

# MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN

**Doni Nugraha**

Dosen Institut Agama Islam Tasikmalaya

**Abstrak:** Manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren memiliki ciri yang khas sesuai budaya dan nilai-nilai religius keislaman. Penghormatan pada guru (kiai) oleh para santri merupakan keniscayaan. Penghormatan pada guru telah menjadi tradisi santri di pondok pesantren untuk memperoleh berkah dalam rangka menimba ilmu pengetahuan. Kepemimpinan pondok pesantren mengajarkan penghormatan pada guru, hal ini dipahami sebagai praktik pendidikan memiliki justifikasi religius yang sangat kuat. Dalam upaya memenuhi visi dan misi pendidikan pada pondok pesantren, maka pimpinannya perlu memenuhi persyaratan yang sesuai dengan ciri dan karakter pondok pesantren. Fenomena masa modern ini perkembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan semakin dinamis serta penggunaan teknologi makin maju yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Konsekuensinya pendidikan di pondok pesantren perlu beradaptasi dengan kemajuan tersebut dengan tetap menjaga ciri khas dan karakteristik pondok pesantren. Dengan mengaplikasikan manajemen dan kepemimpinan yang lebih dinamis, maka pendidikan di pondok pesantren makin maju dan dinamis dengan tetap menjaga kemurnian religius yang menjadi ciri utama pondok pesantren.

**Kata kunci:** Manajemen, Kepemimpinan, Pondok Pesantren

**Abstract:** *Management and leadership of the boarding school have the distinctive feature of the culture and values corresponding to the Islamization of religious values . Respect for the teacher ( scholars) by the students is a necessity . Respect for teachers has become a tradition for students in boarding school in order to obtain the blessings of science draw. Leadership of boarding schools teaches respect for the teacher, it is understood as the practice of educational practices has a very strong religious justification. In an effort to fulfill the vision and mission of education at the boarding school, the leadership needs to meet the requirements in accordance with the characteristics and character boarding school. The phenomenon of the modern era is the development of management science and increasingly dynamic leadership and the use of more advanced technologies that affect people's lives. Consequently boarding school education needs to adapt to these advances while maintaining the distinctive features and characteristics of the boarding school. By applying management and leadership more dynamic , then the boarding school education in more advanced and dynamic while maintaining religious purity that characterize primary of boarding school.*

**Keywords:** *Management, Leadership, Boarding School.*

## Pendahuluan

Lembaga pendidikan Islam ada dalam bentuk pesantren, madrasah, dan model pendidikan lainnya yang merupakan modal dasar dan bagian tidak terpisahkan dalam pendidikan nasional Indonesia. Pendidikan nasional adalah usaha sadar untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang bertaqwa pada Tuhan yang Maha Esa, kecerdasan dan keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air agar dapat menumbuhkan manusia yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa. Tampak secara jelas bahwa agama tidak bisa dipisahkan dalam pendidikan nasional berkenaan dengan aspek sikap, nilai moral dan akhlak keagamaan. Pengembangan dan pembinaan pendidikan agama di lembaga lembaga pendidikan agama seperti madrasah, pondok pesantren dan jenis pendidikan lainnya merupakan bagian terintegrasi dari pendidikan nasional. Khusus pendidikan yang diselenggarakan di pondok pesantren menjadi salah satu model pendidikan Islam.

Zuhairini (1992:212) mengungkapkan pusat pusat pendidikan di surau, langgar, masjid, bahkan serambi rumah guru yang diikuti sejumlah murid besar dan kecil menghadap guru untuk belajar mengaji pada waktu petang dan malam hari. Anak-anak menetap tinggal bersama Pak kiai di tempat tersebut, dan tempat mengaji seperti ini tumbuh lama kelamaan menjadi pondok pesantren. Pondok berarti tempat menginap (asrama) dan pesantren berarti tempat para santri mengaji agama Islam. Pondok pesantren berarti tempat santri (murid) mengaji agama Islam diasramakan. Jadi, pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang

memiliki ciri (1) pondok berarti tempat menginap (asrama); (2) pesantren adalah tempat murid-murid (santri) mengaji agama Islam; dan (3) pondok pesantren adalah tempat santri mengaji agama Islam dan sekaligus diasramakan di tempat itu dibawah pimpinan gurunya secara intensif dalam waktu lama. Artinya sistem pendidikan pada pondok pesantren masih relatif sama dengan pendidikan di surau, langgar dan masjid hanya lebih intensif dan dalam waktu yang lebih lama. Pendidikan pada pondok pesantren adalah salah satu model pendidikan yang ditemui di Indonesia dengan sistem dan manajemen sesuai karakter dan budaya pondok pesantren. Pada dasarnya pondok pesantren menurut Syarif (1983:5) merupakan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem asrama (pondok) dengan kiai sebagai sentra utama serta masjid sebagai pusat lembaganya. Sejak awal pertumbuhannya pesantren menurut Rahardjo (1985) memiliki bentuk yang beragam, sehingga tidak ada suatu standarisasi yang berlaku bagi semua pesantren, namun yang umum ada kiai, santri masjid dan pendalaman pelajaran agama Islam.

Dewasa ini pesantren berkembang menjadi lembaga gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem non klasikal dan klasikal yang diharapkan nanti santrinya akan menjadi ulama. Sedangkan santrinya dapat bermukim di pondok yang disediakan agar frekuensi belajarnya lebih tinggi dan interaksi santri dengan Kiai dalam pembelajaran bisa lebih intensif. Pendidikan pesantren sebagai salah satu model lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah menunjukkan keberhasilannya merespon berbagai tantangan baik internal maupun eksternal. Sehingga dari sejumlah pondok pesantren telah menghasilkan ulama terkemuka, tokoh

perjuangan nasional, negarawan, politisi, wartawan, pengusaha ahli hukum dan berbagai profesi lainnya.

Kondisi di atas menjadi perhatian yang sangat serius bagi masyarakat, bangsa dan negara bahwa pesantren mempunyai kontribusi yang sangat signifikan dalam menentukan pemimpin-pemimpin di masa depan. Dalam perjalanan sejarah eksistensi pondok pesantren tidak dapat dinapikan, bahkan pondok pesantren dengan perannya menjadi salah satu yang dikhawatirkan oleh para kaum penjajah, karena dapat membentuk dan mengokohkan perjuangan masyarakat dan bangsa dalam mencapai harapan kebangsaannya.

Sejalan dengan pandangan tersebut, maka Maksun (1999:5) mengungkapkan dinamika pendidikan Islam di Indonesia terletak pada interaksi yang kuat antara aspek teori (pemikiran) dan aspek realita (kenyataan objektif). Ulama yang lahir dari proses pendidikan di pondok pesantren sebagai bagian dari karya terbaik pondok pesantren dan juga tantangan eksternal terkait dengan dimensi politik, baik sejak zaman pemerintahan kolonial Belanda, orde lama, orde baru sampai pada era pemerintahan reformasi. Manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren terkait dengan produk yang akan dihasilkan seperti melahirkan sejumlah ulama terkemuka, dan penganjur agama pada tingkat dibawahnya. Semua ini tampak sebagai buah kepemimpinan pondok pesantren yang bersangkutan. Pada dasarnya pondok pesantren lebih berfungsi sebagai *cultural and educational institution* ketimbang institusi politis.

Namun demikian hubungan antara dua elemen tersebut sebagaimana terjadi sebelumnya, selalu tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian tampak bahwa manajemen pondok pesantren dihadapkan pada problem-problem internal maupun eksternal. Hal inilah menjadi tantangan bagi pimpinan

pondok pesantren dengan harapan kembali dapat menghasilkan ulama terkemuka. Tinggi rendahnya kualitas proses pendidikan di pondok pesantren tampak dari bagaimana manajemen yang dikendalikan oleh kepemimpinan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Dalam perkembangannya pendidikan Islam dihadapkan pada (1) sistem pendidikan Islam mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman dan pergeseran kekuasaan dan perubahan politik; dan (2) pendidikan Islam senantiasa dibenahi, diperbaharui dan disempurnakan sesuai perkembangan zaman. Untuk kepentingan ini diperlukan (1) kemampuan menangkap esensi dari eksistensi pendidikan agama Islam yang dikembangkan di pondok pesantren yang mungkin tidak dapat digantikan oleh lembaga pendidikan lain; dan (2) kejelian pimpinan pondok pesantren membaca situasi yang berkembang yang menuntut perubahan pendidikan agama Islam di pondok pesantren yang konstruktif sebagai langkah adaptif dan antisipatif. Kebutuhan terhadap kemampuan ini mencerminkan interaksi antara aspek teoritis dan aspek realistik empiris yang diaplikasikan dalam manajemen pendidikan di pondok pesantren. Bertitik tolak dari latar belakang pemikiran ini, maka kajian ini fokus mengenai pembinaan manajemen dan kepemimpinan pendidikan pondok pesantren.

## **Pembahasan**

Pendidikan merupakan usaha sadar dan penuh tanggung jawab dari orang dewasa dalam membimbing, memimpin, dan mengarahkan manusia dengan berbagai problema atau persoalan dan pertanyaan yang mungkin timbul dalam pelaksanaannya. Jadi pendidikan sebagai suatu proses, dapat dimaknai sebagai proses mengubah tingkah laku manusia menjadi

dewasa sehingga mampu hidup mandiri dan sebagai anggota masyarakat dalam lingkungan alam sekitar dimana individu itu berada. Dalam UU RI No 20 tahun 2003 yang menyatakan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. (UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1). Dengan redaksi yang berbeda dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara yang menjelaskan pendidikan dengan sebagai tuntutan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan yaitu menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya. Ada juga yang menyatakan bahwa Pendidikan adalah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, proses, cara, perbuatan mendidik. (Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2002 : 263)

Pendidikan Islam yang diselenggarakan di pondok pesantren sebagai proses dan sebagai hasil dalam pelaksanaannya sangat memerlukan adanya kepemimpinan yang memfokuskan manajemennya melakukan pengkajian mendalam dan komprehensif ilmu keIslaman dan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya agar proses pencapaian dan hasil yang dicapai dapat meningkatkan ketaqwaan, harkat dan martabat manusia serta meningkatkan kualitas kesejahteraan. Kemampuan

mengaplikasikan kepemimpinan pondok pesantren tentu terpulang kembali pada pengalaman dan latar belakang pimpinan utama pada pondok pesantren tersebut. Kajian pada kesempatan ini akan membahas pendidikan di pondok pesantren, kepemimpinan pondok pesantren, efektifitas manajerial pimpinan pondok pesantren, pembinaan manajemen pondok pesantren.

### **Pendidikan Di Pondok Pesantren**

Menurut Arifin (1991:23) Pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. Penggunaan gabungan kedua istilah antara pondok dengan pesantren menjadi pondok pesantren, sebenarnya lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Namun penyebutan pondok pesantren kurang *jami' ma'ni* (singkat padat). Selagi perhatiannya dapat diwakili istilah yang lebih singkat, karena orang lebih cenderung mempergunakan yang pendek. Maka pesantren dapat digunakan untuk menggantikan pondok atau pondok pesantren.

Pondok Pesantren yang merupakan salah satu bentuk lembaga Pendidikan yang bercorak keIslaman merupakan elemen penting dari kehidupan seseorang dan merupakan aspek strategis bagi suatu negara. Sifat pendidikan menurut Sagala (2006:1) adalah kompleks, dinamis, dan kontekstual. Pendidikan membawa manusia mencapai tingkat perkembangan optimal sesuai potensi pribadinya, sehingga menjadi manusia yang sadar dan bertanggung jawab akan tugas-tugas hidupnya sebagai manusia,

sesuai hakikat dan ciri-ciri kemanusiaannya. Pendidikan tidak hanya mencakup pengembangan intelektualitas saja, akan tetapi lebih ditekankan pada proses pembinaan kepribadian manusia secara menyeluruh, sehingga menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab. Pada dasarnya pendidikan adalah usaha manusia (pendidik) dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab membimbing manusia mencapai kedewasaan dan memiliki akhlak yang mulia. Hal ini sejalan dengan hadits Rasulullah Muhammad SAW yang menyatakan “Sesungguhnya aku diutus dipermukaan bumi ini untuk memperbaiki akhlak”.

Manusia adalah makhluk yang belajar sepanjang hayat, karena selalu ada masalah atau situasi baru yang dihadapi dalam kehidupan ini yang memaksa seseorang harus belajar agar dapat menyesuaikan diri mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan tetap sukses melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai potensi dan karya bakti (amal ibadah) yang dimiliki. Sejalan dengan konsep pendidikan tersebut, maka pendidikan Islam adalah salah satu sistem pendidikan di Indonesia dengan berbagai model yang diterapkan seperti model pendidikan di pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia dan telah banyak menghasilkan ulama dan tokoh tokoh nasional sebagai bagian dari pembangunan bangsa. Amin (1987) menyatakan pesantren adalah pendidikan Islam dengan fokus kajian pendalaman agama Islam dengan ciri ciri khasnya, meskipun ia banyak terlibat dalam berbagai masalah kemasyarakatan seperti perekonomian, kesehatan, lingkungan, dan pembangunan (Arifin, 1993:35).

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam bertujuan menjadikan para santrinya sebagai manusia yang mandiri dan pada satu saat nanti dapat menjadi pemimpin

umat menuju keridhaan Tuhan Yang Maha Esa. Oleh karena itu menurut Arifin (1993:37) pesantren bertugas untuk mencetak manusia yang benar benar ahli dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan kemasyarakatan serta berakhlak mulia. Untuk mencapai tujuan tersebut pesantren mengajarkan ilmu tauhid, fiqh, tafsir, hadits, nahwu, sharaf, ma’ani, badi’ dan bayan, ushul fiqh, musthalah hadidts, dan ilmu mantiq. Model pembelajarannya distandarisasikan dengan pengajaran kitab kitab wajib (*kutubul muqarrarah*) sebagai buku teks yang dikenal dengan sebutan kitab kuning (kitab menjelaskan hukum hukum Islam yang bertuliskan huruf Arab gundul).

Sesungguhnya pendidikan pesantren mempunyai tujuan yang juga berdasarkan tujuan pendidikan Nasional yang termaktub dalam Pasal 3 UU RI 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu bahwa Tujuan Pendidikan Nasional adalah **BERKEMBANGNYA POTENSI PESERTA DIDIK AGAR MENJADI MANUSIA YANG BERIMAN DAN BERTAKWA KEPADA TUHAN YANG MAHA ESA, BERAKHLAK MULIA, SEHAT, BERILMU, CAKAP, KREATIF, MANDIRI, DAN MENJADI WARGA NEGARA YANG DEMOKRATIS DAN BERTANGGUNG JAWAB.**

Tujuan Pendidikan Nasional inilah yang menjadi dasar bagi setiap lembaga pendidikan termasuk pendidikan yang diselenggarakan di pondok pesantren. Secara khusus tujuan pesantren adalah :

1. Mendidik siswa/santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila.
2. Mendidik siswa/santri untuk menjadikan manusia muslim selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah,

tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan ajaran islam secara utuh dan dinamis.

3. Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan negara.
4. Mendidik tenaga-tenaga penyuluh pembangunan mikro (keluarga) dan regional (pedesaan/masyarakat lingkungannya).
5. Mendidik siswa/santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental-spiritual.
6. Mendidik siswa/santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat bangsa.

( [http:// keajaiban ikhlas. blogspot. com/ 2013/ 02/ makalah- tentang- ponok- pesantren. html](http://keajaibanikhlas.blogspot.com/2013/02/makalah-tentang-ponok-pesantren.html), di download, 12 Juni 2015)

Ada beberapa metode pengajaran yang digunakan sejak berdirinya pesantren untuk mendalami dan mempelajari kitab kitab standar (*muqarrarah*) di pesantren yaitu (1) metode wetonan yaitu kiai membaca sesuatu kitab dalam waktu tertentu dan santri membawa kitab yang sama, kemudian santri mendengarkan dan menyimak tentang bacaan Kiai tersebut. Lama belajar tergantung lamanya tahun belajar santri di pesantren, tetapi ada jadwal yang disetujui Kiai untuk belajar, sedangkan *setting* belajarnya Kiai duduk dilingkari santri dengan mendengarkan ulasan kitab kitab yang dipelajari; (2) metode sorogan yang membutuhkan kesabaran, kerajinan, ketaatan, dan disiplin pribadi yang tinggi dari santri. Dalam metode ini santri yang pandai mengajukan sebuah kitab bertulis Arab gundul kepada Kiai untuk dibaca dan dipelajari bersama Kiai menggunakan bahasa Arab dan langsung dilakukan perbaikan jika ada pemahaman yang kurang tepat;

(3) metode bandongan prosesnya berlangsung satu jalur (monolog) dimana Kiai membaca, menerjemahkan dan kadang-kadang memberikan penjelasan dan komentar, sedang santri mendengar dan menyimak dengan penuh perhatian dan mencatat hal yang penting; (4) metode muhawarah yaitu berlatih bercakap-cakap menggunakan bahasa Arab yang diwajibkan oleh pesantren selama santri tinggal di pondok; (5) metode mudzakah yaitu pertemuan ilmiah yang secara spesifik membahas masalah diniyah seperti ibadah dan akidah serta masalah masalah agama pada umumnya; dan (6) metode majelis ta'lim sebagai suatu media penyampaian ajaran Islam yang bersifat umum dan terbuka. Pengajian semacam ini hanya dilakukan pada waktu-waktu tertentu saja ada yang seminggu sekali dan ada yang dua kali.

Lebih rinci metode-metode yang digunakan dalam proses pengajaran di pondok pesantren adalah sebagai berikut :

#### a. Metode Sorogan

Metode sorogan merupakan metode yang ditempuh dengan cara ustadz menyampaikan pelajaran kepada santri secara individual. Sasaran metode ini biasanya kelompok santri pada tingkat rendah yaitu mereka yang baru menguasai pembacaan Al-quran. Melalui sorogan, pengembangan intelektual santri dapat ditangkap oleh kiai secara utuh. Dia dapat memberikan bimbingan penuh sehingga dapat memberikan tekanan pengajaran terhadap santri-santri tertentu atas dasar observasi langsung terhadap tingkat kemampuan dasar dan kapasitas mereka. Kelemahan penerapan metode ini menuntut pengajar untuk besikap sabar dan ulet, selain itu membutuhkan waktu yang lama yang berarti pemborosan, kurang efektif dan efisien. Kelebihannya yaitu secara signifikan kiai/ustadz mengawasi, menilai dan membimbing secara maksimal kemampuan

santri dalam menguasai materi yang diajarkan.

b. Metode Wetonan

Metode wetonan atau disebut juga metode bandungan adalah metode pengajaran dengan cara ustadz/kiai membaca, menerjemahkan, menerangkan dan mengulas kitab/buku-buku keIslaman dalam bahasa arab, sedangkan santri mendengarkannya. Mereka memperhatikan kitab/bukunya sendiri dan membuat catatan-catatan (baik arti maupun keterangan) tentang kata-kata yang diutarakan oleh ustadz/kiai.

Kelemahan dari metode ini yaitu mengakibatkan santri bersikap pasif. Sebab kreatifitas santri dalam proses belajar mengajar di domoninasi oleh ustadz/kiai, sementara santri hanya mendengarkan dan memperhatikan.

Kelebihan dari metode ini yaitu terletak pada pencapaian kuantitas dan pencapaian kajian kitab, selain itu juga bertujuan untuk mendekatkan relasi antara santri dengan kiai/ ustadz.

c. Metode Ceramah

Metode ceramah ini merupakan hasil pergeseran dari metode wetonan dan metode sorogan. Said dan Affan melaporkan bahwa metode wetonan dan metode sorogan yang semula menjadi ciri khas pesantren, pada beberapa pesantren telah diganti dengan metode ceramah sebagai metode pengajaran yang pokok dengan sistem klasik. Namun pada beberapa pesantren lainnya masih menggunakan metode sorogan dan wetonan untuk pelajaran agama, sedangkan untuk pelajaran umum menggunakan metode ceramah. (Said dan Affan : 98).

Kelemahan dari metode ini justru mengakibatkan santri menjadi lebih fasif, sedangkan kelebihanannya yaitu mampu menjangkau santri dalam jumlah banyak, bisa diterapkan pada peserta didik yang memiliki

kemampuan heterogen dan pengajar mampu menyampaikan materi yang relatif banyak.

d. Metode Muhawarah

Metode muhawarah adalah metode yang melakukan kegiatan bercakap-cakap dengan menggunakan bahasa arab yang diwajibkan pesantren kepada para santri selama mereka tinggal di pondok (Arifin :39). Sebagian pesantren hanya mewajibkan pada saat tertentu yang berkaitan dengan kegiatan lain, namun sebagian pesantren lain ada yang mewajibkan para santrinya setiap hari menggunakan bahasa arab.

Kelebihan dari penerapan metode ini yaitu dapat membentuk lingkungan yang komunikatif antara santri yang menggunakan bahasa arab dan secara kebetulan dapat menambah pembendaharaan kata (*mufradat*) tanpa hafalan. Pesantren yang menerapkan metode ini secara intensif selalu berhasil mengembangkan pemahaman bahasa.

e. Metode Mudzakah

Metode mudzakah adalah suatu pertemuan ilmiah yang secara spesifik membahas masalah diniyyah seperti aqidah, ibadah dan masalah agama pada umumnya. Aplikasi metode ini dapat mengembangkan dan membangkitkan semangat intelektual santri. Mereka diajak berfikir ilmiah dengan menggunakan penalaran-penalaran yang didasarkan pada Al-qur'an dan Al-sunah serta kitab-kitab keislaman klasik. Namun penerapan metode ini belum bisa berlangsung optimal, ketika para santri membahas aqidah khususnya, selalu dibatasi pada madzhab- madzhab tertentu. Materi bahasan dari metode mudzakah telah mengalami perkembangan bahkan diminati oleh kiai yang bergabung dalam forum *bathsul masail* dengan wilayah pembahasan yang sedikit meluas.

f. Metode Majelis Ta'lim

Metode majlis ta'lim adalah metode menyampaikan pelajaran agama Islam yang

bersifat umum dan terbuka, yang dihadiri jama'ah yang memiliki latar belakang pengetahuan, tingkat usia dan jenis kelamin.

Metode ini tidak hanya melibatkan santri mukmin dan santri kalong (santri yang tidak menetap di asrama cuma belajar di pesantren) saja tetapi masyarakat sekitar pesantren yang tidak memiliki kesempatan untuk mengikuti pengajian setiap hari. Pengajian majlis ta'lim bersifat bebas dan dapat menjalin hubungan yang akrab antara pesantren dan masyarakat sekitarnya.

#### g. Metode Kombinasi

Sesuai dengan perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan teknologi banyak pesantren yang melakukan pembenahan dalam metode pembelajaran, hal itu dilakukan guna memperbaiki kualitas-kualitas sumber daya santri sehingga bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Berdasarkan perspektif metodik, pesantren terpolarisasikan menjadi tiga kelompok yaitu:

- a. Pesantren yang hanya menggunakan satu metode yang bersifat tradisional dalam mengajarkan kitab-kitab klasik.
  - b. Pesantren yang hanya menggunakan metode-metode hasil penyesuaian dengan metode yang dikembangkan pendidikan formal.
  - c. Pesantren yang menggunakan metode-metode bersifat tradisional dan mengadakan penyesuaian dengan metode pendidikan yang dipakai dalam lembaga pendidikan formal.
- Berikut ini beberapa metode hasil penyesuaian dengan pendidikan formal

yaitu :

#### 1) Metode Karya Wisata

Metode karya wisata tampaknya masih terdengar cukup asing bagi pesantren kecuali ziarah makam-makam wali songo atau ziarah ke makam-makam kiai terdahulu. Saefudin Zuhri menggambarkan "bahwa di beberapa pesantren, para santri tidak hanya

menyibukkan diri dalam mengaji dan belajar, namun ada juga saat-saat rekreasi atau liburan".

#### 2) Metode Diskusi

Metode diskusi merupakan metode biasa diterapkan di perguruan tinggi, namun sekarang metode ini juga diterapkan di pesantren. Diskusi membuka kesempatan timbulnya pemikiran yang liberal dengan dasar argumen ilmiah. Melalui metode ini eksklusivisme pemikiran di pesantren dapat terbongkar, feodalisme pengajaran dari kiai dan ustadz memperoleh perlawanan, sikap toleran, sportif terhadap munculnya ide-ide baru menemukan penyaluran dan mendorong timbulnya daya kreatif yang tajam. (<http://keajaibanikhlas.blogspot.com/2013/02/makalah-tentang-ponok-pesantren.html>, didownload, 12 Juni 2015).

Menurut (Dhofier, 1985: 28). Sistem pendidikan di pondok pesantren memiliki dua sistem pengajaran, yaitu sistem sorogan, yang sering disebut sistem individual, dan sistem bandongan atau wetonan yang sering disebut kolektif. Dengan cara sistem sorogan tersebut, setiap murid mendapat kesempatan untuk belajar secara langsung dari kyai atau pembantu kyai. Sistem ini biasanya diberikan dalam pengajian kepada murid-murid yang telah menguasai pembacaan Qur'an dan kenyataan merupakan bagian yang paling sulit sebab sistem ini menuntut kesabaran, kerajinan, ketaatan dan disiplin pribadi dari murid. Murid seharusnya sudah paham tingkat sorogan ini sebelum dapat mengikuti pendidikan selanjutnya di pesantren. Sementara metode utama sistem pengajaran di lingkungan pesantren ialah sistem bandongan atau wetonan. Dalam sistem ini, sekelompok murid mendengarkan seorang guru yang membaca, menerjemahkan, dan menerangkan buku-buku Islam dalam

bahasa Arab. Kelompok kelas dari sistem bandongan ini disebut *halaqah* yang artinya sekelompok siswa yang belajar dibawah bimbingan seorang guru. Sistem sorogan juga digunakan di pondok pesantren tetapi biasanya hanya untuk santri baru yang memerlukan bantuan individual.

Untuk mata pelajaran yang bersifat umum seperti matematika, Ilmu pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan mata pelajaran lainnya diterima santri telah terjadwal saat mengikuti pelajaran pada jenjang Tsanawiyah dan Aliyah yang ada di pondok pesantren tempat mereka belajar menggunakan model dan pendekatan pembelajaran di kelas. Keberadaan komunitas pesantren menunjuk pada identitas kesantrian mereka yang dipahami oleh mereka sendiri sesuai proses yang mereka alami sendiri yang membentuk *modal personality structure* mereka sendiri. Komunitas pesantren pada dasarnya adalah sebuah komunitas yang memiliki subkultur tersendiri di tengah masyarakat dengan kompleksitas permasalahannya masing masing.

### **Kepemimpinan Pondok Pesantren**

Kepemimpinan adalah sebuah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi mempengaruhi kelompok yang terorganisir ke arah mencapai tujuan meliputi tindakan dan pengaruh berdasarkan akal dan logika maupun yang didasarkan pada inspirasi dan gairah. Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni bidang penyelidikan ilmiah menekankan subjek kepemimpinan. Aspek-aspek tertentu praktek kepemimpinan melibatkan sisi rasional dan emosional dari pengalaman manusia. Kepemimpinan dilihat dari perspektif konsep teoritik merupakan salah satu faktor sangat penting, karena keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan.

James M. Black mengatakan “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu” (Sadili Samsudin, 2006:287). Kepemimpinan oleh Indrafachrudi (2006:2) adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan itu. Menurut Saondi (2014:

41) Kepemimpinan adalah suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan seperti bagaimana yang diinginkannya. Kepemimpinan menurut Maman Ukas (2004:268) adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan. Sedangkan George R. Terry mengartikan Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Miftah Thoha, 2003:5). Redaksi berbeda dengan makna yang sama dikemukakan oleh (Imron, 2013 : 118) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan.

Kepemimpinan ialah seni dan ilmu mempengaruhi orang lain agar bertindak seperti yang diharapkan. Disebut seni karena setiap pemimpin dapat menerapkan teorinya berdasarkan situasi. Disebut ilmu karena kepemimpinan dapat dipelajari secara ilmiah. Kepemimpinan ialah proses memimpin. Pemimpin adalah orang yang memimpin. Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat memengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus memiliki berbagai kelebihan, kecakapan dibandingkan dengan anggota lainnya.

Berdasarkan beberapa konsep teoritik tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain atau anggota untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Itulah konsep teoritik mengenai kepemimpinan, namun jika kita lihat kepemimpinan pada pondok pesantren tentu saja prinsip prinsip yang dikandungnya sama, tetapi ada keunikan tersendiri. Seperti dikemukakan oleh Arifin (1993:45) keberadaan seorang Kiai sebagai pemimpin di pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Kiai sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum pendidikan agama Islam, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, melaksanakan pembelajaran berkaitan dengan ilmu ilmu yang diajarkan di pesantren.

Kiai juga bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat yaitu pemimpin masyarakat. Keberadaan Kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dan pemimpin umat memiliki kebijaksanaan yang arif dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu agama, menjadi teladan dalam sikap dan perilaku etis serta memiliki hubungan dekat dengan Tuhan. Legitimasi kepemimpinan kiai diperoleh dari masyarakat, karena masyarakat menilai Kiai tersebut memiliki keahlian ilmu agama Islam, kewibawaan yang bersumber dari ilmunya, memiliki sikap pribadi dan ahlak yang terpuji. Kiai ideal oleh komunitas pesantren sebagai sentral figur yang mewakili mereka tampil sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun sebagai motor penggerak bagi komunitas yang dipimpinnya dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat dan pesantren.

Karena peran yang demikian sentralnya, maka sosok Kiai sebagai pemimpin menurut Arifin (1993:130) memenuhi kriteria ideal Kiai dipercaya, ditaati, dan diteladani oleh komunitas yang dipimpinnya memiliki integritas pribadi yang tinggi terhadap kebenaran, kejujuran, dan keadilan. Kepemimpinan Kiai ditaati karena memiliki penguasaan informasi, keahlian profesional, dan kekuatan moral. Pesona pribadi yang ditampilkan menjadikan seorang Kiai dicintai dan dijadikan panutan sebagai figur yang diteladani dan sumber inspirasi bagi komunitas yang dipimpinnya. Semakin konsisten dan konsekwen seorang Kiai memenuhi kriteria dan prasyarat kepemimpinan ideal tersebut, maka makin kuat pula ia dijadikan tokoh pemimpin, tidak hanya oleh komunitas pesantren yang dipimpinnya, melainkan juga oleh seluruh umat islam maupun masyarakat luas dalam skala regional, nasional maupun internasional.

Terkait dengan pandangan tersebut dapat dicermati dan disimak kepemimpinan Kiai pada sepanjang sejarah pesantren di Indonesia. Hasil penelitian Mas'ud (2004:3) mencatat ada lima pimpinan pondok pesantren paling berpengaruh di Indonesia dan menjadi guru besar pondok pesantren yaitu (1) Nawawi Al Bantani (1813-1897) spesialis hadits, lebih 15 tahun mengajar kitab-kitab pokok tentang fiqh di Hijaz menyampaikan pelajarannya dengan jelas, komunikatif dan mendalam. Menulis paling tidak 9 bidang ilmu pengetahuan yaitu tafsir, fiqh, usul ad din, ilmu tauhid (*teology*), tasawuf (*mistisisme*), kehidupan nabi, tata bahasa Arab, hadits dan akhlak (ajaran moral Islam) yang sepanjang hayatnya menulis lebih dari 100 buku; (2) Mahfuz Tremas atau At Tirmisi (1868-1919) pendiri pondok pesantren Tremans mendidik santri membaca Al Qur'an, belajar tauhid

dan fiqh dengan penekanan pada praktik peribadatan sehari-hari. Beliau menulis buku *Manhaj Zhawi An Nazhar* sebuah tafsir yang cukup rinci dan menulis buku lebih dari 20 kitab lainnya seluruhnya menggunakan Bahasa Arab; (3) Khalil Bangkalan (1819-1925) kiai paling kharismatik spiritualis dan membumikan fiqh populer. Karyanya

yang cukup menonjol tentang fiqh nikah dan tata bahasa disusun pada level yang lebih akademis bagi masyarakat.

Keseharian Kiai Khalil melakukan praktik-praktik sufisme, dan menurut pandangan beliau peran sufisme dalam komunitas pesantren belum pernah mengalami penurunan, sementara sufisme dan syariat selalu dominan dalam komunitas tersebut selama berabad-abad; (4) KHR Asnawi Kudus (1861-1959) kiai kharismatik mengembangkan *da'wah bi al maqa'l wa al ha'l* melalui kemampuan bahasa yang retorik dan efektif. Menulis kitab terjemahan Al-Jurumiyah tentang tata bahasa Arab, beliau memiliki otoritas yang tinggi sebagai pemimpin yang berpengaruh karena ketinggian derajat spiritualitasnya; dan (5) KH Hasyim Asy'ari (1871-1947) tokoh utama pendiri pondok pesantren Tebuireng Jombang untuk menyebarluaskan pengetahuan agama Islam dan tokoh pergerakan perjuangan kemerdekaan dan inspirator nasionalisme di dunia pesantren. Pesantren ini merupakan manifestasi tertinggi dari kesadaran dan harga diri dikalangan komunitas pesantren khususnya menghadapi pemerintah kolonial Belanda dan kesadaran maupun harga diri ini berlanjut setelah Indonesia merdeka.

Mereka para ulama pimpinan pondok pesantren ini memiliki status sebagai Imam Al-Haramain di Timur Tengah. Untuk dapat dipercaya menjadi Imam Al-Haramain tentu diperlukan persyaratan keulamaan yang mumpuni, dan mereka ini telah memenuhi persyaratan yang diperlukan. Tampak dari

perilaku kehidupan sehari-hari mereka ini memiliki kedekatan kepada Allah SWT, akhlak dan integritas kepribadian mereka sangat tinggi. Karya mereka dalam Bahasa Arab bukan saja dipelajari oleh santri di tanah air tetapi juga di mancanegara atau seluruh penjuru dunia. Kepemimpinan mereka membangun teladan positif dan menjadi inspirasi bagi muridnya, keteladanan inilah menjadi ciri utama tradisi intelektual pesantren.

Sebagai seorang Kiai yang mumpuni mereka memiliki kapasitas intelektual dan kognitif pemimpin yang tinggi (1) menciptakan dan membangun visi yang bisa disebarkan melalui ajaran agama Islam; (2) melihat setiap situasi yang menantang sebagai sebuah kasus yang unik dan memiliki potensi yang sama dengan situasi sebelumnya; (3) menyajikan dan mencari solusi kreatif dari situasi-situasi yang sulit; (4) imajinatif, fleksibel dan dapat berpikir cepat serta arif dalam menentukan kebijakan; (5) dapat mengetahui sebab dari suatu masalah dan mengantisipasi pada kesulitan mendatang; (6) mampu merefleksikan penampilannya dan belajar dari kesalahan; (7) dapat berpikir secara menyeluruh dan bisa menyajikan solusi alternatif pada berbagai masalah; (8) dapat menganalisis isu dan rancangan yang rumit, dan menerapkan respon yang memadai; dan (9) memahami konteks yang lebih luas, pada pondok pesantren dan

lingkungan masyarakatnya. Kapasitas intelektual yang mereka miliki ini mengantarkan mereka menjadi ulama dan pemimpin umat yang amat berjasa memajukan pemikiran Islam.

Keunggulan kepemimpinan Kiai adalah kemampuannya menjaga moralitas yang tinggi maupun sebagai orang alim. Nilai, integritas dan kecakapan interpersonal Kiai sebagai pemimpin cukup tinggi yaitu (1) memberi dukungan dan

tidak menjatuhkan orang; (2) memperlakukan santri dan jamaahnya secara setara dan mendengarkan secara seksama; (3) teratur dan efisien, antusias dan peduli pada pendidikan serta memiliki rasa humor; (4) beretika tinggi, dapat dipercaya, dan berkomitmen untuk menyelesaikan segala sesuatu dengan baik; (5) tenang dan tidak bertindak di luar batas bila terjadi kesalahan; (6) dapat menerima perbedaan membingungkan; (7) tidak memaksakan pandangannya atau selalu ingin memenangkan argumentasi, mau mencoba dan mengambil resiko; (8) memiliki ketertarikan yang lebih luas daripada sekedar bekerja; (9) membangun hubungan yang efektif dan mau belajar dari kesalahan; (10) menerima perubahan sebagai sesuatu yang tidak bisa dielakkan; dan (11) berorientasi pada aksi dan berkomitmen untuk memimpin dengan memberi teladan (*uswatun hasanah*).

Dari analisis dan kajian tersebut tampaklah dengan jelas bahwa pengaruh kepemimpinan Kiai ditentukan oleh kualitas kedalaman ilmu mereka mengenai agama Islam dan ketaatannya kepada Allah SWT, akhlak dan integritas pribadi yang tinggi, kepedulian dan kearifan yang mumpuni, kebijakan yang adil, tulus dan hormat. Kondisi objektif ini mempertinggi kualitas kharisma mereka yang dapat memancarkan barokah bagi umat yang dipimpinnya. Konsep barokah ini berkaitan dengan kapasitas seorang pemimpin yang dianggap sudah memiliki karomah, yaitu suatu kekuatan yang diberikan Allah SWT kepada pemimpin (Ulama) yang dikehendakinya.

Barokah ini dilatarbelakangi kedalaman ilmu keIslaman dan mengamalkannya dengan saleh dan menjunjung tinggi harkat kemanusiaan. Dengan demikian kepemimpinan pondok pesantren terinspirasi oleh ulama pendahulu yang telah menunjukkan keberhasilan

mereka membuktikan keteladanan, kearifan, kedalaman ilmu pengetahuan, konsistensi dan ketaatan pada ajaran Islam yang mumpuni. Kepemimpinan pondok pesantren saat ini dimana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat mendapat tantangan untuk menyelenggarakan pendidikan Islam yang menghasilkan lulusan yang memiliki akhlak dan integritas yang tinggi memanfaatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk membangun bangsa yang lebih bermartabat, sejahtera dan berkeadilan.

### **Efektivitas Manajerial Pemimpin Pondok Pesantren**

Menilai potensi kepemimpinan sebelum mereka ditempatkan ke posisinya masing-masing dimulai dengan memprediksi apakah ia akan menjadi pemimpin yang efektif dan akurasi prediksi sangat penting untuk memperoleh efektivitas manajerial. Persyaratan utama bagi calon pemimpin ialah dapat memimpin orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan dapat menjalin komunikasi antar manusia karena organisasi selalu bergerak atas dasar interaksi antar manusia. Ada beberapa aturan dalam Islam untuk memilih pemimpin yang baik dan berkualitas. Islam memberikan pedoman dalam memilih pemimpin yang baik. Dalam Al Qur'an, Allah SWT memerintahkan umat Islam untuk memilih pemimpin yang baik dan beriman "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil musuh-Ku dan musuhmu menjadi teman-teman setia yang kamu sampaikan kepada mereka (berita-berita Muhammad), karena rasa kasih sayang; padahal sesungguhnya mereka telah ingkar kepada kebenaran yang datang kepadamu, mereka mengusir Rasul dan (mengusir) kamu karena kamu beriman kepada Allah, Tuhanmu. Jika kamu benar-

benar keluar untuk berjihad di jalan-Ku dan mencari keridhaan-Ku (janganlah kamu berbuat demikian). Kamu memberitahukan secara rahasia (berita-berita Muhammad) kepada mereka, karena rasa kasih sayang. Aku lebih mengetahui apa yang kamu sembunyikan dan apa yang kamu nyatakan. Dan barangsiapa di antara kamu yang melakukannya, maka sesungguhnya dia telah tersesat dari jalan yang lurus.”(QS. 60. Al-Mumtahanah : 1)

Calon pemimpin adalah mereka yang (1) memiliki kemauan memikul tanggung jawab tugas-tugas dan peranan yang harus dilakukannya; (2) mampu melihat dan menanggapi realitas nyata menggunakan daya persepsi dan kepekaan tinggi terhadap semua situasi organisasi yang dipimpinya; (3) mampu menetapkan prioritas secara tepat dalam perencanaan, persiapan, dan alat-alat yang akan digunakan dibawah kewenangannya, sebelum dia sendiri melaksanakan tugas-tugasnya; dan (4) memberi informasi dengan cermat, tepat, dan jelas. Menerima informasi dari luar dengan kepekaan tinggi.

Menghadapi berbagai tantangan manajemen sebagai bagian dari antisipasi cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta adanya perubahan peradaban, maka komponen esensial kepemimpinan pondok pesantren adalah (1) *institutional values and philosophies, vision, mission, goals and objectives*; (2) *institutional plan* (renstra), *organizational structure*; (3) *distribution of authority, job description*; (4) *communication policies*; dan (5) *leadership capacity*. Jika komponen esensial ini relatif dapat dipenuhi.

Menurut Adair sebagaimana dikutip Law dan Glover (2000:20) bahwa karakteristik kepemimpinan efektif yaitu (1) *Give direction*, (2) *Finding ways forward, generating a clear sense of movement/direction; indentifying new goals,*

*service and structure offers inspiration, (3) having ideas and articulating thoughts that are strong motivation for others built teamwork, (4) seeing team and the natural, most effective from of management, spending their time building and encouraging collaborative effort, set an example, (5) showing that leadership is example; it is not only what leaders do that affects other oraganizing, but now they fo it. Gains acceptance, (6) while managers may be designated by titie, they are not de facto leaders until their appointment is ratified by their follower's consent.*

Maka kepemimpinan pesantren yang efektif dalam menggerakkan *internal management* perlu (1) memiliki komitmen secara konsisten pada proses yang berkualitas; (2) senantiasa meningkatkan kinerja dan motivasi; (3) terus menerus memperbaiki sistem perencanaan dan penganggaran yang mencerminkan prioritas; (4) mengatur mekanisme pengawasan internal, evaluasi, sistem dan prosedur pengambilan keputusan yang efisien; (5) optimalisasi pemanfaatan sumberdaya dan sumber dana; dan (6) transparansi penggunaan dana dan akses informasi yang luas. Kepemimpinan yang efektif menurut Sagala (2006:63) tergantung pada desain organisasi dan pelaksanaan fungsi komponen organisasi dalam pengelolaan informasi, partisipasi, perencanaan, pengawasan dan pembuatan kebijakan dalam pelaksanaan tugas pokok pesantren.

### **Pembinaan Manajemen Pondok Pesantren**

Sege nap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu seperti lembaga pendidikan pondok pesantren disebut manajemen. Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha- usaha individu untuk

mencapai tujuan yang sama. Artinya manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasi atau maksud- maksud yang nyata. Manajemen dapat juga dipahami dari sudut seni (*Art*) atau suatu ilmu pengetahuan. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Pengertian manajemen dapat ditinjau dari tiga pengertian yaitu manajemen

sebagai proses, manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia dan manajemen sebagai ilmu (*science*) dan seni.

Manajemen sebagai proses pelaksanaan tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi, fungsi untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan. Cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia merupakan suatu kumpulan dari individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kolektivitas inilah yang disebut dengan manajemen. Sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan manajemen disebut manajer. Manajemen sebagai ilmu (*science*) dan seni adalah Menghubungkan aktivitas manajemen dengan prinsip-prinsip manajemen. Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Konsep tersebut sesuai pandangan Mary Parker Follet yang menyatakan manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang

lain. Definisi dari mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri. Pandangan tersebut menggambarkan belum ada keseragaman pendapat mengenai konsep manajemen. Dalam hal ini Stoner menegaskan bahwa masih banyak lagi pandangan mengenai konsep manajemen, sehingga tak ada satu definisi saja yang dapat diterima secara universal.

Pada dasarnya konsep manajemen menurut James A.F.Stoner adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah Suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan demikian pembinaan manajemen pondok pesantren diarahkan pada penguatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang sesuai dengan karakteristik pesantren baik dilihat dari budaya maupun visi dan misinya.

Prioritas kebutuhan pembinaan manajemen pondok pesantren saat ini antara lain

(1) relevansi internal yang terdiri dari guru dan standar kompetensi guru, standar kompetensi lulusan, perbaikan mutu pembelajaran, peningkatan mutu layanan perpustakaan, laboratorium dan fasilitas lainnya, atmosfer kehidupan pondok pesantren,

*integrated management database system* berbasis IT dan ICT, kerjasama dengan stakeholder, dan sistem remunerasi guru yang sesuai budaya dan karakteristik pesantren; dan (2) relevansi eksternal yaitu keterpakaian lulusan di tengah masyarakat, termasuk juga lulusan yang memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Produk-produk lain pondok pesantren yang dapat secara langsung dimanfaatkan oleh semua pihak yang berkepentingan baik internal maupun eksternal pondok pesantren

Seni manajemen pesantren antara lain dapat dicermati hasil penelitian Sani (2011:159) dalam situasi yang terkontrol dengan meminimalkan pengaruh lingkungan. Santri disterilisasi dari lingkungan yang dapat mempengaruhi moral dan kepribadian santrinya. Bahkan ada Ponpes tidak membolehkan santrinya membawa alat komunikasi seperti handphone dan sejumlah pembatasan lainnya. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kepribadian santri adalah media elektronik dan media cetak yang terkait dengan perilaku artis dan perilaku pejabat serta tayangan yang tidak mendidik lainnya. Pembatasan penting dilakukan dalam masa pendidikan dan pembinaan agar mainset dan karakter (akhlakulkarimah) para santri dapat dibangun sesuai karakter, visi dan misi pesantren sebagai lembaga yang menjunjung tinggi moralitas dan etika ajaran Islam.

Itulah seni sebagian pesantren membina manajemennya, namun konsep manajemen yang dikembangkan pondok pesantren dalam membangun peradaban dalam perspektif manajemen yang lebih moderen adalah kualitas layanan pendidikan pondok pesantren yang responsif yaitu (1) layanan pesantren terus menerus membaik, menciptakan pendidikan di pesantren menjadi konsisten antara keluarga,

Ponpes, dan masyarakat; (2) meningkatkan pendekatan mutu manajemen berbasis Ponpes bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one shot and quick fix*) tetapi bertahap dan terus menerus; dan (3) pembinaan manajemen proses yang bermutu berlangsung secara terus menerus (*continous improvement*) dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting di lembaga pendidikan termasuk dalam pendidikan yang dikelola di Pesantren, kepemimpinan sangat berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Prilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru baik secara individu maupun sebagai kelompok.

Pembinaan pondok pesantren yang mampu menerapkan konsep konsep manajemen secara teoritik dan memadukannya dengan budaya etis pesantren tentu saja akan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dari uraian tersebut tampak secara jelas bahwa ada keunikan administrasi dan manajemen pada pondok pesantren. Keunikan ini dikarenakan karakteristik yang khas dalam proses pendidikan yang dikelola dipesantren. Sesuai budaya organisasi pesantren model pengelolaannya berpusat pada Kiyai, tetapi kegiatan administrasi khususnya dilihat dari sudut pengertian yang sempit tentu tidak jauh berbeda dengan pengelolaan lembaga pendidikan pada umumnya. Kekhasan administrasi dan manajemen pondok pesantren antara lain mengelola administrasi kantor, mengelola pembelajaran di kelas, mengelola administrasi santri, mengelola administrasi guru, mengelola administrasi

keuangan, mengelola keamanan dan ketertiban di asrama, mengelola logistik keperluan santri, mengelola dan melayani konsumsi yang dibutuhkan santri dan berbagai kegiatan yang terkait dengan proses pembelajaran bagi santri.

## Penutup

Kepemimpinan adalah masalah relasi antara pemimpin dan yang dipimpin pada suatu lembaga seperti lembaga pendidikan Islam di pesantren dengan keunikan masing-masing. Kepemimpin pesantren merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya lembaga tersebut mencapai tujuan. Kualitas pemimpin ditunjukkan pada integritas pribadi, konsistensi dan komitmen yang kuat memajukan lembaga yang dipimpinnya yang ditunjukkan oleh kemampuannya mengelola organisasi, bisa mempengaruhi orang lain, menunjukkan jalan dan perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama). Setiap karya bersama dibutuhkan kepemimpinan untuk mengefisienkan setiap langkah dan kegiatan serta mengefektifkan pencapaian tujuan dengan proses yang benar dan berkualitas. Pemimpin yang mengakui bakat-bakat, kapasitas, inisiatif, partisipasi dan kemauan baik dari para pengikutnya (rakyat, anggota, individu, dan kelompok-kelompok individu yang dipimpin) untuk berinisiatif dan bekerja sama secara kooperatif yang menjamin kesejahteraan lahir batin yang dipimpinnya. Kepemimpinan umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan (*power*) untuk mengajak dan menggerakkan guna melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

## Daftar Pustaka

Ali Imron, (2013). *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara.

Arifin, Imron. (1993). *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*. Malang: Kalimashada Press.

Kartono, Kartono. (2000). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada

Maksum. (1999). *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu

Mas'ud, Abdurrahman. (2004). *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LkiS.

Saondi, Ondi. (2014). *Membangun Manajemen Pendidikan Berbasis Sistem Informasi*, Bandung : PT Refika Aditama.

Sagala, Syaiful. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.

Sani, Ridwan A. (2011). *Pendidikan Karakter di Pesantren*. Medan: Perdana mulya Sarana.

Syarif, M. (1983). *Administrasi Pesantren*. Jakarta: Paryu barkah

Umar, H. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dan Administrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Zuhairini. (1992). *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara dan Dirjen Pembinaan kelembagaan Islam Depag.