

## KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN SATUAN PENDIDIKAN PADA BIDANG AGAMA DAN PESANTREN

Karisma Asratiana<sup>1</sup>  
Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Pemalang  
alamat email: [karismaasratiana26@gmail.com](mailto:karismaasratiana26@gmail.com)

Anas<sup>2</sup>  
Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Pemalang  
alamat email: [@stitpemalang.ac.id](mailto:@stitpemalang.ac.id)

### Abstrak

Pesantren merupakan institusi pendidikan keagamaan tertua di Indonesia. Keberadaannya menjadi bagian penting dari dinamika sejarah dan perkembangan peradaban bangsa. Sebagian ahli mengenal kebanyakan pesantren nusantara dengan model sistem pendidikan berbasis tradisi. Di satu sisi, arus ini menjadi semacam prinsip dan ideologi yang seyogyanya dipertahankan orisinalitasnya. Namun di sisi yang lain, progresifitas dalam berbagai lini menjadi keniscayaan dalam rangka pemenuhan hajat kemanusiaan yang semakin dan terus berkembang dan juga sebagai wujud kesiapan warga pesantren untuk bersaing dengan masyarakat global. Oleh karena alasan kedua, maka pesantren membutuhkan manajemen pendidikan yang terbarukan disesuaikan dengan kebutuhan zaman dan utamanya menjadi jembatan akan pencapaian visi al-muhafadzah ‘ala al-qadim al-shalih wal-akhdzu bi al-jadid al-ashlah.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode atau pendekatan kepustakaan (*library research*). Studi pustaka atau kepustakaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian.

Artikel ini mendiskusikan berbagai hal yang memungkinkan bagi pesantren untuk selain menjadi poros utama dalam pembentukan karakter bangsa juga memberikan kontribusi positif untuk menjawab tantangan perkembangan dan kemajuan zaman. Manajemen tersebut meliputi optimalisasi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta sistem pelaksanaan sistem pendidikan pesantren.

Kata Kunci: Manajemen, Pendidikan Pesantren, Tradisi

### Abstract

*Pesantren is the oldest institution of religious education in Indonesia. Its presence is an important part of the dynamics of the history and civilization development. Some experts are familiar with most of the pesantren nusantara with a model education system based on tradition. On the one hand, these flows into a sort of principle and ideology should be maintained originality. But on the other hand, the progression in the various lines becomes a necessity in order to meet the growing humanitarian intent and continues to grow and also as an expression of the readiness of pesantren to compete with the global community. Hence the second reason, the pesantren need renewable educational management tailored to the needs of the times and become the main bridge to achieve the vision of al-*

---

<sup>1</sup>Mahasiswa STIT Pemalang

<sup>2</sup>Dosen STIT Pemalang

*muhafadzah 'ala al-qadim al-shalih wal-akhdzu bi al-jadid al-ashlah.*

*The method used in this research is a library research method or approach. Literature or literature study can be interpreted as a series of activities relating to methods of collecting library data, reading and taking notes and processing research materials.*

*This article discusses the various things that make it possible for beside a major hub in the formation of national character also contributed positively to the challenges of development and progress. Such management includes the optimization of human resources, facilities and infrastructure, as well as the implementation of pesantren education system.*

*Keywords:* Management, Pesantren Education, Tradition

## A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pondasi penting dalam pembangunan kepribadian dan peradaban kemanusiaan. Memperhatikan sejarah, maka dunia pendidikan mengalami perkembangannya secara dinamis, mulai dari materi pelajaran, sistem pembelajaran, hingga manajemen pengelolaan. Salah satu institusi pendidikan tertua di Indonesia adalah pesantren. Banyak ahli mengemukakan bahwa pesantren merupakan salah satu institusi pendidikan yang terpenting dan tertua di Indonesia yang bergerak di bidang pengembangan pengetahuan keagamaan Islam. Sebelum Belanda datang. Lembaga pendidikan tipe pesantren telah terlebih dahulu berdiri di tanah nusantara.<sup>3</sup>

Pada awal kelahirannya, pesantren tumbuh, berkembang, dan tersebar di berbagai pedesaan. Keberadaan pesantren sebagai lembaga keislaman yang sangat kental dengan karakteristik Indonesia ini memiliki nilai-nilai strategis dalam pengembangan masyarakat Indonesia.<sup>4</sup> Inilah yang mendasari pemahaman bahwa pesantren memiliki basis kultur yang kuat sebab dimulai keberpengaruhannya dari suara dan hasrat masyarakat muslim akar rumput pedesaan. Oleh karenanya secara substansial, pesantren merupakan institusi keagamaan yang tidak mungkin lepas dari masyarakat, sebab tumbuh dan kembangnya adalah dari dan untuk masyarakat. Dalam konteks ini, pendidikan pesantren pada dasarnya merupakan pendidikan yang sarat dengan nuansa transformasi sosial. Kegiatan pesantren merupakan benih potensial yang menjadikannya salah satu alternatif dalam upaya pengembangan dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia.<sup>5</sup>

Membahas permasalahan pesantren dalam landscape Pendidikan Islam menjadi penting akhir-akhir ini. Pesantren mendapat amunisi baru dengan keluarnya UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2007 yang memposisikan pesantren setara dengan pendidikan lainnya di mata Undang-undang dan kebijakan pemerintah. UU Sisdiknas Nomor

<sup>3</sup>Endang Turmudi, "Pendidikan Islam Setelah Seabad Kebangkitan Nasional" dalam *Jurnal Masyarakat Indonesia Majalah Ilmu-Ilmu Sosial Indonesia, Jilid XXXIV No. 2* (2008), hlm. 78. Endang Turmudi dan Riza Sibhudi (ed.), *Islam dan Radikalisme di Indonesia*, (Jakarta: LIPI Press, 2005), hlm. 131.

<sup>4</sup>Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), hlm. 1.

<sup>5</sup>Ibid, hlm. 3

20 Tahun 2003 telah disepakati melalui partisipasi rakyat, pembahasan kritis, yang memakan waktu cukup panjang serta melibatkan berbagai kalangan, baik dari pemerintah, pakar pendidikan, tokoh agama maupun tokoh-tokoh di kalangan pesantren. Pencapaian ini tidak lain adalah merupakan buah dari proses berdemokrasi bangsa. Namun demikian, masih terdapat persoalan yang harus dihadapi yaitu bagaimana meningkatkan kualitas sistem pendidikan pesantren di masa depan.<sup>6</sup>

Proses penyesuaian dan pemberian kondisi pesantren, yang dalam istilah yang diungkapkan Gus Dur disebut dinamisasi, diakui memang bukanlah persoalan mudah dan meakan waktu yang lama untuk menelesaikannya. Artikel ini secara sederhana akan mendiskusikan beberapa upaya yang mungkin dapat menjawab persoalan-persoalan tersebut dalam perspektif manajemen. Meski akan ada banyak hambatan, namun apabila ini disadari dan dioptimalkan ikhtiaranya oleh pesantren, maka dalam jangka panjang akan memberikan hasil yang lebih baik, bagi pesantren dan masyarakat.<sup>7</sup>

## B. Kajian Teori

### 1. Unsur dominan pesantren

Pesantren merupakan suatu komunitas dimana pengasuh (kyai), ustadz, santri dan pengurus pesantren hidup bersama dalam satu lingkungan pendidikan, berlandaskan dengan nilai-nilai agama Islam, norma-norma, serta kebiasaan-kebiasaannya sendiri yang secara eksklusif berbeda dengan masyarakat umum, elit khususnya. Dengan demikian unsur-unsur pesantren di sini setidaknya adalah pelaku (terdiri dari kyai, ustadz, santri, dan pengurus), sarana perangkat keras (misal kediaman pengasuh, gedung atau asrama santri, gedung pendidikan, perpustakaan, kantor dan sebagainya), dan sarana perangkat lunak (diantaranya krikulum, sumber belajar, metode belajar mengajar, evaluasi belajar, dan sebagainya).<sup>8</sup>

Meski dalam beberapa kejadian bukanlah termasuk yang paling dominan dan utama, saat ini keberadaaan pengasuh atau kyailah yang selalu mendapat perhatian terpenting dalam hal ini. Sebab kyai merupakan sentral dari seluruh aktifitas kepesantrenan, dimana semua kegiatan dikembalikan kepadanya, setidaknya dalam izin dan arah bimbingannya. Oleh karena hal tersebut, maka hubungan psantren dan kyai dilustrasikan bagi dua sisi mata uang yang keduanya tidak mungkin terpisahkan. Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa kyai lah yang berperan paling dominan ke mana arah perjalanan (kebijakan dan

<sup>6</sup>Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, dan Demokrasi*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2009). hlm. 26.

<sup>7</sup>Abdurrahman Wahid, *Mengerakkan Tradis: Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2001), hlm. 52.

<sup>8</sup>Rafiq A. dkk., *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 3.

orientasi program pendidikan pesantren). Maka di sinilah ditunjukkan bahwa posisi kyai sangat menentukan di dalam tubuh pesantren.<sup>9</sup>

## 2. Pesantren dan pemberdayaan Masyarakat

Sebelumnya telah disebutkan bahwa pendidikan pesantren pada dasarnya sangat sarat dengan upaya transformasi sosial. Semula, pengabdian masyarakat pesantren pada saat itu sangat sederhana dan alami. Pengabdian tersebut misalnya berwujud pelayanan keagamaan bagi masyarakat, sarana sosialisasi bagi santri untuk masyarakat, wadah bagi para pengharap perubahan sikap mental remajanya.<sup>10</sup> Pola ini jelas menunjukkan gairah kepesantrenan telah mengajak masyarakat untuk bertransformasi menjadi masyarakat yang islami. Inilah yang menjadikan pesantren sebagai lahan potensial bagi pengembangan keadaban kemanusiaan. Karena tak lain ini merupakan cita-cita besar pesantren itu sendiri, yaitu mewujudkan tatanan kehidupan sosial berbasis nilai keagamaan.<sup>11</sup>

Sudah sewajarnya pesantren menjadi wadah proporsional dalam pemberdayaan masyarakat, karena sikap yang dipegang merupakan manifestasi dari nilai utama keagamaan yaitu bahwa seluruh keidupan ini tidak lain adalah penghambaan diri kepada Sang Khaliq (ibadah). Artinya, kehidupan duniawi disubordinasikan dalam rangkuman nilai-nilai ilahi yang dipeluk sebagai nilai tertinggi, hingga berkembang dan berwujud menjadi nilai keikhlasan, kesederhanaan dan kemandirian. Nilai-nilai inilah yang dijadikan sebagai landasan bagi pesantren dalam pendidikan dan pengembangan masyarakat.<sup>12</sup>

Tradisi luhur yang sarat akan nilai-nilai positif inilah yang menjadi modal besar pesantren sebagai pijakan kuat dalam menghadapi era globalisasi. Sikap-sikap seperti kemandirian, keikhlasan, dan kesederhanaan misalnya menjadi nilai-nilai prinsipil yang dipegang pesantren dalam melawan karakter negatif era global seperti hedonisme dan materialisme. Masyarakat dibina dan dibimbing menuju terciptanya struktur sosial yang selain beradab juga berperadaban, dengan cara menyeleksi budaya-budaya baru yang datang. Hemat kata, mewujudkan dinamisasi pesantren, sebagaimana pepatah Jawa, angeli naging ora keli. Wujudnya, antara lain masyarakat dibina menjadi masyarakat ekonomi yang jujur dan amanah, produsen budaya yang unggul dan terhormat<sup>13</sup>

## 3. Kekuatan potensial pesantren

Sebagai lembaga pendidikan agama sekaligus bagian komunitas dunia yang menjunjung nilai-nilai moral keagamaan, pesantren dituntut untuk menyikapi realitas kehidupan sebagai persoalan kemanusiaan. Dalam bahasa lain, pesantren dituntut untuk

<sup>9</sup>*Ibid*, hlm. 6-7

<sup>10</sup>Abd A'la, *op cit*, hlm. 4-5.

<sup>11</sup>Rafiq A. dkk, *op cit*, hlm. 14.

<sup>12</sup>Abd A'la, *op cit*, hlm. 6

<sup>13</sup>*Ibid*, hlm. 9

mencari solusi dalam menyelesaikan problem kehidupan. Dalam pesantren, ilmu dan segala seluk beluknya tidak dapat dilepaskan dari proses kependidikan.<sup>14</sup>

### C. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode atau pendekatan kepustakaan (*library research*). Studi pustaka atau kepustakaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Dalam penelitian studi pustaka setidaknya ada empat ciri utama yang penulis perlu perhatikan diantaranya:

1. Bahwa penulis atau peneliti berhadapan langsung dengan teks (nash) atau data angka, bukan dengan pengetahuan langsung dari lapangan.
2. Data pustaka bersifat siap pakai artinya peneliti tidak terjung langsung kelapangan karena peneliti berhadapan langsung dengan sumber data yang ada di perpustakaan.
3. Bahwa data pustaka umumnya adalah sumber sekunder, dalam arti bahwa peneliti memperoleh bahan atau data dari tangan kedua dan bukan data orisinil dari data pertama di lapangan. Keempat, bahwa kondisi data pustaka tidak dibatasi oleh ruang dan waktu.

Berdasarkan dengan hal tersebut diatas, maka pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menelaah atau mengekplorasi beberapa jurnal, buku, dan dokumen-dokumen (baik yang berbentuk cetak maupun elektronik) serta sumber-sumber data atau informasi lainnya yang dianggap relevan dengan penelitian atau kajian.<sup>15</sup>

### D. Hasil dan Pembahasan

#### 1. Konsep Manajemen Dan Manajemen Pendidikan

Dalam penggunaannya secara umum, kata-kata manajemen diartikan sebagai sekelompok orang-orang (atasan) yang pekerjaannya adalah mengarahkan semua usaha dan kegiatan dari orang-orang lainnya (bawahannya) ke arah pencapaian tujuan bersama. Namun apabila dirinci dan dihimpun ragam definisinya, maka manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian yaitu manajemen sebagai suatu proses, sebagai suatu kolektivitas manusia dan sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*).<sup>16</sup>

Manajemen sebagai suatu proses melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pengertian tersebut mengartikan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas yang diarahkan pada berbagai sumber daya organisasi yang ada dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan

---

<sup>14</sup>Ibid, hlm. 31

<sup>15</sup>Zed Mestika, *Metode Penelitian Kepustakaan*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2003), hlm. 3-5.

<sup>16</sup>M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Galia Indonesia, 1993), hlm. 15-16.

efisien. Dalam kaitannya dengan manajemen, seorang manajer bertanggung jawab mengkombinasikan, mengkoordinasikan dan menggerakkan berbagai sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Pengkombinasian, pengkoordinasian, dan penggerakkan sumber daya tersebut dilakukan oleh manajer melalui fungsi-fungsi dan aktivitas manajerial dasar. Empat fungsi dasar manajerial, yaitu: perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*).<sup>17</sup>

Kemudian, manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia adalah suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggungjawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktifitas manajemen disebut manajer. Sedangkan manajemen sebagai ilmu dan seni adalah melihat bagaimana aktifitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen.<sup>18</sup>

Sejalan dengan definisi yang melihat bahwa manajemen adalah seni adalah apa yang dikemukakan secara sederhana bahwa manajemen merupakan “*get things done thruogh other people*” (menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain). Menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, yang merupakan suatu seni. Sebagaimana dikatakannya bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.<sup>19</sup>

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada berbagai sumberdaya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Jika dianalisis pengertian tentang manajemen tersebut, maka ada empat aspek penting dari manajemen, yaitu: adanya seseorang atau sekelompok orang yang mengarahkan; adanya tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan organisasi; adanya proses untuk mencapai tujuan tersebut; adanya aktivitas-aktivitas yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan, teknik-teknik dan berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut dengan efektif dan efisien.

Adapun dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal

---

<sup>17</sup>*Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen Vol. 1*, (Jakarta: Cipta Adi Pustaka, 1992), hlm. 374.

<sup>18</sup>Oey Liang Lee, *Manajemen*, (Yogyakarta: Balai Pustaka, 1987), hlm. 15.

<sup>19</sup>Losina Purnastuti dan Indah Mustikawati, *Ekonomi untuk SMA Kelas XII*, (Jakarta: Grasindo), hlm.

istilah administrasi pendidikan.<sup>20</sup> Sebelumnya, perlu diketahui lebih dahulu bahwa pendidikan merupakan 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 ketrampilan yg diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU No.20 th. 2003). Adapun tujuan pendidikan nasional menurut UU Sisdiknas Pasal 3 adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk 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 serta bertanggung jawab.<sup>21</sup>

Secara khusus dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>22</sup> Administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal.<sup>23</sup> Meski ditemukan pengertian manajemen atau administrasi pendidikan yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, namun secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa: manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya dan manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.

## 2. Manajemen Pendidikan Pesantren

Tentang sumber daya manusia, persoalan mutu pendidikan selaras dengan tuntutan perkembangan dan perubahan. Suatu perubahan menuntut peran agen pembaharuan (*the agent of change*) dalam memunculkan ide-ide pembaharuan serta mengelola perubahan. Sosok agen perubahan secara internal lembaga pendidikan dimaksud adalah adanya sosok pemimpin yang menjalankan kepemimpinan secara efektif, yaitu kepemimpinan yang mampu memanaj segenap sumber daya di lembaga yang dipimpinnya ke arah visi dan misi yang diharapkan. Terutama sumberdaya manusia yaitu pendidik dan tenaga kependidikan yang disinyalir sarat dengan berbagai persoalan, diantaranya persoalan kualifikasi,

<sup>20</sup>Diding Nurdin, *Manajemen Pendidikan, dalam Djeddu Sudjana dkk, Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2007), hlm. 228.

<sup>21</sup>Muradi (ed.), *Penataan Kebijakan Keamanan Nasional*, (Jakarta: Dian Cipta, 2013), hlm. 116.

<sup>22</sup>Djam'an Satori. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, (Bandung: Alfabeta, 2000). hlm. 12.

<sup>23</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), hlm. 9.

pembinaan dan pengembangan keprofesionalan, serta kinerjanya yang sangat membutuhkan perhatian, arahan dan bimbingan yang intensif dan berkelanjutan sehingga betul-betul mampu menjalankan segenap tugas, fungsi dan tanggung jawabnya secara profesional, selaras dengan tuntutan standar pendidik dan tenaga pendidikan yang dipersyaratkan.<sup>24</sup>

Seiring dengan prinsip dinamitas zaman serta fleksibilitas kebutuhan masyarakat, maka pesantren mesti secara kontinyu melakukan perubahan demi perubahan menuju perbaikan (dinamisasi). Perubahan ini mempunyai tujuan yang sifatnya penyesuaian diri dengan lingkungan agar tujuan pesantren sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia, dalam lembaga pendidikan menjadi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, merupakan bagian dari manajemen organisasi yang memfokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dibagi dalam beberapa area kerja, yaitu desain organisasi, pengembangan organisasi, perencanaan dan pengembangan karir pegawai, perencanaan sumber daya manusia, sistem kinerja pegawai, kompensasi dan gaji, serta kearsipan pegawai.<sup>25</sup>

Perlu dipahami juga oleh suatu organisasi bahwa pilar utama dalam membangun organisasi yang berwawasan global adalah kemampuan setiap individu yang tergabung dalam organisasi. Satu pertanyaan kritis muncul karakteristik individu seperti apa yang dibutuhkan oleh suatu lembaga dan bagaimana manajemen pengelolaannya. Karakteristik sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang diperlukan saat ini adalah mereka yang mempunyai integritas, inisiatif, kecerdasan, keterampilan sosial, penuh daya dalam bertindak dan penemuan baru, imajinasi dan kreatif, keluwesan, antusiasme dan mempunyai daya juang (kecerdasan *adversity*/kemampuan mengubah hambatan menjadi peluang), mempunyai pandangan ke depan dan mendunia.<sup>26</sup> Telah dikemukakan sebelumnya bahwa kunci dari perubahan di organisasi pondok pesantren adalah orang yang memimpin, yaitu pengasuh atau kyai, tentang bagaimana ia menjalankan kepemimpinannya. Pendidikan pesantren tidak akan dapat berjalan tanpa adanya kepemimpinan.

Untuk itu seorang pemimpin harus memiliki persyaratan-persyaratan, sebagaimana yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: naydah, cakap memiliki kemampuan dan wibawa; kifayah, mampu menyelesaikan segala soal; wara', bersih dan jujur sikap hidupnya; dan Ilmu, mempunyai pengetahuan yang mendalam. Berdasarkan empat syarat

<sup>24</sup>Diding Nurdin, *op cit*, hlm. 239.

<sup>25</sup>H.A.R Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*, (Magelang: Tera Indonesia, 1998), hlm. 82.

<sup>26</sup>Imma Helianti Kusuma, *Manajemen Pendidikan di Era Reformasi*, (Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, 2006), hlm. 82.

pemimpin, maka dapat ditarik prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam diuraikan menjadi tujuh, yaitu ikhlas, kejujuran, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis dan fleksibel.<sup>27</sup>

Melihat kondisi pesantren saat ini, kepemimpinan masih bercorak alami. Baik pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Dalam beberapa hal, pola seperti ini memang menghasilkan kontinuitas kepemimpinan yang baik, namun tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Demikian pula, kepemimpinan yang ada seringkali tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya. Baik karena tidak mampu memahami tuntutan yang timbul dari perkembangan keadaan yang baru, maupun yang lainnya seperti kesenjangan wibawa dan sebagainya. Penyandaran kepada watak kharismatik kepemimpinan yang sebenarnya menjadi kunci utama ketidakstabilan restrukturisasi pimpinan.<sup>28</sup>

Langkah awal dalam menanggulangi problem tersebut adalah dengan pemberian kurikulum. Pemberian ini menjadi penting oleh karena memperhatikan bahwa tujuan pengembangan pesantren adalah integrasi antara pengetahuan agama dan non agama, sehingga lulusan yang dihasilkan akan memiliki karakter kepribadian yang utuh yang menggabungkan antara unsur-unsur keimanan yang kuat dan penguasaan atas pengetahuan secara berimbang.<sup>29</sup>

Tujuan yang demikian ini semesti-nya dipahami dan dipegang kuat oleh pimpinan pesantren sebab telah menjadi kebutuhan pesantren dalam menjawab tantangan zaman. Selain itu, pimpinan pesantren yang memiliki karakter kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan masa sekarang dan akan datang harus pula mampu memahami kebutuhan akan integrasi pesantren ke dalam pendidikan nasional.<sup>30</sup> Banyak hal-hal positif dapat disumbangkan pesantren terhadap proses pembentukan pendidikan nasional. Salah satu diantaranya adalah penumbuhan fleksibilitas yang besar dalam program pendidikan anak didik secara perorangan. Demikian masih banyak lagi yang dapat diperbuat oleh kepemimpinan pesantren untuk mewujudkan cita-cita luhur pesantren. Bagaimana aspek-aspek negatif dari pengetahuan dan teknologi harus diatasi dan dikendalikan; bagaimana kebutuhan dan kesadaran bangsa akan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan secara konkret, dengan tidak mengorbankan kepentingan masyarakat secara keseluruhan; bagaimana kesadaran akan perlunya dihindari penyeragaman sistem pendidikan guna

<sup>27</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Muli, 2002), hlm. 241.

<sup>28</sup>Abdurrahman Wahid, *op cit*, hlm. 180.

<sup>29</sup>*Ibid*, hlm. 187-188

<sup>30</sup>*Ibid*, hlm. 190

menampung kebutuhan yang berbeda-beda dari lapisan masyarakat yang berbeda pula dan sebagainya.<sup>31</sup>

Mengenai sarana dan prasarana, pada hakikatnya manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah atau madrasah merupakan proses pendayagunaan semua sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan seluruh rangkaian proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa selalu dalam keadaan siap pakai untuk proses pembelajaran sehingga proses belajar mengajar semakin efektif dan efisien bagi peningkatan mutu pembelajaran dan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen ini terbagi dalam tiga aspek. Pertama, ditinjau dari fungsinya, ada barang berfungsi tidak langsung. Kedua, ditinjau dari jenisnya, ada fasilitas fisik dan fasilitas material. Ketiga, ditinjau dari sifat barangnya, ada barang bergerak dan barang tidak bergerak. Apabila sarana dan prasarana ini dikategorikan dalam dua bagian besar, material dan non-material, maka sebelumnya adalah berkaitan dengan sarana material.

Adapun sarana pendidikan pesantren non- material antara lain yang terpenting adalah kurikulum. Sebagai lembaga pendidikan yang memroses santri menjadi anak manusia yang bermanfaat dalam kehidupan duniawi dan ukhrawinya, maka pesantren dalam konteks pencapaian tujuan pendidikannya tidak bisa dipisahkan dengan kurikulum yang didesainnya. Oleh karena itu, bukan sesuatu yang naif bila dipandang perlu adanya manajemen kurikulum pesantren yang handal dan mumpuni sekaligus dapat mengantisipasi perkembangan ilmu dan teknologi dewasa ini. Berbicara tentang manajemen kurikulum, maka dapat diklasifikasi menjadi empat aspek, yaitu perencanaan kurikulum, organisasi kurikulum, pelaksanaan kurikulum dan pengawasan atau evaluasi kurikulum.<sup>32</sup> Abdurrahman Wahid menggagas beberapa hal terkait dengan pembentahan kuriulum yang ditujukan pada upaya pengembangan pesantren. Program tersebut secara garis besar dapat terbagi dalam hal-hal berikut; pertama, program percampuran antara komponen-komponen agama dan non agama dalam satu kuikulum formal pesantren. Program ini bertujuan untuk mematangkan kurikulum campuran yang telah ada dengan meningkatkan mutu dan menahapkan kurikulum itu secara berjenjang pada tingkatan yang lebih tinggi, kedua, program keterampilan yang meliputi banyak pkomponen keterampilan teknis. Program ini bermaksud mengembangkan keterampilan teknis yang mampu membawa orientasi baru dalam pandangan hidup para santri, ketiga, program penyuluhan masyarakat yang pada

---

<sup>31</sup>Ibid, hlm. 192-193

<sup>32</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, “Kurikulum dan Pembelajaran” dalam Djedju Sudjana dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2007), hlm. 122-123.

dasarnya adalah peningkatan kemampuan santri dalam satu bidang keterampilan tertentu untuk digunakan nantinya dalam program penyuluhan masyarakat dalam bidang yang dilatih tersebut, keempat, program pengembangan masyarakat yang dimaksudkan untuk menciptakan tenaga-tenaga pengembangan masyarakat pada kebutuhan-kebutuhan dan sumber daya yang ada untuk memenuhiinya.<sup>33</sup>

Sejalan dengan perkembangan jaman, pondok pesantren tidak mau ketinggalan dalam mengembangkan ilmu, baik di bidang ilmu agama maupun ilmu umum. Kecenderungan global perkembangan dunia pen-didikan sekarang ini memiliki standar yang konkret dan rasional. Pendidikan keilmuan akan semakin dominan di masa mendatang, termasuk ilmu agama. Institusi pendidikan apapun, termasuk pesantren, akan semakin didominasi untuk mengajarkan dan mengembangkan ilmu daripada sekedar mengembangkan nilai dan kearifan. Diversifikasi reformasi sistem pendidikan pesantren dapat menemui alternatif sebagai berikut:

- a. Pertama, pesantren tetap bertahan sebagai pendidikan non formal di bidang agama, tetapi dilengkapi dengan berbagai ketrampilan dengan catatan bidang studi keagamaan harus dikembangkan sesuai dengan perkembangan pemikiran Islam. Jadi tidak terfokus pada sumber-sumber ajaran klasik, tetapi perlu dilengkapi dengan wacana filosofis dan diskursus Islam kontemporer. Model kurikulum pesantren semacam ini akan tetap dapat survive. Hanya kelemahannya secara teoritis tidak mampu mengakomodasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks ini, posisi pesantren hanya sebagai konsumen ilmu dan bukan institusi pengembang ilmu.
- b. Kedua, pesantren mengambil bentuk pembaharuan kurikulum model pertama, ditambah dengan penyelenggaraan pendidikan formal, baik madrasah maupun sekolah umum. Mekanismenya, pendidikan formal diselenggarakan dalam lingkar area pesantren. Model ini diperkirakan dapat bertahan untuk masa mendatang dan secara simultan saling mengisi kekurangan masing-masing. Pesantren sebagai pendidikan non formal, menggarap wilayah tafaqquh fiddin, pengkaderan ulama dan pengamalan agama, sementara pendidikan formal menggarap bidang ilmu lainnya. Alternatif ini akan menjadikan pesantren tetap sebagai pendidikan non formal yang hidup berdampingan dengan pendidikan formal.
- c. Ketiga, pesantren menambah materi pengajarannya dengan ilmu umum. Disamping itu, ilmu agama akan diajarkan dikemas sesuai dengan perkembangan pemikiran Islam, baik klasik maupun kontemporer. Alternatif ini menawarkan model pesantren yang menjadikan ilmu agama sebagai mayoritas kajian dan ilmu umum minoritas, dengan

---

<sup>33</sup>Abdurrahman Wahid, *op cit*, hlm. 186-190.

perbandingan materi pengajaran 70% ilmu agama, dan 30% ilmu umum.

- d. Keempat, pesantren berubah menjadi lembaga pendidikan formal, dengan perbandingan materi 70% untuk ilmu umum dan 30% ilmu agama. Model ini diaplikasikan di MAPK dibawah naungan Kementerian Agama dengan SKB tiga menteri 1975. Reformasi sistem pendidikan pesantren model ini harus dilakukan secara hati-hati, sebab, sangat mungkin keberhasilan reformasi sistem pendidikan model ini justru memicu krisis ulama di bidang ayat qur'aniyah karena mencintunya porsi pelajaran agama.<sup>34</sup>

### 3. Sistem Perencanaan, Pengelolaan, Dan Pelaksanaan Pendidikan Pesantren

Kelebihan pesantren adalah terletak pada kemampuannya menciptakan sebuah sikap hidup universal yang merata yang diikuti oleh semua santri, sehingga lebih mandiri dan tidak bergantung pada siapa dan lembaga masyarakat apapun.<sup>35</sup> Perkembangan dan kelebihan pesantren erat kaitannya dengan sistem manajemen yang dikembangkan. Manajemen merupakan suatu konsep yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya.<sup>36</sup>

Manajemen pendidikan di pesantren merupakan suatu proses, yakni suatu aktivitas yang bukan hanya bertumpu pada sesuatu yang bersifat mekanistik, melainkan penerapan-penerapan fungsi manajemen, manajerial secara efektif, walaupun sebagian pesantren yang ada jarang sekali mempergunakan sistem manajemen modern seperti layaknya apa yang diterapkan dalam lembaga pendidikan formal lainnya. Manajemen Pendidikan Pesantren hakikatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga Pendidikan Pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien.

Empat fungsi dasar manajerial, yaitu perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*) merupakan upaya terstruktur yang mesti ada dalam rangka pembentahan dan pengembangan tubuh pesantren. Malik Fajar mengatakan bahwa jika ingin menatap masa depan Pendidikan Islam di Indonesia yang mampu memainkan peran strategis bagi kemajuan umat dan bangsa, perlu ada keterbukaan wawasan dan keberanian dalam memecahkan hal yang mendasar, yaitu: kejelasan antara yang dicita-citakan dengan

---

<sup>34</sup>Suhadi, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat, Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013). hlm. 30.

<sup>35</sup>Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesanren*, (Jakarta: Dharma Bakti, 1999), hlm. 74

<sup>36</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: RR, 2001), hlm. 39.

langkah-langkah operasional, penguatan di bidang sistem kelembagaan, perbaikan atau pembaharuan pengelolaannya atau manajemennya.<sup>37</sup>

Secara lebih praktis beberapa proyek garapan selektif yang bisa dilakukan pesantren dan didukung oleh pemerintah sebagai upaya dinamisasi pesantren. Kemudian, secara individual, masing-masing pesantren memilih salah satu proyek yang telah ditentukan. Secara umum, garapan proyek selektif tersebut, dapat digolongkan menjadi beberapa kelompok. Pertama, kelompok pembinaan pimpinan pesantren yang dititikberatkan pada pola-pola kepemimpinan yang telah sesuai dengan kepentingan pesantren di masa depan. Kedua, kelompok pembinaan mutu pengajaran di pesantren yang meliputi proyek-proyek antara lain: penyusunan kurikulum yang lebih relevan bagi kebutuhan masyarakat, penyusunan silabus pengajaran, penataan periodik bagi tenaga pengajar, dan sebagainya. Ketiga, kelompok pembinaan pola-pola hubungan pesantren dengan lembaga kemasyarakatan yang lainnya, meliputi pola-pola hubungan dengan lembaga keagamaan di luar Islam, lembaga-lembaga pengembangan dan penyelidikan di berbagai lapangan, dan lembaga pemerintahan. Keempat, kelompok pembinaan keterampilan bagi para santri, baik meliputi pendidikan kejuruan teknik maupun pendidikan karakter yang mampu menyandang beban ide keterampilan itu sendiri dengan baik.<sup>38</sup>

Apabila pesantren telah memasuki tahapan pertama ini, pada waktu yang bersamaan dapat dikerjakan persiapan bagi pelaksanaan konsep yang bersifat integral. Konsep integral ini merupakan sebuah program menyeluruh yang meliputi segenap aspek kehidupan pesantren. Adapun persiapannya adalah dengan membentuk beberapa kelompok kegiatan pendahuluan, yaitu; proyek pembinaan hubungan antar pesantren, pengembangan nilai-nilai sosial budaya di kalangan warga pesantren secara teratur, serta kegiatan penelitian peranan pesantren di masyarakat.<sup>39</sup>

## E. Penutup

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua yang memiliki nilai keaslian (*indegeneous*) akan nuansa keIndonesiaan. Karenanya ia dikenal dekat dengan sistem sosial masyarakat, atau bahkan sebagai sarana transformasi sosial. Sebagai agen perubahan, pesantren dituntut untuk senantiasa dinamis dan relevan terhadap kebutuhan masyarakat yang selalu berkembang, terutama dalam pemenuhan pembelajaran pemahaman keagamaan Islam, membentuk karakter bangsa yang berbudi pekerti baik serta partisipatif dalam penyelesaian persoalan global. Meskipun pesantren memiliki potensi dan peran yang signifikan dalam

<sup>37</sup>A. Malik Fadjar dkk., *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), hlm. 21.

<sup>38</sup>Abdurrahman Wahid, *op cit*, hlm. 61-62.

<sup>39</sup>Abdurrahman Wahid, *op cit*, hlm. 61-62.

kehidupan masyarakat Indonesia, namun kenyataannya masih banyak pekerjaan rumah yang harus diilakukan mengingat tidak sedikit dari sistem kepesantrenan yang masih belum masuk pada tahap kepantasannya menghadapi berbagai persoalan masyarakat modern dan hiruk pikuk kehidupan global. Oleh karenanya perlu dilihat dan didiskusikan beberapa alternatif solusi yang sekiranya dapat membantu pesantren bergerak maju meski tanpa harus menanggalkan tradisi khas yang bernilai luhur. Adapun diantara solusi yang mungkin dilakukan adalah dengan memperbaiki dan atau membenahi manajemen pendidikan pesantren. Berdasarkan sudut pandang manajemen, pendidikan pesantren dapat digerakkan dengan langkah memperbaiki dan meningkatkan kuitas sumber daya manusia pesantren, terutama pimpinan dimana laju pesantren banyak bergantung padanya. Kemudian secara bersamaan, upaya pembenahan juga dilakukan secara terstruktur dan sistematis dalam penyusunan kurikulum pendidikan dan pengadaan sarana prasarana fisik yang memadai, serta memfokuskan pada perbaikan sistem perencanaan, pengelolaan dan pelaksanaan pendidikannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A., Rafiq. dkk., (2005). *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian da Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- A'la, Abdul. (2006). *Pembaruan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Bahan Pelatihan. (2010). *Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-nilai Budaya untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa*. Jakarta: Kemendiknas Balitbang.
- Bateman, Thomas S. dan Scott A. Snell. (2008). *Manajemen*. Edisi 7 Buku 1, Terj. Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto. Jakarta: Salemba Empat.
- Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen. (1992). Vol. 1, Jakarta: Cipta Adi Pustaka.
- Fadjar, A. Malik. dkk., (1999). *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Fajar Dunia.
- Fattah, Nanang. (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kusuma, Imma Helianti. (2006). Manajemen Pendidikan di Era Reformasi. Jakarta: *Jurnal Pendidikan Penabur*.
- Liang, Lee Oey. (2006). *Manajemen*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Manullang, M. (1993). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Mestika, Zed. (2003). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (1992). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Moesa, Ali Maschan. (2007). *Nasionalisme Kyai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama*. Yogyakarta: LKiS.
- Nurdin, Diding. (2007). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan. (2009). *Pesantren, Pendidikan Kewargaan dan Demokrasi*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI.
- Ramayulis. (2002). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Muli.
- Roqib, Moh. (2009). *Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah Keluarga dan Masyarakat*. Yogyakarta: LKiS.
- Soebahar, Abdul Halim. (2013). *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2007). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Grasindo.
- Turmudi, Endang. (2008). Pendidikan Islam Setelah Seabad Kebangkitan Nasional. dalam *Jurnal Masyarakat Indonesia Majalah Ilmu-Ilmu Sosial Indonesia*. Jilid XXXIV No. 2.
- Wahid, Abdurrahman. (2001). *Menggerakkan Tradisi; Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Wirosardjono, S. (1998) *Pesantren and The Role of Islam in Indonesia*, dalam Manfred Oepen and Wolfgang Karcher, *The Impace of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*. Jakarta: P3m.