

REORIENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN PESANTREN

Kholilur Rahman

Institut Agama Islam Ibrahimy (IAII) Banyuwangi

Email: lilur66@gmail.com

Abstract

This paper departs from the government's appreciation of some of the success of boarding school education. The authenticity and uniqueness of the pesantren cottage in addition to the treasures of the nation's cultural tradition is also a pillar supporting force of education to bring up the leaders of a moral nation. It is this reality that demands the management of educational institutions according to the demands of the times. The kiai's charismatic leadership in pesantren tends to embrace a centralized management system, and the implications of educational reforms encourage the emergence of formal education institutions that embrace a decentralized management system. The dichotomy of the two management systems demands a strategic step by applying a new, solutive model of leadership. A solution of the leadership model by developing a democratic leadership, ie leadership that appreciates the potential, ideas and work of all parties, both kiai as the leader of the santri as a guided individual. This requires a re-orientation of the pesantren education management system. In short, the implementation of education management in boarding school needs to be re-orientation of the lofty ideals of boarding school. Reorientation of pesantren boarding school management that is urgent to undertake, among others: leadership management and, initial management. Nevertheless, this reorientation must still be grounded in the concept of "al-muhâfadzatu 'al-al-qadîmi al-shālih wa al-akhdu bi al-jadîdi al-ashlah" (preserving a good old culture, and engaging constructive and prospective new ideas)

Keywords: Reorientsai, Management Pesantren Education

Abstrak

Tulisan ini berangkat dari apresiasi pemerintah terhadap sebagian kesuksesan pendidikan pondok pesantren. Keaslian dan kekhasan pondok pesantren di samping sebagai khazanah tradisi budaya bangsa, juga merupakan kekuatan penyangga pilar pendidikan untuk memunculkan pemimpin bangsa yang bermoral. Realitas inilah yang menuntut adanya manajemen pengelolaan lembaga pendidikan sesuai tuntutan zaman. Kepemimpinan kharismatik kiai di pesantren cenderung menganut sistem manajemen sentralistik, dan implikasi reformasi pendidikan mendorong munculnya lembaga pendidikan formal yang menganut sistem manajemen desentralistik. Dikotomi dua sistem manajemen itu menuntut adanya langkah strategis dengan mengetrapkan model kepemimpinan baru yang bernuansa solutif. Solusi model kepemimpinan tersebut dengan mengembangkan kepemimpinan yang bercorak demokratis, yaitu kepemimpinan yang mengapresiasi potensi, gagasan dan karya semua pihak, baik kiai sebagai pemimpin maupun para santri sebagai individu terpimpin. Hal ini memerlukan orientasi ulang terhadap sistem manajemen pendidikan pesantren. Pendek kata, pelaksanaan manajemen pendidikan di pondok pesantren perlu dilakukan orientasi ulang atas cita-cita luhur pondok pesantren. Reorintasi manajemen

pendidikan pondok pesantren yang mendesak untuk segera dilakukan antara lain : manajemen kepemimpinan dan , manajemen intisusional. Kendatipun demikian, reorientasi ini tetap harus berpijak pada konsep "al-muhâfadzatu 'alâ al-qadîmi al-shâlih wa al-akhdu bi al-jadîdi al-ashlah" (melestarikan kultur lama yang baik, dan mengakomodir ide baru konstruktif dan prospektif)

Kata Kunci : Reorientasi, Manajemen Pendidikan Pesantren

A. Pendahuluan

Manajemen pendidikan mengenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralistik dan desentralistik (Tilaar, 2008:35). Manajemen pesantren mayoritas menganut sistem sentralistik, dengan menempatkan kiai sebagai figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Kiai memiliki kemandirian yang sangat tinggi. Segala aspek-termasuk manajemen di pesantren ditentukan oleh kiai, bahkan sampai aspek yang terkecil dari pesantren, seperti kamar mandi, juga ditentukan dan milik kiai. Hal ini erat kaitannya dengan dua faktor: *Pertama*, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola mono manajemen dan mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. *Kedua*, kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga bukan komunal. Otoritas individu kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor nasab atau keturunan juga kuat sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak (istilahnya putra mahkota) yang dipercaya sehingga tidak ada komponen pesantren yang berani memprotes. Sistem seperti ini kerap kali mengundang sindiran bahwa pesantren seperti kerajaan kecil (Sulthon Masyhud dan Khusnurridlo, 2003:35).

Gerakan modernisasi secara umum dan munculnya gerakan reformasi politik di Indonesia tahun 1998 berimplikasi terhadap munculnya tuntutan reformasi atau perubahan hampir pada seluruh aspek kehidupan, termasuk pula tuntutan reformasi di bidang hukum dan pendidikan. Reformasi pendidikan merupakan perubahan kualitatif di bidang pendidikan ke arah yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Perubahan kualitatif ini berisikan perubahan paradigma pendidikan nasional yang bercorak sentralistik menuju paradigma baru yang bercorak desentralistik.

Implikasi dari gerakan tersebut, adalah menjamurnya penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren, pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Perkembangan ini dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren dari *karismatik* menuju *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* menuju *diplomatis-partisipatif*, dan dari *laissez-faire* ke *birokratis*, dari pola kepemimpinan *tradisional-individual* ke *kolektif*. Dari *religious-paternalistik* ke *persuasif-partisipatif* (Imron Arifin, 1993:139). Dari kepemimpinan *kharismatik individual informal* pada kepemimpinan *legalformal (kolegial)* (Sukanto, 1999 : 10)

Reorientasi Manajemen Kepemimpinan

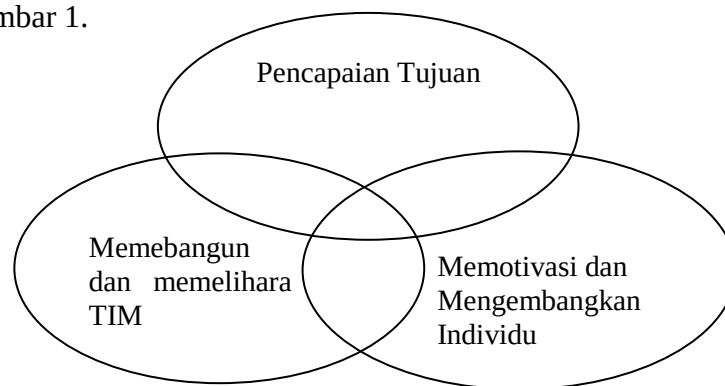
Sebagai suatu aktivitas, manajemen pendidikan pesantren adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan pesantren agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang telah ditentukan sebelumnya, dengan kata lain manajemen pendidikan pesantren merupakan mobilisasi segala sumber daya pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, maka 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 (Zamakhsyari Dhofier, 1994:32).

Prestasi pendidikan di pesantren merupakan bagian inheren dari peran pemimpinnya. Pemimpin pondok pesantren yang dikenal dengan sebutan *kiai* merupakan tokoh sentral yang menggerakkan roda manajemen pondok pesantren. Pada dasarnya baik atau buruknya sebuah lembaga tergantung pada kepemimpinannya. Menurut Peters dan Austin dalam Usman, (2013:436), faktor yang menentukan mutu dalam sebuah lembaga adalah kepemimpinan.

Pemimpin dalam pandangan Kartini Kartono (2011:39), adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Definisi ini menekankan pada dua aspek seorang pemimpin, yaitu kecakapan khusus dan proses mempengaruhi.

Kedua aspek itu digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu yang sudah disepakati bersama.

Tujuan kepemimpinan menurut Pace dan Faules (2000:276) adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi, pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Tujuan kepemimpinan ini menekankan pada penerapan motivasi pada bawahan, sehingga bawahan dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, agar tujuan dari kepemimpinan tercapai maka pemimpin harus mengetahui perannya. Adair & Allen menyatakan bahwa peran seorang pemimpin terletak pada tiga tanggungjawab inti yang tumpang tindih. Ketiga tanggung jawab ini disebut dengan model fungsi kepemimpinan. Ketiga model fungsi kepemimpinan yang dimaksud berorientasi pada tujuan, tim, dan individu. Berorientasi pada tujuan artinya fungsi kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Berorientasi pada tim yaitu membangun dan memelihara tim. Berorientasi pada individu yaitu memotivasi dan mengembangkan individu. Ketiga model tersebut digambarkan sebagaimana gambar 1.



Sumber : (Adair dan Allen, 2003:2)

Gambar 1. Model Fungsi Kepemimpinan

Pemanfaatan teori kepemimpinan yaitu melalui peran pemimpin dalam organisasi. Salah satunya adalah organisasi pendidikan yaitu pesantren atau unit pendidikan di bawahnya. Menurut Usman, setidaknya ada sembilan peran pemimpin pendidikan, terdiri dari: (1) *Personal*, peran ini merujuk pada kualitas diri seorang pemimpin pendidikan yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual; (2) *Educator*, seorang pemimpin pendidikan harus dapat

merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing, dan melatih; (3) *Manager*, pemimpin pendidikan melakukan kegiatan manajemen; merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengawasi; (4) *Administrator*, peranyamelalui pengelolaan ketatausahaan sekolah; (5) *Supervisor*, pemimpin pendidikan dituntut dapat meningkatkan profesionalisme guru melalui kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dansupervisi; (6) Orang yang *social*, peran pemimpin yang mampu bekerjasama dengan pihak lain, pemimpin pendidikan juga harus berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan, dan juga memiliki rasa empati terhadap individu dan kelompok; (7) *Leader*, pemimpin pendidikan harus mampu memimpin sekolahnya dengan cara mendayagunakan semua sumberdaya sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah; (8) *Entrepreneur*, peran di mana pemimpin harus kreatif, inovatif, kerja keras, memiliki etos kerja, ulet, dan memiliki naluri kewirausahaan; (9) *Climator*, pemimpin pendidikan dituntut untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif (Usman, 2013:306).

Keberhasilan dan perubahan yang baik pada sebuah organisasi menjadi cerminan keberhasilan kepemimpinan organisasi tersebut. Keberhasilan dan prestasi kiai sebagai pimpinan pesantren merupakan cerminan keberhasilan kepemimpinan pesantren yang bersangkutan. Demikian juga sebaliknya, kegagalan kiai dalam memimpin pesantrennya, sekaligus menggambarkan kegagalan organisasi pesantren yang dipimpinnya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang efektif.

Menurut Bush, kepemimpinan yang efektif semakin dianggap sebagai komponen penting dari organisasi yang sukses (2008:31). Pernyataan itu senada dengan pernyataan Bass dalam Hoy dan Miskel (2013:48), mengatakan bahwa kepemimpinan sering dianggap sebagai salah satu faktor paling penting dalam keberhasilan atau kegagalan lembaga. Di pihak lain, Kartini Kartono menyatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada kepemimpinannya (Kartono, 2013:14). Meski banyak faktor yang menjadi pengaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi, namun kepemimpinan adalah faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan organisasi (Mujamil Qomar, 2008:273). Berdasarkan pernyataan

para ahli tersebut, maka kepemimpinan menjadi salah satu faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Terkait dengan keefektifan, Komariah dan Triatna (2014:7) menyatakan bahwa keefektifan adalah efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, efektif/keefektifan merupakan kesesuaian antara hasil dengan tujuan. Adapun pengertian kata “efektif” dalam kepemimpinan efektif merujuk pada proses mempengaruhi orang lain/bawahan yang menjadi pokok dari kepemimpinan. Nawawi dan Hadari, mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (2012:4). Selanjutnya, menurut Blanchard, “*Effective leadership is a transformational journey*”. Definisi ini memandang kepemimpinan yang efektif sebagai perjalanan transformasi yang melewati empat tahapan, yaitu kepemimpinan diri (*self leadership*), kepemimpinan satu-satu (*one-on-one leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*), dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*) (2010:89).

Menjalankan kepemimpinan efektif menjadi sebuah keharusan bagi seorang pemimpin. Pengimplementasian kepemimpinan efektif dapat berdampak baik bagi keberlangsungan organisasi. Efektifitas kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantrennya sebagai lembaga pendidikan akan berdampak positif bagi prestasi santrinya, berkembang dan meningkatnya capaian tujuan pesantren, dan terbangunnya budaya pesantren yang kuat dan sehat. Hal ini merupakan analog atas perspektif pemerhati pendidikan, bahwa efektifitas kepemimpinan akan berdampak pada meningkatnya prestasi belajar siswa (Chamberlain, 2010:102) meningkatnya ketercapaian sekolah, Rousselle (2013:109), dan terbangunnya budaya sekolah yang kuat dan sehat (Wilkey, 2013:109).

Dalam pandangan Hoy dan Miskel, ada beberapa ciri dan keterampilan yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif, yang dapat dibagi menjadi tiga kelompok yaitu: (1) kepribadian: (a) percaya diri, lebih mungkin untuk menetapkan tujuan yang tinggi dan bertahan; (b) *stress-tolerance*, membuat keputusan yang baik, tetap tenang, memberikan arah yang menentukan di bawah tekanan; (c) kedewasaan emosional, memiliki kesadaran akurat dari kekuatan dan kelemahan, yang berorientasi pada perbaikan diri; (d) integritas, perilaku yang

konsisten dengan nilai-nilai lain, seperti halnya para pemimpin dipandang sebagai orang yang jujur, beretika, bertanggung jawab, dan dapat dipercaya; (e) *extroversion*, bersikap ramah, suka bergaul, tidak menghalangi, dan nyaman di dalam kelompok. (2) motivasi: (a) kebutuhan tugas dan interpersonal, pemimpin yang efektif memiliki panduan untuk tugas dan perhatian bagi orang-orang; (b) kebutuhan kekuasaan, pemimpin yang efektif mencari posisi otoritas dan menggunakan pengaruh atas orang lain; (c) orientasi prestasi, pemimpin yang efektif memiliki keinginan untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab; (d) harapan yang tinggi untuk sukses, pemimpin yang efektif percaya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dan akan menerima hasil atas usahanya; (e) keandalan diri, kepercayaan pada diri kita untuk mengorganisir dan menempuh jalur aksi, berkaitan dengan performa pemimpin dan kepemimpinan transformasional. (3) keterampilan: (a) keterampilan teknis, pengetahuan khusus tentang jenis pekerjaan, aktivitas, prosedur, atau teknik tertentu; (b) keterampilan interpersonal, mencakup pemahaman atas perasaan dan sikap orang lain, mengetahui bagaimana bekerja dengan orang-orang dalam hubungan kerja individu dan kooperatif; (c) keterampilan konseptual, kemampuan untuk konsep, berpikir logis, dan memberi pertimbangan analitis, deduktif, dan induktif (2013:430),

Tabel 1

Ciri dan Keterampilan yang Berhubungan dengan Kepemimpinan Efektif

Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
Percaya diri	Kebutuhantugas dan interpersonal	Teknis
<i>Stress-tolerance</i>	Orientasi pencapaian	Interpersonal
Kedewasaan- emosional	Kebutuhan kekuasaan	Konseptual
Integritas	Ekspektasi	
Extroversion	<i>Self-efficacy</i>	

Sumber: Hoy dan Miskel (2013 :430),

Kepemimpinan kiai yang memiliki otoritas penuh, mengakibatkan orang lain tidak diberikan akses untuk mngendalikan sesuatu kecuali dengan izin kiai. Rangkaian kebiasaan yang telah terjadi di pesantren itu menjadikan kiai sebagai sosok pemimpin karismatik. Menurut Waldman, Javidan dan Varella dalam Kisling (2007:26), perilaku kunci kepemimpinan karismatik yaitu memberi pengertian tentang misi, menyampaikan visi yang berorientasi pada masa depan dan berdasarkan citra yang kuat, nilai-nilai, dan keyakinan, menambahkan dua

perilaku kunci lagi yaitu menunjukkan tekad yang kuat untuk mencapai tujuan dan berkomunikasi tentang ekspektasi kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan karismatik yang selama ini dijalankan oleh para kiai pada umumnya menimbulkan beberapa kerugian bagi pondok pesantren. Menurut Abdurrahman Wahid dalam Mujamil Qomar (2008:67), setidaknya ada empat kerugian yang ditimbulkan dari kepemimpinan karismatik kiai di pondok pesantren yaitu: (1) ketidakpastian dalam perkembangan pesantren karena semua keputusan tergantung kepada pribadi kiai; (2) keadaan yang kurang mendukung tenaga-tenaga pembantu yang mencoba untuk memunculkan hal-hal baru yang belum dimiliki oleh figur kepemimpinan yang ada; (3) pola pergantian kepemimpinan terjadi secara tiba-tiba dan tidak direncanakan, sehingga lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alami seperti me-ninggalnya pemimpin secara mendadak; (4) terjadinya pembaruan dalam tingkat-tingkat kepemimpinan di pesantren, antara tingkat lokal, regional, dan nasional.

Menelisik kerugian model kepemimpinan pesantren yang kharismatik dengan topangan manajemen sentralistik, dan hadirnya lembaga pendidikan formal yang menganut sistem manajemen desentralistik, maka perlu dicarikan langkah strategis dengan mengetrapkan model kepemimpinan baru yang bersifat solutif. Melalui langkah itu , maka kepemimpinan yang dikembangkan di pesantren akan berjalan efektif. Solusi model kepemimpinan tersebut adalah mengembangkan kepemimpinan yang bercorak demokratis.

Karakteristik dominan dari kepribadian kepemimpinan sejalan dengan perilaku pemimpin yang demokratis dalam perilaku sosial yang memiliki ciri: kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan pemimpin sebagai pendorong, menetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi, membebaskan anggota untuk bekerja sama dengan siapapun, dan memberikan penghargaan dan kritik secara objektif (Usman, 2013:357).

Rivai dan Arifin (2013:85),menyarankan kan bahwa setidaknya terdapat lima prinsip yang harus diikuti oleh pemimpin supaya bawahan mau bekerja secara optimal. Kelima prinsip itu terdiri dari: prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang,dan prinsip memberikan perhatian timbal balik. Dalam tradisi pesantren, seorang pimpinan

pesantren/kiai dalam melaksanakan manajemen pendidikan pesantren bukan hanya sekedar sebagai penyelenggara atau menyelenggarakan pesantren semata, akan tetapi memimpin pesantren. Memimpin dan memikirkan segala aktifitas serta program-program lembaga secara menyeluruh dan penuh totalitas. Sehingga seorang pemimpin pesantren dalam melaksanakan suatu manajemen pendidikan pesantren harus menyatu dengan lembaga yang dipimpinnya.

Dalam melaksanakan manajemen pendidikan pesantren, pemimpin pesantren/kiai dapat menggunakan beberapa pendekatan yaitu: Pendekatan individu/manusiawi, pendekatan program, dan pendekatan idealisme (Awaluddin Faj, 2011:225). Ketiga pendekatan ini tentu akan berjalan simultan atau parsial tergantung kepada kemampuan dan keterampilan kiai dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya.

Reorientasi Manajemen Intsitusional

1. Seputar Manajemen Institusional

Konstansi globalisasi pendidikan dan "kesadaran internal" masyarakat pesantren mendorong terjadinya perkembangan dan perubahan yang dilakukan pondok pesantren, hal ini menunjukkan kehidupan pondok pesantren tidak lagi dianggap statis dan *mandeg*. Dinamika kehidupan pondok pesantren telah terbukti dengan partisipasi aktif memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam banyak aspek kehidupan yang senantiasa menyertainya. di antaranya, ikut serta dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui lembaga pendidikan pesantren. karena pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki akar budaya yang kuat di masyarakat (Sa'id Aqiel Siraj, 1999:181).

Dalam iklim kompetitif seperti sekarang ini, sulit bagi pesantren untuk hidup dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. kondisi ini berlaku hampir pada keseluruhan pesantren yang bersifat profit dan nonprofit. pesantren sebagai lembaga pendidikan yang termasuk lembaga nonprofit juga tidak terlepas dari fenomena ini, itulah sebabnya dalam banyak hal pesantren harus mengetahui berbagai harapan dan kebutuhan *stakeholder*.. Tidak perlu disangkal lagi, ketika banyak kalangan memandang lemah bahkan mengklaim problematika internal pondok pesantren terletak pada manajemen.

terlepas dari keberhasilannya selama ini, pondok pesantren diakui, mampu mendidik para santrinya menjadi manusia yang shalih, menjadi mubaligh, serta para cendekiawan yang kemudian menjadi pemimpin di tengah-tengah masyarakat, baik formal maupun informal yang kini tersebar di seluruh pelosok nusantara ini (Mahpuddin, Noor, 2006:112). Problem manajemen yang perlu mendapat pembenahan mendesak untuk dibenahi adalah penataan manajemen instistusional/lembaga.

Manajemen lembaga merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen pendidikan pesantren. Sementara itu, manajemen pendidikan Islam mengandung arti suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien (Sulistiyorini, 2009:7). Secara sepesifik, manajemen pendidikan pesantren dimaknai sebagai suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yg melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan pendidikan pesantren secara efektif dan efisien. Jadi, manajemen pesantren merupakan bagian dari pendidikan Islam sehingga manajemen pesantren dapatnya sejalan dengan manajemen pendidikan Islam (Mujamil Qomar, 2008:2).

Kata lembaga dalam bahasa Inggris disebut *institute* (dalam pengertian fisik) atau *institution* (dalam pengertian abstrak). Pengertian pertama, lembaga diartikan sebagai sarana atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dan bisa disebut juga dengan bangunan. Selanjutnya pengertian kedua, lembaga diartikan senagai suatu sistem norma untuk memenuhi kebutuhan atau disebut dengan pranata (Ramaliyus, 2002:277). Berdasarkan pemahaman tersebut, maka yang dimaksud dengan manajemen lembaga pendidikan islam adalah suatu organisasi yang mengelola proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam dengan melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memasukkan pesantren sebagai salah satu subsistem pendidikan nasional. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki peran penting dalam pembangunan nasional khususnya dalam bidang pendidikan. Peran pesantren

dalam akselerasi pembangunan di bidang pendidikan tidak hanya signifikan tetapi strategis (Inspirasiq, 2016). Pesantren sebagai lembaga pendidikan merupakan sistem yang memiliki beberapa sub sistem. Sub sistem dari sistem pendidikan pesantren antara lain (Halim Soebahar, 2013:53);

- a) Aktor atau pelaku: Kiai, ustadz; santri dan pengurus
- b) Sarana perangkat keras: Masjid; rumah kyai, rumah dan asrama ustadz, pondok dan
- c) asrama santri, gedung sekolah atau madrasah, tanah untuk pertanian, dan lain-lain.
- d) Sarana perangkat lunak: Tujuan, kurikulum, kitab; penilaian, tata tertib, perpustakaan, pusat penerangan, pusat keterampilan, pusat pengembangan masyarakat; dan lain-lain.

Setiap pesantren sebagai institusi pendidikan harus memiliki ketiga sub sistem ini, apabila kehilangan salah satu dari ketiganya belum dapat dikatakan sebagai sistem pendidikan pesantren. Jadi, kehadiran manajemen pendidikan pesantren sangat penting artinya bagi pengembangan pesantren, karena dengan adanya manajemen pesantren akan dapat berjalan dengan baik secara efektif dan efisien (Sulistyorini, 2009:27).

Implementasi manajemen kelembagaan pesantren sebagai bagian dari manajemen pendidikan islam adalah terlaksananya fungsi-fungsi pokok manajemen yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) (Fattah, 2001). Menurut Shrode A. William (1999:132), manajemen mempunyai prinsip dasar dalam praktik pendidikan antara lain:

- a) Menentukan cara/metode kerja
- b) Pemilihan pekerja dan pengembangan keahliannya.
- c) Pemilihan prosedur kerja.
- d) Menentukan batas-batas tugas
- e) Mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas
- f) Melakukan pendidikan dan latihan
- g) Menentukan sistem yang menghasilkan.

Semua itu dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktifitas pendidikan. Banyak sumber daya manajemen yang terlibat dalam organisasi atau lembaga-lembaga termasuk lembaga pendidikan, antara lain: manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah sumber daya manusia. Bagaimana manajer (baca:kiai) menyediakan tenaga, bakat kreativitas, dan semangatnya bagi organisasi. Karena tugas terpenting dari seorang manajer adalah menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengembangkan sumberdaya manusia. Persoalannya, pengembangan sumber daya manusia mempunyai hubungan yang positif dengan produktivitas dan pertumbuhan organisasi, kepuasan kerja, kekuatan dan profesionalitas manajer.

2. Kombinasi Pengembangan

Penerapan pola manajemen pendidikan pesantren berorientasi pada penanaman jiwa ketulusan, keiklasan, kesukarelaan yang biasa di kenal dengan istilah "*lillahi ta'ala*" (M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, 2003:34). Konsep tersebut menjiwai hampir semua aktivitas pada pondok pesantren, meskipun konsep itu pada masalalu banyak memiliki kelemahan karena tidak diimbangi dengan kemampuan manajemen modern, tampak kurang beraturan dan kurang efisien.

Idealnya, konsep pengembangan manajemen pondok pesantren harus lebih akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam era global saat ini. Oleh karena itu idealisme "*lillahi ta'ala*" harus dilapisi dengan profesionalisme yang memadai, sehingga dapat menghasilkan kombinasi yang ideal dan utuh, yaitu idealism-profesionalisme. Dengan kombinasi konsep manajemen yang ideal tersebut diharapkan akan tetap dapat mempertahankan eksistensi pondok pesantren di satu sisi, serta dapat meningkatkan daya kompetitif pesantren dalam era global di sisi lainnya. Kombinasi tersebut dapat menghasilkan konsep manajemen pondok pesantren denggan karakteristik baru yang ideal. Selain itu juga dapat disebut sebagai Manajemen Berbasis Pondok Pesantren (MBPP). Dengan MPBB baru tersebut diharapkan akan dapat menghasilkan karakteristik pondok pesantren yang efektif (M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, 2003:24).

Karakteristik MBPP baru tersebut dapat dianalisis dengan pendekatan system, yaitu dari segi input-proses-output. Hal itu didasari atas pemikiran bahwa pondok pesantren merupakan suatu sistem sehingga menguraikan karakteristik MBPP juga didasarkan pada proses output yang dapat menunjang perkembangan pondok pesantren secara keseluruhan (MU YAPPI, 2008:19). Dimana karakteristik tersebut ditandai dengan adanya pondok pesantren yang didasarkan pada input maupun output yang ada (M. Yakub, 2006:62). Uraian berikut dimulai dari output dan di akhiri dengan input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari pada output, dan input memiliki tingkatan kepentingan dua tingkat lebih rendah dari pada output.

a) Output yang diharapkan

Output pondok pesantren harus memiliki prestasi pondok pesantren yang dihasilkan oleh proses pendidikan dan pembelajaran serta manajemen di pondok pesantren. Output pondok pesantren dikelompokkan menjadi empat macam: (1) output berupa prestasi pengetahuan akademik keagamaan, (2) output berupa prestasi pengetahuan akademik umum, (3) output berupa prestasi keterampilan atau kecakapan hidup, dan (4) output berupa prestasi dalam bidang non akademik.

b) Input pondok pesantren

Karakteristik dari pondok pesantren yang efektif diantaranya adalah memiliki input dengan karakteristik sebagai berikut: (1) adanya kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, (2) sumber daya tersedia dan siap, (3) staf yang kompeten, berdedikasi tinggi dan berakhlakul karimah, (4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (5) fokus pada pelanggan khususnya para santri, dan (6) adanya input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda pondok pesantren.

3. Model-Model Pengembangan Manajemen Institusi Pendidikan Pesantren

Belakangan, kesadaran warga pesantren untuk meningkatkan mutu lembaga nya mulai bangkit, ditandai dengan beberapa di antaranya telah mampu menjadi sekolah unggul atau sekolah yang efektif (*effective school*). Persoalan yang muncul kemudian, adalah model manajemen yang bagaimana yang tepat bagi

pendidikan pesantren yang memiliki mutu tinggi dan berkarakter islami. Berikut ini penulisk tawarkan model-modelnya pendidikan pesantren yang berpeluang untuk dikembangkan

a) Model Manajemen Bernuansa *Entrepreneurship*.

Dalam lembar sejarah pendidikan islam di Indonesia tertera bahwa sebagian besar pesantren tumbuh dan berkembang dari bawah dan dari kecil. Model manajemen yang tepat diimplementasikan adalah manajemen yang dapat memberikan nilai tambah. Manajemen yang dapat memberi nilai tambah adalah manajemen yang bernuansa *entrepreneurship*. Rhenald Kasali dalam Paulus Winarto menegaskan bahwa seorang *entrepreneur* adalah seorang yang menyukai perubahan, melakukan berbagai temuan yang membedakan dirinya dengan orang lain (2003:3), menciptakan nilai tambah, memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain, karyanya dibangun berkelanjutan (bukan ledakan sesaat) dan dilembagakan agar kelak dapat bekerja dengan efektif di tangan orang lain.

Menjadi seorang *entrepreneur* diperlukan integritas yang kokoh, memiliki etos kerja yang tinggi dan kesanggupan untuk menghadapi tantangan, hambatan dan bahkan ancaman. Seorang *entrepreneur* adalah orang yang berani mengambil keputusan “keluar dari zona nyaman dan masuk ke dalam zona ketidakpastian (penuh resiko)”. Manajer yang biasa (konvensional) sebenarnya adalah orang yang paling membutuhkan keamanan dan *status quo*, dan sebaliknya takut pada perubahan. Hal ini wajar karena ia sedang berada di puncak piramida dalam struktur organisasi dengan segala fasilitas, kedudukan dan kehormatan yang melekat padanya. (Syafaruddin, 2005:51).

b) Model Manajemen Berbasis Masyarakat(*Management Based Society*)

Pesantren merupakan salah satu model pendidikan berbasis masyarakat. Kebanyakan pesantren berdiri atas inisiatif masyarakat muslim yang tujuan utamanya adalah untuk mendidik generasi muda agar memahami dan mengamalkan ajaran-ajaran Islam dengan baik. Pesantren dengan cara hidupnya yang bersifat kolektif barangkali merupakan perwajahan atau cerminan dari semangat dan tradisi dan lembaga gotong royong yang umum

terdapat di pedesaan. Prinsip pendidikan berbasis masyarakat adalah pendidikan yang dirancang, diatur, dilaksanakan, dinilai dan dikembangkan oleh masyarakat yang mengarah pada usaha untuk menjawab tantangan dan peluang yang ada dengan berorientasi pada masa depan serta memanfaatkan kemajuan teknologi (Zubaedi, 2006:135).

c) Model Manajemen Berbasis Masjid (*Management Based Mosque*)

Embrio pendidikan Islam adalah Masjid. Manajemen pendidikan Islam yang berbasis masjid adalah manajemen yang dijiwai oleh nilai dan semangat spiritual, semangat berjamaah, semangat iklas *lillahi ta'ala* (ikhlas karena Allah) dan semangat memberi yang hanya berharap pada ridlo Allah. Proses pembelajaran yang integratif dengan masjid memberikan nuansa religius yang kental dalam penanaman nilai-nilai religius maupun praktek langsung pengalaman beragama. Dimulai dari pembiasaan shalat sunah, shalat dzuhur berjamaah dan shalat ashar berjamaah bagi yang *full day school*.

Masjid dengan jamaah yang selalu hadir tidak hanya sekedar untuk menggugurkan kewajibannya terhadap Tuhan, bisa saja jamaahnya mencapai puluhan, ratusan, bahkan ribuan orang jumlahnya. Ini bisa bermanfaat bagi berbagai macam usia, beraneka profesi dan tingkat (strata) baik ekonomi maupun intelektual, bahkan sebagai tempat berlangsungnya akulturasi budaya secara santun (Moh. E. Ayub, 1996:8). Menyadari akan hal tersebut, maka keberadaan masjid yang yang dibarengi dengan tata kelola yang baik akan menjadi potensi besar dalam mencerdaskan jamaahnya.

B. Penutup

Bertolak dari uraian terdahulu dan nuansa kompetisi dalam pengembangan manajemen pendidikan islam, maka konsep manajemen pendidikan pesantren dirasa perlu untuk dilakukan reorientasi, antara lain :

1. Reorientasi manajemen pendidikan pesantren yang mendesak untuk segera dilakukan adalah manajemen kepemimpinan dan manajemen institusional.
2. Mengimplementasikan konsep manajemen dan fungsinya : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan

pengawasan (*controlling*) dengan baik dan benar, serta dielaborasi dengan kultur setempat sebagai bentuk kearifan lokal kiai sebagai manajer

3. Kombinasi pengembangan pola manajemen idealisme “*lillahi ta’ala*” dengan pola manajemen profesional, sehingga dapat melahirkan konsep Manajemen Berbasis Pondok Pesantren (MBPP).
4. Melaksanakan model-model pengembangan manajemen institusi pendidikan pesantren : (a) Model Manajemen Bernuansa *Entrepreneurship*, (b) Model Manajemen Berbasis Masyarakat (*Management Based Society*), dan (c) Model Manajemen Berbasis Masjid (*Management Based Mosque*)

Penulis berharap (baca:saran) agar pembaca tidak menjadikan tulisan ini sebagai satu-satunya rujukan sebagai sarana informasi ilmu yang berkaitan manajemen pendidikan pesantren.

Daftar Pustaka

Buku

- Adair, J& Allen, M. 2003. *Time Management and Personal Development*. London: Thorogood Publishing, Ltd.
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* Malang: Kalimasahada.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong’s Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. Second Edition. London: Kogan Page.
- Aqiel, Sa’id Siraj. 1999. *Pesantren Masa Depan*. Bandung: Pustaka Hidayah,
- Ayub, E. Moh, Muhsin dan Ramlan Mardjoned. 1996. *Manajemen Masjid*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Blanchard, K. 2010. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: SAGE.
- Dawam, Ainurrafiq dan Ahmad Ta’arifin. 2005. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Jakarta: Listafariska Putra.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Fattah. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. V. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,
- <file:///C:/Users/user/Downloads/inspirasi-Manajemen-Pesantren.html>. Diakses pada Tanggal 28 September 2016). Pukul 20.00 Wib.
- Hoy, W.K. & Miskel, C. G. 2013. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Mc Graw-Hill.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali Pres.

- Komariah, A.& Triatna, C. 2014. *Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- MU YAPPI. 2008. *Manajemen Pengembangan Pondok Pesantren*. Cet. I. Jakarta: Media Nusantara.
- Nawawi, H., Hadari, M. 2012. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noor, Mahpuddin. 2006. *Potret Dunia Pesantren*. Bandung: Humaniora.
- Pace, R.W. dan Faules, D. F. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. (Terjemahan Deddy Mulyana). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Qomar, Mujamil. 2008. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ramayulis. 2002. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rivai, V. & A. Arifin. 2013. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sulistyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Penerbit Ciputat Press.
- Sulthon Masyhud, M. dan M. Khusnurridlo. 2003. *Sistem Manajemen Pondok Pesantren*. Cet I. Jakarta : Diva Pustaka.
- Shrode A. William. 1999. *Organization and Management Basic Syystem Comcepts*. Malaysia: Irwin Book.
- Soebahar, Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren*. Yogyakarta: Lkis.
- Tilaar, H. A. R. 2008. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Usman, H. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarto, Paulus. 2003. *First Step to be an Entrepreneur*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Yacub, M. 2006. *Pondok Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*. Bandung: PT. Angkasa.
- Zubaedi. 2006. *Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Jurnal

- Chamberlain, P. J. 2010. *An Exploration of Leadership Capacity Building and Effective Principal Practices*. Pro Quest. Jurnal.
- Faj, Awaluddin. 2011. *Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Perspektif Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A*, Jurnal At-Ta'dib Vol. 6, No. 2.
- Kisling, R. A. 2007. *Character for Leadership: The Role of Personal Characteristics in Effective Leadership Behaviors*. Pro Quest. Jurnal.
- Rousselle, L. M. 2013. *Examining School Climate and Effective Leadership in Relation to School Success*. Pro Quest. Jurnal.
- Wilkey, G. G. 2013. *Research into the Characteristics of Effective High School Principals: A Case Study of Leadership Practices Used in the High School Setting*. ProQuest. Jurnal.