

Manajemen Efektif Pondok Pesantren

Suprihatin

Dosen: STAI Ma'arif Jambi

Email: suprihatin.atin.priha@gmail.com

ABSTRAK

Suprihatin: Manajemen Efektif Pondok Pesantren. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang asli Indonesia, yang pada saat ini merupakan warisan kekayaan bangsa Indonesia yang terus berkembang. Kunci kesuksesan sebuah lembaga pendidikan terletak pada bagaimana manajemennya.

Manajemen pendidikan merupakan sebuah proses pelaksanaan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan. Manajemen adalah sebagai proses merencana mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Penyelenggaraan manajemen pendidikan pesantren memiliki nilai sama pentingnya dengan upaya menjaga estafet kepemimpinan. Untuk itu, kyai harus menguasai ilmu keislaman, mengetahui tugas-tugas manajerial, sekaligus ilmu keduniaan yang menjadi tuntutan perkembangan zaman.

Intisari manajemen ada pada kepemimpinan dan intisari kepemimpinan ada pada keputusan. Kyai sebagai manajer puncak bertugas menentukan sasaran dan kebijakan, memberikan bimbingan dan pengarahan, serta menentukan setandar kinerja. Ustad senior sebagai manajer madya mengemban tugas: menginterpretasikan dan menjelaskan kebijakan manajer puncak, berpartisipasi dalam membuat keputusan yang operasioanal, dan melatih manajer tingkat bawah. adapun ustad junior sebagai manajer tingkat bawah memiliki tugas merencanakan sehari-hari, membagi tugas pada para anggota, melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan bawahannya, mengatur material, peralatan, dan perlengkapan, serta memelihara disiplin.

Kata Kunci: Manajemen Efektif, Pondok Pesantren

Abstrak

Suprihatin: *Effective Management of Pondok Pesantren. Pesantren is a native Islamic educational institution of Indonesia, which at present is a legacy of Indonesia's growing wealth. The key to an institution's success lies in its management.*

Management education is an implementation process to coordinate various educational resources. Management is the process of planning to organize, lead and control the efforts of the organization with all its aspects to achieve organizational goals effectively and efficiently. Implementation of pesantren education management has value as important as the effort to maintain the leadership relay. For that, kyai must master the science of Islam, knowing managerial duties, as well as worldly science that became the demands of the times.

The essence of management is in leadership and the essence of leadership is in decision. Kyai as the top manager in charge of setting goals and policies, providing guidance and direction, and determining the setandar performance. Ustad senior as middle manager assumes the task: interpreting and explaining top managerial policies, participating in making operational decisions, and training lower level managers. As for the junior ustad as a lower-level manager has the task of daily planning, dividing duties on members, supervising and controlling the activities of his subordinates, organizing materials, equipment, and equipment, and maintaining discipline.

PENDAHULUAN

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang *indigenous* di tanah air sangat berjasa dalam melahirkan (embrio) generasi handal di setiap kurun. Pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang mempunyai kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan di pesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan dan pendidikan lainnya yang sejenis. Para peserta didik pada pesantren disebut santri yang umumnya menetap di pesantren. Tempat dimana para santri menetap, di lingkungan pesantren, disebut dengan istilah pondok. Dari sinilah timbul istilah pondok pesantren.¹

Ki Hajar Dewantara dalam Amin² mengungkapkan bahwa pondok pesantren merupakan dasar dan sumber pendidikan Nasional karena sesuai dengan semangat dan kepribadian bangsa Indonesia. Sehingga harus dikembangkan serta diberi bimbingan dan bantuan.

Sistem pendidikan pesantren didasari, digerakkan, dan diarahkan oleh nilai-nilai kehidupan yang bersumber pada ajaran dasar Islam. Ajaran Islam ini menyatu dengan struktur kontekstual atau realitas social yang digumuli dalam hidup keseharian. Hal inilah yang mendasari konsep pembangunan dan peran kelembagaan pesantren.³ Pesantren adalah sebuah wacana yang hidup, sehingga setiap pembicaraan tentang pesantren selalu menjadi topik yang menarik, segar, dan aktual.

Kunci kesuksesan sebuah lembaga pendidikan terletak pada bagaimana manajemennya. Manajemen pendidikan merupakan sebuah proses pelaksanaan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan. Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Semua itu merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Sesuai dengan prinsip tersebut, maka manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas, merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam.

¹ Departemen Agama RI, *PondokPesantrendan Madrasah Diniyah* (Jakarta: DirektoratJenderalKelembagaan Agama Islam, 2003), hal. 1.

² Amin Haedari, *Transformasi Pesantren, Pengembangan Aspek Pendidikan Keagamaan dan Sosial* (Jakarta: LEKDIS dan Media Nusantara, 2006), hal. 123.

³ Jamaludin Malik, *Pemberdayaan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hal. 4.

PEMBAHASAN

1. Konsep Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang terdapat dalam Al-Qur'an, seperti firman Allah dalam Q.S As-Sajdah ayat 5 berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

Artinya: Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.⁴

Menurut Fatah manajemen adalah sebagai proses merencana mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁵ Dan menurut Nanang Fattah yang dikutip oleh Martinis Yamin mengatakan bahwa manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen dalam mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.⁶

Menurut Stoner manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan evaluasi penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Richard juga mengemukakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan,

⁴Syamil Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: PT Syamil Cipta Media, 2005), Q.S As-Sajdah ayat 5, hal. 415.

⁵Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal.1-2.

⁶Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), hal. 1.

dan pengendalian sumber daya organisasional.⁷ Michael Armstrong mengatakan *to manage means to bring about, to accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct. Management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources.*⁸ Dua kalimat dari Michael Armstrong ini memberikan pemahaman bahwa manajemen merupakan suatu proses memutuskan sesuatu untuk dilaksanakan dalam mencapai tujuan dengan sumber daya yang ada secara efektif dan bertanggung jawab. Dengan manajemen yang terdiri dari beberapa kegiatan yang tidak bisa dipisahkan menjadikan tatanan organisasi lebih baik.

Manajemen adalah suatu proses kegiatan usaha mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain.⁹ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁰ Dengan demikian istilah manajemen bisa lebih ditekankan pada tatanan ilmu dan seni yang mengatur proses untuk tercapainya suatu tujuan.

b. Fungsi Manajemen

Adapun beberapa fungsi manajemen yaitu:

1) Perencanaan

Perencanaan pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga, meliputi mengenai apa yang akan dicapai (diidealkan), merumuskan metode dan tata cara untuk merealisasikannya dengan seoptimal mungkin serta kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksana kegiatan yang tepat bagi usaha pencapaian tujuan pendidikan Islam.¹¹ Perencanaan adalah aspek kunci dalam keberhasilan manajemen.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang membagi pekerjaan di antara individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktivitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi

⁷Yakub Vico Hisbanarto, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hal. 47-48.

⁸Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result* (London: Kogan Page Limited, 2009), hal. 3.

⁹Kompri, *Manajemen Pendidikan 1* (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 1.

¹⁰*Ibid.*, hal. 2.

¹¹Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam "Konstruksi Teoritis dan Praktis"* (Yogyakarta : Aditya Media Publishing, 2012), hal. 129.

tugasnya sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.¹²

Fungsi pengorganisasian perlu diciptakan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien, uraian tugas tiap bidang di sekolah, wewenang dan tanggung jawab yang jelas, serta penentuan sumber daya manusia dan sumber daya yang dibutuhkan.¹³

3) Penggerakan

Penekanan dari fungsi penggerakan adalah penciptaan kerjasama antara anggota kelompok serta pada peningkatan semangat kerja keseluruhan anggota untuk tercapainya tujuan organisasi. Penggerakan memerlukan penciptaan dan pengembangan komunikasi secara efektif dan efisien.¹⁴ Fungsi penggerakan merupakan gerak pelaksanaan dari kegiatan perencanaan dan pengorganisasian.

4) Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengawasan kinerja sebuah organisasi. Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan.¹⁵

Penyelenggaraan pendidikan tidak lepas dari aktifitas manajemen. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sugiono, dkk.¹⁶ yang menjelaskan bahwa untuk mewujudkan tujuan pendidikan perlu adanya sinergi dari komponen-komponen pendidikan yang ada, untuk mensinergikan komponen-komponen pendidikan tidak lepas dari aktifitas manajemen.

Pengaturan (pengelolaan) pendidikan Islam ini semata-mata tidak lepas dan lebih didasarkan pada penerapan (aplikasi) atau pendekatan fungsi manajemen (*functional approach*), yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).¹⁷ Dengan demikian, pengelolaan pendidikan Islam yang memiliki

¹² Sukarji dan Umiarso, *Manajemen Dalam Pendidikan Islam: Kontribusi Teoritis dalam Menentukan Kebermaknaan Pengelolaan Pendidikan Islam* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hal. 37.

¹³ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah "Membangun Sekolah Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 144.

¹⁴ Onisimus Amtu, *Op. Cit.*, hal. 56.

¹⁵ Muhammad Rohman, Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen dan Strategi Pengajaran yang Efektif* (Jakarta : Prestasi Pustakaraya, 2012), hal. 28

¹⁶ Sugiono dkk, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Bintang: Surabaya, 2010), hal. 101.

¹⁷ Sukarji dan Umiarso, *Op. Cit.*, hal. 13.

tugas menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan, merupakan pijakan awal dalam menyongsong kualitas dari *output* yang akan bersaing dengan *output* sistem pendidikan lainnya.

2. Efektivitas Pengelolaan Pondok Pesantren

Efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai dan melakukan hal yang tepat untuk mencapainya.¹⁸ Menurut Suyadi Prawio Sentono¹⁹ efektivitas adalah suatu kelompok berlangsung apabila tujuan dari kelompok itu tercapai sasaran yang tepat. Menurut Sofwan²⁰ efektivitas adalah masalah penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Efektivitas sering dihubungkan dengan masalah efisiensi. Jika kedua faktor itu dibandingkan maka, faktor keefektivitas merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi, karena sebelum seseorang melakukan kegiatan secara efisien, orang tersebut harus yakin bahwa ia telah melakukan sesuatu yang tepat (efektif).

Dalam Al-Qur'an Q.S Al-Hasyr ayat 18 Allah Swt Berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahatelit terhadap apa yang kamu kerjakan.²¹

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap orang beriman harus memiliki kemampuan memenej dirinya sendiri baik dalam konteks masa lalu maupun masa depan dengan visi ketaqwaan dan tanggung jawab vertikal, sehingga karya setiap orang beriman menjadi karya yang visibel berorientasi ke depan tanpa harus larut dalam kesedihan masa lampau karena masa lampau hanya perjalanan untuk membangun visi masa depan.²²

Dan di dalam Hadits diterangkan:

ان الله كتب اللاء حسان على كل شئ

¹⁸Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), hal. 27.

¹⁹Suyadi Prawiro Sentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 28.

²⁰Mukhtar, Hapzi, dan Sofwan, *Pesantren Efektif* (Jambi: Timur Laut Aksara, 2016), hal. 28.

²¹Syamil Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: PT Syamil Cipta Media, 2005), Q.S Al-Hasyr (59) ayat 18, hal. 548.

²²Mukhtar, Hapzi, dan Sofwan, *Op. Cit.*, hal. 32.

Artinya: Sesungguhnya Allah mewajibkan kepada kita untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu.²³

a. Pondok Pesantren

Istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu, atau barangkali berasal dari kata Arab, funduq, yang artinya hotel atau asrama. Perkataan pesantren berasal dari kata santri, yang dengan awalan pe di depan dan akhiran an berarti tempat tinggal para santri.²⁴

C. C. Berg berpendapat bahwa istilah shastri yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu.²⁵ Kata shastri berasal dari kata shastra yang berarti buku-buku suci Agama Hindu, atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.²⁶

Terlepas dari asal-usul kata itu berasal dari mana, yang jelas ciri-ciri umum keseluruhan pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang asli Indonesia, yang pada saat ini merupakan warisan kekayaan bangsa Indonesiayang terus berkembang.²⁷

Pondok pesantren dilihat dari ilmu yang diajarkan yang sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan pesantren yang begitu pesat maka pondok pesantren jika dilihat dari ilmu yang diajarkan dapat diklasifikasikan menjadi 3 macam yaitu: (1) pesantren tradisional (*salafiyah*), (2) pesantren modern (*khalafiyah*), dan (3) pesantren komprehensif. Pemaparan dari ketiga klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Pesantren tradisional (*Salafiyah*)

Pesantren tradisional (*salafiyah*) yaitu pesantren yang masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh ulama abad ke 15 M dengan menggunakan bahasa Arab. Pola pengajarannya dengan menggunakan sistem "*halaqah*", artinya diskusi untuk memahami isi kitab bukan untuk mempertanyakan kemungkinan benar salahnya yang diajarkan oleh kitab, tetapi untuk memahami apa maksud yang diajarkan oleh kitab. Santri yakin bahwa kyai tidak akan mengajarkan hal-hal yang salah, dan mereka yakin bahwa isi kitab yang dipelajari benar.²⁸

²³Muslim Al-Hajaj, *Syahih Muslim, Juzu' 10* (Software Maktabah Syamilah: Mauqiu Al-Islam, 2007), hal. 122.

²⁴Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pndangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), hal. 41.

²⁵C. C. Berg, *Indonesia dalam HAR Gibb (ed.), Whiter Islam? A Survey Of Modern Movements in the Moslem World* (London, 1932), hal. 257.

²⁶M. Chaturverdi dan BN Tiwari, *A Practical Hindi-English Dictionary* (New Delhi: Rashtra Printers, 1970), hal. 627.

²⁷Zamakhsyari Dhofier, *Op. Cit.*, hal. 41.

²⁸Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hal. 61.

Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada para kyai pengasuh pondoknya. Santrinya ada yang menetap didalam pondok (santri mukim), dan santri yang tidak menetap di dalam pondok (santri kalong). Sedangkan sistem madrasah (*schooling*) diterapkan hanya untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran umum.²⁹ Disamping sistem sorogan juga menerapkan sistem bandongan.³⁰

2) Pesantren Modern (*Khalafiyah*)

Pesantren Modern (*Khalafiyah*) yaitu pondok pesantren yang berusaha mengintegrasikan secara penuh sistem klasikal dan sekolah kedalam pondok pesantren. Pengajian kitab-kitab klasik tidak lagi menonjol, bahkan ada yang hanya sekedar pelengkap, tetapi berubah menjadi mata pelajaran atau bidang studi. Homogenitas kultural dan keagamaan akan semakin menurun dengan keanekaragaman dan kompleksitas perkembangan masyarakat. Indonesia modern. Namun demikian hal yang lebih menarik lagi ialah kelihatannya para kyai telah siap menghadapi perkembangan jaman.³¹

Meskipun kurikulum Pesantren Modern (*Khalafiyah*) memasukkan pengetahuan umum di pondok pesantren, akan tetapi tetap dikaitkan dengan ajaran agama.

3) Pondok Pesantren Komprehensif

Pondok pesantren komprehensif yaitu pondok pesantren yang menggabungkan sistem pendidikan dan pengajaran antara yang tradisional dan yang modern. Artinya di dalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan dan wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan.

Lebih jauh daripada itu pendidikan masyarakatpun menjadi garapannya, kebesaran pesantren dengan akan terwujud bersamaan dengan meningkatnya kapasitas pengelola pesantren dan jangkauan programnya di masyarakat. Karakter pesantren yang demikian inilah yang dapat dipakai untuk memahami watak pesantren sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat.³²

Adapun elemen dasar tradisi pesantren adalah pondok, masjid, santri, pengajaran kitab Islam Klasik, dan kyai.³³ Uraian beberapa elemen tersebut yaitu:

²⁹Zamakhsari Dhofier, *Op. Cit.*, hal. 42.

³⁰W. Bakhtiar, *Laporan Penelitian Perkembangan Pesantren di Jawa Barat* (Bandung: Balai Penelitian IAIN Sunan Gunung Jati, 1990), hal. 22.

³¹Zamakhsari Dhofier, *Op. Cit.*, hal. 44.

³²M.D. Nafi', *Praktis Pembelajaran Pesantren* (Yogyakarta: Institute For Training and Development Amherst, MA Forum Pesantren dan Yayasan Selasih, 2007), hal. 17.

³³Zamakhsari Dhofier, *Op. Cit.*, hal. 80.

1. Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam Tradisional di mana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan kyai.

2. Masjid

Masjid merupakan elemen yang tak terpisahkan dari pesantren dan dianggap sebagai tempat paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah dan sembahyang Jum'at, dan pengajaran kitab-kitab Islam Klasik.

3. Pengajaran Kitab Islam Klasik

Kitab-kitab klasik yang diajarkan di pesantren dapat digolongkan ke dalam 8 kelompok jenis pengetahuan: 1) Nahwu, 2) Fiqh, 3) Ushul Fiqh, 4) Hadits, 5) Tafsir, 6) Tauhid, 7) Tasawuf dan Etika, dan 8) Cabang-cabang lain seperti Tarikh dan Balaghah.

Kesemua itu meliputi kitab-kitab dengan teks yang pendek sampai teks yang terdiri dari berjilid-jilid tebal. Kesemua itu dapat pula digolongkan ke dalam tiga kelompok tingkatan, yaitu: 1) kitab dasar, 2) kitab tingkat menengah, 3) kitab tingkat tinggi.

4. Santri

Perlu diketahui bahwa, menurut tradisi pesantren, santri terdiri dari dua:

- 1) Santri Mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren.
- 2) Santri Kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa di sekitar pesantren, biasanya tidak menetap dalam pesantren.

5. Kyai

Kyai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergabung pada kemampuan pribadi kyainya.

b. Manajemen Pesantren

Lembaga pendidikan Islam yang paling variatif adalah pesantren, mengingat adanya kebebasan dari kyai pendirinya untuk mewarnai pesantrennya itu dengan penekanan pada kajian tertentu. Misalnya, ada pesantren ilmu "alat", pesantren fiqih, pesantren Al-Qur'an, pesantren hadits, atau pesantren tasawuf. Masing-masing penekanan itu di dasarkan pada keahlian kyai pengasuhnya.

Ditinjau dari segi keterbukaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari luar, pesantren dapat dibagi dua: pesantren tradisional (salafi) dan pesantren modern (khalafi). Pesantren salafi bersifat konservatif, sedangkan pesantren khalafi bersifat adaptif. Adaptif dilakukan terhadap perubahan dan pengembangan pendidikan yang merupakan akibat dari tuntunan perkembangan sains dan teknologi modern.

Perbedaan pesantren tradisional dengan pesantren modern dapat diidentifikasi dari perspektif manajerialnya. Pesantren modern telah dikelola secara

rapi dan sistematis dengan mengikuti kaidah-kaidah manajerial yang umum. Sementara itu pesantren tradisional berjalan secara alami tanpa berupaya mengelola secara efektif.³⁴

Strategi pengelolaan pesantren, masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Pesantren kecil akan berkembang secara signifikan manakala dikelola secara profesional. Dengan pengelolaan yang sama, pesantren yang sudah besar akan bertambah besar lagi. Sebaliknya, pesantren yang telah maju akan mengalami kemunduran manakala manajemennya tidak terurus dengan baik. Sementara itu, jika mengabaikan manajemen, pesantren yang kecil akan gulung tikar dalam menghadapi tantangan multidimensi.

Tantangan itu bisa berupa tuntutan-tuntutan keterbukaan (inklusivisme), pengembangan metodologi, kemampuan manajerial, kolektivitas, demokratisasi, kebersamaan, egalitarianisme, dan lain-lain. Semua tantangan itu terakumulasi menjadi satu tantangan besar yang memaksa pesantren untuk mengadakan perubahan manajemen.

Dalam kaitan ini penyelenggaraan manajemen pendidikan pesantren memiliki nilai sama pentingnya dengan upaya menjaga estafet kepemimpinan. Untuk itu, kyai harus menguasai ilmu keislaman, mengetahui tugas-tugas manajerial, sekaligus ilmu keduniaan yang menjadi tuntutan perkembangan zaman.³⁵

Manajemen pesantren harus mencakup berbagai komponen diantaranya yaitu:

1. Menerapkan manajemen secara profesional. Hal ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah berikut ini:
 - a. Menguasai ilmu dan praktik tentang pengelolaan pesantren.
 - b. Menerapkan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.
 - c. Mampu menunjukkan skill yang dibutuhkan pesantren
 - d. Memiliki pendidikan, pelatihan, atau pengalaman yang memadai tentang pengelolaan
 - e. Memiliki kewajiban moral untuk memajukan pesantren
 - f. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap kemajuan pesantren
 - g. Memiliki kejujuran dan disiplin tinggi
 - h. Mampu memberi teladan dalam perkataan dan perbuatan kepada bawahan.
2. Menerapkan kepemimpinan yang kolektif. Strategi ini dapat diwujudkan melalui langkah-langkah berikut:
 - a. Mendirikan yayasan
 - b. Mengadakan pembagian wewenang secara jelas

³⁴Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), hal. 58.

³⁵*Ibid.*, hal. 69.

- c. Memberikan tanggung jawab kepada masing-masing pegawai
 - d. Menjalankan roda organisasi bersama-sama sesuai dengan kewenangan masing-masing pihak secara proaktif
 - e. Menanggung resiko bersama-sama.
3. Menerapkan demokratisasi kepemimpinan. Strategi ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah berikut:
- a. Mengurangi dominasi kyai dalam penentuan kebijakan
 - b. Menekankan partisipasi masyarakat pesantren dalam menentukan pilihannya sendiri.
 - c. Keputusan-keputusan yang diambil kyai mempertimbangkan usaha-usaha dari bawah.
 - d. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memilih pimpinan unit-unit kelembagaan secara terbuka dan mandiri.
 - e. Menerapkan manajemen struktur. Strategi ini dapat dilalui dengan langkah-langkah berikut:
 - a. Menyusun struktur organisasi secara lengkap
 - b. Menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*)
 - c. Menjelaskan hubungan kewenangan antarpegawai dan pimpinan, baik secara vertikal maupun horizontal (bertanggung jawab kepada siapa, bermitra kerja dengan siapa, dan memiliki kewenangan memerintah siapa)
 - d. Menanamkan komitmen terhadap tugas masing-masing pegawai
 - e. Menjaga kode etik kewenangan masing-masing pegawai.
4. Menanamkan sikap sosio-egalitarianisme. Strategi ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah berikut:
- a. Menggusur sikap *feodalisme* yang berkedok agama
 - b. Memandang semua orang memiliki derajat dan martabat sosial yang sama sesuai amanah Alqur'an surah al-Hujarat: 13.
 - c. Menghapus diskriminasi di kalangan santri antara kelompok putra-putra kyai (para gus) dengan santri biasa.
 - d. Menghapus sikap mengkultuskan para kyai
 - e. Menghapus penghormatan yang berlebihan kepada kyai
 - f. Menghapus sikap mengistimewakan seseorang atau kelompok tertentu
 - g. Membebaskan para santri dari perasaan sebagai "hamba" atau "mayit" di hadapan kyai sehingga mereka dapat tetap menjadi santri yang sopan tetapi penuh inisiatif.
5. Menghindarkan pemahaman yang menyucikan pemikiran agama (*taqdis afkar al-dini*). Strategi ini dapat ditempuh dengan langkah-langkah berikut:
- a. Membiasakan telaah terhadap isi kandungan sesuatu kitab

- b. Membiasakan pendekatan perbandingan pemikiran para ulama (*muqaranah afkar al-ulama*) dalam proses pembelajaran
 - c. Membiasakan kritik konstruktif dalam proses pembelajaran
 - d. Menanamkan kesadaran bahwa pemikiran para penulis kitab sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang terjadi pada saat penulisan kitab itu
 - e. Menanamkan kesadaran bahwa betapapun hebatnya seorang penulis kitab, dia pasti memiliki kelamahan-kelemahan tertentu.
6. Memperkuat penguasaan epistemologi dan metodologi. Strategi ini dapat dirinci melalui langkah-langkah berikut:
- a. Menyajikan pelajaran teori pengetahuan
 - b. Memotivasi santri senior untuk mengembangkan pengetahuan
 - c. Memperkuat ilmu-ilmu wawasan, seperti sejarah, filsafat, mantiq, perbandingan mazhab (*muqaranah al-madzahib*), perbandingan agama (*muqaranah al-adyan*), ilmu-ilmu alqur'an (*ulum alqur'an*), dan ilmu-ilmu hadits (*ulum al-hadits*)
 - d. Memperkuat ilmu-ilmu pendekatan atau metode (*man-haji*), seperti ushul fiqh (epistemologi hukum Islam) dan al-qawa'id al-fiqhiyah (kaidah-kaidah ilmu fiqh)
 - e. Mengajarkan metodologi penelitian
 - f. Mengajarkan metodologi penulisan karya ilmiah
 - g. Mengajarkan metode berfikir ilmiah
 - h. Memberikan tugas-tugas penulisan karya ilmiah
 - i. Mendorong keberanian santri-santri senior untuk menulis buku-buku ilmiah
 - j. Mendorong keberanian para santri senior untuk menerjemahkan kitab-kitab berbahasa Arab ke dalam bahasa Indonesia.
7. Mengadakan pembaharuan secara berkesinambungan. Strategi ini dapat diaplikasikan melalui langkah-langkah berikut:
- a. Mengadakan pembaharuan dan penambahan istitusi
 - b. Mengadakan pembaharuan sistem pendidikan
 - c. Mengadakan pembaharuan sistem kepemimpinan
 - d. Mengadakan pembaharuan sistem pembelajaran
 - e. Mengadakan pembaharuan kurikulum
 - f. Mengadakan pembaharuan strategi, pendekatan, dan metode pembelajaran
 - g. Memperkuat SDM para ustadz, perpustakaan, dan laboratorium.
8. Mengembangkan sentra-sentra perekonomian. Strategi ini dapat diaplikasikan melalui langkah-langkah berikut:
- a. Mendirikan toko-toko yang menyediakan kebutuhan para santri
 - b. Mengelola konsumsi para santri (tata boga)
 - c. Mendirikan koperasi

- d. Mendirikan pusat-pusat pelayanan publik yang berorientasi pada keuntungan finansial
- e. Membuat jaringan kerja sama dengan pihak lain yang saling menguntungkan
- f. Mendirikan usaha-usaha produktif lainnya.³⁶

Intisari manajemen ada pada kepemimpinan dan intisari kepemimpinan ada pada keputusan. Kyai sebagai manajer puncak bertugas menentukan sasaran dan kebijakan, memberikan bimbingan dan pengarahan, serta menentukan standar kinerja. Ustad senior sebagai manajer madya mengemban tugas: menginterpretasikan dan menjelaskan kebijakan manajer puncak, berpartisipasi dalam membuat keputusan yang operasional, dan melatih manajer tingkat bawah. adapun ustad junior sebagai manajer tingkat bawah memiliki tugas merencanakan sehari-hari, membagi tugas pada para anggota, melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan bawahannya, mengatur material, peralatan, dan perlengkapan, serta memelihara disiplin.³⁷

KESIMPULAN

Manajemen adalah sebagai proses merencana mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam. Penyelenggaraan manajemen pendidikan pesantren memiliki nilai sama pentingnya dengan upaya menjaga estafet kepemimpinan. Untuk itu, kyai harus menguasai ilmu keislaman, mengetahui tugas-tugas manajerial, sekaligus ilmu keduniaan yang menjadi tuntutan perkembangan zaman.

Intisari manajemen ada pada kepemimpinan dan intisari kepemimpinan ada pada keputusan. Kyai sebagai manajer puncak bertugas menentukan sasaran dan kebijakan, memberikan bimbingan dan pengarahan, serta menentukan standar kinerja. Ustad senior sebagai manajer madya mengemban tugas: menginterpretasikan dan menjelaskan kebijakan manajer puncak, berpartisipasi dalam membuat keputusan yang operasional, dan melatih manajer tingkat bawah. adapun ustad junior sebagai manajer tingkat bawah memiliki tugas merencanakan sehari-hari, membagi tugas pada para anggota, melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan bawahannya, mengatur material, peralatan, dan perlengkapan, serta memelihara disiplin.

³⁶*Ibid.*, hal. 75-79.

³⁷*Ibid.*, hal. 73.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Haedari. *Transformasi Pesantren, Pengembangan Aspek Pendidikan Keagamaan dan Sosial*. Jakarta: LEKDIS dan Media Nusantara. 2006.
- C. C. Berg, *Indonesia dalam HAR Gibb (ed.). Whiter Islam? A Survey Of Modern Movements in the Moslem World*. London, 1932.
- Departemen Agama RI. *Pondok Pesantrendan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. 2003.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah "Membangun Sekolah Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung. 1997.
- Hasbullah. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: Raja Grafindo Press. 1999.
- Jamaludin Malik. *Pemberdayaan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren. 2005.
- Kompri, *Manajemen Pendidikan 1*. Bandung: Alfabeta. 2015.
- M. Chaturverdi dan BN Tiwari. *A Practical Hindi-English Dictionary*. New Delhi: Rashtra Printers. 1970.
- M.D. Nafi'. *Praktis Pembelajaran Pesantren*. Yogyakarta: Instite For Training and Development Amherst, MA Forum Pesantren dan Yayasan Selasih. 2007.
- Martinis Yamin dan Maisah. *Manajemen Pembelajaran Kelas*. Jakarta: Gaung Persada. 2009.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS. 1994.
- Michael Amstrong. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*. London: Kogan Page Limited. 2009.
- Muhammad Rohman, Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen dan Strategi Pengajaran yang Efektif*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012.
- Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga. 2007.
- Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati. *Manajemen Pendidikan Islam "Konstruksi Teoritis dan Praktis"*. Yogyakarta : Aditya Media Publishing. 2012.
- Mukhtar, Hapzi, dan Sofwan. *Pesantren Efektif*. Jambi: Timur Laut Aksara. 2016.

- Muslim Al-Hajaj. *Syahih Muslim, Juzu' 10*. Software Maktabah Syamilah: Mauqiu Al-Islam. 2007.
- Onisimus Amtu. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Syamil Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: PT Syamil Cipta Media. 2005.
- Sugiono dkk. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Bintang: Surabaya. 2010.
- Sukarji dan Umiarso. *Manajemen Dalam Pendidikan Islam: Kontribusi Teoritis dalam Menentukan Kebermaknaan Pengelolaan Pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2014.
- Suyadi Prawiro Sentono. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE. 1999.
- W. Bakhtiar. *Laporan Penelitian Perkembangan Pesantren di Jawa Barat*. Bandung: Balai Penelitian IAIN Sunan Gunung Jati. 1990.
- Yakub Vico Hisbanarto. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2014.
- Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren: Studi Pndangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES. 2011.