan pesantren untuk pemberdayaan masyarakat.
5. Mengungkapkan kegiatan fungsi-fungsi manajemen dalam pemberdayaan masyarakat.

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang manajemen hubungan masyarakat.
- 2) Mampu menjelaskan tentang pengertian manajemen hubungan masyarakat, fungsi dan tujuan manajemen hubungan masyarakat, tugas hubungan masyarakat dalam pesantren, perencanaan manajemen hubungan masyarakat di pesantren, strategi hubungan masyarakat di pesantren.

### **4. Keterampilan Khusus**

1. Mampu mengelola pesantren dengan pendekatan manajemen hubungan masyarakat.
2. Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan manajemen hubungan masyarakat.
3. Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan manajemen hubungan masyarakat.

## **A Pendahuluan**

Pendidikan memiliki peran yang sangat besar dalam kemajuan dan pengembangan masyarakat dan pendidikan yang ada di masyarakat. Pendidikan menggerakkan masyarakat menuju kemajuan, pembangunan kehidupan yang beradab. Ini bukan hanya tentang pendidikan terbatas pada ruang dan ruang lingkup tertentu. Tapi ruang lingkup pendidikan, bahkan termasuk masyarakat itu sendiri. Bahkan masyarakat sendiri dipandang sebagai laboratorium dimana anak didik belajar menyelidiki dan turut serta dalam usaha-usaha masyarakat yang mengandung unsur masyarakat. Sehingga perlunya dibangun hubungan yang baik antara lembaga pendidikan dan masyarakat yang tertata dengan baik dan manajemen yang baik.

Pada dasarnya, manajemen hubungan masyarakat adalah bidang atau fungsi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi manapun, baik yang mencari laba (korporat) maupun nirlaba. Sekolah berada di dalam masyarakat, oleh dan untuk masyarakat. Program sekolah hanya dapat berjalan dengan lancar jika didukung oleh masyarakat. Oleh karena itu, pemimpin sekolah perlu terus menerus membina hubungan baik antara sekolah dan masyarakat. Sekolah perlu memberikan banyak informasi kepada masyarakat tentang program dan masalah yang dihadapi sehingga dapat mengenali dan memahami masalah yang dihadapi. Pemahaman dan pemahaman ini juga diharapkan dapat memberikan masukan yang sangat berguna untuk pengembangan program sekolah selanjutnya, meningkatkan empati masyarakat terhadap program sekolah dan

mendorong partisipasi aktif masyarakat. Berdasarkan hal tersebut perlu kiranya dalam pembahasan ini akan dibahas tentang pengertian manajemen hubungan masyarakat, fungsi dan tujuan manajemen hubungan masyarakat, tugas hubungan masyarakat dalam pesantren, perencanaan manajemen hubungan masyarakat di pesantren, strategi hubungan masyarakat di pesantren.

## **B Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat**

Secara etimologis, “hubungan masyarakat” diterjemahkan dari perkataan bahasa Inggris *publik relation*, yang berarti hubungan sekolah dengan masyarakat ialah hubungan timbal balik antara suatu organisasi (sekolah) dan masyarakat. Namun secara terminologi hubungan masyarakat merupakan ilmu sosial yang dapat digunakan untuk menganalisis kecenderungan, memprediksi konsekuensinya, menasihati pemimpin organisasi, dan melaksanakan program yang terencana mengenai kegiatankegiatan yang melayani, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan publik.<sup>154</sup> Hubungan masyarakat masih merupakan bangunan yang belum menerima proporsi studi yang menggembirakan sehingga definisi hubungan masyarakat dalam Islam secara spesifik belum ditemukan. Namun Ini tidak berarti bahwa Islam tidak menyadari pentingnya humas. Islam menyadari bahwa usaha untuk mencapai kebahagiaan (*al-sa'adah*) tidak bisa dilakukan sendiri, tetapi harus dilakukan bersama-sama

---

<sup>154</sup> Morisan, *Manajemen Publik Relations*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), H. 7.

dengan orang lain atas dasar gotong royong (*al-ta'awun*) dan gotong royong penyelesaian. Menurut Masykawih, kondisi seperti itu akan tercipta ketika orang saling mencintai. Setiap orang merasa bahwa kesempurnaannya akan terwujud karena kesempurnaan. Islam tidak hanya mengatur praktik beribadah, apalagi hanya manusia dengan Tuhannya, tetapi juga perilaku orang dalam berhubungan dengan orang lain dan dunia.<sup>155</sup> Seperti yang telah dijelaskan dalam al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 125, terdapat juga anjuran untuk melakukan hubungan dengan sesama manusia (masyarakat), yaitu:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalannya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk. (Q.S. An-Nahl: 125).

Pada ayat ini, selain anjuran untuk menjaga hubungan dengan sesama manusia, selain untuk mengkomunikasikan informasi, pekerjaan humas juga dapat menjadi wajah dari sebuah institusi pendidikan yang menjadi penghubung kehumasan masyarakat umum, humas harus memiliki tutur kata dan tata krama yang baik yang dapat mencerminkan

---

<sup>155</sup> M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 82.

karakteristik lembaga dan membangun hubungan yang harmonis dengan masyarakat umum

Manajemen hubungan masyarakat dapat diartikan sebagai kegiatan usaha yang direncanakan untuk menjalin dan membina saling pengertian antara organisasi dan dukungan masyarakat melalui komunikasi dan sarana lain (media massa) untuk mencapai keuntungan dan kesepakatan bersama.<sup>156</sup> Menganalisis tren yang berbeda baik dalam seni dan ilmu sosial, mengantisipasi semua kemungkinan hasil dari setiap kegiatan, memberikan pendapat dan saran kepada pemimpin organisasi, dan memenuhi kebutuhan organisasi dan masyarakat umum.<sup>157</sup> Manajemen hubungan masyarakat adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya.<sup>158</sup> Menerapkan program aksi yang direncanakan untuk kepentingan sekelompok orang dan sosialisasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang di lembaga sekolah yang menerima

---

<sup>156</sup> Suryosubroto, *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (School Public Relations)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 2.

<sup>157</sup> Frida Kusumastuti, *Dasar-Dasar Humas*, (Jakarta Ghalia: Indonesia, 2002) h. 15.

<sup>158</sup> Ruslan Rosady, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Konsep dan Aplikasinya)*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2001), h. 11. Menurut Soomoes dalam Assumpta mengartikan humas (*Public relations*) adalah: a) Merupakan proses interaksi b) Sebagai fungsi manajemen c) Merupakan aktivitas di berbagai bidang ilmu d) Merupakan profesi professional dalam bidangnya e) Merupakan penggabungan berbagai disiplin ilmu. Lihat. Soomoes, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang: UMM Press, 2001), h. 10.

berbagai diskusi kehumasan di mana pesan-pesan dalam bentuk masalah pendidikan disampaikan melalui proses komunikasi.<sup>159</sup>

Menurut Wahjosumidjo, Manajemen hubungan masyarakat adalah suatu proses pengembangan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yang bertujuan memungkinkan orangtua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh arti di dalam kegiatan pendidikan di sekolah.<sup>160</sup> Humas (Hubungan Masyarakat) yang merupakan terjemahan bebas dari istilah *Publik Relation* atau bentuk komunikasi yang terselenggara antara organisasi yang bersangkutan dengan siapa saja yang berkepentingan dengannya. Sedangkan menurut definisi kamus terbitan *Institute Of Publik Relation* (IPR) yakni sebuah lembaga Humas terkemuka di Inggris dan Eropa, Humas adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), h. 99.

<sup>160</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), h. 334. Manajemen hubungan masyarakat adalah proses penelitian, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan komunikasi yang didukung organisasi, ketika melaksanakan program kerjanya, praktisi *public relation* menggunakan konsep manajemen dengan tujuan untuk memudahkan pelaksanaan tugas dan mendukung semua tahap kerja hubungan masyarakat. Lihat. Syarifuddin S. Gassing dan Suryanto, *Public Relations*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), h. 109.

<sup>161</sup> M.Lingar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 1. Lembaga pendidikan adalah satu sub sistem dari beberapa sub sistem yang ada dalam masyarakat, keberadaan lembaga pendidikan tidak terlepas dari peran masyarakat, karena maju tidaknya sebuah lembaga

Sehingga dapat dipahami bahwa manajemen hubungan masyarakat sebagai komunikasi dua arah bolak-balik antara organisasi dan publik yang mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan mempromosikan pengembangan kolaboratif dan memenuhi kepentingan bersama. Sehingga hubungan masyarakat pada prinsipnya merupakan kegiatan komunikasi antara organisasi dengan masyarakat dalam arti luas. Sementara dalam lembaga pendidikan Islam terutama pesantren dapat dipahami bahwa kegiatan hubungan masyarakat untuk pemahaman proses, kebutuhan pendidikan, promosi kepentingan umum, bekerja sama untuk meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan nilai-nilai Islam.

### **C Fungsi dan Tujuan Manajemen Hubungan Masyarakat**

Pada hakekatnya kegiatan hubungan masyarakat selalu dilakukan dengan komunikasi. Jika ditinjau dari segi komunikasi, maka dapat dilakukan dengan dua cara,<sup>162</sup> yaitu

---

pendidikan dalam semua jenjang dan level tergantung bagaimana lembaga pendidikan tersebut mampu menjalin kerjasama yang baik dengan masyarakat. UU No. 20/ 2003 tentang Sisdiknas, pada Bab XV Pasal 54 dinyatakan bahwa: (1) Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. (2) Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan. (3) Ketentuan mengenai peran serta masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah. Lihat. UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan Nasional

<sup>162</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), h. 356.

komunikasi formal<sup>163</sup> dan komunikasi Informal.<sup>164</sup> Membangun sinergi dengan masyarakat tentu bukan pekerjaan mudah. Sekolah perlu mengembangkan strategi untuk membangun komunikasi yang kuat dengan masyarakat, dalam hal ini orang tua siswa. Pimpinan sekolah atau dewan pendidikan dituntut untuk memainkan peran yang sangat strategis dan penting dalam menetapkan kebijakan sekolah yang berkaitan dengan hubungan masyarakat. Pimpinan sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan diharapkan mampu menjalin komunikasi aktif dengan masyarakat melalui tokoh masyarakat dalam pembinaan dan pengembangan sekolah yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan masyarakat.

Manajemen hubungan masyarakat memiliki fungsi dalam lembaga pendidikan sebagai berikut: a) Sebagai mediator dalam menyampaikan komunikasi secara langsung (melalui media) kepada pemimpin lembaga dan publik intern (guru, karyawan, siswa). b) Mendukung dan menunjang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan

---

<sup>163</sup> Komunikasi yang dilakukan oleh lembaga atau staf yang ditugaskan oleh lembaga untuk melaksanakan kegiatan kehumasan. Kegiatan komunikasi formal ini dilakukan untuk tujuan yang sistematis, terencana dan tersurat dengan jelas.

<sup>164</sup> Komunikasi informal, yaitu pengiriman ide atau gagasan melalui saluran yang tidak direncanakan. Komunikasi informal mungkin memiliki manfaat sebagai berikut: a) Informasi dapat didistribusikan ke tujuan karena tidak ada langkah khusus yang perlu dilakukan. b) Tidak menyadari bahwa batas-batas organisasi lebih fleksibel. c) Komunikasi berlangsung dalam suasana akrab, dengan penjelasan lebih lanjut yang pada akhirnya membantu kelancaran arus komunikasi informal. d. Tidak ada batasan waktu. Dengan kata lain, dapat melakukannya kapan saja tanpa hari libur.

mempublikasikan lembaga pendidikan. c) Menciptakan suatu citra yang positif terhadap lembaga pendidikannya.<sup>165</sup>

Selanjutnya fungsi manajemen hubungan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Membina hubungan masyarakat yang harmoni antara organisasi dengan publik intern dan publik ekstern.
3. Menciptakan kombinasi dua arah dengan penyebaran informasi dan organisasi kepada publik dan menyalurkan opini publik dan menyalurkan opini publik kepada organisasi.
4. Melayani publik dengan menasehati pimpinan organisasi dengan kepentingan umum.<sup>166</sup>

Peran ideal yang harus dimainkan oleh pimpinan secara khusus pada lembaga pendidikan adalah: 1) Menjelaskan tujuan lembaga kepada masyarakat. Tugas ini dikelola dengan baik oleh humas. Pihak yang terkena dampak lebih memahami atau mempercayai informasi tersebut akan dikirimkan. 2) Tidak hanya dapat berfungsi sebagai radar, tetapi juga dapat menembak implementasi. 3) Manajemen hubungan masyarakat memiliki kemampuan untuk melihat ke depan atau memprediksi sesuatu dengan tepat berdasarkan pengetahuan tentang fakta dan data atau

---

<sup>165</sup> Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan Konsep, Fenomena dan Aplikasinya*, (Malang: Universitas Muhammadiyah, 2006), h. 23.

<sup>166</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), h. 20

sumber faktual Ini mempengaruhi kepentingan lembaga pendidikan dan masyarakat.<sup>167</sup>

Hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat memiliki sejumlah fungsi dasar, yaitu:

1. Mengembangkan konsep pengembangan masyarakat dalam konteks pelaksanaan atau penyelenggaraan pendidikan.
2. Mewujudkan dan mengintegrasikan harapan lembaga pendidikan (visi dan misi, tujuan akhir) dengan harapan, aspirasi atau kebutuhan masyarakat.
3. Memperoleh bantuan masyarakat.
4. Menciptakan tanggung jawab bersama pada masyarakat atas kualitas pendidikan yang dihasilkan.
5. Merealisasikan perubahan dan memberdayakan masyarakat.
6. Mengikutsertakan dan memperkuat partisipasi masyarakat secara kooperatif dalam menyelesaikan berbagai masalah pendidikan.
7. Memperkuat semangat kerjasama antar lembaga Pendidikan transisi dan masyarakat Kehidupan komunitas.<sup>168</sup>

Hubungan masyarakat di lembaga pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam keberadaan lembaga pendidikan. Untuk kegiatan hubungan masyarakat yang optimal Ini juga membutuhkan manajemen hubungan

---

<sup>167</sup> Rahmad Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-Ayat al-Qur'an (Tentang Manajemen Pendidikan Islam)*, (Medan: LPPPI, 2017), h. 146-147.

<sup>168</sup> Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014). h. 51- 52.

masyarakat tingkat lanjut. Manajemen hubungan masyarakat yang baik dalam sebuah institusi pendidikan mempengaruhi dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Karena kualitas adalah faktor keberhasilan pendidikan yang tidak hanya dilakukan oleh lembaga pendidikan. Hanya bergantung pada komponen dalam kerangka institusi dan juga tentang hubungan antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

Adapun tujuan hubungan masyarakat sendiri dapat ditetapkan dengan berbagai cara semua sekolah. Namun Sutisna mengeluarkan pernyataan yang dikutip. Adapun tujuan humas adalah sebagai berikut: 1) Memperdalam pemahaman tentang tujuan, Tujuan sekolah 2) Mengevaluasi program sekolah dari segi kebutuhan Mengisi penuh 3) Mempersatukan dan memperkaya orang tua dan guru kebutuhan siswa 4) Meningkatkan kesadaran akan pentingnya pendidikan sekolah berkembang 5) Membangun dan memelihara kepercayaan terhadap sekolah 6) Menginformasikan kepada masyarakat tentang tugas sekolah 7) Memberikan bantuan dan dukungan untuk pemeliharaan dan dukungan Peningkatan program sekolah.<sup>169</sup>

Sehingga dapat dipahami bahwa tujuan dari hubungan masyarakat bagi lembaga pendidikan pesantren adalah:

1. Memperdalam pemahaman umum tentang tujuan dan sasaran lembaga pendidikan.
2. Berikan peringkat program untuk ditemui komunitas kebutuhan institusi pendidikan.

---

<sup>169</sup> Yosai Irianta, *Manajemen Humas Sekolah*, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013), h. 28.

3. Membangun dan meningkatkan hubungan yang harmonis antara orang tua dan guru untuk memenuhi kebutuhan siswa.
4. Memberikan kesan positif dan menjaga kepercayaan terhadap institusi pelatihan.
5. Memberi tahu masyarakat tentang rencana dan program lembaga pelatihan.
6. Temukan perawatan dan peningkatan bantuan dan dukungan lembaga pendidikan.
7. Lembaga pendidikan sebagai layanan yang memberikan layanan Itu memuaskan bagi pelanggan (siswa, keluarga, masyarakat).
8. Tingkatkan kreativitas dalam mencari alternatif dana pendidikan dan bekerjasama dengan lembaga lain.

Fungsi komunikasi timbal balik dalam kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan sebagian besar diserahkan kepada humas saat ini. Peran manajemen humas dalam kegiatan di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut. 1) Sebagai fasilitator komunikasi langsung (tatap muka) dan tidak langsung (pers) dengan pimpinan lembaga dan masyarakat umum (guru/guru, staf, siswa)/mahasiswa) 2) Mendukung dan mendukung kegiatan yang berkaitan dengan publikasi lembaga pendidikan. Dalam hal ini humas berperan sebagai pengelola informasi bagi orang-orang di dalam dan di luar negeri, antara lain menjalin komunikasi informasi kepada pers dan periklanan. 3) Ciptakan citra positif institusi pendidikan.<sup>170</sup> Oleh karena itu, fungsi atau

---

<sup>170</sup> Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang:

tahapan pokok manajemen humas meliputi: perencanaan,<sup>171</sup> pengorganisasian,<sup>172</sup> penggerakan,<sup>173</sup> pengkoordinasian,<sup>174</sup> pengarahan,<sup>175</sup> dan pengawasan<sup>176</sup> dalam konteks kegiatan di lembaga pendidikan.

---

UMM Press, 2010), h. 23.

- <sup>171</sup> Rencana yang ada untuk pesantren harus mencakup kegiatan yang menentukan apa yang ingin dicapai, bagaimana akan mencapainya, berapa lama waktu yang dibutuhkan, berapa banyak orang yang akan dibutuhkan, dan berapa biayanya. Rencana ini dibuat sebelum tindakan dilakukan. Rencana tersebut dapat dibagi menjadi tiga tahap, (a) rencana jangka pendek (1 minggu, 1 bulan, 1 tahun) dan (b) rencana jangka menengah (rencana 1 tahun), tergantung pada periodenya 2-5 tahun). (c) Rencana jangka panjang (rencana untuk 5 tahun atau lebih).
- <sup>172</sup> Pengorganisasian didefinisikan sebagai kegiatan yang membagi tugas di antara yang terlibat dalam kerjasama dalam suatu lembaga pendidikan. Kegiatan organisasi bertujuan untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip operasional lembaga. Fungsi organisasi di sini adalah tim kerja yang kuat, menyetujui, suku cadang, delegasi, dan otoritas, delegasi, tanggung jawab, sistem komunikasi, dan koordinasi pekerjaan, dan koordinasi pekerjaan.
- <sup>173</sup> Menggerakkan dalam hal ini merangsang anggota-anggota organisasi melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.
- <sup>174</sup> Pengkoordinasian pada lembaga pendidikan dengan mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan di lembaga pendidikan dan pembelajaran dengan menghubungkan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semua berlangsung secara tertib ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan.
- <sup>175</sup> Briefing dilakukan sehingga kegiatan bersama dibiarkan dengan cara yang telah ditentukan, dan tidak ada ketidak teraturan yang dapat menyebabkan pemborosan. Menurut Sagala bahwa kegiatan pengarahan diantaranya: (a) memberikan petunjuk dalam melaksanakan suatu kegiatan, (b) memberikan dan menjelaskan perintah, (c) memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan kepada pegawai agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas, (d) memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran, (e) memberikan koreksi untuk melakukan tugasnya sesuai dengan setiap karyawan.
- <sup>176</sup> Supervisi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan dalam menentukan pelaksanaan perilaku guru dan pegawai dalam suatu organisasi kelembagaan. Secara umum, pengawasan meliputi upaya pengelolaan, pengasuhan, dan rasionalisasi untuk pengendalian mutu pendidikan. Lihat. Zulkarnain

Hubungan masyarakat di dalam pesantren dapat berjalan melalui sistem keorganisasian humas, dan dalam pendekatannya dilakukan menggunakan *Branding Image*<sup>177</sup> hingga pada strategi-strategi yang dilakukan dari dan oleh humas tersebut, tentunya memperhatikan tujuan dari lembaga dan kebutuhan yang ada pada masyarakat. Oleh karena itu, tujuan manajemen hubungan masyarakat adalah untuk lebih memahami tujuan dan saran sekolah. Evaluasi program sekolah dalam hal memenuhi kebutuhan. Menyatukan orang tua, siswa dan guru untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan peserta didik.

#### **D Tugas Hubungan Masyarakat dalam Pesantren**

Hubungan adalah proses komunikasi antara masyarakat dan sekolah, yang bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang kebutuhan dan praktik

---

Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang: UMM Press, 2010), h. 11.

<sup>177</sup> Branding adalah aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan dan mempromosikan satu atau lebih merek. Branding juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk komunikasi yang dirancang dan direncanakan oleh suatu perusahaan atau institusi untuk menjadikan merek tersebut lebih baik dan lebih terkenal. Brand merupakan bagian terpenting dari sebuah institusi karena memberikan citra pada institusi tersebut. Jantung sistem pesantren adalah kyai. Kepemimpinan kyai sebagai insan pesantren yang melakukan komunikasi dengan masyarakat. Dalam komunitas inilah kyai memegang peranan yang sangat penting dalam segala hal yang ada di pesantren, dalam hal ini apa yang dilakukannya. Komunikasi yang sifatnya penyampaian informasi dan pesan melalui karakter Kaisangai sebagai pemimpin pesantren. 2. Komunikasi berupa penyampaian informasi dan pesan oleh pengurus massa melalui penyelenggaraan acara-acara pondok pesantren. 3. Komunikasi berupa penyampaian informasi dan pesan melalui akhlak dan simbol-simbol yang berkaitan dengan kyai.

pendidikan anggota masyarakat dan mempromosikan minat dan kerjasama publik dalam upaya untuk meningkatkan sekolah.<sup>178</sup> Tugas pokok atau beban kerja kegiatan humas suatu organisasi atau lembaga dapat diringkas sebagai berikut:<sup>179</sup>

1. Memberikan informasi dan mengkomunikasikan gagasan kepada masyarakat umum atau yang membutuhkan.
2. Dukungan bagi pengelola yang menghalangi akses informasi secara langsung kepada masyarakat umum atau yang membutuhkan.
3. Membantu manajemen dalam membuat materi tentang isu dan informasi yang disampaikan pada waktu tertentu atau yang menarik perhatian publik. Oleh karena itu, manajemen selalu siap memberikan informasi yang up-to-date.
4. Mendukung pimpinan dalam menyusun rencana dan kegiatan tindak lanjut terkait pelayanan publik sebagai hasil komunikasi timbal balik dengan pihak luar. Ini sebenarnya meningkatkan dan meningkatkan harapan untuk kebijakan atau aktivitas yang diterapkan organisasi.

---

<sup>178</sup> Hendyat Soetopo dan Wasty Sumanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, t.t.), 235-236.

<sup>179</sup> Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2005), h. 73.

## **E Perencanaan Manajemen Hubungan Masyarakat di Pesantren**

Pesantren dan Hubungan Masyarakat (Humas) tujuan<sup>180</sup> dan proses perencanaan<sup>181</sup> merujuk pada kegiatan perencanaan manajemen hubungan masyarakat di pesantren antara lain:

- a) Pada fase pendefinisian masalah ini, masyarakat melaksanakan program pendidikan pesantren, harapan masyarakat terhadap tujuan pendidikan pesantren, dukungan dan keterlibatan masyarakat khusus, keterlibatan masyarakat dalam tanggung jawab masyarakat, dan keterlibatan masyarakat dalam pemecahan masalah.
- b) Perencanaan dan pemrograman. Saat ini, rencananya meliputi pengumpulan informasi untuk program pendidikan madrasah, hubungan masyarakat, dan pemantauan masyarakat. Komunitas pemecah masalah. Kemudian disimpulkan bahwa masyarakat setempat menunjukkan kecenderungan, sikap, dukungan, dan keterlibatan masyarakat dalam suatu pesan pendidikan tertentu. Program-program berikut dikembangkan berdasarkan kesimpulan dari pertanyaan/definisi penelitian.
- c) Bertindak dan berkomunikasi. Pada fase ini, perencanaan meliputi koordinasi dan pembagian kerja,

---

<sup>180</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, Cet. I, 2009), h. 151-152.

<sup>181</sup> Rismi Somad dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 225-256.

pelaksanaan dan penjadwalan kegiatan. Staf Hubungan Masyarakat mengoordinasikan kegiatan, membentuk tim untuk mendukung persetujuan pimpinan, menyepakati pembagian kerja tim, menentukan tim pelaksana, dan merencanakan kegiatan menggunakan infrastruktur yang diperlukan.

- d) Peringkat. Dalam fase ini, rencana mencakup evaluasi yang akan dilakukan. Sejauh ini, kami telah melakukan pemantauan pada tahap definisi masalah dan membuat program dan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan hasil pemantauan. Evaluasi program dimaksudkan untuk menentukan apakah suatu program perlu dilanjutkan atau dibatalkan setelah dikembangkan, dilaksanakan, dan dievaluasi keberhasilannya.

## **F Strategi<sup>182</sup> Hubungan Masyarakat di Pesanten**

Proses untuk mengembangkan strategi hubungan masyarakat diantaranya:

---

<sup>182</sup> Strategi dalam kamus bahasa Indonesia memiliki arti ilmu siasat perang, akal (tipu muslihat) untuk mencapai tujuan. Lihat. Trisno Yuwono dan Pius Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Arloka, 1994), h. 395. Strategi bukanlah jaminan keberhasilan, tetapi dapat diartikan sebagai rencana yang komprehensif untuk mencapai tujuan. Strategi terutama dikaitkan dengan istilah taktik, teknik, dan metode. Ketiga istilah ini sebenarnya masih berada dalam lingkungan strategis, dengan pendekatan yang lebih praktis, lebih sempit dan lebih detail. Misalnya, komunikasi dibagi menjadi komunikasi verbal dan visual, dan komunikasi verbal adalah masalah keterampilan dan taktik. Strategi pada dasarnya adalah perencanaan (*planning*) dan pengelolaan (*management*) untuk mencapai tujuan, namun untuk mencapai tujuan tersebut tidak berfungsi sebagai roadmap yang hanya menunjukkan arah, dan taktik operasional yang digunakan harus mampu menunjukkan. Lihat. Pawit M. Yusup, *Komunikasi Pendidikan dan Komunikasi Instruksional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), h. 73.

1. Identifikasi masalah yang muncul.
2. Identifikasi entitas target.
3. Evaluasi pola dan tingkatan sikap terhadap perilaku sebagai tujuan.
4. Identifikasi struktur kekuatan unit pada target.
5. Pemilihan opsi strategi hubungan masyarakat atau elemen taktis.
6. Mengidentifikasi dan mengevaluasi perubahan terhadap kebijakan atau peraturan yang ada.
7. Melakukan langkah-langkah program yang direncanakan untuk mengkomunikasikan dan mengevaluasi hasil kerja.<sup>183</sup>

Strategi operasional humas pada lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren, adalah sebagai berikut:

1. Strategi operasional. Melalui implementasi program-program kehumasan yang dilaksanakan dalam pendekatan sosial<sup>184</sup> (*Social Approach*), melalui mekanisme dan nilai-nilai sosial budaya yang berlaku di masyarakat, kehumasan mau tidak mau bertindak atau etika moral dan masyarakat. sebagai mendengarkan keinginan yang ada di masyarakat, baik dari segi nilai-nilai yang berkembang di dalamnya.

---

<sup>183</sup> Agus Maulana, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), jilid I, h. 20.

<sup>184</sup> Strategi sekolah dalam menjalin hubungan antar warga sendiri (*Internal public*) yaitu: a). Kegiatan ekstra kurikuler, b). Karya Wisata, c). Kamping sekolah, d). Kerja atau praktik lapangan, e). Melalui penjelasan yang diberikan oleh personil sekolah, f). Musyawarah dengan para guru dan karyawan.

2. Pendekatan pendidikan yang menarik. Fungsi humas adalah menciptakan komunikasi dua arah, dua arah dengan menyebarkan informasi dari organisasi kepada publik. mendidik dan memberikan informasi, atau mengambil pendekatan yang menarik untuk mempromosikan dan menciptakan saling pengertian, menghormati pengertian, dan toleransi. segera.
3. Menangani tanggung jawab hubungan masyarakat. Sikap dan tujuan yang ingin ditumbuhkan serta tujuan yang ingin dicapai bukan untuk menguntungkan secara sepihak kelompok sasaran (masyarakat), tetapi saling menguntungkan.
4. Pendekatan kolaboratif. Berusaha keras untuk mempromosikan hubungan yang harmonis antara institusi dan kelompok yang beragam untuk meningkatkan kolaborasi. Peran humas adalah mensosialisasikan misi lembaga atau lembaga yang diwakilinya sehingga dapat diterima dan pada akhirnya didukung oleh masyarakat (objek).
5. Pendekatan kolaboratif dan terpadu. Dalam rangka memperluas peran humas dalam masyarakat, fungsi humas dalam arti sempit hanya mewakili sistem atau organisasi, tetapi peran dalam arti luas adalah agensi orang.

Keberadaan kegiatan masyarakat dan sekolah melibatkan kegiatan komunikasi, kegiatan masyarakat dan sekolah berlangsung di dalam atau antara sekolah dengan orang-orang atau lembaga di lingkungan sekolah, serta segala bentuk komunikasi tentang masalah pendidikan.

Adanya jaringan interaksi dimana sekolah dianut oleh arus utama masyarakat dan berusaha untuk mendapatkan aspirasi dan empati masyarakat. Dan untuk kepentingan umum, atau khususnya bagi sekolah, hubungan tersebut perlu disukseskan dalam program sekolah agar sekolah tetap dapat eksis, bertujuan untuk kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat.

## **G Kesimpulan**

Berdasarkan dari paparan di atas tentang manajemen hubungan masyarakat dapat disimpulkan di antaranya:

1. Pengertian manajemen hubungan masyarakat sebagai komunikasi dua arah antara organisasi dan masyarakat umum yang mempromosikan pengembangan bersama dan mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan mewujudkan kepentingan bersama. Humas pada dasarnya adalah kegiatan komunikasi antara suatu organisasi dengan masyarakat dalam arti yang seluas-luasnya. Di sisi lain, di lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren, sosialisasinya adalah untuk memahami proses dan kebutuhan pendidikan, memajukan kepentingan umum, dan bekerja sama untuk meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan nilai-nilai Islam.
2. Fungsi manajemen hubungan masyarakat adalah 1). Mendukung kegiatan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. 2). Mempromosikan hubungan masyarakat yang harmonis antara organisasi dan orang-orang di dalam dan di luar negeri. 3).

Menyebarkan informasi dan organisasi kepada publik, mengarahkan opini publik kepada organisasi, dan menciptakan kombinasi dua arah mengarahkan opini publik kepada organisasi. 4). Melayani masyarakat umum dengan menasihati kepala organisasi kepentingan publik.

3. Adapun tujuan manajemen hubungan masyarakat yaitu: 1). Mendapatkan pemahaman umum tentang tujuan dan tugas lembaga. 2). Mengevaluasi program untuk memenuhi kebutuhan komunitas institusional. 3). Menjalin dan meningkatkan hubungan yang harmonis antara orang tua dan guru untuk memenuhi kebutuhan siswa. 4). Berikan kesan positif dan pertahankan kepercayaan pada pusat pelatihan. 5). Beritahu masyarakat tentang rencana dan program lembaga pelatihan. 6). Temukan belas kasih dan tingkatan dukungan dan dukungan dari institusi. 7). Lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa yang memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan (siswa, keluarga, masyarakat). 8). Meningkatkan kreativitas dalam mencari alternatif dana pendidikan Bekerjasama dengan lembaga lain.
4. Tugas hubungan masyarakat dalam pesantren adalah: 1). Untuk menginformasikan masyarakat umum dan orang-orang yang membutuhkan dan menyebarkan ide-ide. 2). Mendukung administrator yang memblokir akses langsung ke informasi untuk masyarakat umum yang membutuhkan. 3). Membantu mengelola pembuatan materi tentang topik dan informasi yang disajikan pada waktu tertentu atau menarik perhatian

publik. Oleh karena itu, manajemen selalu siap memberikan informasi yang up-to-date. 4). Mendukung pimpinan dalam mempersiapkan kegiatan perencanaan dan tindak lanjut terkait pelayanan publik sebagai hasil komunikasi timbal balik dengan pihak luar. Ini menciptakan harapan tentang kebijakan atau aktivitas yang diterapkan.

5. Perencanaan manajemen hubungan masyarakat di pesantren merujuk pada kegiatan antara lain fase pendefinisian masalah ini, perencanaan dan pemrograman dan bertindak dan berkomunikasi serta evaluasi.
6. Strategi hubungan masyarakat di pesantren adalah: 1). Strategi operasional. 2). Pendekatan pendidikan yang menarik. 3). Menangani tanggung jawab hubungan masyarakat. 4). Pendekatan kolaboratif. 5). Pendekatan kolaboratif dan terpadu.

## **H Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang manajemen hubungan masyarakat?
2. Apa fungsi dan tujuan manajemen hubungan masyarakat?
3. Apa bentuk strategi hubungan masyarakat di pesantren?
4. Bagaimana perencanaan manajemen hubungan masyarakat di pesantren?
5. Apa bentuk tugas hubungan masyarakat dalam pesantren?

## **I Tugas**

Buatlah resume berkaitan manajemen hubungan masyarakat dengan pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **J Daftar Kepustakaan**

- Anggoro, M. Linggar, *Teori dan Profesi Kehumasan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 1990.
- Arikunto, Suharsimi, dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Fuad, Nurhattati, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Gassing, Syarifuddin S., dan Suryanto, *Public Relations*, Yogyakarta: Andi Offset, 2016.
- Hidayat, Rahmad, & Candra Wijaya, *Ayat-Ayat al-Qur'an (Tentang Manajemen Pendidikan Islam)*, Medan: LPPPI, 2017.
- Kusumastuti, Frida, *Dasar-Dasar Humas*, Jakarta Ghalia: Indonesia, 2002.
- M. Yusup, Pawit, *Komunikasi Pendidikan dan Komunikasi Instruksional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990.
- Maulana, Agus, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Morisan, *Manajemen Publik Relations*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.

- Nasir, M. Ridwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Nasution, Zulkarnain, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan Konsep, Fenomena dan Aplikasinya*, Malang: Universitas Muhammadiyah, 2006.
- Nawawi, Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2005.
- Rosady, Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Konsep dan Aplikasinya)*, Jakarta: Raja Grafindo, 2001.
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2000.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, Cet. I, 2009.
- Somad, Rismi, dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Soomoes, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, Malang: UMM Press, 2001.
- Suryosubroto, *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (School Public Relations)*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2007.

Yuwono, Trisno, dan Pius Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Arloka, 1994.

Yosal Irianta, *Manajemen Humas Sekolah*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013.

Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, Malang: UMM Press, 2010.



## BAB

# VII

## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH ATAU MADRASAH DI PESANTREN

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertaqwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai manajemen sekolah atau madrasah di pesantren dalam menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen sekolah atau madrasah di pesantren.
- 2) Mampu menguasai konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan manajemen sekolah atau madrasah di pesantren secara mendalam.
- 3) Menjelaskan definisi manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren.

- 4) Menjelaskan peranan sekolah atau madrasah di pesantren.
- 5) Menjelaskan kurikulum sekolah atau madrasah di pesantren.
- 6) Menguraikan implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan sekolah atau madrasah.

### **3. Keterampilan Umum**

1. Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang manajemen sekolah atau madrasah di pesantren.
2. Mampu menjelaskan tentang: Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Fungsi Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Prosedur Pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah di Pesantren, Komponen Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola pesantren dengan pendekatan manajemen hubungan masyarakat.

- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan manajemen sekolah atau madrasah di pesantren.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan manajemen sekolah atau madrasah di pesantren.

## **A Pendahuluan**

Masing-masing daerah memiliki wewenang, hak, dan kewajibannya sendiri untuk melaksanakan anggaran sesuai dengan batasan dan wewenang yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada daerah dalam melakukan otonomi pendidikan. Otonomi pendidikan perlu dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan persaingan global dan menyesuaikan sistem pendidikan dengan perkembangan zaman dan kebijakan pemerintah daerah. Sekolah adalah bagian yang sangat penting dari kehidupan masyarakat. Karena keberadaan Sekolah memberikan kita pendidikan yang baik sebagai masyarakat. Manajemen berbasis sekolah berupaya agar sekolah memberikan pendidikan yang lebih baik dan lebih baik kepada siswanya.

Adanya otoritas dalam pengelolaan pendidikan merupakan peluang bagi sekolah untuk secara optimal dan fleksibel meningkatkan kinerja staf, mencapai keterlibatan langsung dengan kelompok terkait, dan memperdalam pemahaman tentang pendidikan. Oleh karena itu, perlu mengetahui pandangan filosofis tentang esensi sekolah dan masyarakat dalam kehidupan. Sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat, sekolah merupakan lembaga sosial yang melayani anggota masyarakat dalam bidang pendidikan, kemajuan sekolah dan masyarakat yang saling berkaitan dan keduanya saling membutuhkan. Salah satu aspek yang berfungsi dan berperan dalam mempersiapkan talenta (SDM) yang berkualitas adalah pendidikan. Dengan kata lain, pendidikan memainkan peran strategis dalam menciptakan talenta (SDM) yang berkualitas, sehingga

diperlukan suatu solusi yaitu dengan menerapkan suatu manajemen yang lebih dikenal dengan manajemen berbasis sekolah atau madrasah (MBS/M).

Manajemen berbasis sekolah atau madrasah (MBS/M) adalah kebijakan sistem manajemen dan manajemen sekolah yang mandiri. Sistem ini memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengelola operasional sekolah secara demokratis, profesional dan dinamis. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan penyebaran pendidikan, kualitas sekolah dan efektivitas masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan manajemen yang tepat dalam pengelolaan sekolah dan madrasah, khususnya di pondok pesantren, oleh karena itu penulis ingin memaparkan argumentasi terkait dengan: Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Fungsi Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren, Prosedur Pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah di Pesantren, Komponen Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

## **B Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren**

Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara

efektif untuk mencapai sasaran.<sup>185</sup> Manajemen sekolah adalah memberdayakan pemimpin sekolah, meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam upaya peningkatan kinerja sekolah, mempengaruhi guru, siswa, pemimpin sekolah, dan dengan partisipasi termasuk masyarakat. Kepemimpinan sekolah, dengan kesamaan visi dan misi, mengubah sistem pengambilan keputusan dan pengelolaan seluruh pemangku kepentingan di tingkat lokal (*local stakeholders*). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dengan menggunakan semua sumber daya yang tersedia di lingkungan sekolah.<sup>186</sup>

Manajemen sekolah adalah penempatan suatu sistem pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada pimpinan sekolah untuk menggunakan semua sumber daya yang ada, tergantung dari kemauan seluruh staf sekolah. Manajemen sekolah dapat diartikan sebagai suatu proses kerja dalam komunitas sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan keberlanjutan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas. Pelajari tujuannya.  
187

Madrasah menggunakan pola atau model MBM ini dapat dibentuk bekerjasama dengan kemungkinan yang ada pandangan terpadu tentang kegiatan yang akan dicapai dan arah tujuan karena setiap orang berhak untuk bertindak

---

<sup>185</sup> Tim penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h.708.

<sup>186</sup> Didik Prangbakat, *Meningkatkan Mutu Pengelolaan Sekolah Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*, (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2001), h. 3.

<sup>187</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), Cet. Ke-3, h. 34

bersama. Ini akan menciptakan tim kerja yang solid. Ini membawa kemajuan dalam dua bidang yang saling bergantung, "kemajuan dalam program pendidikan berorientasi layanan Kualitas pelanggan (siswa dan orang tua) dan lingkungan kerja Untuk semua anggota.<sup>188</sup> Manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah model pengelolaan yang didasarkan pada kekhasan, karakteristik, kebolehan, kemampuan, dan kebutuhan sekolah.<sup>189</sup>

Manajemen berbasis sekolah atau madrasah (MBS/M) memberikan otonomi atau kemandirian sekolah atau madrasah dan merupakan niat partisipatif dengan keterlibatan langsung seluruh warga Madrasah sesuai dengan standar mutu pelayanan yang ditetapkan oleh pusat, negara bagian, kabupaten dan kota.<sup>190</sup> Manajemen berbasis sekolah atau madrasah (MBS/M) menyangkut otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar bagi madrasah), keluwesan/fleksibilitas sekolah atau madrasah, dan pelibatan langsung warga madrasah (guru, siswa, pimpinan sekolah atau madrasah, staf) memajukan serta meningkatkan mutu sekolah atau madrasah berbasis masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ulama, pengusaha), dan pedoman pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Otonomi ini

---

<sup>188</sup> Donni Juni Priasa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 68.

<sup>189</sup> Slamet, *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Depdiknas, 2008), h. 3.

<sup>190</sup> Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa, 2008), h.7.

memberdayakan sekolah atau madrasah untuk berkembang secara mandiri dan kolaboratif dalam mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntutan sekolah atau madrasah dan masyarakat atau stakeholders yang ada.<sup>191</sup>

Sehingga dapat dipahami bahwa manajemen berbasis sekolah atau madrasah (MBS/M) sebagai suatu konsep yang menempatkan kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar, melalui suatu proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung semua komponen warga sekolah, yaitu; kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat.

### **C Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren**

Manajemen berbasis sekolah atau madrasah tentunya memiliki tujuan dalam meningkatkan keunggulan madrasah dengan pengambilan keputusan bersama dan berkomitmen untuk menyediakan layanan pembelajaran yang sesuai dalam memenuhi kebutuhan siswa dan memenuhi harapan orang tua siswa dan madrasah untuk membangun keunggulan bersaing dengan madrasah sejenis. Kejelasan tujuan tersebut merupakan prasyarat bagi sekolah/madrasah yang efektif. Standar kualitas dijelaskan seperangkat kriteria untuk

---

<sup>191</sup> Nanang Fatah, *Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), h.21.

mencapai tujuan dengan indikator yang jelas Bagian penting yang harus dirumuskan sekolah.

Menurut Supriono Subakir, tujuan utama penerapan Manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah untuk meningkatkan efisiensi manajemen, meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah dan memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola pekerjaannya.<sup>192</sup> Manajemen berbasis sekolah atau madrasah bertujuan untuk memperoleh partisipasi yang tinggi dalam otonomi madrasah dan keterlibatan masyarakat. Keterlibatan yang tinggi akan berperan dalam peningkatan kualitas, efisiensi dan imparialitas penyelenggaraan pendidikan. Manajemen berbasis sekolah atau madrasah, memberikan kesempatan kepada para pendidik dan pemimpin untuk mengelola secara lebih efektif melalui partisipasi pengambilan keputusan dan tingkat kepemilikan dan keterlibatan yang tinggi. Hal ini meningkatkan rasa memiliki dan meningkatkan sikap menggunakan sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan hasil.<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Surabaya: SIC, 2001), h. 5. Menurut E. Mulyasa, tujuannya manajemen sekolah adalah: 1). Meningkatkan efisiensi dengan mengelola sumber daya secara fleksibel untuk partisipasi masyarakat dan menyederhanakan birokrasi. 2). Meningkatkan kualitas, antara lain melalui partisipasi orang tua di sekolah, fleksibilitas dalam pengelolaan sekolah dan pembelajaran, serta peningkatan keahlian guru dan manajemen sekolah. 3). Di atas segalanya, kesetaraan yang lebih besar dicapai melalui keterlibatan komunitas yang lebih besar yang memungkinkan pemerintah untuk lebih fokus pada kelompok tertentu. Lihat. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 25.

<sup>193</sup> Rohmat Muliana, *Optimalisasi Pemberdayaan Madrasah*, (Semarang: CV. Aneka Ilmu, Semarang, 2009), h. 274

Secara lebih spesifik, menurut Depdiknas, tujuan manajemen sekolah adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pendidikan dan meningkatkan sumber daya yang tersedia melalui kemandirian administratif dan inisiatif sekolah.
2. Meningkatkan kesadaran penyelenggaraan pendidikan antara warga sekolah dan masyarakat melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah terhadap orang tua, masyarakat dan pemerintah terhadap mutu sekolah.
4. Memperkuat persaingan sehat antar sekolah dalam mutu pendidikan yang ingin dicapai.<sup>194</sup>

Menurut Kustini Hardi, ada tiga tujuan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS). Pertama, asah keterampilan kepala sekolah dengan guru dalam meningkatkan elemen dewan sekolah dalam hal MBS Kualitas sekolah. Kedua, mengembangkan kemampuan kepala sekolah dengan unsur guru berkelanjutan dan komite sekolah belajar aktif dan menyenangkan di sekolah dan di rumah. Ketiga, mengembangkan peran dan orang-orang yang lebih terlibat dalam pekerjaan sekolah umum

---

<sup>194</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah: Buku I Konsep dan pelaksanaan MPMB*, (Jakarta: Depdiknas, 2001), h. 5. Manajemen berbasis madrasah (MBM), memaksa madrasah itu sendiri untuk mengambil semua tanggung jawab yang terjadi pada anak sesuai dengan yurisdiksinya dan untuk mematuhi madrasah. Lihat. Candoli, *Site-Based Management in Education: How to Make It Work in Your School*, (Lancaster: Technomic Publishing Co, 1995), h. xi.

tergantung dari unsur komite sekolah untuk membantu meningkatkan kualitas sekolah.<sup>195</sup>

Manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/M) di Indonesia dengan menggunakan model manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah terjadi karena beberapa alasan, terutama seperti yang dikemukakan Nurkolis, yaitu: 1). Sekolah/Madrasah tahu lebih banyak tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk memajukan. 2). Sekolah/Madrasah tahu lebih banyak tentang kebutuhan. 3). Keterlibatan warga sekolah/madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.<sup>196</sup>

Menurut Bank dunia, terdapat beberapa alasan diterapkannya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) antara lain alasan ekonomis, politis, professional, efisiensi administrasi, finansial, prestasi peserta didik, akuntabilitas,

---

<sup>195</sup> Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah, di era Otonomi Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSuD, 2010), h. 81. Tujuan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah/ madrasah (MBS/M), adalah untuk menjadikan sekolah mandiri, atau memperkuat sekolah melalui kewenangan atas sekolah (otonomi), dan mendorong sekolah untuk mengambil keputusan partisipatif. Secara khusus, MBS bertujuan untuk: a). Meningkatkan kualitas pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah untuk mengelola dan meningkatkan sumber daya yang ada. b). Meningkatkan kesadaran memberikan pendidikan antara warga sekolah dan masyarakat melalui pengambilan keputusan bersama. c). Meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah mengenai mutu sekolah. d). Memperkuat persaingan sehat antar sekolah dalam hal mutu pendidikan yang ingin dicapai. Lihat. Veithzal Rival, Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori Dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.148.

<sup>196</sup> Ibtisam, Abu Duhou, *School Based Management*, (Jakarta: Kencana, 2004), h. 33.

dan efektifitas madrasah. Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah bertujuan untuk, “Memandirikan dan memberdayakan madrasah melalui pemberian wewenang, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu madrasah. Jadi tujuan penerapan MBM adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.<sup>197</sup>

Penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah diperlukan kinerja dalam menata efektifitas pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu pendidikan diharapkan berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan, maka manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam menata efektifitas pembelajaran secara profesional dengan jalan meningkatkan efektifitas para pendidik dan peserta didik dalam menjalankan proses pembelajaran yang lebih bertanggung jawab, sehingga mutu pendidikan dapat dirasakan peserta didik, begitu pula pihak pendidik dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan jalan meningkatkan etos kerja dan profesionalisme yang lebih baik.

Sehingga manajemen sekolah bertujuan untuk memberdayakan sumber daya manusia yang dicapai dengan pemberian wewenang, keluwesan, dan pendelegasian

---

<sup>197</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h.17. Rumtini dan Jiyono, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep dan Kemungkinannya Strategi dan Pelaksanaannya di Indonesia*, (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999), h. 25.

tanggung jawab untuk memecahkan masalah yang dihadapi sekolah yang bersangkutan.

#### **D Fungsi Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren**

Manajemen sekolah memberi sekolah kebebasan dan kekuasaan yang besar, bersama dengan banyak tanggung jawab. Dengan mengelola sumber daya sesuai dengan kondisi lokal dan secara mandiri mendelegasikan tanggung jawab untuk mengembangkan strategi manajemen sekolah, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru dan fokus pada lebih banyak tantangan. Fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya dan keterlibatan masyarakat mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer dan kepala sekolah. Dengan adanya kesempatan bagi sekolah untuk mengembangkan kurikulumnya, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimen di lingkungan sekolahnya. Pemilik sekolah mengedepankan profesionalisme guru dan pemimpin sekolah sebagai pemimpin sekolah. Mengembangkan kurikulum yang selektif meningkatkan kesadaran sekolah akan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memastikan bahwa layanan pendidikan memenuhi kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah.

Manajemen sekolah menekankan pada keterlibatan maksimal dari berbagai pemangku kepentingan, antara lain: Sekolah mandiri memastikan keterlibatan staf, orang tua, siswa, dan masyarakat luas dalam mengembangkan keputusan pendidikan. Peluang untuk berpartisipasi dapat

meningkatkan komitmen Anda terhadap sekolah. Selain itu, aspek-aspek tersebut mendukung efektivitasnya dalam mencapai tujuan sekolah pada akhirnya. Dengan pengelolaan masyarakat dan pengawasan pemerintah, pengelolaan sekolah lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghilangkan monopoli pendidikan.<sup>198</sup>

Sehingga dapat dipahami bahwa fungsi manajemen berbasis sekolah atau madrasah dapat meningkatkan kesejahteraan guru dan memungkinkan guru untuk lebih fokus pada pekerjaan. Menumbuhkan profesionalisme pemimpin sekolah dalam pengelolaan sumber daya, kebebasan partisipasi masyarakat, dan peran sebagai pengelola dan kepala sekolah. Guru didorong untuk berinovasi. Sekolah lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan memastikan bahwa layanan pendidikan memenuhi kebutuhan masyarakat sekolah dan siswa.

## **E Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren**

Efektivitas dan produktivitas manajemen berbasis sekolah/madrasah didasarkan pada sikap konsisten dan keseriusan konsekuensi penerapan prinsip-prinsip manajemen tersebut. Prinsip-prinsip ini mengarah pada kemajuan dan hasil pendidikan yang diharapkan. Prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:<sup>199</sup>

---

<sup>198</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 25.

<sup>199</sup> Jamal Ma'mur Asmanii, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), h. 157. Imam Wahyudi, dinyatakan bahwa prinsip-prinsip

1. Keluar dari program, tetapkan pekerjaan, pantau, dan kembangkan terus menerus.
2. Fleksibilitas, keluwesan dalam menanggapi, mendiskusikan, memutuskan, melaksanakan dan mengevaluasi ide, gagasan dan aspirasi yang muncul.
3. Partisipasi, keterlibatan dan keterlibatan seluruh staf, orang tua, komite dan warga masyarakat/sekolah/madrasah dalam komunikasi, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi gagasan dan visi memerlukan rasa kesatuan.
4. Inisiatif, kepala madrasah dan semua kolaboratornya, dapat memikirkan masa depan dengan menemukan ide-ide bagus saat program bergerak di sini, secara bertahap berkembang dan pada akhirnya menunjukkan keberhasilan yang substansial.

---

yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah ; 1) Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk melaksanakan MBS. 2) Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental. 3) Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak. 4) Kelembagan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan efektif. 5) Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan. 6) Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum. 7) Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana. 8) Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholders sekolah. Lihat. Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan, Startegi, Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan secara Komprehensif*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h. 78.

Teori yang digunakan manajemen sekolah untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas,<sup>200</sup> prinsip desentralisasi,<sup>201</sup> prinsip sistem pengelolaan mandiri,<sup>202</sup> dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.<sup>203</sup> Adapun menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 90 tahun 2013, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, pada BAB IX ayat 1, dinyatakan ; “Pengelolaan Madrasah dilakukan dengan menerapkan manajemen berbasis madrasah yang dilaksanakan dengan prinsip keadilan, kemandirian,

---

<sup>200</sup> Prinsip Ekuifinalitas (*Principle of Equifinality*). Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern, yang mengasumsikan bahwa ada beberapa cara untuk mencapai tujuan. Manajemen sekolah menekankan pada fleksibilitas, sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah sesuai dengan keadaan masing-masing.

<sup>201</sup> Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*). Desentralisasi merupakan fenomena penting dalam reformasi tata kelola sekolah modern. Prinsip desentralisasi sejalan dengan prinsip equifinality. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

<sup>202</sup> Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principle of Self-Managing System*). Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Jika ada pendelegasian wewenang dari birokrasi di atas ke tingkat sekolah, maka sekolah dapat menyelesaikan masalah tersebut.

<sup>203</sup> Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Initiative*) Berdasarkan perspektif ini, kepemimpinan sekolah bertujuan untuk menciptakan lingkungan di mana warga sekolah dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensi. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan dapat dinilai dari segi pengembangan sumber daya manusia. Prinsip ini mengakui bahwa manusia adalah sumber daya yang dinamis, bukan sumber daya yang statis. Lihat. Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Grasindo, 2005), Cet. Ke-2, h. 21.

kemitraan dan partisipasi, nirlaba, efisiensi, efektifitas, dan akuntabilitas”.<sup>204</sup>

Sehingga dari prinsip di atas menjadi kunci sukses suatu ukuran keberhasilan manajemen yang diterapkan.<sup>205</sup> Prinsip-prinsip ini membutuhkan keadilan, kemandirian, kemitraan dan partisipasi, nirlaba, efisiensi, efektifitas, akuntabilitas, transparansi, dan integritas moral. Pendidikan sosial yang cerdas dan maju. Untuk alasan ini upaya mewujudkan madrasah yang bermutu akan terwujud sesuai dengan Tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

---

<sup>204</sup> PMA RI, nomor 90 tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Madrasah, tanggal 25 Nopember 2013. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah menurut Indriyanto dalam Sumarno memiliki beberapa prinsip, yaitu: 1. Madrasah sebagai organisasi pembelajaran 2. Struktur organisasi sederhana (*short organization*) 3. Penataan Peran 4. Penentuan target madrasah (*benchmarking*). Lihat. Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 26.

<sup>205</sup> Dengan kata lain, untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah atau madrasah, memerlukan: 1). MBS membutuhkan dukungan staf sekolah. 2). MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap. 3). Staf sekolah dan kantor perlu dilatih dalam aplikasi sambil belajar beradaptasi dengan peran dan saluran komunikasi baru. 4). Dukungan anggaran harus disediakan untuk pelatihan dan waktu pertemuan staf reguler. 5). Pemerintah pusat dan daerah perlu mendelegasikan wewenang kepada kepala sekolah, yang membagi wewenang ini dengan guru dan orang tua. Adapun beberapa kendala yang mungkin ditemui saat menerapkan MBS: 1). Tidak tertarik untuk berpartisipasi; 2). Tidak efisien. Pengambilan keputusan partisipatif terkadang membuat frustrasi dan seringkali lebih lambat daripada metode diktator. 3). Semangat Kelompok; Seiring waktu, anggota dewan sekolah akan menjadi lebih kohesif. 4). Membutuhkan pelatihan. 5). Kebingungan tentang peran dan tanggung jawab baru. 6). Kesulitan dalam penyetalan; menerapkan model yang kompleks dengan aktivitas yang berbeda membutuhkan penyetalan yang efektif dan efisien.

## **F Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah di Pesantren**

Karakteristik manajemen berbasis sekolah atau madrasah dapat dilihat antara lain bagaimana madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya. Proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, keahlian tenaga kependidikan, dan sistem pengelolaan secara keseluruhan. Berdasarkan analisis dari berbagai sumber, beberapa fungsi dasar manajemen berbasis sekolah atau madrasah dapat diidentifikasi sebagai berikut: 1). Memiliki Otonomi Luas,<sup>206</sup> 2). Tingginya Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua, 3). Terlaksananya Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional, 4). Team-Work yang Kompak dan Transparan.<sup>207</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain. Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik sebagai berikut: a. Adanya otonomi yang luas kepada sekolah; b. Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi; c. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional; d. Adanya team work yang tinggi, dinamis dan profesional; e. Hubungan antara dunia bisnis dengan dunia

---

<sup>206</sup> E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2003), h. 16.

<sup>207</sup> E.Mulyasa, *Remaja Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2011), h. 37.

pendidikan; f. Akses terbuka bagi sekolah; g. Pemasaran sekolah secara kompetitif.<sup>208</sup>

Ciri-ciri sekolah atau sekolah yang mengelola madrasah adalah sebagai berikut. 1). Proses pembelajaran yang efektif 2). Kepemimpinan sekolah yang kuat 3). Lingkungan sekolah yang aman dan tertib 4). Manajemen staf kependidikan yang efektif 5). Memiliki budaya mutu yang tinggi 6). Membentuk tim kerja yang kompak, cerdas dan dinamis 7). Memiliki otoritas (mandiri) 8). Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat yang tinggi 9). Ada 10) dalam pengelolaan keterbukaan (transparansi). Memiliki keinginan untuk berubah 11). Melaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan 12). Sekolah peka terhadap kebutuhan dan prediktif 13). Memiliki komunikasi yang baik 14). Bertanggung jawab 15). Memiliki kemampuan untuk menjaga kelestarian.<sup>209</sup>

Manajemen berbasis sekolah atau madrasah memiliki ciri-ciri yang perlu dipahami oleh penyelenggaraan sekolah. Karakteristik manajemen basis berdasarkan input, proses, dan output. Selain itu, uraian berikut diawali dengan keluaran dan diakhiri dengan masukan, dengan memperhatikan bahwa keluaran merupakan kepentingan paling tinggi, proses kurang penting satu tingkat dari keluaran, dan masukan merupakan satu kepentingan. Tingkat di bawah output lebih rendah dari output, dan input dua tingkat lebih penting dari pada output.

---

<sup>208</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), h. 176.

<sup>209</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), Cet. Ke-1, h. 322.

## **G    Prosedur Pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah di Pesantren.**

Manajemen pendidikan adalah proses mengembangkan kegiatan kolaboratif kelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Proses menjalankan kegiatan kelompok melibatkan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), tindakan (*actuating*), dan mengarahkan (*controlling*) proses mewujudkan visi menjadi tindakan.<sup>210</sup>

Semua kegiatan di atas dilakukan oleh direktur sekolah/madrasah sebagai pimpinan/pengelola organisasi dan komponen-komponen terkait kegiatan proses pembelajaran di sekolah/madrasah. Pendidik, siswa, orang tua siswa, masyarakat/komite sekolah/madrasah. Direktur/Kepemimpinan sekolah/madrasah dapat diartikan sebagai orang-orang penggerak dan pengarah, dan sekaligus mempengaruhi cara berpikir dan bekerja setiap anggota, dan mandiri dalam bekerja, terutama dalam pengambilan keputusan. Tentang mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>211</sup> Dalam paradigma pedagogis yang memberdayakan sekolah/madrasah untuk mengembangkan berbagai kemungkinan, para pemimpin sekolah meningkatkan keterampilan mereka dalam berbagai aspek manajemen untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, dalam melaksanakan

---

<sup>210</sup> E. Mulyasa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), h. 170.

<sup>211</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010 ), h. 170.

MBS, pimpinan sekolah/Madrasah memiliki keterampilan profesional untuk mewujudkannya melalui visi, misi, wawasan, perencanaan, kepemimpinan administratif, dan pengawasan pendidikan sekolah secara menyeluruh, juga harus menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam program pendidikan sekolah. Artinya dalam melaksanakan MBS, pemimpin sekolah harus mampu berperan sebagai pendidik, pengelola, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator pendidikan.<sup>212</sup>

Sekolah/Madrasah adalah organisasi yang kompleks dan unik yang memerlukan koordinasi tingkat tinggi.<sup>213</sup> Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mampu menciptakan suasana sekolah yang efektif. Menurut Edmond, sekolah yang efektif menyebutkan lima ciri sekolah yang efektif sebagai berikut: 1. Kepemimpinan sekolah yang kuat (*strong principal leadership*), 2. Lingkungan sekolah yang aman dan mendukung (*safe and conducive school*), 3. Fokus pada penguasaan keterampilan dasar (*emphasis on the aegisition of basic skills*), 4. Hasil (harapan yang tinggi untuk guru) (*teacher high expectation*). 5. Evaluasi pembelajaran secara berkala (*frequency of evaluation*).<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> E. Mulyasa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), h. 43.

<sup>213</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, (Bandung: PT. Rajagrafindo Persada, 2010 ), h. 3.

<sup>214</sup> Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Hikayat Publising, 2008), h. 12.

Pimpinan/pengelola perlu mempertimbangkan dan melakukan beberapa langkah terkait manajemen berbasis sekolah agar dapat menerapkan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, yaitu: dengan 1. Fungsi manajemen,<sup>215</sup> 2. Fitur manajemen manajemen berbasis sekolah, 3. Tujuan manajemen sekolah, 4. Tahap implementasi manajemen sekolah.<sup>216</sup>

## **H Komponen Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah**

Hal terpenting dalam manajemen berbasis sekolah/ madrasah (MBS/M) adalah pengelolaan komponen sekolah itu sendiri. Tujuh komponen sekolah yang perlu dikelola dengan baik dalam kerangka manajemen berbasis sekolah/ madrasah (MBS/M) yaitu: 1). Manajemen kurikulum dan program pengajaran,<sup>217</sup> 2). Manajemen tenaga kependidikan,<sup>218</sup> 3). Manajemen kesiswaan,<sup>219</sup> 4).

---

<sup>215</sup> Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

<sup>216</sup> Tahap-tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam proses pembelajaran membutuhkan tenaga dan sumber daya yang dapat mendukung dan menunjang dalam proses pelaksanaannya yakni antara lain: a. Peran Kepala sekolah/madrasah, b. Peran pendidik dan tenaga kependidikan, c. Peran peserta didik, d. Peran orang tua peserta didik dan masyarakat.

<sup>217</sup> Program manajemen kurikulum dan pengajaran meliputi kegiatan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum. Perencanaan nasional dan pengembangan kurikulum umumnya dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional di tingkat pusat.

<sup>218</sup> Manajemen Pendidikan atau staf meliputi: 1) Rencana Staf, 2) Menyediakan karyawan, 3) Pengembangan dan Pengembangan Staf, 4) Promosi dan Mutasi, 5) Batas Karyawan, 6) Kompensasi, 7) Staf evaluasi, Lihat. E, Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Implementasi*, (Bandung, Remaja Roadakarya, 2017), h. 42-43.

<sup>219</sup> Manajemen siswa tidak hanya dalam bentuk laporan data siswa, yang

Manajemen keuangan dan pembiayaan,<sup>220</sup> 5). Manajemen sarana prasarana, 6). Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat,<sup>221</sup> 7). Manajemen layanan khusus.<sup>222</sup>

## I Kesimpulan

Berdasarkan dari paparan di atas tentang manajemen sekolah atau madrasah di pesantren dapat disimpulkan di antaranya:

1. Pengertian manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren sebagai suatu konsep yang menempatkan kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar, melalui suatu proses mengelola sumber daya secara efektif untuk

---

mencakup aspek yang lebih besar yang mampu membantu pertumbuhan dan mengembangkan siswa melalui proses pendidikan di sekolah. Manajemen siswa bertujuan untuk menyesuaikan berbagai kegiatan di bidang kegiatan karir sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar, memesan dan secara teratur dan mencapai tujuan pendidikan sekolah.

<sup>220</sup> Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat di kelompokkan atas tiga sumber yaitu: keuangan dan keuangan di perbatasan sekolah Secara dapat diblokir untuk tiga sumber, yaitu (1). Pemerintah, pemerintah pusat dan daerah dan keduanya dipersiapkan secara publik atau secara khusus dan telah ditetapkan untuk kepentingan pendidikan. (2) orang tua atau siswa. (3) Komunitas semua terhubung atau tidak mengikat.

<sup>221</sup> Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain: 1) Meningkatkan kualitas belajar 2) meningkatkan tujuan dan meningkatkan kualitas hidup dan mata pencaharian masyarakat. 3) Felow komunitas untuk membangun hubungan dengan sekolah.

<sup>222</sup> Manajemen layanan khusus lainnya adalah layanan medis dan aman. Sekolah sebagai satuan pendidikan terdepan bertanggung jawab menyelenggarakan proses pembelajaran, tidak hanya untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, tetapi juga untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan jasmani dan moral bagi siswa.

mencapai tujuan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung semua komponen warga sekolah, yaitu; kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat.

2. Manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren bertujuan untuk memberdayakan sumber daya manusia yang dicapai dengan pemberian wewenang, keluwesan, dan pendelegasian tanggung jawab untuk memecahkan masalah yang dihadapi sekolah yang bersangkutan.
3. Fungsi manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren dapat meningkatkan kesejahteraan guru dan memungkinkan guru untuk lebih fokus pada pekerjaan. Menumbuhkan profesionalisme pemimpin sekolah dalam pengelolaan sumber daya, kebebasan partisipasi masyarakat, dan peran sebagai pengelola dan kepala sekolah. Guru didorong untuk berinovasi. Sekolah lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan memastikan bahwa layanan pendidikan memenuhi kebutuhan masyarakat sekolah dan siswa.
4. Prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren membutuhkan keadilan, kemandirian, kemitraan dan partisipasi, nirlaba, efisiensi, efektifitas, akuntabilitas, transparansi, dan integritas moral. Pendidikan sosial yang cerdas dan maju. Untuk alasan ini upaya mewujudkan madrasah yang bermutu akan terwujud sesuai dengan Tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

5. Karakteristik manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren berdasarkan input, proses, dan output. Selain itu, uraian berikut diawali dengan keluaran dan diakhiri dengan masukan, dengan memperhatikan bahwa keluaran merupakan kepentingan paling tinggi, proses kurang penting satu tingkat dari keluaran, dan masukan merupakan satu kepentingan. Tingkat di bawah output lebih rendah dari output, dan input dua tingkat lebih penting dari pada output.
6. Prosedur pengelolaan manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren dengan melalui fungsi manajemen, fitur manajemen manajemen berbasis sekolah, tujuan manajemen sekolah, dan tahap implementasi manajemen sekolah.
7. Komponen manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren yaitu: 1. Manajemen kurikulum dan program pengajaran, 2). Manajemen tenaga kependidikan, 3). Manajemen kesiswaan, 4). Manajemen keuangan dan pembiayaan, 5). Manajemen sarana prasarana, 6). Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, 7). Manajemen layanan khusus.

## **J    Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren?
2. Apa bentuk fungsi dan tujuan manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren?

3. Tuliskanlah prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren
4. Apa komponen manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren?
5. Bagaimana prosedur pengelolaan manajemen berbasis sekolah atau madrasah di pesantren?

## **K Tugas**

Buatlah resume berkaitan manajemen sekolah atau madrasah di pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **L Daftar Kepustakaan**

Asmanii, Jamal Ma'mur, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, Jogjakarta: DIVA Press, 2012.

Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

Candoli, *Site-Based Management in Education: How to Make It Work in Your School*, Lancaster: Technomic Publishing Co, 1995.

Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah: Buku I Konsep dan pelaksanaan MPMBS*, Jakarta: Depdiknas, 2001.

Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.

Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010.

Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa, 2008.

Fatah, Nanang, *Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.

Ibtisam, Abu Duhou, *School Based Management*, Jakarta: Kencana, 2004.

Juni Priasa Donni, dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.

Muliana, Rohmat, *Optimalisasi Pemberdayaan Madrasah*, Semarang: CV. Aneka Ilmu, Semarang, 2009.

Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

Mulyasa, E., *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: CV. Alfabeta, 2010.

Mulyasa, E., *Remaja, Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2011.

Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT Grasindo, 2005.

Prangbakat, Didik, *Meningkatkan Mutu Pengelolaan Sekolah Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2001.

Rival, Veithzal, Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori Dan Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers , 2012.

- Rumtini dan Jiyono, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep dan Kemungkinannya Strategi dan Pelaksanaannya di Indonesia*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999.
- Slamet, *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Depdiknas, 2008.
- Subakir, Supriono, dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Surabaya: SIC, 2001.
- Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Hikayat Publisng, 2008.
- Suprihatiningrum, Jamil, *Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Tim penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah, di era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSuD, 2010.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*, Bandung: CV. Alfabeta, 2010.

Wahyudi, Imam, *Pengembangan Pendidikan, Startegi, Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan secara Komprehensif*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Bandung: PT. Rajagrafindo Persada, 2010.



## BAB

# VIII

## MANAJEMEN PENDIDIKAN PESANTREN *MUA'DALAH*

---

### Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### 1. Sikap

- 1) Bertakwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai manajemen pesantren *mu'adalah* dalam menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### 2. Pengetahuan

- 1) Mampu menjelaskan pengertian pesantren *mu'adalah*.
- 2) Mampu menjelaskan tujuan *mu'adalah*.
- 3) Mampu menjelaskan dasar kebijakan pesantren *mu'adalah*.
- 4) Mampu menjelaskan kebijakan pesantren *mu'adalah*.
- 5) Mampu menjelaskan prosedur penyelenggaraan pesantren *mu'adalah*.

- 6) Mampu menjelaskan status *mu'adalah* antara pembebasan dan pengebirian.

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang manajemen pesantren *mu'adalah*.
- 2) Mampu menjelaskan tentang: Pengertian Pesantren *Mu'adalah*, Tujuan *Mu'adalah*, Dasar Kebijakan Pesantren *Mu'adalah*, Kebijakan Pesantren *Mu'adalah*, Prosedur Penyelenggaraan Pesantren *Mu'adalah*, Status *Mu'adalah* antara Pembebasan dan Pengebirian.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola manajemen pesantren *mu'adalah*.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pesantren *mu'adalah*.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan manajemen pesantren *mu'adalah*.

## A Pendahuluan

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam Namun, pendiriannya dituntut oleh orang-orang di seluruh dunia. Di keduanya, pesantren ini banyak mengalami pasang surut dan perubahan. Dari segi bentuk, kurikulum, manajemen, kepemimpinan, tetapi Pesantren tetap berperan dalam pembentukan negara Mengutamakan (*tafaqquh fiddin*) selama perjalanannya. pada dasarnya pesantren banyak memberikan pelayanan kesejahteraan sosial kepada masyarakat Persiapkan para eksekutif Islam yang siap berdakwah berjamaah. Integritas jiwa terpancar dari para eksekutif ini sebagai ulama dan da'i atau ustadz yang bisa membuka cakrawala muslim. Pesantren banyak sekali, sehingga berada pada posisi yang sangat strategis. Orang-orang percaya itu bekerja dengan sangat baik cepat di era globalisasi ini. Contohnya adalah pondok pesantren, Pengembangan institusi lebih lanjut dengan membuka beberapa cabang Kabupaten, dan jumlah ribuan siswa. Untuk dapat mengatakan pesan Sebagai pelatihan yang menyediakan kebutuhan masyarakat dengan solusi Pendidikan agama, moralitas, moralitas.

Pada pembahasan ini menguraikan tentang pengertian pesantren *Mu'adalah*, tujuan *Mu'adalah*, dasar kebijakan pesantren *Mu'adalah*, kebijakan pesantren *Mu'adalah*, prosedur penyelenggaraan pesantren *Mu'adalah*, status *Mu'adalah* antara pembebasan dan pengebirian.

## **B Pengertian Mu'adalah**

Secara etimologis, kata mu` berasal dari kata Arab "adala" dan "yu" "adilu" "mu`adalatan" berarti persamaan atau persamaan. Istilah mu` adalah proses penyeimbangan antar lembaga Pendidikan baik di pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren.<sup>223</sup> Secara terminologi muadalah berarti suatu proses penyetaraan antara institusi pendidikan baik pendidikan di pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren dengan menggunakan kriteria baku dan mutu/kualitas yang telah ditetapkan secara adil dan terbuka. Selanjutnya hasil dari muadalah tersebut, dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren.<sup>224</sup>

Pesantren Mu'adalah merupakan salah satu arah baru kemajuan model pendidikan yang ada di Pondok Pesantren. Mu'adalah secara harfiah berarti penyetaraan. Dan juga merupakan bentuk pengakuan dari pemerintah terhadap keberadaan pondok pesantren secara umum. Bentuk

---

<sup>223</sup> M. Ishom Yusqi, *Pedoman Penyelenggaraan Pondok Pesantren Mu'adalah*, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam, Direktorat PD Pontren, 2009), h. 11.

<sup>224</sup> Choirul Fuad Yusuf, *Pedoman Penyelenggaraan Pondok Pesantren Mu'adalah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009), h. 8. Sebagaimana tercantum dalam Pembukaan "Pertimbangan" PMA Nomor 18 Tahun 2014 tentang Satuan Pendidikan Pondok Pesantren pada poin a dan b, setidaknya ada dua pertimbangan utama untuk pemberian status Moore kepada pondok pesantren. Pertama, Unit Pendidikan Agama Islam yang diselenggarakan oleh pondok pesantren telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan bangsa melalui pengembangan sistem pendidikan Pesantren dan telah mendapatkan pengakuan yang sama (muadalah) dari lembaga pendidikan asing. satuan untuk lebih memajukan jenjang pendidikan ke perguruan tinggi. Kedua, diperlukan regulasi yang lebih tegas sebagai payung hukum terkait pengakuan kesetaraan antara satuan pendidikan pondok pesantren dengan satuan pendidikan formal.

pengakuan pemerintah tersebut adalah memberikan dorongan dari berbagai segi implementasi penyetaraan pondok pesantren tersebut dengan pendidikan formal pada umumnya, seperti pemberian standart isi, pengelolaan bahkan pengakuan akan eksistensi ijazah yang dikeluarkan pondok pesantren tersebut.

Satuan pendidikan Mu'adalah pada pondok pesantren yang selanjutnya disebut satuan pendidikan muadalah adalah satuan pendidikan keagamaan islam yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai kekhasan pesantren dengan basis kitab kuning atau dirasah islamiyah dengan pola pendiikan muallimin secara berjenjang dan terstruktur yang dapat disetarakan dengan jenjang pendidikan dasar dan menengah di lingkungan Kementerian Agama.<sup>225</sup>

Satuan pendidikan muadalah setingkat MA dapat diselenggarakan dengan menggabungkan satuan pendidikan muadalah setingkat MTs dan setingkat MA selama 6 (enam) tahun secara berkesinambungan.<sup>226</sup> Pesantren *Mu'adalah* adalah kelompok pesantren yang diakui kesetaraan dari pemerintah, bagus Setara dengan SMP/MTs

---

<sup>225</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2014 Tentang Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren.

<sup>226</sup> Peraturan Menteri Agama RI, Nomor 18 Tahun 2014, Tentang Satuan Pendidikan Mu'adalah Pada Pondok Pesantren. Pendidikan Mu'adalah adalah pendidikan dengan ciri khas pesantren yang diselenggarakan dalam jalur pendidikan formal dengan mengembangkan kurikulum yang selaras dengan kekhasan Pesantren yang berbasis Kitab Kuning ataupun Dirasah Islamiyah dengan Pola Pendidikan muallimin secara berjenjang dan terstruktur. Lihat. Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 18 Tahun 2019, Tentang Pesantren.

Atau SMA/MA. Meskipun pengakuan tapi itu menjadi sangat lambat Lebih lambat dari siapa pun, diploma kabin Pesantren rata-rata mengakui kesetaraan Universitas Islam luar negeri di Timur Tengah, Afrika Utara, Asia Selatan, dll. Universitas ALAzhar (Kairo), Universitas di Mekkah dan Madinah Arab Saudi Pakistan dan India, atau negara Islam lainnya.

Melalui penggunaan standar dan standar kualitas sebelumnya adil dan terbuka. Hasil dari prosedur penyeimbangan dapat digunakan sebagai dasar. Meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren. Ini sesuai dengan arti yang terkandung dalam hukum Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, Pasal 26, Ayat 6, Hasil pendidikan nonformal mungkin sebanding dengan hasil program Pendidikan formal setelah menjalani prosedur evaluasi kesetaraan oleh organisasi terkait Ditunjuk oleh pemerintah atau pemerintah daerah dengan mengacu pada standar pendidikan nasional.<sup>227</sup>

Persetujuan keberadaan Pesantren (*Mu'adalah*) sebagai subsistem pendidikan Indonesia muncul lama setelah pemerintah oleh Kementerian Agama Republik Indonesia menetapkan peraturan menteri Tahun 2014 Agama Nomor 18 tentang Satuan Pendidikan *Mu'adalah* di Pondok Pesantren Kebijakan ini muncul setelah perdebatan sengit antara Pemerintah dan Elit Pesantren melalui Forum Pejabat Parlemen atau DPR forum tidak resmi. Dalam pelaksanaan itu, Pesantren mendapatkannya Pengakuan ini menyelenggarakan pendidikan dini melalui: Program

---

<sup>227</sup> Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 6.

kesetaraan menggunakan kriteria yang ditetapkan oleh Pemerintah (Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan) dan Namanya pesantren *Mu'adalah*. Lulusan pesantren ini diperlakukan sama Lulusan MA/SMA. Pembuatan PMano.18 dari tahun 2014 agak sedikit hati-hati. Sudah terlambat, tetapi sejauh ini pemerintah telah Hanya adopsi dan implementasi sistem pendidikan tradisional. Pesantren, di sisi lain, belum dianggap standar sejauh ini. Standar yang ditetapkan oleh negara. Jadi, misalnya Perlunya sertifikasi alumni Pesantren dan pemenuhan kewajiban regulasi Pemerintah No. 19 Tahun 2005 terkait Perpres No. 32 Tahun 2013 PMA akan dirumuskan untuk standar nasional pendidikan Sebagai tindak lanjut dari standarisasi Mu'adalahahpesantren.

Menurut HAR. Tilaar adalah standarisasi pedagogis Mu'adalah pesantren. Secara umum masih belum dapat dilaksanakan secara optimal. Karena pembentukan pesantren lebih bergantung pada politik kiai sebagai pemimpin.<sup>228</sup> Di samping itu, berdasarkan Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Satuan Pendidikan Mu'adalah, komponen yang dievaluasi dan distandarkan dalam pesantren Mu'adalah yaitu: (1) Standar Isi; (2) Standar Proses; (3) Standar Kompetensi Lulusan; (4) Standar Tenaga Pendidik; dan (5) Sarana dan Prasarana.<sup>229</sup> Padahal berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005 jo PP No. 32 tahun 2013 terdapat 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan yang

---

<sup>228</sup> HAR Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. x.

<sup>229</sup> Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, *Direktorat Jendral Pendidikan Islam, Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Satuan Pendidikan Mu'adalah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2015)

harus dipenuhi oleh setiap lembaga pendidikan. Artinya terdapat 3 (tiga) standar yang selama ini tidak dievaluasi dalam proses penyelenggaraan pendidikan Mu'adalah, diantaranya: (1) Standar Penilaian; (2) Standar Pembiayaan; dan (3) Standar Pengelolaan atau Manajemen.

Sehingga dapat dipahami bahwa pesantren *Mu'adalah*<sup>230</sup> merupakan lembaga pendidikan pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau *dirasah islamiyah* dengan pola pendidikan secara berjenjang dan terstruktur.

---

<sup>230</sup> Tujuan Mu'adalah untuk mendidik pesantren oleh Madrasah Aliyah, dan SMA adalah untuk (1) menyetujui sistem pendidikan pesantren yang ada sesuai dengan hukum yang berlaku. (2) Untuk mendapatkan gambaran tentang nilai-nilai pondok pesantren. Ini diperluas atau diadaptasi dan kemudian digunakan untuk mengajar, mengembangkan dan meningkatkan kualitas dan kepemimpinan pendidikan Pesantren. (3) Memutuskan untuk memberikan fasilitas kepada Pondok Pesantren untuk memberikan pelayanan pendidikan yang setara dengan Madrasah Aliyah/SMA. Satuan Pendidikan Islam Pondok Pesantren (selanjutnya disebut Satuan Pendidikan Islam) adalah Satuan Pendidikan Agama Islam yang diselenggarakan oleh Lingkungan Pondok Pesantren dengan mengembangkan kurikulum yang mencerminkan keunikan pondok pesantren dengan menggunakan Kitab Kuning. Atau ajaran Islam dengan pola pendidikan yang berjenjang dan terstruktur untuk masuk Islam pada jenjang SD dan SMP di lingkungan Kementerian Agama. Penyelenggaraan satuan pendidikan mu'adalah bertujuan untuk: A. Menanamkan keimanan dan ketakwaan siswa kepada Allah. B. Mengembangkan keterampilan, pengetahuan, sikap dan keterampilan siswa untuk menjadi ahli dalam ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau sehari-hari. Kapan C. Kejujuran, Kesederhanaan, Kemandirian, Persaudaraan Umat Islam (*ukhuwah Islamiyah*), Kerendahan Hati (*tawadhu*), Toleransi (*tasamuh*), Keseimbangan (*tawazun*), Ringan (*tawasuth*)) dukungan, keteladanan (dll), Pola hidup sehat dan cinta tanah air.

## C Tujuan Mu'adalah

Pesantren Mu'adalah yang merupakan suatu sistem penyelenggaraan pendidikan pesantren model terbaru pada dasarnya adalah sebuah solusi pembenahan dari kelemahan-kelemahan sistem pendidikan yang ada di pesantren sebelumnya. Adapun tujuan *Mu'adalah* pendidikan pondok pesantren dengan Madrasah Aliyah dan SMA adalah:

1. Untuk memberikan pengakuan (*recognition*) terhadap sistem pendidikan yang ada di pondok pesantren sebagaimana tuntutan perundangundangan yang berlaku.
2. Untuk memperoleh gambaran kinerja Pondok Pesantren yang akan di-Mu'adalah-kan atau disetarakan dan selanjutnya dipergunakan dalam pembinaan, pengembangan dan peningkatan mutu serta tata kelola pendidikan pesantren.
3. Untuk menentukan pemberian fasilitasi terhadap suatu Pondok Pesantren dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan yang setara/Mu'adalah dengan Madrasah Aliyah/SMA.<sup>231</sup>

Tujuan penyelenggaraan sistem pendidikan *Mu'adalah* di atas, dalam dasarnya adalah sebuah bentuk penyelesaian hambatan yang diterima pesantren sebelumnya, hambatan-hambatan pengembangan pesantren secara maksimal tadi antara lain merupakan bahwa pondok dalam saat sebelumnya belum menerima perhatian yang berfokus

---

<sup>231</sup> Choirul Fuad Yusuf, *Ibid.*, h. 8.

berdasarkan pemerintah, padahal misalnya diketahui bersama pesantren sudah menaruh donasi yang luar biasa bagi bangsa Indonesia. Dengan adanya perhatian berfokus berdasarkan pemerintah terhadap pesantren maka dibutuhkan peningkatan mutu dan kualitas penyelenggaraan sistem pendidikan *Mu'adalah* akan optimal.

Dari ketiga tujuan penerapan sistem pendidikan pesantren *Mu'adalah* tersebut di atas, sebagaimana dikemukakan oleh Choirul Yusuf Fuad, pada dasarnya merupakan bentuk pemecahan hambatan yang diterima pesantren sebelumnya. Hambatan pengembangan pondok pesantren secara maksimal antara lain, sebelumnya, pesantren belum mendapat perhatian serius dari pemerintah, padahal seperti kita ketahui pesantren telah memberikan sumbangsih yang luar biasa bagi bangsa Indonesia.

Dengan perhatian serius dari pemerintah terhadap pesantren, diharapkan peningkatan mutu dan mutu penyelenggaraan sistem pendidikan *Mu'adalah* lebih optimal. Selain kendala-kendala tersebut, masih terdapat kendala-kendala yang cukup serius, terutama yang diterima oleh output pesantren. Lulusan pesantren, meskipun memiliki ijazah yang dikeluarkan oleh pesantren, banyak dari ijazah tersebut yang tidak diakui di lembaga formal, baik di pemerintahan maupun non-pemerintah. Oleh karena itu, penerapan sistem pendidikan *Mu'adalah* memiliki urgensi yang cukup kuat bagi pesantren itu sendiri dan masyarakat serta pemerintah.

## **D Dasar Kebijakan Pesantren Mu'adalah**

Akhirnya berkat perjuangan para ulama dan tokoh-tokoh muslim, terutama yang duduk di jajaran birokrasi, pesantren mulai mendapat pengakuan dari pemerintah dengan adanya kebijakan Mu'adalah. Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam mengeluarkan Surat Keputusan Nomor: E. IV/PP.032/ KEP/80/98 tanggal 9 Desember 1998 yang berisi pernyataan pengakuan kesetaraan kepada lulusan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Kemudian disusul dengan pengakuan kesetaraan kepada pesantren tersebut dari Menteri Pendidikan Nasional dengan terbitnya SK nomor 106/O/2000 tanggal 29 Juni 2000.<sup>232</sup> Pendidikan pesantren merupakan bagian dari sistem pendidikan Seluruh negara. Itu konstitusional dan dijamin oleh peraturan hukum dan perjanjian internasional yang ada. Ini dasar Konstitusi yang menjadi dasar kebijakan pendidikan Pesantren *Mu'adalah*.

1. Konvensi PBB tentang Hak-Hak Anak Pada Pasal 28 Ayat (1) disebutkan bahwa *“Every Child shall have the right to education and that basic education should be free and compulsory. In its protection of the right to education, states are required to endeavor “with a view to achieving (the right to education) progressively and on the basis of equal opportunity to provide free and compulsory primary education available to all.*
2. Konvenan Internasional tentang Hak Ekonomi, Sosial, dan Budaya Pada Pasal 13 ayat 2 huruf (a) ditegaskan

---

<sup>232</sup> Nur Hadi Ihsan, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur* (Ponorogo: Pondok Modern Darussalam Gontor, 2006), h. 106-110.

bahwa “*primary education shall be compulsory and available free for all*”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada dua faktor dalam pemberian hak atas pendidikan. Artinya, “ketersediaan (*availability*)”, yang mengharuskan negara menyediakan fasilitas yang tepat agar sekolah dapat berfungsi dengan lancar. Faktor kedua adalah “*affordability*” (aksesibilitas). Artinya pendidikan dapat dicapai secara fisik dan ekonomi oleh siswa tanpa diskriminasi.

3. Undang Undang Dasar 1945.<sup>233</sup> Undang Undang Dasar 1945 pasal 31 amandemen ke-4 menyebutkan: (1) Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan; (2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan

---

<sup>233</sup> Undang Undang Dasar 1945 Hasil Amandemen ke 4. Kemudian menurut undang Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia.<sup>233</sup> Dalam Pasal 12 disebutkan bahwa “setiap orang berhak atas perlindungan bagi pengembangan pribadinya, untuk memperoleh Pendidikan, mencerdaskan dirinya dan meningkatkan kualitas hidupnya agar menjadi manusia yang beriman, bertaqwa, bertanggungjawab, berakhlak mulia, bahagia, dan sejahtera sesuai dengan hak asasi manusia”. Lihat. Undang Undang RI Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia. Selanjutnya berdasarkan Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.<sup>233</sup> Secara spesifik Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 15 menyebutkan bahwa jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Bagian kesembilan tentang pendidikan keagamaan pasal 30 menyebutkan ayat (1) pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dan pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Ayat (2) pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama. ayat (3) pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal. Dan ayat (4) berbunyi: pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis. Lihat. Undang Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

dasar dan pemerintah wajib membiayainya; (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa; (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dan anggaran pendapatan dan belanja negara serta dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; (5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk memajukan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

4. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 yang kemudian dirubah dengan PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.<sup>234</sup> Selain banyak pasal yang mengatur tentang pengelolaan dan standar nasional pendidikan, pada Pasal 93 ayat 1 disebutkan bahwa "penyelenggaraan satuan pendidikan yang tidak mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan ini dapat memperoleh pengakuan dari Pemerintah atas dasar rekomendasi dari BSNP". Hal ini menunjukkan bahwa adanya kemungkinan penyelenggaraan satuan pendidikan yang tidak mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan sebagaimana yang diatur dalam PP ini, tetapi akan tetap akan mendapatkan pengakuan

---

<sup>234</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

dari pemerintah dengan syarat mendapatkan rekomendasi dari BSNP.

5. Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.<sup>235</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 ini adalah turunan dari UU Sisdiknas yang diamanatkan sebagaimana disebutkan pada bagian kesembilan tentang pendidikan keagamaan pasal 30 ayat 5 bahwa Ketentuan mengenai pendidikan keagamaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah. PP yang muncul kemudian adalah Peraturan Pemerintah nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Pada PP ini pasal 1 ayat (2) menyebutkan bahwa Pendidikan Keagamaan adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang

---

<sup>235</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Sebagaimana pesantren pada umumnya, setidaknya ada tiga tujuan utama penyelenggaraan pesantren muadalah sebagaimana dirumuskan PMA No 18 Tahun 2014 Pasal 2 yaitu: a. menanamkan kepada peserta didik untuk memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Allah; b. mengembangkan kemampuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau menjadi muslim yang dapat mengamalkan ajaran agama Islam dalam kehidupannya sehari-hari; dan c. mengembangkan pribadi akhlakul karimah bagi peserta didik yang memiliki kesalehan individual dan sosial dengan menjunjung tinggi jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, persaudaran sesama umat Islam (*ukhuwah Islamiyah*), rendah hati (*tawadhu*), toleran (*tasamuh*), keseimbangan (*tawazun*), moderat (*tawasuth*), keteladanan (*uswah*), pola hidup sehat, dan cinta tanah air. Lihat. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2014 Tentang Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren Yang Terbit Pada Tanggal 14 Juli 2014 Pasal 2., n.d.

menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama dan/atau menjadi ahli ilmu agama dan menjalankan ajaran agamanya. Selanjutnya ayat (3) menyebutkan bahwa Pendidikan diniyah adalah pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan pada semua jalur dan jenjang pendidikan. Ayat (4) Pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya.

Terkait dengan fungsi pendidikan keagamaan, pasal 8 ayat (1) menyatakan, pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama. Sedangkan tujuan pendidikan keagamaan tercantum dalam pasal 8 ayat (2) Pendidikan keagamaan bertujuan untuk terbentuknya peserta didik yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama yang berwawasan luas, kritis, kreatif, inovatif, dan dinamis dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia.

Pasal 14 menyatakan bahwa, ayat (1) pendidikan keagamaan Islam berbentuk pendidikan diniyah dan pesantren, (2) pendidikan diniyah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal, dan (3) pesantren dapat menyelenggarakan 1 (satu) atau berbagai satuan dan/atau program pendidikan pada jalur formal, nonformal, dan informal. Pasal 26 ayat (2) pesantren menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara

terpadu dengan jenis pendidikan lainnya pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, menengah, dan/atau pendidikan tinggi. Dengan demikian jelaslah bahwa landasan konstitusional baik internasional maupun nasional sebagaimana disebut di atas menjadi referensi kebijakan penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren termasuk pesantren *Mu'adalah*.

### **E Kebijakan Pesantren *Mu'adalah***

Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam sudah mengeluarkan kebijakan pada bentuk pengakuan kesetaraan (*Mu'adalah*) dengan lulusan Madrasah Aliyah, yakni menggunakan terbitnya SK Nomor: E. IV/PP.032/KEP/80/98 lepas 9 Desember 1998 yang berisi pernyataan pengakuan kesetaraan pada lulusan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Kemudian disusul menggunakan pengakuan kesetaraan pada pesantren tadi berdasarkan Menteri Pendidikan Nasional menggunakan terbitnya SK angka 106/0/2000 lepas 29 Juni 2000.<sup>236</sup>

Dua tahun berikutnya Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam mengeluarkan Surat Edaran Nomor: Dj.II/PPO1.I/ AZ/9/02 lepas 26 Nopember 2002 mengenai Pedoman Pelaksanaan Pemberian Status Kesetaraan Pendidikan Pondok Pesantren menggunakan Madrasah Aliyah. Setelah terbit Undang-undang angka 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, akhirnya pesantren secara resmi berhasil masuk sebagai sub sistem pendidikan nasional. Kemudian diperkuat menggunakan Peraturan

---

<sup>236</sup> Nur Hadi Ihsan, *Ibid.*, h. 106-110.

Pemerintah angka 32 tahun 2013 mengenai Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Peraturan Pemerintah angka 55 Tahun 2007 mengenai Pendidikan Agama dan Keagamaan, maka pendidikan pada pondok pesantren telah menerima pengakuan yang jelas, dan memperoleh fasilitas yang sama misalnya institusi-institusi pendidikan lainnya manakala mengikuti regulasi-regulasi yang sudah ditetapkan pemerintah. Dalam konteks ini, pondok pesantren Mu'adalah yang masih ada pada Indonesia terbagi sebagai dua (2) bagian pertama, pondok pesantren yang forum pendidikannya dimu'adalahkan menggunakan forum-forum pendidikan pada luar negeri misalnya Universitas al-Azhar Cairo Mesir, Universitas Umm al-Qurra Arab Saudi juga menggunakan forum-forum non formal keagamaan lainnya yang terdapat pada Timur Tengah, India, Yaman, Pakistan atau pada Iran. Pondok pesantren pondok pesantren yang mu'merupakan menggunakan luar tadi sampai waktu ini belum terdata menggunakan baik lantaran dalam biasanya mereka pribadi herbi forum-forum pendidikan luar negeri tanpa terdapat koordinasi menggunakan Depag RI juga Departemen Pendidikan Nasional. Kedua, pondok pesantren mu'merupakan yang disetarakan menggunakan Madrasah Aliyah pada pengelolaan Depag RI, yang disetarakan menggunakan Sekolah Menengah Atas pada pengelolaan Diknas. Keduanya menerima SK berdasarkan Dirjen terkait.<sup>237</sup>

---

<sup>237</sup> Choirul Fuad Yusuf, *Ibid.*, h. 8.

Proses penyetaraan dilakukan melalui prosedur seleksi menggunakan kriteria tertentu. Tidak seluruh pesantren sanggup memperoleh status Mu'adalah. Standar kriteria Mu'adalah diantaranya pertama, penyelenggaraan pesantren wajib berbentuk yayasan atau organisasi berbadan hukum. Kedua, terdaftar menjadi forum pendidikan pesantren dalam kementerian agama (kemenag) dan tidak memakai kurikulum kemenag atau kementerian pendidikan nasional (kemendiknas).<sup>238</sup> Ketiga, tersedianya komponen penyelenggaraan pendidikan, misalnya energi kependidikan, santri, kurikulum, ruang belajar, kitab pelajaran, dan wahana pendukung yang lainnya. Keempat, jenjang pendidikannya sederajat Madrasah Aliyah menggunakan usang pendidikannya 3 tahun setamat Tsanawiyah dan enam tahun setamat Ibtidaiyah. Wujud jenjang pendidikan setara Aliyah merupakan Madrasah `Ulya (*`Aly* atau Aliyah), *Dirasah Mu`alimin Islamiyyah* (DMI), *Kulliyatul Mu`minin Al-Islamiyah* (KMI), *Tarbiyatul Mu`alimin Al-Islamiyah* (TMI), dan *Madrasah Diniyah `Ulya* atau setingkat *Takhassush* yang telah lulus jenjang *wustho* dan *Awwaliyah/Ula*. Pesantren yang belum bisa disetarakan, bisa mengajukan pulang tahun berikutnya selesainya terdapat pemugaran dalam komponen yang dipercaya kurang. Nilai kesetaraan berlaku empat tahun. Pesantren yang sudah memperoleh nilai Baik (B) atau Cukup (C) bisa mengajukan usulan buat memperoleh nilai kesetaraan yang lebih tinggi selesainya Mu'adalah berlaku 2 tahun. Kehadiran

---

<sup>238</sup> Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri, Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009), h. 189.

Pesantren *mu`adalah* sebagaimana kebijakan pada atas adalah upaya standardisasi pendidikan pesantren. *Mu`adalah* adalah kebijakan negara terhadap pesantren sebelum terdapat peraturan yang dibakukan. Berbagai regulasi yang dimuntahkan pemerintah terkait menggunakan pengakuan terhadap eksistensi forum.<sup>239</sup>

Kehadiran Pesantren *Mu`adalah* sebagaimana kebijakan di atas merupakan upaya standardisasi pendidikan pesantren. *Mu`adalah* merupakan kebijakan negara terhadap pesantren sebelum ada peraturan yang dibakukan. Berbagai regulasi yang dikeluarkan pemerintah terkait dengan pengakuan terhadap keberadaan lembaga pendidikan pesantren merupakan trobosan dan sekaligus tantangan bagi lembaga pesantren.

## **F    Prosedur            Penyelenggaraan            Pesantren** ***Mu`adalah***

Sebagai konsep baru dalam dunia pesantren, pesantren *mu`adalah* memiliki prosedur-prosedur penyelenggaraan yang telah diatur oleh pemerintah. Proses penyeteraan dilakukan melalui seleksi dengan kriteria tertentu. Tidak semua pesantren bisa memperoleh status *mu`adalah*. standar kriteria *mu`adalah* antara lain:

1. Penyelenggaraan pesantren harus berbentuk yayasan atau organisasi sosial yang berbadan hukum.
2. Memiliki piagam terdaftar sebagai lembaga pendidikan pada Kementerian Agama (Kemenag) dan tidak

---

<sup>239</sup> Asrori S. *Ibid.*, h. 191

menggunakan kurikulum Kemenag atau Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas).

3. Tersedianya komponen penyelenggaraan pendidikan, antara lain: 1) Tenaga Kependidikan, 2) Santri, 3) Kurikulum, 4) Ruang Belajar, 5) Buku Pelajaran, 6) Sarana Pendukung kegiatan pendidikan lainnya.
4. Memiliki jenjang pendidikan yang terstruktur dan terukur. Lama pendidikan yang disetarakan dengan Madrasah Aliyah/ SMA adalah 3 tahun setelah tamat Madrasah Tsanawiyah dan Ibtidaiyah selama 6 tahun.<sup>240</sup>

Adanya kebijakan pemerintah tersebut ternyata memiliki dampak yang signifikan terhadap eksistensi pesantren. Pesantren sebagai lembaga tradisional Islam kemudian “terpinggirkan” ketika berhadapan dengan lembaga pendidikan modern yang lebih teratur.<sup>241</sup> Sehingga tidak heran, pada saat itu pesantren tidak mendapat perhatian, dukungan, maupun pembinaan dari pemerintah agar menjadi sekolah yang terstandarisasi pendidikan nasional.

---

<sup>240</sup> Asrori S, *Ibid*, h. 180-185.

<sup>241</sup> Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Pesantren di Lirboyo Kediri*, (Kediri: IAIT Pres, 2008), h. 2.

## **G Status *Mu'adalah* antara Pembebasan dan Pengebirian<sup>242</sup>**

Secara politis, *mu'adalah* memang berarti pengakuan terhadap keberadaan lembaga pendidikan Islam yang disebut pesantren, dengan segala kelebihan dan kekurangannya dari pemerintah, meski pengakuannya sangat terlambat. Berbagai produk legislasi juga telah ditetapkan pemerintah untuk mendukung proses tersebut. Namun jika tidak hati-hati, produk legislasi tersebut bisa menjadi bentuk pengebirian terhadap identitas pesantren. Misalnya, PP. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Agama dapat menjadi motor penggerak modernisasi dan pembaharuan di dunia pesantren di satu sisi, sekaligus “alat” pengebirian pesantren di sisi lain. Sebagaimana disebutkan di atas, ketika pendirian pesantren masih memerlukan izin dari pemerintah, hal ini bertentangan dengan prinsip otonomi dan kemandirian pesantren, apalagi jika dikaitkan dengan status pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat.

Selain itu, *Mu'adalah* yang artinya pemerataan, tidak boleh seragam. Karena pada hakekatnya salah satu ruh pesantren adalah kemandirian (kemerdekaan) dalam segala hal dan gilirannya melahirkan keragaman dalam dunia pesantren, tidak ada dua pesantren yang pasti sama satu sama lain. Jika beberapa PTN "mapan" tidak mau menerima alumni pesantren *Mu'adalah* karena tidak memiliki nilai UN

---

<sup>242</sup> Umar Bukhory, *Status Pesantren Mu'adalah; Antara Pembebasan dan Pengebirian Jatidiri Pendidikan Pesantren*, Jurnal KARSA, Vol. IXI No. 1 April 2011, h. 60-61.

(Ujian Nasional), cara berpikir "seragam" pembuat kebijakan itu yang perlu dibongkar, karena setiap pesantren diciptakan berbeda untuk bisa memainkan game tersebut. peran yang berbeda dalam masyarakat. Kesadaran historis para pengambil kebijakan perlu ditingkatkan untuk melihat fakta sejarah tentang peran pesantren dalam perjuangan kemerdekaan bangsa dan bagaimana peran beberapa tokoh bangsa yang notabene merupakan alumni pesantren. Ujung-ujungnya harus ada sosialisasi lebih lanjut dan bila perlu tekanan politik dari pemerintah (dalam hal ini Kemendiknas dan Kemenag) terhadap PTN yang tidak mau menerima alumni pesantren *mu'adalah* dalam, dengan tujuan agar alumni pesantren tidak lagi mengalami diskriminasi dalam mendapatkan haknya untuk melanjutkan studi. Karena kualitasnya sudah terbukti tidak kalah dengan alumni sekolah formal lainnya.

## **H Kesimpulan**

Berdasarkan dari paparan di atas tentang manajemen pesantren *mu'adalah* dapat disimpulkan diantaranya:

Pengertian pesantren *mu'adalah* secara etimologis, kata mu` berasal dari kata Arab "*adala*" dan "*yu*" "*adilu*" "*mu`adalatan*" berarti persamaan atau persamaan. Istilah mu` adalah proses penyeimbangan antar lembaga Pendidikan baik di pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren. Secara terminologi berarti suatu proses penyeteraan antara institusi pendidikan baik pendidikan di pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren dengan menggunakan kriteria baku dan mutu/kualitas yang telah

ditetapkan secara adil dan terbuka. Selanjutnya hasil dari muadalah tersebut, dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren.

Tujuan *Mu'adalah* pendidikan pondok pesantren dengan Madrasah Aliyah dan SMA adalah memberikan pengakuan, memperoleh gambaran kinerja Pondok Pesantren yang akan di-Mu'adalah-kan, menentukan pemberian fasilitas terhadap suatu Pondok Pesantren dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan yang setara/Mu'adalah dengan Madrasah Aliyah/SMA.

Dasar kebijakan pesantren *Mu'adalah* sesuai dengan surat keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam mengeluarkan Surat Keputusan Nomor: E. IV/PP.032/KEP/80/98 tanggal 9 Desember 1998 yang berisi pernyataan pengakuan kesetaraan kepada lulusan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo. Kemudian disusul dengan pengakuan kesetaraan kepada pesantren tersebut dari Menteri Pendidikan Nasional dengan terbitnya SK nomor 106/0/2000 tanggal 29 Juni 2000.

Prosedur penyelenggaraan pesantren *mu'adalah* antara lain adanya penyelenggaraan pesantren harus berbentuk yayasan atau organisasi sosial yang berbadan hukum. Memiliki piagam terdaftar sebagai lembaga pendidikan pada Kementerian Agama (Kemenag) dan tidak menggunakan kurikulum Kemenag atau Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). Tersedianya komponen penyelenggaraan pendidikan, antara lain: 1) Tenaga Kependidikan, 2) Santri, 3) Kurikulum, 4) Ruang Belajar, 5) Buku Pelajaran, 6)

Sarana Pendukung kegiatan pendidikan lainnya. Memiliki jenjang pendidikan yang terstruktur dan terukur. Lama pendidikan yang disetarakan dengan Madrasah Aliyah/ SMA adalah 3 tahun setelah tamat Madrasah Tsanawiyah dan Ibtidaiyah selama 6 tahun.

Secara politis, *mu'adalah* memang berarti pengakuan terhadap keberadaan lembaga pendidikan Islam yang disebut pesantren, dengan segala kelebihan dan kekurangannya dari pemerintah, meski pengakuannya sangat terlambat. Berbagai produk legislasi juga telah ditetapkan pemerintah untuk mendukung proses tersebut. Namun jika tidak hati-hati, produk legislasi tersebut bisa menjadi bentuk pengebirian terhadap identitas pesantren.

## **I Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang pesantren *mu'adalah*?
2. Bagaimana pemahaman saudara tentang dasar kebijakan pesantren *mu'adalah*?
3. Apa tujuan pesantren *mu'adalah*?
4. Apa prosedur yang diperlukan dalam penyelenggaraan pesantren *mu'adalah*?
5. Bagaimana pemahaman saudara tentang status *mu'adalah* antara pembebasan dan pengebirian?

## **J Tugas**

Buatlah resume berkaitan manajemen pesantren *mu'adalah* dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **K Daftar Kepustakaan**

Anwar, Ali, *Pembaruan Pendidikan Pesantren di Lirboyo Kediri*, Kediri: IAIT Pres, 2008.

Bukhory, Umar, *Status Pesantren Mu'adalah; Antara Pembebasan dan Pengebirian Jatidiri Pendidikan Pesantren*, Jurnal KARSA, Vol. IXI No. 1 April 2011, h. 60-61.

Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, *Direktorat Jendral Pendidikan Islam, Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Satuan Pendidikan Mu'adalah*, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2015.

Hadi Ihsan, Nur, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur*, Ponorogo: Pondok Modern Darussalam Gontor, 2006.

Karni, Asrori S., *Etos Studi Kaum Santri, Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung: PT Mizan Pustaka, 2009.

Tilaar, HAR, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 6.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2014 Tentang Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren Yang Terbit Pada Tanggal 14 Juli 2014 Pasal 2., n.d.

Yusqi, M. Ishom, *Pedoman Penyelenggaraan Pondok Pesantren Mu'adalah*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam, Direktorat PD Pontren, 2009.

Yusuf, Choirul Fuad, *Pedoman Penyelenggaraan Pondok Pesantren Muadalah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009.



## BAB

# IX

## Manajemen Pendidikan Pesantren Tradisional

---

### Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### 1. Sikap

- 1) Bertaqwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai manajemen pendidikan pesantren tradisional dalam menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### 2. Pengetahuan

- 1) Mampu menjelaskan Tipologi Pondok Pesantren.
- 2) Mampu menjelaskan Pengertian pesantren tradisional.
- 3) Mampu menjelaskan Sistem Pendidikan Tradisional.
- 4) Mampu menjelaskan Struktur Organisasi dan pola Manajemen Pesantren Tradisional.
- 5) Mampu menjelaskan Kelemahan Manajemen Pesantren Tradisional.

- 6) Mampu menjelaskan Upaya Pondok Pesantren Tradisional Menghadapi Dampak Modernitas.
- 7) Mampu menjelaskan Peran Pendidikan Pesantren Tradisional.

### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang manajemen pendidikan pesantren tradisional.
- 2) Mampu menjelaskan tentang: Tipologi Pondok Pesantren, Pengertian pesantren tradisional, Sistem Pendidikan Tradisional, Struktur Organisasi dan pola Manajemen Pesantren Tradisional, Kelemahan Manajemen Pesantren Tradisional, Upaya Pondok Pesantren Tradisional Menghadapi Dampak Modernitas, Peran Pendidikan Pesantren Tradisional.

### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu mengelola pesantren tradisional.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki pola-pola pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pesantren tradisional.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan manajemen pesantren tradisional.

## A Pendahuluan

Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional yang lahir dan tumbuh berbarengan dengan datangnya Islam ke tanah Jawa. Dengan demikian, pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua dan asli (indigenous) di masyarakat Indonesia.<sup>243</sup> Sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional, ditengarai merupakan kelanjutan dari sistem pendidikan pada masa Hindu-Budha pra-Islam. Dengan demikian, pesantren selain identik dengan makna keislaman juga makna keaslian Indonesia, sehingga Islam, pada saat itu, tinggal meneruskan dan mengislamkan lembaga pendidikan yang sudah ada.<sup>244</sup>

Sebagai sebuah sistem pendidikan yang merupakan kelanjutan dari sistem pendidikan sebelumnya, pesantren berhasil memadukan sistem pendidikan Islam<sup>3</sup> yang di dalamnya diajarkan ajaran Islam<sup>3</sup> dengan budaya lokal yang mengakar pada saat itu. Upaya pemaduan antara ajaran Islam dengan budaya lokal itu, merupakan ciri penyebaran Islam pada masa awal Islam, yang mengutamakan kelenturan dan toleransi terhadap keyakinan dan nilai-nilai yang hidup subur di masyarakat sejak sebelum Islam datang ke Nusantara.<sup>245</sup>

---

<sup>243</sup> Manfred Ziemik, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial (ter. Butche B Soendjoyo)*, (Jakarta: P3M Cet. I. 1986), h. 100. dan Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1990), h. 57.

<sup>244</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina 1997), h. 3.

<sup>245</sup> Suteja, *Pola Pemikiran Kaum Santri Mengaca Wali Jawa, dalam Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), h. 77.

Dengan demikian, dalam sejarah perjalanannya, pesantren telah berhasil melakukan upaya-upaya kontekstualisasi ajaran Islam dengan budaya lokal. Kalangan pesantren pada masa awal Islam, telah dapat menampilkan sekaligus mengajarkan Islam yang dapat bersentuhan mesra dengan nilai-nilai, keyakinan, dan ritual pra Islam. Dalam beberapa kasus, keyakinan-keyakinan dan ritis-ritus tersebut dipertahankan dan dipraktikkan<sup>3</sup>dengan diberi muatan dan corak Islami<sup>3</sup>oleh sebagian masyarakat Muslim hingga saat ini.

Dari gambaran di atas, jelaslah bahwa pesantren yang merupakan lembaga pendidikan di Indonesia, yang tumbuh dan berkembang sejak ratusan tahun lalu masih eksis dan dibutuhkan kehadirannya di tengah-tengah masyarakat Muslim Indonesia. Berdasarkan bangunan fisik atau sarana pendidikan yang dimiliki, pesantren mempunyai lima tipe berdasarkan ketersediaan sarana dan prasarana yang dimiliki pesantren itu sendiri. Sedangkan berdasarkan kurikulum, pesantren terbagi tiga, yaitu pesantren tradisional (salafiyah), pesantren modern (khalaf atau *asriyah*) dan pesantren komprehensif (kombinasi). Namun pada pembahasan ini akan diuraikan tentang pesantren tradisional.

## **B Tipologi Pondok Pesantren**

Tipologi dan klasifikasi pesantren dalam peraturan yang dikeluarkan oleh menteri agama nomor 3 tahun 1979, mengklasifikasikan pondok pesantren sebagai berikut:<sup>246</sup>

1. Pondok pesantren tipe A, yaitu di mana para santri belajar dan bertempat tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren dengan pengajaran yang berlangsung secara tradisional.
2. Pondok pesantren tipe B, yaitu yang menyelenggarakan pelajaran secara klasikal dan pengajaran oleh kyai bersifat aplikasi, diberikan pada waktu-waktu tertentu, santri tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren.
3. Pondok pesantren Tipe C, yaitu pondok pesantren yang merupakan asrama, sedangkan para santrinya belajar di luar (madrasah atau sekolah umum) kyai hanya mengawasi dan sebagai pembina para santri tersebut.
4. Pondok pesantren tipe D, yaitu yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah.

Tipe pondok pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi para santrinya secara garis besar seringkali diklasifikasikan dalam dua tipologi. Pertama, tipe Salafiyah, yaitu yang menyelenggarakan pendidikan dan pengetahuan ke Islaman, Al-Qur'an dan ilmu-ilmu agama lainnya yang merujuk pada kitab-kitab klasik (kuning) dengan menggunakan cara-cara sebagaimana

---

<sup>246</sup> Mahpuddin Noor, *Potret Dunia Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2006), h. 43-44

awal pertumbuhannya. Kedua, Tipe Khalafiyah, yaitu pondok pesantren di samping menyelenggarakan kegiatan-kegiatan kepesantrenan pada umumnya juga menyelenggarakan kegiatan pendidikan formal (sekolah atau madrasah).

*Pertama*, tipe pondok pesantren tradisional murni, yaitu pondok pesantren yang tidak memiliki sekolah atau madrasah. Namun para santri umumnya belajar pada sekolah formal yang terletak di sekitar pondok pesantren, di samping juga terdapat murni santri pondok. Di pesantren tersebut umumnya mengajarkan kitab-kitab klasik (kuning) dengan menggunakan berbagai metode tradisional.

*Kedua*, tipe pondok pesantren tradisional kombinasi, yaitu pondok pesantren yang memiliki sekolah atau madrasah, di mana santri diajarkan tidak saja ilmu-ilmu agama namun juga ilmu pengetahuan umum di sekolah, namun juga mengajarkan kitab-kitab klasik di pondok dengan menggunakan metode tradisional. Sedangkan pendidikan di pondok dilakukan selepas jam sekolah, umumnya ditekankan pada ilmu-ilmu agama Islam yang merujuk pada Al-Qur'an, Hadits dan kitab-kitab klasik (kuning/gundul).

*Ketiga*, tipe pondok pesantren kombinasi modern, adapun tipe ini adalah pondok pesantren yang memiliki lembaga pendidikan agama (sekolah) dan juga umum, di samping tetap mendalami kitab-kitab klasik sebagaimana terdapat pada pesantren tradisional. Di samping itu di pondok pesantren kombinasi modern ini pada umumnya santri diwajibkan menggunakan bahasa asing seperti bahasa Arab dan Inggris di samping bahasa Indonesia. Di samping

itu fasilitas sarana dan prasarana pendidikan pada tipe ini cukup lengkap dan memadai, di samping ada pondok, mesjid, sekolah, aula, dan beberapa fasilitas penunjang lainnya.

### **C Pengertian Pesantren Tradisional**

Pemahaman tradisional menunjukkan bahwa lembaga ini telah ada selama ratusan tahun (300-400 tahun) yang lalu dan telah menjadi bagian yang dalam dari sistem kehidupan sebagian besar umat Islam Indonesia yang merupakan kelompok mayoritas bangsa Indonesia dan telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu. sesuai dengan perjalanan ummat. tidak tradisional dalam arti tetap tanpa mengalami penyesuaian.<sup>247</sup> Kata salaf atau salafiyah sendiri diambil dari nomenklatur bahasa Arab salafiyun untuk menunjuk sekelompok umat Islam yang ingin kembali kepada ajaran Al-Qur'an dan As-Sunnah sebagai pengamalan kehidupan generasi pertama Islam (Assalafussholeh). Saat itu umat Islam sedang mengalami perpecahan berupa mazhab tauhid di antara beberapa kelompok. Kelompok salafiyun ini mengaku terpisah dari semua kelompok tersebut dan mengajak semua yang telah dikelompokkan ke dalam kelompok untuk bersatu kembali dengan ajaran Al-Qur'an dan As-Sunnah.

Penggunaan kata salaf juga digunakan untuk antonim kata salaf versus Khalaf. Ungkapan ini digunakan untuk membedakan antara ulama salaf (tradisional) dan ulama

---

<sup>247</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS,1994), h. 55.

Khalaf (modern). Salaf tidak selalu berarti kuno ketika para ulama mengajak kembali kepada ajaran Al-Qur'an. Seringkali mereka malah lebih dinamis dari para khalaf karena ulama khalaf juga dimaknai untuk menggambarkan para ulama yang memiliki orientasi salafussholeh.

Penggunaan kata salaf untuk pesantren hanya terjadi di Indonesia. Namun, pesantren salaf cenderung digunakan untuk merujuk pada pesantren yang tidak menggunakan kurikulum modern, baik dari pemerintah maupun inovasi para ulama saat ini. Pesantren salaf umumnya dikenal sebagai pesantren yang tidak menyelenggarakan pendidikan formal seperti madrasah atau sekolah. Walaupun mengadakan pendidikan agama dengan sistem kelas, kurikulumnya berbeda dengan kurikulum, model sekolah, atau madrasah pada umumnya.

Jadi menurut penulis, Pondok Pesantren Salaf adalah pesantren yang mengajarkan santrinya untuk mempelajari agama Islam secara khusus tanpa memasukkan pendidikan umum di dalamnya. Kegiatan yang dilakukan biasanya mempelajari ajaran Islam dengan belajar menggunakan kitab kuning atau kitab kuno (klasik), yang menggunakan metode tradisional seperti hafalan, dan menerjemahkan kitab dalam proses belajar mengajar yang sedang berlangsung. Di pesantren salaf, peran kyai atau ulama sangat dominan, kyai menjadi sumber rujukan utama dalam sistem pembelajaran santri sentra. Pondok Pesantren Tradisional (Salafi) “merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang juga berada di garda terdepan dalam menyaring dampak negatif kehidupan modern”.

Istilah pesantren tradisional digunakan untuk menyebut ciri-ciri dasar perkembangan pesantren yang bertahan dalam pola generasi pertama atau generasi Salafi. Pesantren salafiyah telah memperoleh kesetaraan melalui Keputusan Menteri (Menag dan Mendiknas) No: 1/U/KB/2000 dan No. MA/86/2000, tanggal 30 Maret 2000, yang memberikan kesempatan kepada pesantren salafiyah untuk ikut menyelenggarakan pendidikan dasar sebagai upaya percepatan pelaksanaan program wajib belajar dengan tambahan persyaratan mata pelajaran bahasa Indonesia, matematika, dan IPA dalam kurikulum. Dengan demikian SKB ini memiliki implikasi yang sangat besar untuk menjaga eksistensi pendidikan pesantren.<sup>248</sup>

Karakteristik pesantren salaf tentu berbeda dengan pesantren modern. Hal ini terlihat dari karakternya, pertama, pesantren salaf memiliki karakter lokal. Model pendidikan yang sesuai dengan kenyataan yang ada di masyarakat sekitar. Kedua, di pesantren salaf, penekanannya adalah membangun budaya tanpa harus membangun sistem. Ketiga, pesantren salaf dikenal sebagai pesantren yang memiliki pola pengelolaan pendidikan tradisional. Selain itu, dari segi busana terlihat sangat sederhana dan mandiri. Kesederhanaan berbusana di pesantren salaf tampaknya tidak membedakan antara pakaian untuk jamaah di masjid dan pakaian untuk kegiatan lainnya, termasuk untuk kegiatan belajar mengajar.

---

<sup>248</sup> Sulthon Masyhud, Khusnur Ridho, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), h. 7.

## D Sistem Pendidikan Tradisional

Sistem pendidikan pesantren tradisional tidak dikenal adanya kelas-kelas sebagai tingkatan atau jenjang pendidikan. Seseorang dalam belajar di pesantren tergantung sepenuhnya pada kemampuan pribadinya dalam menyerap ilmu pengetahuan. Semakin cerdas seseorang, maka semakin singkat ia belajar.<sup>249</sup> Menurut tradisi pesantren, pengetahuan seorang santri diukur dari jumlah buku-buku atau kitab-kitab yang telah pernah dipelajarinya dan kepada ulama mana ia telah berguru. Jumlah kitab-kitab standar berbahasa Arab yang harus dibaca (kutubul muqarrarah) telah ditentukan oleh lembaga-lembaga pesantren. Dengan demikian, dalam pesantren tradisional kitab-kitab Islam klasik (kitab kuning) dijadikan mata kajian, sekaligus sebagai sarana penjenjangan kemampuan santri dalam belajar. Satuan waktu belajar tidak ditentukan oleh kurikulum atau usia, melainkan oleh selesainya kajian satu atau beberapa kitab yang ditetapkan. Pengelompokan kemampuan santri juga tidak didasarkan semata-mata kepada usia, tetapi kepada taraf kemampuan santri dalam mengkaji dan memahami kitab-kitab tersebut.<sup>250</sup>

Dalam pesantren tradisional, untuk menentukan kitab mana yang akan dikaji dan diikuti oleh seorang santri tidak secara ketat ditentukan oleh kyai atau pesantren, melainkan justru diserahkan kepada santri itu sendiri. Hal ini karena santri yang meneruskan ke pesantren, terutama pesantren

---

<sup>249</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasahada Press, 1993), h. 37.

<sup>250</sup> A. Wahid Zaini, *Orientasi Pondok Pesantren Tradisional Dalam Masyarakat Indonesia* dalam *Tarekat, Pesantren, dan Budaya Lokal*, ed. M. Nadim Zuhdi et. al. (Surabaya: Sunan Ampel Press, 1999), h. 79.

besar, dianggap telah mampu untuk mengukur kemampuannya, sehingga pesantren atau kyai hanya membimbing tentang cara menentukan pilihan kajian. Pemilihan materi belajar yang memberikan keleluasaan kepada santri untuk ikut mengambil peranan di dalam menentukan jenjang dan kurikulum belajarnya oleh sebagian peneliti dianggap sebagai adanya proses demokratisasi di dalam proses belajar mengajar.<sup>251</sup>

Sistem pengajaran di pesantren dalam mengkaji kitab-kitab Islam klasik (kitab kuning) sejak mula berdirinya menggunakan metode sebagai berikut:

- 1) Metode sorogan, di mana santri menghadap guru seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajarinya. Kyai membacakan pelajaran yang berbahasa Arab itu kalimat demi kalimat kemudian menterjemahkannya dan menerangkan maksudnya. Sedangkan santri menyimak dan memberi catatan pada kitabnya untuk mensahkan bahwa ilmu itu telah diberikan oleh kyai. Adapun istilah sorogan tersebut berasal dari kata sorog (bahasa Jawa) yang berarti menyodorkan, sebab setiap santri menyodorkan kitabnya di hadapan kyainya. Di pesantren besar, sorogan dilakukan oleh dua atau tiga orang santri saja yang biasanya terdiri dari keluarga kyai atau santri-santri yang diharapkan di kemudian hari menjadi ulama.
- 2) Metode wetonan, di mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai yang

---

<sup>251</sup> M. Habib Chirzin, *Agama dan Ilmu dalam Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, 1988), h. 88.

menerangkan pelajaran secara kuliah. Santri membawa kitab yang sama dengan kitab kyai dan menyimak kitab masing-masing serta membuat catatan padanya. Istilah wetonan ini berasal dari kata wektu (bahasa Jawa) yang berarti waktu, sebab pengajian tersebut diadakan dalam waktu-waktu tertentu, yaitu sebelum atau sesudah melakukan shalat fardhu. Di Jawa Barat metode ini disebut dengan bandongan, sedangkan di Sumatra dipakai istilah halaqah. Dalam sistem pengajaran semacam ini tidak dikenal adanya absensi. Santri boleh datang boleh tidak, juga tidak ada ujian.

Dua metode pengajaran di atas dalam waktu yang sangat panjang masih dipergunakan pesantren secara agak seragam. Metode sorogan tentu lebih efektif, karena kemampuan santri dapat terkontrol secara langsung oleh kyai (ustadz). Akan tetapi metode tersebut sangat tidak efisien, karena terlalu memakan waktu lama. Sedangkan metode wetonan akan lebih efisien, namun sangat kurang efektif, karena kemampuan santri tidak akan terkontrol oleh pengajarnya. Meskipun demikian, dalam kedua metode tersebut budaya tanya jawab dan perdebatan tidak dapat tumbuh. Terkadang terjadi kesalahan yang diperbuat oleh sang kyai (ustadz), namun tidak pernah ada teguran atau kritik dari santri. Bahkan, tidak mustahil tanpa pikir panjang para santri menerima mentah-mentah kesalahan tersebut sebagai kebenaran.<sup>252</sup>

---

<sup>252</sup> Ahmad Qodri A. Azizy, *Islam dan Permasalahan Sosial: Mencari Jalan Keluar*, (Yogyakarta: LKIS, 2000), h. 106.

Sekarang ini, beberapa pesantren tradisional tetap bertahan dengan kedua sistem pengajaran tersebut tanpa variasi ataupun perubahan. Sedangkan sebagian yang lain telah berubah sesuai dengan perubahan zaman dan mulai menerapkan sistem pendidikan klasikal yang dianggap lebih efektif dan efisien. Sistem yang disebut terakhir ini mulai muncul dan berkembang di awal tahun 1930-an. Modelnya seperti sekolah pada umumnya, meskipun kurikulum dan silabusnya sangat bergantung pada kyai, dalam arti dapat berubah-ubah sesuai dengan pertimbangan dan kebijaksanaan kyai. Ini semua masih dalam satu pembicaraan, yaitu hanya pelajaran agama atau kitab-kitab kuning saja yang diajarkan.

Sistem evaluasi yang berlaku di dalam pesantren tradisional biasanya tidak terlalu ketat dan mengikat, melainkan sangat memberi keleluasaan kepada santri yang bersangkutan untuk melakukan *self-evaluation* (evaluasi diri sendiri). Dalam evaluasi pengajaran ini, peranan kyai sangat menonjol dan lebih besar pada metode sorogan, sementara pada metode wetonan para santri sangat mempunyai peranan. Biasanya titik tekan evaluasi yang dilakukan oleh kyai dan pengurus pesantren tidak sekedar pada pengetahuan kognitif, berupa sejauh mana keberhasilan penyerapan ilmu dan pengetahuan yang telah diperoleh santri, tetapi lebih jauh lagi pada keutuhan kepribadiannya berupa ilmu, sikap, dan tindakan tutur kata dan perbuatan yang terpantau dalam interaksi keseharian santri dengan kyai. Dalam menentukan apakah seorang santri telah berhasil menyelesaikan suatu kurikulum tertentu, dengan demikian tidak sekedar dinilai dari aspek penguasaan

intelektualnya, melainkan juga integritas kepribadian santri yang bersangkutan yang dinilai dari kiprah dan tingkah laku kesehariannya.

Proses pendidikan di pesantren berlangsung selama 24 jam. Dalam pesantren tradisional, penjadwalan waktu belajar tidaklah terlalu ketat. Timing dan alokasi waktu bagi sebuah kitab yang dikaji biasanya disepakati bersama oleh kyai dan santri sesuai dengan pertimbangan kebutuhan dan kepentingan bersama. Dapat saja waktu 24 jam hanya dimanfaatkan empat atau lima jam untuk istirahat, sedangkan sisanya untuk proses belajar mengajar dan beribadah, baik secara kolektif maupun secara individual.

Pendidikan pesantren sangat menekankan aspek etika dan moralitas. Proses pendidikan di sini merupakan proses pembinaan dan pengawasan tingkah laku santri yang seharusnya merupakan cerminan ilmu yang telah diperoleh. Pembinaan dan pengawasan ini dilakukan bersamaan dengan peneladanan langsung oleh kyai dan pengurus sebagai kepanjangan tangan dari kyai, mulai dari urusan ibadah sampai pada urusan keseharian santri.

Pesantren tradisional dikenal pula sistem pemberian ijazah, tetapi bentuknya tidak seperti yang dikenal dalam sistem modern. Ijazah di pesantren berbentuk pencantuman nama dalam suatu daftar rantai transmisi pengetahuan yang dikeluarkan oleh gurunya terhadap muridnya yang telah menyelesaikan pelajarannya dengan baik tentang suatu kitab tertentu sehingga si murid tersebut dianggap menguasai dan boleh mengajarkannya kepada orang lain. Tradisi ijazah ini hanya dikeluarkan untuk murid-murid tingkat tinggi dan hanya mengenai kitab-kitab besar dan masyhur. Para murid

yang telah mencapai suatu tingkatan pengetahuan tertentu tetapi tidak dapat mencapai ke tingkat yang cukup tinggi disarankan untuk membuka pengajian, sedangkan yang memiliki ijazah biasanya dibantu mendirikan pesantren.

## **E Struktur Organisasi dan Pola Manajemen Pesantren Tradisional**

Setiap pesantren memiliki struktur organisasi sendiri-sendiri yang berbeda-beda satu terhadap yang lain, sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Meskipun demikian, daripadanya dapat di simpulkan adanya kesamaan-kesamaan yang menjadi ciri-ciri umum struktur organisasi pesantren, dan tampak adanya kecenderungan perubahan yang sama di dalam menatap masa depannya, sebagai berikut:

- a. Pada dasarnya struktur organisasi pesantren dapat digolongkan menjadi dua sayap sesuai dengan pembagian jenis nilai yang mendasarinya, yaitu nilai agama dengan kebenaran absolut dan nilai agama dengan kebenaran relatif.
- b. Sesuai dengan hierarkis pembagian jenis nilai sebagaimana tersebut pada halaman 16, maka sayap 1 mempunyai supremasi terhadap sayap 2, dan oleh karena itu sayap 2 tidak boleh bertentangan dengan sayap 1, apalagi kalau sampai melakukan perbuatan-perbuatan yang melanggar akidah-syariah agama dan sunnah pondok.
- c. Sayap satu dijaga oleh kyai utama dan dibantu oleh kyai-kyai dan ustaz yang telah dinilai kemampuan ilmu

agamanya oleh kyai utama. Para pembantu kyai utama ini adalah juga santri-santri dari kyai utama. Sayap 2 dijaga oleh kyai-kyai muda, ustaz dan santri. Semua kerja sayap 2, bahkan semua perilaku warga pesantren harus memperoleh restu dari kyai utama, atau setidaknya tidaknya diperbolehkan atau tidak dilarang oleh kyai utama.

- d. Kyai utama merupakan pimpinan spritual dan tokoh kunci pesantren. Kedudukan, kewenangan, dan kekuasaannya amat kuat. Hubungan antarsantri, dan antara santri dan pimpinan (kyai, ustaz, dan pengurus) bersifat kekeluargaan dan penuh hormat.
- e. Pembagian kerja antar unit-unit kerja sering kali kurang tajam dan banyak terdapat kesamaan. Misalnya antara unit yang mengurus pendidikan dan pengajaran dengan unit yang mengurus pengajian, kehumasan, kemasyarakatan, kesejahteraan santri, dan sebagainya sering kali mempunyai tugas yang sama.
- f. Gaya kerja dalam struktur organisasi pesantren pada umumnya masih merupakan garis lurus ke atas, artinya setiap unit kerja bergantung pada atasan langsung.

Dalam struktur organisasi pesantren tradisional, peran kyai sangat menonjol. Pembahasan tentang peranan kyai dalam kepemimpinan masyarakat tradisional tidak bisa dilepaskan dari pembicaraan gaya kepemimpinan kyai dalam pesantren. Gaya kepemimpinan seorang kyai merupakan salah satu ciri khas atau bahkan menjadi bagian, meminjam istilah Gus Dur, *subculture* sebuah masyarakat tradisional

(pesantren). Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya, kyai pesantren sering kali menempati atau bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan (*maziyah*) yang tidak dimiliki oleh masyarakat pada umumnya.<sup>253</sup>

Anehnya, sebagaimana dikemukakan Gus Dur, hal demikian berlangsung secara alamiah. Keberadaanya tidak melalui proses pembinaan dan pemberdayaan yang tetap dan baku. Berawal dari kesabaran, kegigihan, dan kemandirian sang kyai untuk mengimplemasikan cita-cita luhurnya dalam bentuk pendirian pondok pesantren, segala sesuatunya berjalan layaknya air yang mengikutu laju arusnya, dan arus tersebut tidak lain dan tidak bukan adalah *heriditas*. Implikasinya, *gap quality* (atau kesenjangan kualitas) antara seorang pemimpin dengan lainnya tidak bisa dihindarkan. Ironisnya, bukannya kenaikan, grafik kesenjangan kualitas tersebut pada umumnya menunjukkan kemunduran dan penurunan pada tingkat penerusnya. Meski demikian, kemutlakan dan kepemimpinan tunggal dalam sebuah masyarakat tradisional terus berlangsung. Sifat mutlak inilah yang kemudian dikenal sebagai karisma.

Kharismatik, demikian simpulan dari hasil penelitian yang dilakukan Mastuhu berkenaan dengan gaya kepemimpinan kyai di enam lembaga pesantren yang dinilainya mempunyai tipe kepemimpinan yang khas. Meski dengan kadar yang berbeda-beda, sesuai dengan perbedaan paradigma penyelenggara pendidikannya, kepemimpinan

---

<sup>253</sup> Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: dharma Bhakti, tt) h. 168.

karismatik tetap menjadi gaya yang paling dominan dianut para pengasuh pesantren. Sementara itu, rasionalistik sebagai antonim dari kharismatik hanya memperoleh porsi yang sedikit untuk dijadikan sebagai gaya kepemimpinan.<sup>254</sup> Hal ini terbukti dengan tidak adanya satu pesantren pun gaya kepemimpinannya karismatik pengasuhnya kurang dari 50 %, sementara rasionalistiknya lebih dari 50%.

Dari gaya kepemimpinan kharismatik ini, Mastuhu kemudian menemukan dua pola hubungan yang unik antara kyai dan santri. Sebagaimana gaya kepemimpinan sang kyai, dua pola hubungan ini juga terdapat disebuah obyek penelitiannya. Dua pola hubungan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>255</sup>

- 1) Pola hubungan *otoriter-paternalistik*. Yaitu pola hubungan antara pimpinan dan bawahan atau, meminjam istilah James C. Scott, *patron-client relationship*; dan tentunya sang kyailah yang menjadi pimpinannya. Sebagai bawahan, sudah barang tentu peran partisipatif santri dan masyarakat tradisional pada umumnya, sangat kecil, untuk mengatakan tidak ada; dan hal ini tidak bisa dipisahkan dari kadar kekharismatikan sang kyai. Seiring dengan itu, pola hubungna ini kemudian diperhadapkan denga pola hubungan diplomatik-partisipatif. Artinya, semakin

---

<sup>254</sup> Matuhu, *Gaya dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, (Vol II; Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, 1990) h. 88.

<sup>255</sup> Matuhu, *Gaya dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, (Vol II; Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, 1990) h. 91-95.

kuat pola hubungan yang satu semakin lemah yang lainnya.

- 2) Pola hubungan *laissez faire*. Yaitu pola hubungan kyai santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Semuanya didasarkan pada konsep *ikhlas*, *barakah*, dan *ibadah* sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu sang kyai, sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan. Pola hubungan ini kemudian diperhadapkan dengan pola hubungan birokratik. Yaitu pola hubungan di mana pembagian kerja dan fungsi dalam lembaga pendidikan pesantren sudah diatur dalam sebuah struktur organisasi yang jelas.

Dari sini dapat dipahami bahwa kharisma yang dimiliki atau bahkan dilekatkan, baik secara sadar ataupun tidak, kepada seorang kyai inilah yang kemudian menyebabkan mereka mempunyai peran kepemimpinan dalam lingkungannya. Bahkan, dengan kekharismaan yang demikian besar, kyai tidak hanya berperan sebagai pengasuh atau tokoh spritual dalam masyarakat. Lebih dari itu, mereka juga berperan atau diperankan sebagai pimpinan masyarakat, bapak, dan pelindung.

Sebagai sebuah gaya kepemimpinan, sudah barang tentu terdapat kelebihan dan kekurangannya. Disadari atau tidak, gaya kepemimpinan kharismatik memang diperlukan pada tahap awal perkembangan pesantren. Pasalnya, sebagaimana diungkap Sukamto, kepemimpinan kharismatik paternalistik cenderung menunjukkan bobot rasa tanggung jawab kyai yang cukup besar perhatian secara pribadi

terhadap para pengikutnya. Dengan demikian, kyai dapat memberikan pelindung sebaik-baiknya demi terjaganya persatuan dan kesatuan kelompok masyarakat yang dipimpinya.

Kelemahan justru muncul pada saat gaya kepemimpinan ini terus diadopsi secara berkelanjutan. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah tidak adanya kepastian tentang perkembangan pesantren disebabkan segala sesuatunya bergantung pada keputusan pimpinan, adanya keraguan dan bahkan ketidakberanian tenaga-tenaga kreatif yang ikut membantu jalannya pendidikan untuk ikut berperan aktif dalam menyumbangkan kreatifitasnya, tidak adanya perencanaan yang sistematis dalam proses pergantian kepemimpinan (pada umumnya pergantian kepemimpinan disebabkan oleh faktor alami, seperti kematian), dan tidak adanya peningkatan kualitas kepemimpinannya seiring meningkatnya pengaruh sang kyai dari tingkat lokal sampai regional, dan atau bahkan nasional. Meski demikian, bukan berarti gaya kepemimpinan kharismatik harus dihilangkan, mengingat kelebihan yang ditimbulkannya juga cukup dominan. Dalam konteks ini, diktum *al-muhafazhatu 'ala al-qadim al-sholih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah* patut untuk dikedepankan.

## **F Kelemahan Manajemen Pesantren Tradisional**

Pesantren tradisional merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Kehadirannya dinilai sangat efektif memberikan bekal ilmu agama yang kokoh kepada siswa untuk kemudian diajarkan kepada orang lain. Tidak

berkorelasi signifikan dengan kemajuan stigma, situasi yang membutuhkan penyelesaian segera untuk menghindari pelecehan seksual yang berlarut-larut. Ini menunjukkan pendekatan berbasis tradisi dari pada kompetensi konsolidasi berbasis profesionalisme.

Akibatnya, tidak ada perencanaan yang cermat atau distribusi kekuasaan dan wewenang yang tepat. Tradisi ini merupakan salah satu kelemahan pesantren, namun dapat menjadi keunggulan dalam batas-batas tertentu. Dari perspektif manajemen, alasan tradisional untuk mengelola lembaga, termasuk pesantren, adalah bahwa produk manajemennya sewenang-wenang, kurang fokus strategis, terlalu banyak kepentingan pribadi, dan tidak mendukung perkembangannya. kompetensi manajerial sejak awal, dengan cepat mampu menghasilkan penelitian akademik berkualitas tinggi, yang akan berkembang menjadi pusat studi Islam yang progresif dan produktif dengan penekanan pada Oleh karena itu, manajemen yang buruk merupakan salah satu kelemahan tradisional.

Pengelolaan lembaga yang mapan seperti pesantren diperlukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan santri dan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan zaman. Sayangnya, idealisme ini berakar pada pola kepemimpinan yang tidak produktif. Sebagian besar pesantren menganut pola *all-one*, *one-on-one leadership*, dan *one-on-one leadership*, tanpa pendelegasian wewenang ke departemen kerja lain dalam organisasi.

Apalagi sistem pendidikan pesantren masih memiliki kebiasaan mengadopsi manajemen "monopoli murni". Praktek kontrol monopoli dengan kebijakan yang hanya terfokus pada Kyai berarti bahwa meskipun keputusan Kyai bersifat deterministik dan harus dilaksanakan, mekanisme formal tidak lagi berlaku. Praktek manajemen terpisah yang murni informal ini, pada gilirannya, adalah otoritas struktural pemilik yang berkuasa di bawah status kyai dan kemampuan manajer menengah atau junior di bawah status kyai. Mengurangi atau menghilangkan kreativitas. Kai mudah dilupakan jika loyalitasnya sangat tinggi.

Namun bagi pengelola madrasah yang profesional, ini berarti yang beroperasi dengan mekanisme yang benar terus mengalami kekecewaan, yang tidak mengherankan. Kejadian seperti ini sering terjadi, menunjukkan kurangnya pemahaman dan penerapan manajemen struktural di lingkungan Pesantren. Ternyata slogan ini tidak selalu berlaku untuk kehidupan petani. Anggapan bahwa reformasi dipandang menyimpang dari tradisi Salafiya menunjukkan sikap kontradiktif terhadap slogan-slogan Pesantren yang diulang-ulang. Sintesis tradisi dan modernitas hanya terjadi dalam kasus-kasus yang sangat terbatas, dan upaya telah dilakukan untuk memperkuatnya dalam kasus-kasus lain. Tidak ada konsep yang rasional dan paling tepat untuk digunakan dengan pesantren.

Hal ini karena tertinggal dari institusi sosial lainnya dalam mengimplementasikan faktor pertumbuhan historis dan aktivitas teknologinya sendiri. Pesantren tidak mampu mengembangkan dan menerapkan konsep tersebut dengan akal sehat. Oleh karena itu, administrasi pesantren Salafiyah

seringkali tidak mengikuti aturan administrasi yang biasa digunakan oleh berbagai institusi, termasuk institusi pendidikan. Masih banyak pesantren yang birokratis, akuntabel, dan tidak memiliki kewajiban atau budaya kerja yang mau menghadapi persaingan secara langsung. Karakter inilah yang mempengaruhi perubahan pesantren. Posisi kepemimpinan pesantren selalu dikaitkan dengan kyai sebagai orang yang paling berpengaruh. Oleh karena itu, untuk mengkaji kualitas dan corak manajemen pesantren secara mendalam dan mendetail, perlu dikaji posisi dan kekuatan pikiran penerapan pengendalian struktural di lingkungan pesantren.

## **G Upaya Pondok Pesantren Tradisional Menghadapi Dampak Modernitas**

Globalisasi dan modernisasi adalah dua sisi mata uang yang sama, yang berbuat baik dan gagap ketika siap. Kadang membawa kejahatan. Globalisasi menghadirkan berbagai pilihan yang dapat menguntungkan atau merugikan. Globalisasi merupakan keniscayaan nyata yang harus kita hadapi bersama, tidak dapat dielakkan. Menghadapi tantangan ini, Pesantren harus bertindak bijaksana. Jika globalisasi ditolak mentah-mentah dengan mempertahankan struktur lama dan tidak ingin melihat yang baru, maka seperti yang telah disebutkan sebelumnya, manusia modern lebih terbuka terhadap nilai-nilai instrumental, dan ini akan merugikan pesantren di masa depan.<sup>256</sup>

---

<sup>256</sup> Amin Haedari, dan Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2006), h. 47

Dulu pesantren hanyalah sebuah tempat. untuk belajar ilmu agama melalui sistem Sorogan, Wetnan dan Bandungan, namun sekarang menjadi tempat pendidikan klasikal, madrasah, sekolah bahkan universitas, bahkan program-program baru dibuka dengan wajah-wajah modern dan formal seperti. Bahkan ketika pendidikan modern bergeser ke pesantren, tradisi, gaya pesantren, tidak boleh berubah. Di sisi lain, keberadaan lembaga pendidikan formal di lingkungan pesantren bertujuan untuk memperkuat tradisi yang ada, yakni keteladanan pesantren.

Adaptasi merupakan bentuk yang diperlukan tanpa menghilangkan ciri khas pesantren. Sejak awal, pendidikan lokal tidak dirancang untuk menghasilkan tenaga terampil di industri modern, seperti yang biasa diharapkan di sekolah dan perguruan tinggi. Sebaliknya, ini berfokus pada bagaimana santri dapat lebih memahami, menghargai dan mengamalkan ajaran Islam. Pendidikan Pesantren adalah pendidikan Islam yang bertujuan menjadikan santri yang bertaqwa dan bertaqwa, bukan menjadi pegawai atau PNS.

Perkembangan ke depan yang harus selalu diingat adalah bahwa pesantren harus terus menjadi rumah untuk mengembangkan pertahanan spiritual dan spiritual dalam menanggapi tuntutan zaman dan zaman. (Integrasi): Artinya tidak diskriminatif dan universal dalam aspek keilmuannya, mampu menghasilkan konsep-konsep ilmiah di segala bidang dan segala kebutuhan manusia. Dan yang tak kalah pentingnya, Pesantren sebagai pendidikan berbasis agama (Islam), harus mampu memaksimalkan aspek dakwah. Dakwah merupakan bagian dari Islam dan tidak dapat dipisahkan dari ilmu pengetahuan Islam.

Ada realitas sederhana namun berimplikasi serius terhadap kebutuhan pesantren di era modern, yaitu anggapan bahwa bahasa modern berkonotasi Barat. Tidak sepenuhnya benar, tetapi penulis juga tidak salah. Disadari atau tidak, saat ini nilai-nilai Barat mendominasi modernitas itu sendiri, kita juga harus mengakui bahwa peradaban modern yang melanda dunia, termasuk Indonesia, adalah hasil agresi peradaban Barat. Tidak jarang mendengar bahwa modernisasi merupakan penyempurnaan dari kata westernisasi. Oleh karena itu, segala sesuatunya harus dinilai lebih objektif. Memang, nilai-nilai modern bersifat universal. Berbeda dengan nilai-nilai Barat, yang hanya memiliki skala lokal atau regional. Oleh karena itu, memilih perpaduan antara modernisasi dan westernisasi adalah skala nilai yang memilih universal dari banyak hak lokal.<sup>257</sup>

Nilai universal modernisasi adalah sains dan teknologi. Tantangan di dalamnya pada dasarnya adalah tantangan sains dan teknologi. Tantangan Barat yang inheren adalah efek samping dan, tentu saja, tidak dapat dipisahkan dari kenyataan bahwa masyarakat Barat masih mendominasi elit dunia bahkan hingga saat ini. Seperti lembaga pendidikan lainnya, pesantren tentunya bertujuan untuk lebih membimbing santri dalam semua aspek kognisi, adaptasi dan psikomotorik. Secara sederhana, tidak dapat dipungkiri bahwa sudah menjadi fitrah sebuah lembaga pendidikan untuk terus mengembangkan kurikulum yang menjadi acuan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai

---

<sup>257</sup> Abdul Munir Mul Khan, *Menggagas Pesantren Masa Depan*, (Yogyakarta: CV. Qalam), h. 67

tujuan pengembangan sumber daya manusia dan pendidikan dan pelatihan. Silabus didefinisikan sebagai jarak yang harus ditempuh siswa untuk mencapai tingkat tertentu. Dalam aspek ini, Pesantren dapat membimbing santri untuk menghadapi tuntutan di atas di era modernisasi. Kurikulum dengan demikian menjadi alat untuk mencapai tujuan pembelajaran, termasuk pondok pesantren. Kurikulum secara luas mencakup segala upaya dan kegiatan yang mempengaruhi proses pembelajaran.

Oleh karena itu, semua proses yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi proses pendidikan adalah bagian dari kurikulum. Untuk mengembangkan kurikulum yang tepat dan stabil, prinsip-prinsip berikut harus dipertimbangkan. Pertama, landasan filosofis bangsa untuk mencapai dan membimbing tujuan pendidikan negara. Kedua, landasan sosiologis yang berkaitan dengan kondisi seperti masyarakat, ekonomi, adat istiadat, budaya, dan kesehatan. Ketiga, dasar psikologis, dll, dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang terlibat dalam tujuan pelatihan seperti minat, kebutuhan, keterampilan, pengalaman, landasan organisasi.

Ada empat jenis tujuan dalam kurikulum pesantren. Itu adalah: Kedua, tujuan institusional, yaitu institusi yang bersangkutan, atau tujuan pesantren. Ketiga, tujuan kurikuler, yaitu tujuan setiap bidang studi atau mata pelajaran. Tujuan pendidikan keempat. Tujuan khusus yang menyangkut pengetahuan, sikap, atau keterampilan yang dicapai melalui pemberian materi pembelajaran yang relevan. Dalam penerapannya, kurikulum Pesantren

menggabungkan sumber-sumber ajaran suci ke dalam demonstrasi individu dan menanamkannya dalam kehidupan sosial. Selain mengenal ranah kognitif (pengetahuan), emosional (sikap) dan psikomotor (perilaku) dalam pendidikan, pesantren sejak awal mengandalkan tiga ranah utama. fuqahah (keterampilan pengetahuan agama), thabia`ah (watak, tabiat atau karakter), kafa`ah (keterampilan manipulatif). Jika pendidikan ingin berubah, itu bisa berubah jika tiga bidang berubah dan di ubah adalah ketiga ranah itu, tentu saja perubahan ke arah lebih baik.

## **H Peran Pendidikan Pesantren Tradisional**

Pesantren yang bertajuk 'Memberikan Pendidikan Keagamaan' juga dapat memberikan pendidikan agama. Untuk memberikan masyarakat peran yang lebih realistis. Fungsi keagamaan dan pendidikan serta fungsi sosial pesantren muncul di sini Pada masa Wali Songo, pesantren lebih dominan menghasilkan calon ulama dan da'i yang militan dalam penyebaran agama Islam. Hal ini tidak terbatas pada penyajian kajian-kajian agama yang erat kaitannya dengan kebutuhan spiritual atau psikologis, melainkan lebih kepada pemenuhan kebutuhan jasmani. Pesantren karena itu diberi tempat karena telah berhasil memenuhi kebutuhan masyarakat dalam kaitannya dengan peran yang mereka mainkan. Ia memiliki legitimasi sebagai kombinasi wahyu ilahi dan penafsir ajaran agama yang dapat dipahami oleh orang awam. Pesantren juga tidak hanya memiliki fungsi struktural, tetapi juga fungsi kultural dan

fungsional.<sup>258</sup> Dalam pandangan fungsionalis, yang berasal dari pemikiran Durkheim, sosiolog yang membela agama setidaknya memiliki fungsi sebagaimana berikut:

1. Fungsi solidaritas sosial, atau agama, berfungsi sebagai kontrol sosial, mengumpulkan pemeluknya untuk melakukan ritual yang sama secara teratur, dan menganugerahkannya dengan cara yang sama bahwa komunitas umum dibangun.
2. Fungsi memberi makna hidup, yakni memberikan teologi yang dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pamungkas dan abadi yang dihadapi manusia tentang keberadaan di dunia ini.
3. Fungsi kontrol sosial, nilai-nilai dan norma-norma kunci dalam masyarakat.
4. Fungsi dukungan psikologis, yaitu agama, juga memberikan dukungan spiritual ketika orang percaya menghadapi cobaan dan guncangan hidup. Agama menyediakan seperangkat aturan dan prosedur yang menstabilkan kehidupan spiritual.
5. Sebagai fungsi perubahan sosial, agama juga mengilhami dan membuka jalan bagi perubahan sosial. Nilai-nilai agama memberikan standarisasi moral dalam arti seperangkat tatanan masyarakat yang ada yang perlu diukur dan seperti apa seharusnya.<sup>259</sup>

---

<sup>258</sup> Irwan Abdullah, et al., eds., *Agama Pendidikan Islam dan Tanggung jawab Sosial Pesantren*, (Jogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM, 2008), h. 2-5

<sup>259</sup> Mastuhu, *Dinamika Pendidikan Pesantren: Satuan Kajian Tentang Unsur Nilai Pendidikan*, (Jakarta: INIS, 1984), h. 20.

Tuntutan dan kebutuhan masyarakat juga mempengaruhi eksistensi pesantren hari ini. Keberadaan pondok pesantren terancam karena persepsi masyarakat terhadap masyarakat masih kuat. Selama pesantren masih bisa memenuhi kebutuhan masyarakat, pasti akan bertahan. Tanggung jawab lembaga pendidikan seperti pesantren. Namun demikian, dalam mengesahkan ajaran agama yang diterima pesantren, pesantren memiliki tanggung jawab yang sama dengan lembaga lainnya, terutama dalam kaitannya dengan kebaikan.

Kepekaan ekonomi yang dihadapi masyarakat, khususnya yang berada di sekitar pesantren, merupakan bentuk kepedulian besar yang ditunjukkan pesantren. Peran pemberdayaan yang diasumsikan sebagian pesantren sejalan dengan persepsi masyarakat yang sering meremehkan peran pesantren. Pada tataran ini, pondok pesantren menunjukkan bentuk tanggung jawab sosial, tidak hanya dengan menitikberatkan pada penyajian dan transformasi ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga dengan terjun langsung ke tengah masyarakat dengan isu lain: pemberdayaan. Pengetahuan keterampilan biasanya diberikan melalui pelatihan.

Tetapi mendukung masyarakat sekitar bertentangan dengan situasi petani yang terkendala secara ekonomi. Jenis peran ini merupakan peran yang lebih membumi yang ditunjukkan oleh pesantren. Tanggung jawab sosial pesantren dalam kasus seperti itu tidak hanya terbatas pada pemenuhan kebutuhan santri, tetapi juga pemenuhan kebutuhan masyarakat sekitar. Dengan kemajuan ilmu

pengetahuan dan teknologi, ada beberapa tren di masyarakat yang berfokus pada posisi, fungsi dan peran pesantren.<sup>260</sup>

Di satu sisi, sebagian kalangan meyakini bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan yang hanya dapat menghasilkan lulusan yang dibutuhkan pasar, khususnya dunia kerja. Pandangan ini menjadikan Pesantren sebagai tempat pelarian sebagai lembaga pendidikan. Menanggapi pandangan tersebut, banyak pesantren yang mengajarkan keterampilan kepada santrinya. Pesantren tidak hanya membekali santri dengan ilmu keislaman, tetapi juga mengajarkan keterampilan yang aplikatif dan siap kerja. Di sisi lain, ada yang melihat Pesantren hanya sebagai pabrik ilmu keislaman.

Pesantren bagi tentunya berkomitmen untuk menghasilkan cendekiawan dan intelektual Islam yang kredibel. Menurut pandangan ini, pesantren hanya berfungsi sebagai pemelihara pendidikan. Kecenderungan yang terakhir ini, di sisi lain, hampir sama dengan yang pertama, dimana Pesantren bersedia menggunakan keterampilan atau keterampilan umum mereka, termasuk kemampuan alumninya untuk memperkuat komunitasnya, selain untuk memperoleh pengetahuan Islam.

## **I Kesimpulan**

Berdasarkan dari paparan di atas tentang manajemen pendidikan pesantren tradisional dapat disimpulkan diantaranya:

---

<sup>260</sup> Irwan Abdullah, et al., eds., *Agama Pendidikan Islam dan Tanggung jawab Sosial Pesantren*, (Jogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM, 2008), h. 2

1. Tipologi dan klasifikasi pesantren dalam peraturan yang dikeluarkan oleh menteri agama nomor 3 tahun 1979, mengklasifikasikan pondok pesantren yaitu Pondok pesantren tipe A, Pondok pesantren tipe B, Pondok pesantren Tipe C, Pondok pesantren tipe D.
2. Pondok Pesantren Tradisional (Salafi) “merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang juga berada di garda terdepan dalam menyaring dampak negatif kehidupan modern”.
3. Sistem pendidikan Pesantren tradisional tidak mengenal nilai sebagai jenjang pendidikan. Siswa sekolah asrama sepenuhnya bergantung pada penerimaan individu. Semakin pintar seseorang, semakin pendek periode belajarnya. Menurut tradisi pesantren, ilmu santri diukur dari jumlah kitab yang dipelajarinya dan kitab yang dipelajari oleh para ulama. Jumlah buku bahasa Arab standar yang harus dibaca ditentukan oleh lembaga pesantren. Oleh karena itu, di pondok pesantren tradisional, kitab kuning tidak hanya digunakan sebagai sarana menilai kemampuan belajar santri, tetapi juga sebagai objek pengajaran. Satuan waktu belajar tidak ditentukan oleh kurikulum atau usia, tetapi oleh penyelesaian kitab atau buku tertentu. Selain itu, pengelompokan kemampuan siswa tidak hanya didasarkan pada usia, tetapi juga pada tingkat kemampuan siswa dalam mempelajari dan memahami sebuah kitab.
4. Struktur organisasi pesantren tradisional, peran kyai sangat menonjol. Pembahasan tentang peranan kyai

dalam kepemimpinan masyarakat tradisional tidak bisa dilepaskan dari pembicaraan gaya kepemimpinan kyai dalam pesantren. Gaya kepemimpinan sorang kyai merupakan salah satu ciri khas atau bahkan menjadi bagian sebuah masyarakat tradisional (pesantren).

5. Manajemen pesantren tradisional dalam administrasi publik, termasuk pesantren, adalah produk manajemen yang sewenang-wenang, kurang fokus strategis, dan memiliki terlalu banyak kepentingan pribadi untuk mendukung perkembangannya. Keterampilan manajemen mereka sejak awal memungkinkan mereka menghasilkan penelitian akademis berkualitas tinggi dengan cepat dan tumbuh menjadi pusat studi Islam yang progresif dan produktif dengan penekanan pada salah urus, salah satu kelemahan pesantren tradisional. Pengelolaan lembaga yang mapan seperti pesantren diperlukan untuk memastikan proses belajar mengajar berhasil dan menghasilkan siswa dan lulusan berkualitas yang siap menghadapi tantangan zaman. Sayangnya, idealisme ini berakar pada pola kepemimpinan yang tidak produktif.
6. Globalisasi merupakan keniscayaan nyata yang harus dihadapi bersama dan tidak dapat dihindari. Menghadapi tantangan ini, pesantren harus bertindak bijaksana. Jika globalisasi ditolak mentah-mentah dengan mempertahankan struktur lama dan keengganan untuk melihat yang baru, maka, sebagaimana telah disebutkan, manusia modern lebih

terbuka terhadap nilai-nilai instrumental, dan ini akan merugikan pesantren di masa depan.

7. Peran pesantren tradisional telah diberi tempat oleh masyarakat karena telah berhasil memenuhi kebutuhan masyarakat dalam kaitannya dengan perannya yang memiliki legitimasi sebagai kombinasi wahyu ilahi dan penafsir ajaran agama yang dapat dipahami oleh orang awam.

## **J Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang pesantren tradisional?.
2. Bagaimana pemahaman saudara tentang sistem pendidikan tradisional?.
3. Jelaskan tentang pembagian pondok pesantren?.
4. Bagaimana pemahaman saudara tentang peran pendidikan pesantren tradisional?.
5. Bagaimana upaya pondok pesantren tradisional menghadapi dampak modernitas yang terjadi sekarang ini?.

## **K Tugas**

Buatlah resume berkaitan manajemen pendidikan pesantren tradisional dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **L Daftar Kepustakaan**

Abdullah, Irwan, et al., eds., *Agama Pendidikan Islam dan Tanggung jawab Sosial Pesantren*, Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM, 2008.

Azizy, Ahmad Qodri A, *Islam dan Permasalahan Sosial: Mencari Jalan Keluar*, Yogyakarta: LKIS, 2000.

Chirzin, M. Habib, *Agama dan Ilmu dalam Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES, 1988.

Haedari, Amin, dan Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta, Diva Pustaka, 2006.

Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, Bandung: Mizan, 1990.

Madjid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina 1997.

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994. Noor, Mahpuddin, *Potret Dunia Pesantren*, Bandung: Humaniora, 2006.

Matuhu, *Gaya dan Sukses Kepemimpinan Pesantren*, Vol II; Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, 1990.

Masyhud, Sulthon, Khusnur Ridho, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003.

Suteja, *Pola Pemikiran Kaum Santri Mengaca Wali Jawa, dalam Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.

Wahid, Abdurrahman, *Bunga Rampai Pesantren*, Jakarta: dharma Bhakti, tt.

Ziemik, Manfred, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial ter. Butche B Soendjyo*, Jakarta: P3M Cet. I. 1986.

Zaini, A. Wahid, *Orientasi Pondok Pesantren Tradisional Dalam Masyarakat Indonesia” dalam Tarekat, Pesantren, dan Budaya Lokal*, ed. M. Nadim Zuhdi et. al. Surabaya: Sunan Ampel Press, 1999.

Mulkhan, Abdul Munir, *Menggagas Pesantren Masa Depan*, Yogyakarta: CV. Qalam.



## BAB

# X

## METODE PEMBELAJARAN PESANTREN TRADISIONAL DAN MODERN

---

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertakwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi Metode Pembelajaran Pesantren Tradisional Dan Modern dalam menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menjelaskan definisi metode pembelajaran pesantren tradisional dan modern.
- 2) Mampu menjelaskan kelebihan dan kelemahan metode pembelajaran pesantren tradisional dan modern.

#### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang metode pembelajaran pesantren tradisional dan modern
- 2) Mampu menjelaskan tentang: Definisi Metode Pembelajaran, Macam-Macam Metode Pembelajaran Pesantren, Pengembangan Model Pembelajaran Pesantren.

#### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu memahami akan metode pembelajaran pesantren tradisional dan modern.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki metode pembelajaran pesantren tradisional dan modern.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan metode pembelajaran pesantren tradisional dan modern.

## **A Pendahuluan**

Perubahan zaman yang semakin cepat berpengaruh besar dalam kehidupan masyarakat. Keadaan ini kemudian berdampak pula pada sistem pendidikan khususnya Pendidikan Islam. Pendidikan Islam dituntut untuk dapat merespon perubahan masyarakat sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat. Usaha yang terus menerus untuk meningkatkan pendidikan masyarakat Islam agar tidak tertinggal dari masyarakat lainnya menjadi penting dan mendesak untuk dilaksanakan. Terutama dalam mencapai tujuan dari suatu lembaga pendidikan Islam, khususnya berkaitan dengan tujuan dari materi pelajaran yang akan disampaikan, sehingga diperlukan suatu metode yang bisa mengantarkan pemahaman kepada para santrinya.

Seperti halnya penjelasan di atas tentang tujuan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yaitu untuk mendidik para santri agar kelak menjadi pemimpin umat bangsa dan negara yang benar-benar dapat diandalkan kualitas keilmuannya baik dalam disiplin ilmu keagamaan tradisional maupun dalam ilmu pengetahuan lainnya. Selanjutnya dalam rangkaian sistem pengajaran, metode menempati urutan sesudah materi. Penyampaian materi tidak akan signifikan tanpa melibatkan metode. Metode selalu mengikuti materi, dalam arti mengadaptasikan dengan bentuk dan coraknya, sehingga metode mengalami transformasi bila materi yang sama dipakai metode yang berbeda-beda. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang berpengalaman, pesantren telah mengalami pergeseran dan perubahan baik terkait dengan institusi maupun kurikulum karena pesantren berada di tengah- tengah masyarakat.

Salah satu aspek terpenting dalam pengembangan dan peningkatan suatu pendidikan adalah menggunakan metode pengajaran secara baik dan benar. Seorang pendidik yang selalu berkecimpung dalam proses pembelajaran, jika ia benar-benar ingin agar tujuannya dapat tercapai secara efektif dan efisien, tidak hanya cukup menguasai materi saja. Ia harus menguasai berbagai macam teknik atau metode penyampaian materi dan dapat menggunakan metode yang tepat dalam proses pengajaran, sesuai dengan materi yang diajarkannya dan kemampuan anak didik yang menerima.

Metode belajar mengajar dalam pendidikan adalah sebagai alat untuk pencapaian tujuan pendidikan dalam proses belajar menjadi sangat urgen kedudukannya. Pendidikan yang mempunyai ruang lingkup dan tujuan yang meliputi seluruh aspek kehidupan manusia (jasmaniah dan rohaniah) memerlukan metode yang tepat dan akurat agar proses pendidikan berjalan secara efektif dan efisien.

## **B Definisi Metode Pembelajaran**

Metode pembelajaran dapat diartikan sebagai cara-cara yang digunakan untuk menyampaikan ajaran sampai pada tujuannya. Dalam kaitannya dengan pesantren Salafiyah, ajaran yang dimaksud adalah apa yang tertuang dalam Kitab Kuning, kitab-kitab rujukan, dan referensi yang dimiliki oleh pesantren tersebut. Pemahaman terhadap teks-teks pengajaran tersebut dapat dicapai melalui metode pembelajaran tertentu yang dapat digunakan oleh pondok pesantren. Dalam kurun waktu yang lama, pondok telah memperkenalkan dan menerapkan beberapa metode pembelajaran.

Metode berasal dari bahasa Yunani “*metodos*”. Kata ini berasal dari dua kata: “*metha*” berarti melalui atau melewati, dan “*hodos*” yang berarti jalan atau cara. Dalam bahasa Arab metode disebut “*Thariqat*”, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia metode adalah cara yang teratur dan terpikir baik-baik untuk mencapai maksud, sehingga dilalui untuk menyajikan bahan pelajaran agar tercapai tujuan pengajaran.<sup>261</sup> Metode adalah cara atau seperangkat cara, jalan dan teknik yang digunakan oleh pendidik dalam proses pembelajaran agar peserta didik dapat mencapai tujuan pembelajaran atau kompetensi tertentu yang dirumuskan dalam silabus mata pelajaran.<sup>262</sup>

---

<sup>261</sup> Syharsono dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Semarang: Widya Karya, 2009), h. 574. Metode dapat berarti cara atau jalan yang harus dilalui untuk mencapai suatu tujuan. Dalam bahasa Arab, untuk menyebutkan metode digunakan istilah Thariqah atau Uslub, yang menurut al Jurjani berarti: ‘segala sesuatu yang memungkinkan untuk sampai dengan benar kepada tujuan yang diharapkan. Lihat. Ali Muhammad al Jurjani dalam Imam Barnadib, *Falsafah Pendidikan, Sistem dan Metode*, (Yogyakarta: Yayasan penerbit IKIP Yogyakarta, 1990), h. 85.

<sup>262</sup> Oemar Hamalik, *Kurikulum Dan Pembelajaran*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), h.57. Metode dalam pengertian istilah telah banyak dikemukakan oleh pakar dalam dunia pendidikan sebagaimana berikut: a. Mohd. Athiyah al-Abrasy mengartikan, metode ialah jalan yang kita ikuti dengan memberi faham kepada murid-murid segala macam pembelajaran, dalam segala mata pelajaran, ia adalah rencana yang kita buat untuk diri kita sebelum kita memasuki kelas dan kita terapkan dalam kelas itu sesudah kita memasukinya. Mohd. Abd. Rokhim Ghunaimah mengartikan metode sebagai cara-cara yang praktis yang menjalankan tujuan-tujuan dan maksud-maksud pengajaran. c. Ali al- Jumbalaty dan abu al- Fath attawanisy mengartikan metode sebagai cara-cara yang diikuti oleh guru yang menyampaikan maklumat ke otak murid-murid. Lihat. Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), h.209

Salah satu aspek terpenting dalam pengembangan dan peningkatan suatu pendidikan adalah menggunakan metode pengajaran secara baik dan benar. Seorang pendidik yang selalu berkecimpung dalam proses pembelajaran, jika ia benar-benar ingin agar tujuannya dapat tercapai secara efektif dan efisien, tidak hanya cukup menguasai materi saja. Ia harus menguasai berbagai macam teknik atau metode penyampaian materi dan dapat menggunakan metode yang tepat dalam proses pengajaran, sesuai dengan materi yang diajarkannya dan kemampuan anak didik yang menerima. Perintah pula mencari mediumnya (metode), dan bagi medium hukumnya sama halnya dengan apa yang dituju.<sup>263</sup> Senada dengan adagium itu sebuah firman Allah SWT, dinyatakan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan. (Q.S. Al-Maidah: 35).

Implikasi adagium ushuliyah dan ayat tersebut dalam pendidikan Islam adalah dalam proses pelaksanaan pendidikan Islam dibutuhkan adanya metode yang tepat, guna menghantarkan tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Metode pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah bersifat tradisional yaitu pembelajaran yang

---

<sup>263</sup> Muhaimin, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Trigenda Karya, 1993), h. 229.

dilaksanakan menurut adat istiadat yang telah lama diterapkan di Pondok Pesantren atau bisa disebut juga dengan metode pembelajaran Pondok Pesantren asli. Namun karena perkembangan zaman, metode pembelajaran modern (tajdid) mulai banyak ditemukan di beberapa pondok pesantren tradisional. Metode pembelajaran modern adalah metode pembelajaran hasil pembaharuan dikalangan pesantren dengan memasukkan metode-metode yang berkembang di masyarakat modern, meskipun tidak selalu diikuti dengan penerapan sistem modern yaitu sistem sekolah atau madrasah. Beberapa pesantren tradisional sebenarnya juga telah mengadopsi sistem klasikal. Namun tidak dengan batasan fisik yang ketat seperti sistem klasikal yang ada di sekolah modern.<sup>264</sup>

---

<sup>264</sup> Bimbaga Islam Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Depag RI, 2003), h. 37. Metode pembelajaran adalah cara yang digunakan guru untuk mencapai tujuan pembelajaran”. Jadi metode pembelajaran adalah jalan yang ditempuh seorang guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan tahapan-tahapan tertentu. Metode pembelajaran adalah cara pendidik memberikan pelajaran dan cara peserta didik menerima pelajaran pada waktu pelajaran berlangsung, baik dalam bentuk memberitahukan atau membangkitkan. Jadi peranan metode pembelajaran ialah sebagai alat untuk menciptakan proses belajar mengajar yang kondusif. Lihat. Hamzah B. Uno, *Model Pembelajaran: Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 2. Abu Ahmadi, *Metodik Khusus Pendidikan Agama* (MKPA), h. 152.

## C Macam-Macam Metode Pembelajaran Pesantren

Berikut ini adalah beberapa metode pembelajaran tradisional yang menjadi ciri utama pembelajaran di pesantren tradisional:<sup>265</sup> **Pertama**, Metode Sorogan.<sup>266</sup> Sorogan, berasal dari kata sorog (bahasa Jawa) yang berarti menyodorkan, karena setiap santri menyodorkan kitabnya ke hadapan kyai atau pembantunya (badal, pembantu kyai). Sistem sorogan ini mencakup pembelajaran individual, dimana siswa berhadapan dengan guru, dan terjadi interaksi

---

<sup>265</sup> Bimbaga Islam Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Depag RI, 2003), h. 38-40. Sistem weton, sorogan dan bandongan, merupakan sistem yang sepenuhnya dikendalikan oleh kyai (guru). Dalam bahasa Patricia Cranton, sistem ini dikenal dengan Instructor-Centered Methods. Lihat. Patricia Cranton, *Planning Instruction for Adult Learners*, (Toronto: Wall & Emerson, Inc., 1989), h. 81.

<sup>266</sup> Metode sorogan adalah suatu metode di mana santri yang pandai mengajukan sebuah kitab kepada kyai untuk dibaca dihadapan kyai tersebut. Kalau dalam membaca dan memahami terdapat kesalahan maka kesalahan tersebut langsung akan dibenarkan oleh kyai. Lihat. Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kyai kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*, (Jombang, Kalimasahadah, 1993), h.38. Zamakhsyari Dhofier, sistem ini sangat efektif pada tingkat awal pendidikan siswa khususnya dalam penguasaan bahasa Arab, lihat. Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1994), h. 29. Meski demikian, Mastuhu memandang bahwa dari segi ilmu pendidikan, metode sorogan sebenarnya adalah metode yang modern, karena antara guru atau kyai dan santri saling mengenal secara erat dan guru menguasai benar materi yang seharusnya diajarkan. Murid juga belajar dan membuat persiapan sebelumnya. Demikian pula, guru telah mengetahui apa yang cocok bagi murid dan metode apa yang harus digunakan husus untuk menghadapi muridnya. Di samping itu metode sorogan ini juga dilakukan secara bebas (tidak ada paksaan) dan bebas dari hambatan formalitas. Dengan demikian, yang dipentingkan bukan upaya untuk mengganti metode sorogan menjadi model perkuliahan, sebagaimana pendidikan modern, melainkan melakukan inovasi sorogan menjadi metode sorogan yang mutakhir (gaya baru). Lihat. Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta, INIS, 1994), h. 143-144.

antar keduanya. Sistem sorogan ini terbukti sangat ampuh sebagai langkah awal seorang pelajar yang bercita-cita menjadi orang yang bertakwa. Sistem ini memungkinkan seorang guru mengawasi, menilai dan menimbang secara optimal kemampuan siswa dalam menguasai materi pembelajaran. Sorogan merupakan kegiatan pembelajaran santri yang fokus pada pengembangan kemampuan individu, dengan bimbingan seorang kyai atau ustadz. Pembelajaran dengan sistem sorogan dilaksanakan pada ruangan tertentu. Terdapat tempat duduk untuk kyai atau ustadz, di depannya terdapat meja pendek untuk meletakkan buku-buku untuk santri yang menghadap. Metode pembelajaran ini merupakan metode pembelajaran yang sangat bermakna karena santri merasakan adanya hubungan istimewa ketika membaca kitab di hadapan kyai. Mereka tidak hanya selalu dapat dibimbing dan diarahkan dalam cara membaca, namun mereka juga dapat mengevaluasi perkembangan kemampuannya.

**Kedua,** Metode Wetonan/Bandongan. Wetonan, istilah wetonan berasal dari kata wektu (bahasa Jawa) yang berarti waktu, karena pengajiannya diberikan pada waktu-waktu tertentu yaitu sebelum dan sesudah melaksanakan shalat fardhu. Metode weton ini adalah metode ceramah, dimana siswa mengikuti pelajaran dengan duduk Di sekitar kyai yang menjelaskan ceramah, para santri mendengarkan buku satu sama lain dan membuat catatan tentangnya. Istilah wetonan di Jawa Barat disebut bandongan.<sup>267</sup> Metode

---

<sup>267</sup> Selain istilah wetonan dan sorogan yang juga mengacu kepada kegiatan santri membacakan Kitab, sementara kyai mendengarkan sekaligus mengoreksi

bandongan dilakukan oleh kyai atau sekelompok santri dengan menyimak dan menyimak apa yang dibacakan kyai dari sebuah kitab. Kyai membaca, menerjemahkan, menjelaskan, dan sering mengomentari teks berbahasa Arab tanpa harokat (rambut gundul). Para siswa sambil memegang buku yang sama masing-masing menghafalkan arti kata tepat di bawah kata yang dimaksud guna membantu memahami teks. Posisi santri dalam pembelajaran dengan metode ini adalah melingkari dan mengelilingi kyai atau ustadz sehingga dapat membentuk halaqah (lingkaran). Dalam penerjemahannya, kyai atau ustadz juga bisa menggunakan berbagai bahasa yang merupakan bahasa utama siswanya, misalnya orang Jawa, Sunda, atau Indonesia. Hampir semua pesantren tradisional menggunakan sistem ini secara maksimal dengan pengajaran yang berkesinambungan dari bab ke bab dengan menerjemahkan arti setiap kata dan pada waktu-waktu tertentu kyai juga menyentuh kaidah ilmu nahwu terkait kalimat yang diterjemahkannya, dan para santri akan melakukannya. meniru apa yang dibaca kyai<sup>268</sup>. Berkaitan dengan kegiatan penilaian, kyai atau ustadz biasanya mempunyai catatan khusus agar santri belajar dengan

---

makna dan bahasa bacaan tersebut, dikenal pula istilah bandongan. Pada istilah terakhir ini, kyai membaca kitab, sementara para santri mendengarkan bacaan dan penjelasan sang kyai sambil membuat catatan pada kitab masing-masing. Lihat. Affandi Mochtar, *Membedah Diskursus Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalimah, 2001), h. 38. Lihat juga. Ahmad Barizi, *Pendidikan Integratif: Akar Tradisi & Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2002), h. 65.

<sup>268</sup> Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Mutiara., 1979), h. 56

sungguh-sungguh karena merasa diawasi dan diawasi perkembangan kemampuannya.

**Ketiga**, Metode Musyawarah atau *Bahtsul Masa'il*. Metode musyawarah atau istilah lain *bahtsul masa'il* merupakan metode pembelajaran yang mirip dengan metode diskusi atau seminar. Sejumlah santri membentuk halaqah yang dipimpin langsung oleh seorang kyai atau ustadz, atau mungkin santri senior, untuk berdiskusi atau mengkaji suatu permasalahan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam pelaksanaannya, siswa bebas bertanya atau berpendapat. Dengan demikian, metode ini menitikberatkan pada kemampuan individu dalam menganalisis dan memecahkan suatu masalah dengan argumentasi logis yang mengacu pada kitab-kitab tertentu. Bentuk musyawarah yang kedua ini dapat digunakan oleh siswa tingkat menengah atau tinggi untuk membahas topik materi tertentu.

Melaksanakan pembelajaran dengan metode musyawarah Kyai atau Ustadz biasanya memperhatikan ketentuan, yaitu:

- 1) Peserta musyawarah adalah santri yang berada pada tingkat menengah atau tinggi.
- 2) Peserta musyawarah tidak mempunyai perbedaan kemampuan yang signifikan. Hal ini untuk mengurangi kegagalan musyawarah.
- 3) Topik atau persoalan (materi) yang dibicarakan biasanya ditentukan terlebih dahulu oleh kyai atau ustadz pada pertemuan sebelumnya.

- 4) Di beberapa pesantren mempunyai siswa tingkat tinggi, musyawarah dapat dilaksanakan secara terjadwal sebagai latihan bagi siswa.

**Keempat,** Metode Pengajian Pasaran. Metode pengajian pasar adalah suatu kegiatan belajar bagi santri melalui kajian suatu materi (buku) tertentu dengan seorang kyai/ustadz yang dilakukan oleh sekelompok santri dalam kegiatan yang berkesinambungan (maraton) dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dilakukan pada bulan Ramadhan selama setengah bulan, dua puluh hari, atau kadang sebulan penuh tergantung kitab yang dipelajari. Metode ini mirip dengan metode bandongan, namun dalam metode ini sasaran utamanya adalah menyelesaikan kitab yang dipelajari.

**Kelima,** Metode Hafalan (*Muhafazhah*). Metode hafalan merupakan kegiatan santri menghafalkan suatu teks tertentu dengan bimbingan dan pengawasan seorang kyai/ustadz. Para siswa diberi tugas untuk menghafalkan bacaan ucapan dalam kurun waktu tertentu. Hafalan santri tersebut kemudian dihafalkan dihadapan kyai/ustadz secara periodik atau insidental tergantung petunjuk kyai/ustadz yang bersangkutan. Materi pembelajaran dengan metode hafalan umumnya berkaitan dengan Al-Qur'an, nazham-nazham untuk kitab nahwu, sharaf, tajwid, atau untuk teks nahwu sharaf dan fiqh. Dalam metode pembelajaran ini, seorang santri ditugaskan oleh kyai untuk menghafalkan sebagian atau seluruh kitab tertentu. Penekanan metode ini adalah siswa mampu mengucapkan/menghafal kalimat-

kalimat tertentu dengan lancar tanpa teks. Pelafalan ini dapat dilakukan secara individu maupun kelompok. Cara ini juga dapat dilakukan dengan metode bandongan atau sorogan. Untuk mengevaluasi kegiatan pembelajaran dengan metode hafalan, dilakukan dua jenis evaluasi, yaitu: pertama, dilakukan pada setiap pertemuan tatap muka, dan kedua, pada saat seluruh hafalan yang ditugaskan kepada peserta didik telah selesai.

**Keenam,** Metode Demonstrasi/Latihan Ibadah. Metode ini merupakan suatu cara pembelajaran yang dilakukan dengan cara mendemonstrasikan (mendemonstrasikan) suatu ketrampilan dalam rangka melaksanakan ibadah keagamaan tertentu yang dilakukan secara sendiri-sendiri atau berkelompok di bawah bimbingan dan arahan seorang kyai atau ustadz, dengan beberapa kegiatan, yaitu: 1) siswa mendapat penjelasan/teori tentang tata cara (*kaifiat*) pelaksanaan ibadah yang akan diamalkan sampai benar-benar memahaminya. 2) Para santri berdasarkan bimbingan kyai/ustadz menyiapkan segala perlengkapan atau perlengkapan yang diperlukan untuk kegiatan praktikum. 3) Setelah menentukan waktu dan tempat, siswa berkumpul untuk menerima penjelasan singkat mengenai rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan serta pembagian tugas kepada siswa mengenai pelaksanaan praktikum. 4) Para santri secara bergiliran/ bergiliran memperagakan pelaksanaan amalan ibadah tertentu, dibimbing dan diarahkan oleh kyai atau ustadz hingga benar-benar sesuai dengan kaifiat (tata cara melaksanakan amalan ibadah yang sebenarnya). 5) Setelah

selesai kegiatan amalan keagamaan, siswa diberi kesempatan bertanya mengenai hal-hal yang dianggap perlu selama kegiatan berlangsung.

***Ketujuh***, Metode *Mudzakarah/Diskusi*.<sup>269</sup> Seorang santri yang dituntut untuk mampu mengembangkan ilmu pengetahuan keagamaannya yang sampai saat ini dapat dibidang tradisional, maka agar tidak ketinggalan dengan ilmu pengetahuan lainnya yang perkembangannya pesat sekali, oleh karena itu pertemuan-pertemuan ilmiah yang membahas dan memecahkan suatu permasalahan sering dilakukan dalam kegiatan di Pondok Pesantren. Metode *mudzakarah/diskusi* ini merupakan pertemuan ilmiah yang secara spesifik membahas masalah diniyah, seperti ibadah (ritual), aqidah (teologi) serta masalah agama pada umumnya. Metode ini bertujuan dan berfungsi untuk menambah wawasan dan cakrawala berpikir keagamaan para santri serta sekaligus untuk meningkatkan daya intelektualitas para santri agar siap pakai nantinya bila terjun dalam kehidupan bermasyarakat.

---

<sup>269</sup> Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kyai kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*, (Jombang, Kalimasahadah, 1993), h.120. Metode mudzakarah/diskusi ini menurut Imron Arifin dibagi menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut: 1). Mudzakarah yang diselenggarakan oleh sesama santri untuk membahas suatu masalah dengan tujuan mendetail. Para santri agar terlatih dalam memecahkan persoalan dengan menggunakan kitab-kitab yang tersedia. 2). Mudzakarah yang dipimpin oleh kiai, di mana hasil dari *mudzakarah* para santri diajukan untuk dibahas dan dinilai seperti dalam suatu seminar. Lihat. M. Hadi Purnomo, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Bildung Pustaka Utama, 2007), h. 127.

## **D Pengembangan Model Pembelajaran Pesantren**

Upaya pengembangan model pembelajaran di pesantren, yang menjadi pertimbangan bukan upaya untuk mengganti metode sorogan menjadi model perkuliahan sebagaimana sistem yang ada pada lembaga pendidikan modern, melainkan merenovasi metode sorogan menjadi metode sorogan yang mutakhir (gaya baru). Dimaksudkan sorogan yang mutakhir ini sebagaimana praktik dosen-dosen selama ini. Mereka mengajar kuliah dengan model sorogan. Mahasiswa diberi tugas satu persatu pada waktu tatap muka yang terjadual, setelah membaca diadakan pembahasan dengan cara berdialog dan berdiskusi sampai mendapatkan pemahaman yang jelas pada pokok bahasan. Sejalan dengan itu, tampaknya perlu dikembangkan di pesantren model sorogan gaya mutakhir ini sebagai upaya pengembangan model pengajaran. Sudah barang tentu akan lebih lengkap apabila beberapa usulan metode sebagai alternatif perlu dipertimbangkan, seperti metode ceramah, kelompok kerja, tanya-jawab, diskusi, demonstrasi, eksperimen, widya wisata, dan simulasi.<sup>270</sup>

## **E Kesimpulan**

Metode pembelajaran cara atau seperangkat cara, jalan dan teknik yang digunakan oleh pendidik dalam proses pembelajaran agar peserta didik dapat mencapai tujuan pembelajaran atau kompetensi tertentu yang dirumuskan dalam silabus mata pelajaran. Macam-macam metode

---

<sup>270</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 96.

pembelajaran pesantren diantaranya metode Sorogan, metode Wetonan/Bandongan, metode Musyawarah atau *Bahtsul Masa'il*, metode Pengajian Pasaran. metode Hafalan (*Muhafazhah*), metode Demonstrasi/Latihan Ibadah dan metode *Mudzakarah*/Diskusi. Pengembangan Model Pembelajaran Pesantren di pesantren, yang menjadi pertimbangan bukan upaya untuk mengganti dan menjadi model perkuliahan sebagaimana sistem yang ada pada lembaga pendidikan modern, melainkan merenovasi metode sorogan menjadi metode sorogan yang mutakhir (gaya baru).

## **F Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang metode pembelajaran?.
2. Jelaskan macam-macam metode pembelajaran **pesantren tradisional dan modern!**
3. Apa yang saudara pahami tentang metode sorogan dan metode wetonan?
4. Bagaimana pengembangan metode pembelajaran yang ada di **pesantren tradisional dan modern?**
5. Bagaimana penggunaan metode musyawarah?

## **G Tugas**

Buatlah resume berkaitan metode pembelajaran pesantren tradisional dan modern dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya dengan bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **H Daftar Kepustakaan**

- Ahmadi, Abu, *Metodik Khusus Pendidikan Agama* (MKPA).
- Barnadib, Imam, *Falsafah Pendidikan, Sistem dan Metode*, Yogyakarta: Yayasan penerbit IKIP Yogyakarta, 1990.
- Bimbaga Islam Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, Jakarta: Depag RI, 2003.
- Barizi, Ahmad, *Pendidikan Integratif: Akar Tradisi & Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2002.
- Cranton, Patricia, *Planning Instruction for Adult Learners*, Toronto: Wall & Emerson, Inc., 1989.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1994.
- Hamalik, Oemar, *Kurikulum Dan Pembelajaran*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003.
- Imron, Arifin, *Kepemimpinan Kyai kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*, Jombang, Kalimasahadah, 1993.
- Madjid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta, INIS, 1994. Muhaimin, *Pemikiran Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Trigenda Karya, 1993.

- Mochtar, Affandi, *Membedah Diskursus Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalimah, 2001.
- Purnomo, M. Hadi, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*, Yogyakarta: Bildung Pustaka Utama, 2007.
- Rosyadi, Khoiron, *Pendidikan Profetik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Syharsono dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: Widya Karya, 2009.
- Uno, Hamzah B., *Model Pembelajaran: Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Yunus, Mahmud, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Mutiara., 1979.



## BAB

# XI

## STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI PESANTREN

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertakwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi akan struktur organisasi dan budaya organisasi pesantren dalam menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menjelaskan definisi organisasi
- 2) Mampu menjelaskan akan proses pengorganisasian yang ada dalam pesantren.
- 3) Mampu menjelaskan budaya organisasi pesantren.

#### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan

permasalahan tentang struktur organisasi dan budaya organisasi pesantren

- 2) Mampu menjelaskan tentang: definisi organisasi, proses pengorganisasian pesantren, budaya organisasi pesantren

#### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu memahami akan struktur organisasi dan budaya organisasi pesantren.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki struktur organisasi dan budaya organisasi pesantren.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren berdasarkan struktur organisasi dan budaya organisasi pesantren.

## **A Pendahuluan**

Pembentukan organisasi tidak luput dari pentingnya struktur organisasi itu sendiri, dimana struktur tersebut akan mendeskripsikan pekerjaan yang dibagi, dikategorisasi dan disinkronisasikan. Pada umumnya, suatu organisasi atau perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Struktur organisasi yang bermutu harus memenuhi syarat dan berdaya guna. Struktur yang memenuhi syarat merujuk pada satuan organisasi yang melaksanakan peranannya secara disiplin. Disisi lain, struktur yang berdaya guna merupakan organisasi yang mampu mencapai analogi terunggul antara usaha dan hasil dalam melakukan peranannya.

Budaya organisasi yang mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini apabila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat, karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu, begitu juga dalam pesantren. Budaya organisasi tersebut tentunya sebagai suatu pola dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

## B Definisi Organisasi

Budaya organisasi<sup>271</sup> merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. F.E. Kast dan Rozenzweig<sup>272</sup> mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Ia menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus. Edgar H. Schein<sup>273</sup> mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai:

*“A pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be tough to new members as the correct way to perceives think and fell about those problems”*

---

<sup>271</sup> Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Lihat. Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 4-5. Setiap budaya organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap karya budaya itu sendiri, antara lain identitas, idiolog, etos, pola eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit informasi, gaya, visi dan cara. Lihat. Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), h. 8-9.

<sup>272</sup> Fremont E. Kast dan J.E. Rozenzweig, *Organization and Management – Systems Approach*, (New York: Mc Graw-Hill, 1974), h.193.

<sup>273</sup> John M. Ivancevich, dkk, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Organizational Behavior and Management, Seventh Edition)*, Alih Bahasa Gina Galih, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006), h. 44.

“Suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal- yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk persepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapainya”

Oleh karena itu, budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya. Budaya organisasi adalah salah satu aspek yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Salah satu konsekuensi dari budaya organisasi yang kuat adalah meningkatnya perilaku yang konsisten dari tiap individu dalam organisasi. Budaya organisasi berfungsi memberikan inspirasi dan memfasilitasi interaksi yang intens antara individu dan tim yang dibutuhkan untuk membangun kompetensi organisasi.

### **C Perilaku Pengorganisasian di Pesantren**

Perilaku organisasi menjadi acuan dalam penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang, individu, dan kelompok bertindak dan bereaksi dalam suatu organisasi, untuk mencapai dan mencapai kualitas kinerja tertinggi, dan hasil yang dominan. Perilaku Organisasi mempelajari pengaruh dan dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan

struktur organisasi terhadap perilaku di dalam organisasi untuk tujuan meningkatkan efektivitas organisasi.

Perilaku organisasi di pesantren dengan mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Mempelajari perilaku organisasi bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku, tetapi mempelajari bagaimana para anggota organisasi berperilaku berarti berusaha memahami perilaku manusia. Memahami perilaku manusia adalah suatu hal yang sulit karena setiap manusia sebagai individu mempunyai perilaku berbeda-beda. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor; antara lain faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya.

Dengan demikian perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar.<sup>274</sup>

1. Perilaku intern, adalah perilaku-perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika, yaitu segala hal yang dibawa sejak orang itu lahir sehingga merupakan warisan dari orang tuanya.
2. Perilaku ekstern, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor luar, misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud dengan faktor lingkungan ialah segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari-hari oleh seseorang dalam hidupnya

---

<sup>274</sup> Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), h. 275.

Sehingga dapat dipahami bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi.<sup>275</sup> Oleh karena itu di dalam organisasi terdapat orang-orang yang bekerja sama, maka secara otomatis organisasi tidak dapat dipisahkan dengan 'perilaku' orang-orang yang melakukan aktivitas di dalam organisasi dalam mereka mencapai tujuannya.

Budaya organisasi memiliki lima peran, yaitu<sup>276</sup>:

1. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain;
2. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan seseorang;
3. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan;
4. Budaya menciptakan pola adaptasi;
5. Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.

---

<sup>275</sup> Syamsir Torang, *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka, 2012), h. 112. Perilaku organisasi (sering disingkat sebagai OB) adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi. Lihat. Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Cet.I, (Bandung: Pustaka Setia, 2010),h. 30.

<sup>276</sup> Ngalm Purwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 26.

## D Budaya Organisasi Pesantren

Budaya<sup>277</sup> organisasi dalam pesantren merupakan sesuatu yang mempengaruhi tingkat pengetahuan meliputi sistem ide yang terdapat dalam pikiran manusia dalam kehidupan sehari-hari yang bersifat abstrak. Adapun perwujudan budaya berupa benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk berbudaya, berupa prilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni, dan lainnya, yang kesemuanya ditunjukkan untuk membantu manusia melangsungkan kehidupan masyarakat.<sup>278</sup>

Budaya mempunyai fungsi sebagai berikut: a. Budaya sebagai pembela antara organisasi yang satu dengan organisasi lain. b. Budaya sebagai pembentuk identitas diri organisasi. c. Budaya sebagai perekat organisasi. d. Budaya sebagai alat kontrol. Fungsi tersebut seolah memberi kesan bahwa fungsi budaya itu selalu bersifat positif, akan tetapi apabila jika diperhatikan lebih lanjut budaya terkhusus budaya organisasi sering menjadi variabel penghambat;

---

<sup>277</sup> Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang memengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat. lihat. Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2003), h.170. Budaya organisasi mencakup umpan balik dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi, dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu pada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas, dan ruang. Sementara dilihat dari output, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk, dan sebagainya. Lihat. Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditiya Media Publishing, 2015), h. 74.

<sup>278</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 88.

budaya organisasi yang terlalu kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik, seolah-olah hanya perusahaannya yang terbaik sehingga cenderung menyepelkan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing.<sup>279</sup>

Pada hakekatnya budaya organisasi yang ada di pesantren sangat bermamfaat bagi jiwa kepemimpinan santri dengan mengedepankan siap dipimpin dan siap memimpin. Adapun manfaat dari budaya organisasi, sebagai berikut:<sup>280</sup>

- a. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- b. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.

---

<sup>279</sup> Sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, di antaranya: (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (5) orang yang berkepentingan dengan organisasi; (6) masyarakat. Selanjutnya, dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi. Lihat. Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditiya Media Publishing, 2015), h. 75-78. Adanya budaya organisasi ini memiliki peran yang positif terutama dalam mengelola orang banyak, sehingga peran budaya organisasi tersebut mengacu pada: 1). Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain. 2). Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan seseorang. 3). Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan. 4). Budaya menciptakan pola adaptasi. 5). Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh. Lihat. Ngalm Purwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h.26.

<sup>280</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta, Kencana, 2011), h. 29.

- c. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.
- d. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

Pengembangan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan merupakan organisasi yang tidak berjalan dengan baik dan tidak berjalan sesuai dengan zaman. Organisasi ini dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, dengan zaman sekarang untuk mempertahankan ekstensibudaya tanpa melihat perubahan perkembangan serta kepuasan kinerja sangat penting dalam peran tersebut untuk menciptakan hasil organisasi yang berkualitas hal ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan seorang individu serta anggota dalam sebuah organisasi.

Sementara budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:<sup>281</sup>

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya bisa membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

---

<sup>281</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), 10-11.

- c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari Individual.
- d. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Pada gilirannya budaya sebagai kekuatan meningkatkan efisiensi organisasi. Bahkan dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin pula tingkat efisiensi kerjanya. Sebaliknya, budaya dapat menjadi sumber kelemahan bagi organisasi apabila keyakinan dan sistem nilai yang dianut tidak seirama dengan tuntutan strategi organisasi. Agar budaya menjadi menjadi kekuatan bagi organisasi, aspek kehidupan organisasional penting mendapat sorotan perhatian. Lima aspek ialah kerja sama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen.

Menelaah bagaimana budaya organisasi pesantren, maka hal tersebut tidak akan lepas dipengaruhi oleh pola kepemimpinan seorang kiai di pesantren itu sendiri yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi perilaku organisasi santri-santrinya. Keberhasilan kiai dalam melakukan pengelolaan pesantren, salah satunya karena kiai menjunjung tinggi nilai-nilai, budaya maupun keyakinan. Sikap otokrasi biasanya dilakukan oleh kiai saat beliau menjadi seorang pemimpin pesantren yang lebih menekankan pada nilai-nilai keagamaan.<sup>282</sup>

---

<sup>282</sup> A. Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), h. 37.

Budaya organisasi pesantren adalah kristalisasi dari nilai-nilai serta kepercayaan maupun harapan bersama para anggota yang ada dalam pesantren yang dijadikan suatu kebiasaan (diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain) di mana di dalamnya ada perumusan norma yang disepakati untuk mencapai visi misi pesantren.<sup>283</sup> Setiap pengelolaan pesantren hendaknya memberi keuntungan bagi santri dengan meningkatkan hasil belajar dan kesalehan prilaku. Untuk memenuhi kebutuhan ini jelas diperlukan kepemimpinan pendidikan seoptimal mungkin. Secara umum, peranan pemimpin pendidikan dalam dunia pesantren dapat diidealisasi kedalam empat hal penting, yaitu: misi dan tujuan, proses belajar dan mengajar, iklim belajar dan lingkungan yang mendukung.<sup>284</sup> Nilai-nilai dan misi pesantren merupakan faktor yang sangat kuat dalam suatu budaya organisasi pesantren, bahwa budaya merupakan suatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk pesantren. Salah satu kompetensi pemimpin organisasi adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan. Oleh karenanya Kiai sebagai motivator sangat diperlukan dalam suatu kepemimpinan agar visi, misi serta tujuan Pesantren dapat terealisasikan. Untuk memenuhi tujuan pesantren, dari observasi yang peneliti lakukan tentang pengembangan budaya organisasi pesantren memandang bahwa mereka (bawahan/pengurus dan dewan asatidz) adalah mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju.

---

<sup>283</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2015), h. 74.

<sup>284</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan*, (Jakarta: INIS, 1994), h. 57.

Proses pengembangan organisasi di pesantren diarahkan kepada proyek jangka panjang. Untuk Pimpinan pesantren secara aktif bergerak memperluas relasi. Pesantren mengembangkan jaringan kemasyarakatan karena pesantren memang lahir dari induk masyarakat. Dalam hal ini pesantren membutuhkan peran eksternal (pemerintah dan masyarakat) dalam penguatan nilai-nilai pesantren.

## **E Kesimpulan**

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Prilaku pengorganisasian di pesantren berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok, dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar.

Budaya organisasi pesantren mencakup umpan balik dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi, dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu pada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas, dan ruang. Sementara dilihat dari output, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk, dan sebagainya. Budaya organisasi yang ada di pesantren sangat bermamfaat bagi jiwa kepemimpinan santri dengan mengedepankan siap dipimpin dan siap memimpin. Adapun manfaat dari budaya organisasi dengan menimbulkan rasa memiliki identitas, mementingkan tujuan

bersama, menjaga stabilitas organisasi dan embatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.

## **F Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa yang saudara pahami tentang struktur organisasi pesantren?
2. Apa yang saudara pahami tentang budaya organisasi pesantren?
3. Bagaimana pemahaman saudara tentang mamfaat budaya dalam berorganisasi?
4. Jelaskan akan fungsi budaya dalam berorganisasi dalam pesantren?
5. Apa bentuk-bentuk sumber-sumber pembentuk budaya organisasi?

## **G Tugas**

Buatlah resume berkaitan struktur organisasi dan budaya organisasi pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya baik bahasa dan pembahasan yang sistematis dan terstruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## H Daftar Kepustakaan

- E. Kast, Fremont, dan J.E. Rozenzweig, *Organization and Management – Systems Approach*, New York: Mc Graw-Hill, 1974.
- Halim dkk, A., *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Ivancevich, dkk, John M., *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Organizational Behavior and Management, Seventh Edition)*, Alih Bahasa Gina Galih, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditiya Media Publishing, 2015.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan*, Jakarta: INIS, 1994.
- Nawawi Uha, Ismail, *Budaya Organisasi kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya, 2012.
- Purwanto, Ngalim, *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Saefullah, U., *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta, Kencana, 2011.
- Sumarwan, Ujang, *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2003.

Torang, Syamsir, *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*, Bandung: CV Pustaka, 2012.

Tika, Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.

Umam, Khaerul, *Perilaku Organisasi*, Cet.I, Bandung: Pustaka Setia, 2010.

Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.



## BAB

# XII

## MANAJEMEN ASRAMA DI PESANTREN

---

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu untuk:

#### **1. Sikap**

- 1) Bertaqwa kepada Allah dan mampu menunjukkan sikap religius, Islami dan berkemajuan.
- 2) Menjunjung tinggi akan struktur organisasi dan budaya organisasi pesantren dalam menjalankan tugas dakwah dan mengkader umat berdasarkan nilai-nilai agama Islam terutama dalam manajemen asrama di pesantren.

#### **2. Pengetahuan**

- 1) Mampu menjelaskan definisi asrama.
- 2) Mampu menjelaskan akan manajemen asrama di pesantren.
- 3) Mampu merencanakan manajemen asrama dengan baik dan pergerakan dan pengawasan asrama.

#### **3. Keterampilan Umum**

- 1) Mampu mengkaji, mengaplikasikan, membuat desain kegiatan pesantren, memanfaatkan teknologi informasi dan menyelesaikan permasalahan tentang manajemen asrama di pesantren.
- 2) Mampu menjelaskan tentang: definisi asrama, asrama di pesantren, manajemen asrama di pesantren, pendidikan pola asrama antara tantangan dan harapan.

#### **4. Keterampilan Khusus**

- 1) Mampu memahami akan manajemen asrama di pesantren.
- 2) Mampu menguatkan dan memperbaiki manajemen asrama di pesantren.
- 3) Mampu mendidik para santri di dalam dan di luar pesantren manajemen asrama di pesantren.

## A Pendahuluan

Pesantren merupakan pusat pembelajaran, dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pesantren memainkan peran yang sangat penting dalam sejarah pendidikan.<sup>285</sup> Pesantren pada umumnya memiliki tempat tinggal untuk para santri, yang biasa disebut asrama. Asrama para santri tersebut berada di lingkungan kompleks pesantren, yang terdiri dari rumah tinggal kyai, masjid, ruang untuk belajar, mengaji dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Pondok atau tempat tinggal para santri, merupakan ciri khas pesantren yang membedakannya dengan sistem pendidikan lainnya.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah berkembang. Selain masjid, rumah kyai/ ustadz, pondok (asrama), madrasah dan atau sekolah umum, terdapat pula bangunan-bangunan fisik lain seperti: perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko/ kantin, penginapan tamu (orang tua santri dan tamu umum), ruang operation dan sebagainya.<sup>286</sup> Pesantren juga memainkan peran tidak tergantikan dalam penyebaran Islam di Indonesia. Pesantren menyediakan media sosialisasi formal dimana keyakinan, normal, dan nilai-nilai Islam ditransmisikan serta ditanamkan melalui berbagai aktivitas pengajaran. Dengan kata lain, pesantren berfungsi pula sebagai pengembangan ajaran Islam dan pemelihara ortodok.

---

<sup>285</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LPSES, 1982), h. 18

<sup>286</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimashada Press, 1993), h. 7.

Untuk mewujudkan cita-cita pondok pesantren tersebut dibutuhkan berbagai dukungan dari berbagai pihak elemen yang ada dalam pesantren terutama, asrama yang layak bagi santrinya yang merupakan suatu tempat yang akan ditempati oleh santri. Hal tersebut tentunya diperlukan tata kelola atau manajemen yang baik dalam mengelola asrama yang ada dalam pesantren.

## **B Definisi Asrama**

Istilah pondok diartikan juga dengan asrama, sebagai tempat tinggal. Sebuah pesantren mesti memiliki asrama tempat tinggal santri dan kyai.<sup>287</sup> Pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional, di mana para santri tinggal dan belajar bersama di bawah bimbingan seorang kyai. Asrama para santri tersebut berada dikompleks pesantren, di mana sang kyai juga bertempat tinggal di situ dengan fasilitas utama berupa musholla/langgar/masjid sebagai tempat ibadah, ruang belajar, dan pusat kegiatan keagamaan lainnya. Kompleks ini pada umumnya dikelilingi pagar atau dinding tembok yang berguna untuk mengontrol keluar masuknya santri menurut peraturan yang berlaku disuatu pesantren.<sup>288</sup>

---

<sup>287</sup> Imam Bawani, *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlash, 1993), h. 5, lihat juga. Haedar Putra Dauly, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), h. 63.

<sup>288</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), h. 41.

Menurut *The Encyclopedia American*, asrama yang dikenal dengan istilah *Dormitory*, adalah berasal dari kata *Dormitorius* (Latin), yang berarti *a sleeping place*, dengan pengertian bahwa *dormitory* merupakan keseluruhan bangunan dalam hubungannya dengan bangunan pendidikan, yang terbagi atas kamar tidur dan meja belajar bagi penghuninya. Sedangkan menurut KH. Dewantoro, asrama adalah (pondok, pawiyatan, bahasa jawa) merupakan rumah pengajaran dan pendidikan yang dipakai untuk pengajaran dan pendidikan. Asrama juga merupakan fasilitas penting yang dapat menunjang kelancaran kegiatan belajar terutama yang berasal dari kota diluar lokasi sekolah.<sup>289</sup>

Asrama diungkapkan dengan bentuk sederhana yaitu sebuah ruangan dengan ukuran seluas 10 m<sup>2</sup> dihuni oleh beberapa orang santri antara delapan hingga 10 orang santri, terdapat perabotan beberapa rak untuk menyimpan barang pribadi santri, sarana kebersihan, tempat cuci, sarana sanitasi, dapur, dan tempat makan.<sup>290</sup> Pesantren membutuhkan asrama adalah karena keberadaanya di pedesaan, sehingga menjadi faktor yang tidak memungkinkan santri bercampur dengan masyarakat yang heterogen. Adanya asrama menumbuhkan sikap yang lebih kuat antar santri dengan kyai. Sikap yang mempererat hubungan kyai dengan santri, tidak lagi sebatas guru dengan murid tetapi terus meningkat sebagaimana hubungan orang tua dengan anaknya.

---

<sup>289</sup> Ulani Yunus Dkk, *Branding Perguruan Tinggi di Era Digital*, (Jakarta: Qiara Media, 2019), h. 138.

<sup>290</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), h. 117.

## **C Asrama<sup>291</sup> di Pesantren**

Pesantren pada umumnya memiliki tempat tinggal untuk para santri, yang biasa disebut asrama. Asrama para santri tersebut berada di lingkungan kompleks pesantren, yang terdiri dari rumah tinggal kyai, masjid, ruang untuk belajar, mengaji dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Pondok atau tempat tinggal para santri, merupakan ciri khas pesantren yang membedakannya dengan sistem pendidikan lainnya.

Setidaknya ada beberapa alasan mengapa pesantren harus menyediakan pondok (asrama) untuk tempat tinggal para santrinya:

- 1) Kemasyhuran seorang kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam, merupakan daya tarik para santri dari jauh untuk dapat menggali ilmu dari kyai tersebut secara terus menerus dalam waktu yang sangat lama. Sehingga untuk keperluan itulah seorang santri harus menetap.
- 2) Hampir semua pesantren berada di desa-desa terpencil jauh dari keramaian dan tidak tersedianya perumahan yang cukup untuk menampung para santri, dengan demikian diperlukan pondok khusus.
- 3) Adanya timbal balik antara santri dan kyai, di mana para santri menganggap kyainya seolah-olah bapaknya

---

<sup>291</sup> Pondok atau asrama merupakan ciri khas utama dari tradisi pesantren. Hal ini pula yang membedakan pesantren dengan sistem tradisional lainnya yang kini banyak dijumpai di masjid-masjid diberbagai negara. Bahkan juga tampak berbeda dengan sistem pendidikan surau/masjid yang belakangan ini tumbuh pesat di Indonesia.

sendiri, sedangkan kyai memperlakukan santri seperti anaknya sendiri juga.<sup>292</sup>

Adapun asrama diartikan sebagai bangunan tempat tinggal bagi sekelompok orang untuk sementara waktu, terdiri dari sejumlah kamar dan dipimpin oleh seorang kepala asrama.<sup>293</sup> Tujuan pendidikan di asrama adalah menjadikan asrama sebagai tempat tinggal yang baik dan tempat belajar yang kondusif dengan bimbingan dan pengawasan kyai bersama guru untuk mendukung kegiatan pembelajaran di pesantren. Dengan demikian kegiatan-kegiatan yang dilakukan adalah hal-hal yang dapat menjadikan asrama sebagai tempat yang baik untuk belajar termasuk kemandirian dan kenyamanannya.

Kegiatan-kegiatan tersebut adalah; 1) Menjaga keamanan asrama; 2) Menjaga kebersihan asrama; 3) Mendisiplinkan santri untuk tertib dan tepat waktu dalam mengikuti kegiatan di pesantren; 4) Memberikan nasehat dan arahan untuk mengikuti kegiatan di pesantren dengan baik; 5) Mensosialisasikan nilai-nilai dan falsafah pesantren;

---

<sup>292</sup> Amin Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren*, (Jakarta: IRD Press, 2004), h. 31-32. Pendidikan pola asrama adalah suatu pola pendidikan keluarga yang dimutasikan ke dalam lembaga pendidikan formal yang proses pendidikannya dikolaborasi dan dikorelasikan dengan visi dan misi lembaga pendidikan seperti pesantren yang menggunakan fasilitas asrama sebagai rumah atau tempat tinggal peserta didik/santri yang bermukim dan belajar di lembaga pendidikan tersebut.

<sup>293</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), h. 72. Asrama menjadi sebuah sistem pesantren memberikan kesempatan kepada santrinya dalam pengajian, melaksanakan tugas, mengelola pembelajaran, melakukan kebiasaan yang baik selayaknya santri, teladan, turut menjaga lingkungan yang aman dan kondusif, serta mengikuti arahan dari kyai.

dan 6) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk menjaga kebersamaan warga asrama.<sup>294</sup>

Asrama sebagai tempat tinggal santri bagaikan suatu kelompok masyarakat yang hidup dalam rumah tangga yang sangat besar. Sehingga menjadikan asrama tersebut sebagai bagian dalam pendidikan keluarga, yang memposisikan pembina asrama akan berusaha menjadi orang tua yang menyayangi dan menyayangi anaknya, siswa berusaha menjadi anak yang hormat dan berbakti kepada orang tuanya, dan siswa juga berusaha menjalin hubungan baik dengan sesama saudaranya. Selanjutnya asrama juga bisa sebagai sekolah pendidikan yang merupakan model pendidikan yang paling baik.<sup>295</sup> Hal ini disebabkan oleh beberapa hal; antara lain:

**Pertama**, sekolah di lingkungan pondok pesantren mempunyai lingkungan yang kondusif dalam penyelenggaraan pendidikan. Berbeda dengan sekolah yang letaknya di pinggir jalan yang sangat ramai dengan kendaraan yang hilir mudik, di pinggir pasar, atau di tempat

---

<sup>294</sup> Djamaluddin Perawironegoro, "Manajemen Asrama di Pesantren," TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, Vol. 3, No. 2, (2019): h. 135. Menjelaskan bahwa keberadaan asrama meliputi 4 fungsi yaitu; pertama, sebagai wadah tinggal sementara dan tempat meletakkan barang-barang para santri; Kedua sebagai penyokong perekonomian pesantren yang keberlanjutan, Ketiga, berfungsi sebagai tempat pendidikan, pengawasan dan bimbingan untuk para santri yang diberikan oleh kyai yang berperan sebagai orangtua kepada anak-anaknya; Keempat, asrama menjadi tempat pengaktualisasian tugas, tempat meneladani ilmu dan akhlak kiyai, tempat penciptaan lingkungan yang bersahaja, tempat penugasan yang baik, tempat yang bagus untuk mengarahkan dan membiasakan pendidikan pada proses pengajian dan pembelajaran yang diberikan oleh guru dan kyai.

<sup>295</sup> Musfah Jejen, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan Dan Praktik*, (Jakarta, PT Fajar Interpratama Mandiri, 2017), h. 235.

yang ramai dikunjungi orang sehingga dapat mengganggu proses pendidikan dan pembelajaran yang sedang berlangsung.

**Kedua**, kepulauan siswa dari sekolah ke asrama, dalam lingkungan yang sama, suasana harmonis, dalam pengawasan pengawas asrama yang senantiasa mengawasi dan memperhatikan kehidupannya. Hal ini sangat berbeda dengan sekolah di luar pesantren. Sepulang sekolah, para siswa kembali ke keluarga masing-masing yang sangat berbeda satu sama lain. Selain itu, kondisi lingkungan masyarakat sekitar keluarga yang berbeda-beda juga sangat mempengaruhi proses pendidikan yang dijalani peserta didik.<sup>296</sup>

**Ketiga**, dengan berada di asrama pesantren para santri dapat terhindar dari pengaruh-pengaruh negatif lingkungan sekitar, seperti pergaulan bebas, minuman keras, obat-obatan terlarang dan lain sebagainya, sehingga proses pendidikan dapat terlaksana secara maksimal. Memosisikan asrama sebagai pendidikan masyarakat, karena asrama dalam pesantren dengan seluruh masyarakat yang ada di dalamnya, mulai dari pimpinan kyai pesantren, guru, pengawas dan seluruh santri, merupakan komunitas buatan. Dalam komunitas pesantren ini para santri dididik seolah-olah mereka adalah anggota masyarakat yang

---

<sup>296</sup> Kehidupan dengan model pondok/asrama sangat mendukung bagi pembentukan kepribadian santri baik dalam cara bergaul dan bermasyarakat dengan sesama santri lainnya. Pelajaran yang diperoleh di kelas, dapat sekaligus diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren. Lihat. Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren*, (Jakarta: IRD Press, 2004), h. 32.

sebenarnya. Dengan demikian, asrama pesantren merupakan tempat latihan dan gladi bersih bagi para santri, mengenai apa dan bagaimana yang harus mereka lakukan ketika terjun ke masyarakat nyata sepulang dari pesantren.

## **D Manajemen Asrama di Pesantren<sup>297</sup>**

Berbicara tentang manajemen dalam lembaga pendidikan Islam, khususnya tentang manajemen asrama, pada hakikatnya dilaksanakan melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang biasa disingkat POAC.<sup>298</sup> Sehingga pengelolaan asrama pesantren diperlukan pengelolaan yang baik agar bimbingan pendidikan yang diberikan oleh kyai merata, karena asrama tanpa sentuhan manajerial akan berakibat pada pengelolaan yang tidak efektif, sehingga maksud pola asuh kyai tidak sampai pada tujuannya. Keberadaan asrama secara umum belum dikelola secara profesional, pengelolannya belum diberikan pendekatan manajerial yang baik.

Sekilas di asrama tidak ada proses pendidikan. Tentu kesan ini sepertinya memberikan sudut pandang pasif pada asrama, dan dianggap hanya sebagai tempat tidur serta berteduh para santri dan tempat meletakkan barang. Sehingga

---

<sup>297</sup> Upang, Akhmad Alim, *Manajemen Asrama dalam Meningkatkan Kedisipinan Santri Tingkat MTs di Pesantren Al-Ma'tuq*, (Rayah Al-Islam, Vol. 5, No. 2, Oktober 2021), h. 463-466

<sup>298</sup> George R. Terry menyebutkan empat fungsi manajemen yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakkan), *controlling* (pengawasan), disingkat menjadi POAC. Lihat. George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 5.

hal tersebut menjadi faktor yang sangat menentukan mutu secara operasional ada dua, yaitu terpenuhinya spesifikasi produk dan terpenuhinya spesifikasi kepuasan pelanggan, terpenuhinya spesifikasi pertama disebut dengan *quality infact* (mutu sesungguhnya), dan terpenuhinya kepuasan pelanggan disebut dengan *quality in perception* (mutu persepsi).<sup>299</sup> Hal tersebut bisa dipahami sebagai berikut:

### 1. Planning<sup>300</sup>

Mewujudkan tatakelola asrama di dalam pesantren agar lebih baik, itu bisa dilakukan dengan membuat perencanaan yang matang agar terciptanya kedisiplinan santri selama dalam pesantren, yaitu dibentuknya *musyrif* di asrama dan penanggung jawab atau pengurus dari organisasi intern kamar ini adalah santri-santri sesuai kamarnya masing-masing yang bertugas menggantikan *musyrif* bila sedang halangan. Hal ini bertujuan untuk mengorganisasi segala hal yang berkaitan dengan kamar dan asrama secara umum agar terciptanya ketertiban, keamanan dan kenyamanan santri di lingkungan pesantren.

---

<sup>299</sup> Edward Sallis, *Total Quality Mangement in Education (Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan) Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*, diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), h. 7. Sehingga asrama menjadi bagian dari salah satu elemen penting pesantren, dalam pengelolaannya harusnya diberikan sentuhan professional bukan tradisi. Kebutuhan yang lain selain kebutuhan hidup para santri dan guru yang mukim harus diberikan seperti rasa aman dan nyaman.

<sup>300</sup> Perencanaan merupakan suatu proses yang berkesinambungan yang meliputi rencana dan pelaksanaan, perencanaan berhubungan erat dengan manajemen. Perencanaan juga dapat dikatakan tindakan yang menyeluruh yang berusaha mengoptimalkan dana, sarana dan lain-lain. Lihat. Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 20.

*Musyrif* selaku eksekutor penegakan kedisiplinan tentunya menentukan beberapa kriteria yang harus terpenuhi oleh seorang calon *musyrif* yaitu sebagai berikut: 1) Alumni pesantren terkait (diutamakan), 2) Mengenal dunia pesantren, 2) Mempunyai jiwa kepemimpinan, 3) Mampu berkomunikasi dengan baik, 4) *Good attitude and manner*, 5) Mempunya kemampuan problem solving, 6) Mampu menjadi kolektor, motivator, fasilitator, inisiator, dan mediator bagi santri. Perencanaan yang dibuat oleh pihak Pesantren bukan saja sebatas penentuan kriteria *musyrif* kamar namun juga dari sisi oraganisasi asrama yang dimana organisasi ini bertanggung jawab terhadap kebersihan, kerapihan dan keindahan kamar. <sup>301</sup>

Oraganisasi kamar sangatlah mendesak keberadaannya karena ia akan mencetak santri yang memiliki tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan juga bertanggung jawab terhadap lingkungan tempat ia tinggal. Selain itu Pesantren juga menentukan peraturan-peraturan dan hukuman sebagai konsekuensi dari pelanggaran terhadap peraturan yang ada yang diberlakukan diarea asrama, peraturan ini diberlakukan dengan harapan semua santri mengetahui akan hal yang diperbolehkan dan yang dilarang. hukuman yang diberlakukan dipesantren almatuq bersifat poin hal ini dilakukan agar semua santri memiliki sifat

---

<sup>301</sup> Ruang pengelola yang terdiri dari ruang tamu, ruang administrasi, serta ruang petugas, menjadi bagian di dalam lingkup bangunan asrama mahasiswa. Ruang ini digunakan sebagai wadah dan sarana bagi staf pengelola asrama dalam menjaga dan mengawasi segala kegiatan yang berlangsung di dalam asrama. Okto Bonny, Dkk. *Redesain Asrama Mahasiswa di Jakarta Barat*, (Semarang: Undip, 2015), h. 19.

mawas diri terhadap apa yang akan dia lakukan karena semua tindak tanduknya memiliki konsekuensi yang harus diterima.

Perencanaan manajemen asrama juga meliputi pembinaan terhadap musyrif kamarnya yang meliputi; 1) Mengadakan pelatihan peningkatan kompetensi musyrif kamar, 2) Arahan pekatan yang diberikan oleh kesartrian. Pengorganisasian Dalam rangka memudahkan para musyrif dalam menjalankan tugasnya, maka pesantren membuat rincian tugas sebagai rambu-rambu bagi musyrif tentang apa saja yang harus dilaksanakan dan bagaimana cara melaksanakannya.

Selain para musyrif yang mengatur berjalannya kegiatan para santri, kepala keasramaan pun ikut serta dalam mendisiplinkan santri, karena seorang kepala asrama memerlukan informasi nyata berupa fakta dilapangan sebelum merumuskan kegiatan dan kebijakan tidak cukup dengan mengandalkan berupa data statistik saja. Dalam menjalankan tugasnya kepala asrama selalu dibantu oleh musyrif kamar, baik dalam hal membangunkan santri diwaktu subuh ataupun menertibkan santri disetiap waktu sholat. Tetapi juga dalam hal bimbingan perkembangan psikis santri seperti, curhat masalah yang dialami dan terkait problematika dalam masalah pelajaran.

## 2. *Organizing*<sup>302</sup>

Pengorganisasian asrama yang dilaksanakan meliputi

- 1) Menentukan tugas musyrif kamar beserta wewenangnya,
- 2) Menentukan tugas organisasi kamar dalam rangka memudahkan komunikasi dengan musyrif kamar,
- 3) Menyampaikan perkembangan santri dan mensosialisasikan kegiatan pesantren.

Hal ini dilakukan agar terciptanya kerjasama antara musyrif dan ketua kamar. Ditinjau dari fungsi manajemen, apa yang dilakukan dalam pemberian tugas atau jobdesk kepada Musyrif dan bagian yang berkaitan dengan asrama merupakan fungsi manajemen yang disebut organizing.

## 3. *Actuating*<sup>303</sup>

Melaksanakan akan suatu tugas yang ditugaskan kepada kepala asrama dibantu oleh musyrif kamar, baik

---

<sup>302</sup> *Organizing* adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Diantara fungsi manajemen adalah menyusun dan membentuk berbagai hubungan kerja dari berbagai unit untuk menjadi suatu tim yang solid. Dalam al-Qur'an, Allah telah memberikan kunci dalam manajemen, yaitu bersatu. Adanya kesatuan sistem akan memberikan peluang besar untuk mencapai tujuan bersama. Lihat. George R.Terry dan Leslie w.Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet. XI, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2010), h. 9.

<sup>303</sup> *Actuating* atau disebut gerakan aksi, mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawasi dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Lihat. George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 17. Mahmud Hawari menyebut *actuating* dengan *direction*, beliau memberikan rumusan sebagai berikut: *At Taujih* atau *direction* adalah : pimpinan selalu memberikan jalanjalan, petunjuk atau ilmu pengetahuan, serta memperingatkan terhadap anggota, atau karyawan guna mencapai tujuan yang sebenarnya. Lihat. Jawahir Tanthawi, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka AlHusna, 1983), h. 75.

dalam hal membangunkan disaat menjelang subuh untuk melaksanakan sholat malam dan dilanjutkan dengan sholat subuh, selanjutnya mengkondisikan santri pada saat berangkat ke kelas, mengkondisikan diwaktu-waktu sholat ataupun dalam masalah pembinaan psikis anak-anak yang dilakukan selama satu bulan sekali. Dalam hal pembinaan ini memang dirasa sangatlah kurang karena evaluasi yang dilakukan oleh musyrif kamar selama satu bulan sekali tidak lah efektif dan hal ini sebagaimana yang diakui juga oleh kepala Asrama; bahwa evaluasi ini dirasakan sangat kurang efektif dikarenakan permasalahan yang banyak dan santri memerlukan bimbingan yang lebih intens.

Permasalahan kurangnya waktu pertemuan untuk evaluasi dikarenakan adanya kegiatan evaluasi bulanan dari bidang pendidikan berupa pertemuan evaluasi dengan wali kelas, sehingga waktu untuk pertemuan dengan musyrif kamar terpotong, idealnya pertemuan ini adalah setiap pekan agar supaya bisa meminimalisir permasalahan yang ada atau menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Fungsi dari manajemen pelaksanaan yakni suatu gerakan dari kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengorganisasian. Adanya penekanan dari pelaksanaan akan terwujudnya kerjasama antar anggota organisasi serta pada peningkatan semangat kerja keseluruhan anggota guna tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan individu atau organisasi.

#### **4. Controlling<sup>304</sup>**

Pengawasan santri di pesantren diperlukannya suatu pertemuan atau *Liqo* bersama *musyrif* kamar yang dilakukan dalam sebulan sekali, dalam pertemuan ini *musyrif* selain memotivasi dalam hal mentaati peraturan, semangat dalam belajar juga menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi diantara santri. Kemudian pertemuan umum dengan Bidang Kesantrian selaku yang membawahi kepala asrama, dalam pertemuan dengan Kesantrian biasanya kesantrian menyinggung dan membahas permasalahan yang dianggap penting untuk diluruskan dan menerima pengaduan-pengaduan dari santri. Tujuan dari evaluasi yaitu memperoleh dasar pertimbangan, menjamin cara kerja yang efektif dan efisien, serta solusi atas hambatan yang dialami. Hakikat dari evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan kontiniu guna menentukan kualitas (nilai dan arti) dari sesuatu, berdasarkan atas pertimbangan, dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil keputusan.

### **E Pendidikan Pola Asrama antara Tantangan dan Harapan<sup>305</sup>**

#### **1. Tantangan**

Sistem pendidikan dengan pola asrama, pondok pesantren menghadapi tantangan yang mendasar, untuk itu

---

<sup>304</sup> *Controlling* adalah mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif.

<sup>305</sup> Farida Galela, *Pendidikan Pola Asrama dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di Pesantren Hidayatullah Kabupaten Fakkak*, (UIN Makassar, Thesis, 2012), h. 30-33.

diperlukan upaya pembaharuan yang tanpa henti, tantangan yang bersifat mendasar itu antara lain:

- 1) Sistem Pendidikan. a) Sistem pendidikan berpola asrama yang dilakukan oleh pesantren harus dapat berfungsi sebagai *center of exelence* bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tidak bebas nilai, yaitu mengembangkan IPTEK dengan bersumber pada ajaran al-Qur'an dan as-Sunnah. b) Pesantren dengan pendidikan berpola asrama harus menjadi pusat pembaharuan pemikiran Islam yang benar-benar mampu merespon tantangan zaman tanpa mengabaikan aspek dogmatis yang wajib diikuti. c) Pesantren dengan pola asramanya harus dapat tetap eksis mencetak peserta didik/santri yang mempunyai kepribadian yang benar-benar beriman dan bertakwa kepada Allah swt. yang dilengkapi dengan kemampuan bernalar ilmiah yang tidak mengenal batas akhir. d) Pola asrama yang dikembangkan oleh pondok pesantren harus dapat meningkatkan sistem pendidikan Islam yang jebolannya dapat bersaing di era kompetitif, tanpa mengadopsi sistem pendidikan barat (konvensional).e) Pendidikan pola asrama harus tetap eksis di dalam membina peserta didik dengan disiplin belajar yang tinggi dan pembentukan kepribadian yang luhur serta dapat mempertahankan ciri khas dari pendidikan pola asrama tersebut.
- 2) Sistem Anggaran/Biaya. Sistem anggaran juga perlu dilakukan untuk: a) Menempatkan santri di asrama atau pondok memerlukan biaya yang tidak sedikit, baik

persoalan yang sifatnya konsumtif, kesehatan maupun dalam proses belajar mengajar. b) Umumnya santri atau peserta didik terbiasa hidup di bawah pengawasan orang tua kemudian dipisahkan dari lingkungan yang sangat dikenalnya ke lingkungan baru yang masih asing baginya. Dengan demikian dibutuhkan suasana, kemas, dan pola asrama yang menarik dan unggul, yakni sesuatu yang berbeda dengan tempat pendidikan yang lain. Suasana tersebut membutuhkan anggaran yang tidak sedikit.

## **2. Harapan.**

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam pengertian di atas tentang pendidikan dengan pola asrama atau bentuk asrama adalah merupakan suatu bentuk pendidikan yang lembaganya menyediakan tempat atau rumah pemondokan untuk para peserta didik, pegawai, dan karyawan sebagai orang yang belajar, tenaga pengajar, atau pekerja lainnya dengan tujuan untuk memudahkan proses tercapainya tujuan pendidikan secara menyeluruh. Pendidikan yang berbentuk asrama ini pertama kali di Indonesia dilaksanakan oleh lembaga pendidikan pesantren.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan muncul dan berkembang seiring dengan tersebarnya Islam di Indonesia. Pesantren tersebut telah mengalami pasang surut seiring perkembangan bangsa Indonesia sejak masa kerajaan, penjajahan, dan masa kemerdekaan. Perkembangan tersebut telah mengubah pendidikan dari bentuk awal seperti pengajian di rumah-rumah, masjid, dan atau mushallah

menjadi lembaga formal seperti pondok pesantren. Sejarah pertumbuhan pendidikan dengan pola asrama yang dilakukan oleh pondok pesantren tersebut menjadi pusat berlangsungnya proses pembelajaran dan dengan sendirinya menjadi agen pencetak elit agama dan pemelihara tradisi Islam yang hidup di tengah-tengah masyarakat modern.

Pendidikan pola asrama yang dilakukan oleh pondok pesantren telah terbukti berhasil dalam mencetak tenaga-tenaga agama yang tidak kalah dalam persaingan pangsa pasar kerja yang tersedia saat ini. Pada awalnya pendidikan dengan pola asrama yang dilakukan oleh pondok pesantren ini bertujuan untuk agar para santri lebih muda dalam menuntut ilmu karena para santri yang mondok di pesantren jarak rumahnya sangat jauh dari pesantren membutuhkan waktu yang sangat lama dalam perjalanan.

Namun perkembangan selanjutnya tujuan pesantren bukan memudahkan para santri, tapi lebih dari itu karena sifatnya statistik pembelajaran diharapkan mampu memadukan aspek tradisional dan aspek modern sesuai dengan sifat, corak, dan kebutuhannya. Norma yang akan dihasilkan menyentuh secara menyeluruh terhadap setiap santri dengan corak dan model yang dikembangkan bersifat homogen, dengan indikator di antaranya: kegemaran belajar dan belajar tepat waktu, mampu menampilkan karakter dan busana yang berbeda dengan lainnya, memiliki kemampuan amanah, arif, integritas tinggi, komprehensif, dan profesional merupakan ciri khas santri yang mondok atau tinggal menetap di pesantren.

Perbedaan positif pendidikan pola asrama dengan pendidikan lain yang tidak menggunakan asrama, yaitu:

- a. Peserta didik dapat bekerja maupun belajar dengan baik dan tepat waktu
- b. Peserta didik dapat hidup mandiri, terampil, dan disiplin tinggi
- c. Peserta didik selalu bersikap hati-hati dan taat menjalankan ketentuan ajaran Islam dengan penuh istiqamah.
- d. Terciptanya suasana kebersamaan dalam keagamaan, suku, bahasa, dan sebagainya.
- e. Adanya *feedback control* atau control timbal balik antar sesama penghuni asrama. Dari perbedaan positif tersebut diharapkan pendidikan yang berpola asrama mempunyai nilai plus dalam menghasilkan generasi-generasi yang militan, mempunyai jiwa karsa yang tinggi, berdedikasi serta berakhlak mulia.

## **F Kesimpulan**

Asrama merupakan keseluruhan bangunan dalam hubungannya dengan bangunan pendidikan, sebagai penunjang kelancaran kegiatan belajar para santri dan menjadi ciri khas utama dari tradisi pesantren. Asrama dibutuhkan bagi pesantren karena sebagai tempat tinggal para santrinya yaitu kemasyhuran seorang kyai, penampung para santri, mempermudah hubungan santri dan kyai dalam pesantren. dengan demikian diperlukan pondok khusus. Pengelolaan asrama pesantren diperlukan pengelolaan yang baik agar bimbingan pendidikan yang diberikan oleh kyai

merata, karena asrama tanpa sentuhan manajerial akan berakibat pada pengelolaan yang tidak efektif, sehingga maksud pola asuh kyai tidak sampai pada tujuannya. Keberadaan asrama secara umum belum dikelola secara profesional, pengelolaannya belum diberikan pendekatan manajerial yang baik.

Tantangan dan harapan pesantren yang menjadikan **pendidikan asrama** diperlukan upaya pembaharuan yang tanpa henti, tantangan yang bersifat mendasar yaitu sistem pendidikan dan anggaran yang dibutuhkan dalam asrama. Adapun harapannya adalah pengelolaan yang profesional sehingga mampu memperkecil permasalahan-permasalahan yang ada dalam lembaga pendidikan pesantren tersebut.

## **G Pertanyaan Tinjauan dan Diskusi**

1. Apa itu manajemen asrama di pesantren? Definisi asrama.
2. Jelaskan tentang manajemen asrama di pesantren!
3. Apa tujuan dan fungsi asrama di pesantren?
4. Bagaimana tantangan pendidikan pola asrama?
5. Bagaimana harapan yang diinginkan dari pendidikan pola asrama?

## **H Tugas**

Buatlah resume berkaitan manajemen asrama di pesantren dengan membandingkan bacaan dari referensi lainnya baik bahasa dan pembahasan yang sistematis dan tersruktur, serta mereview suatu artikel yang ada di jurnal berkaitan dengan pokok pembahasan tersebut!

## **I Daftar Kepustakaan**

- Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimashada Press, 1993.
- Bawani, Imam, *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam*, Surabaya: Al-Ikhlash, 1993. Dhofier,
- Bonny, Dkk. Okto, *Redesain Asrama Mahasiswa di Jakarta Barat*, Semarang: Undip, 2015.
- Haedari, dkk, Amin, *Masa Depan Pesantren*, Jakarta: IRD Press, 2004.
- Dauly, Haedar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media Group, 2007.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2008.
- Galela, Farida, *Pendidikan Pola Asrama dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di Pesantren Hidayatullah Kabupaten Fakfak*, UIN Makassar, Thesis, 2012.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Jejen, Musfah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan Dan Praktik*, Jakarta, PT Fajar Interpretama Mandiri, 2017.

- Perawironegoro, Djamaluddin, “*Manajemen Asrama di Pesantren,*” *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 3, No. 2, 2019.
- Sallis, Edward, *Total Quality Mangement in Education (Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan) Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*, diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2010.
- Soebahar, Abd. Halim, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LKiS, 2013.
- Tanthawi, Jawahir, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al-Qur’an*, Jakarta: Pustaka AlHusna, 1983.
- Terry, George R., dan Leslie w.Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet. XI, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2010.
- Terry, George R., *Prinsip-prinsip Manajememen*, terj. J. Smith, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Upang, Akhmad Alim, *Manajemen Asrama dalam Meningkatkan Kedisipinan Santri Tingkat MTs di Pesantren Al-Ma’tuq*, *Rayah Al-Islam*, Vol. 5, No. 2, Oktober 2021.
- Yunus Dkk, Ulani, *Branding Perguruan Tinggi Di Era Digital*, Jakarta: Qiara Media, 2019.
- Zamakhsyari *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LPSES, 1982.

Dr. Yusutria, S.Pd.I., M.A.

Ziemek, Manfred, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*,  
Jakarta: P3M, 1986.



## BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Yusutria, S.Pd.I., M.A.** Jenjang pendidikan Sekolah Dasar Negeri 05 Surau Gadang Kecamatan Nanggalo Padang Sumatera Barat, kemudian melanjutkan ke Pondok Modern Babussalam (PMB) Kerjo Kebonsari Madiun Jawa Timur dan Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG)

Ponorogo Jawa Timur. Pada tahun 2002 melanjutkan pendidikan S1 bidang Pendidikan Agama Islam di jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang, sampai selesai pada tahun 2006. Kemudian pada tahun 2007, melanjutkan pendidikan S2 Jurusan Pendidikan Islam di Program Pascasarjana IAIN Imam Bonjol Padang, dan selesai tahun 2009. Tahun 2011 melanjutkan pendidikan S3 Jurusan Pendidikan Islam dan selesai pada tahun 2016. Saat ini menjadi Dosen tetap di Universitas Ahmad Dahlan (UAD) Yogyakarta, pada Fakultas Agama Islam (FAI). Aktif dalam berbagai macam pertemuan ilmiah, baik lokal, nasional maupun internasional, serta menghasilkan berbagai macam artikel yang telah diterbitkan di jurnal Nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional, selanjutnya juga aktif dalam berbagai penelitian yang berkaitan dengan Pendidikan Islam. Adapun buku yang pernah diterbitkan adalah (1). Geografi Kebencanaan Berbasis Keimanan, (2). Buku Ajar Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum. (3). Nilai-Nilai

Pendidikan Akhlak Dalam Film Cahaya Cinta Pesantren, (4). Adab Peserta Didik Dalam Perspektif Burhanudin Al Zanurji, (5). Surau Syeikh Mato Aie: Dinamika Perguruan Islam dalam Pengkaderan Ulama di Sumatera Barat. (6). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah Nitikan Yogyakarta, (7). Urgensi Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum.