

**MANAJEMEN PONDOK PESANTREN  
DALAM MENJAWAB TANTANGAN MODERNITAS  
Studi Multisitus di Pondok Pesantren Lirboyo dan  
Pondok Pesantren Al-Falah Kediri**

**Moh. Irsyad Fahmi M.R.**

*Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Tulungagung  
fabmienchanter@gmail.com*

**Abstract**

*Pesantren in the face of change required to do contextualization without sacrificing their original character as a social and religious educational institutions. Boarding schools must fix his weaknesses, namely by applying good management education. Updates made to the functioning boarding schools so that the role and contribution as a community development players seem real. Thus, boarding the future is expected not only play its traditional functions but should be more than that schools should do the transformation that can support the quality of human resources (HR) is certainly inward beyond boarding schools and continuing the development and community development. Adaptive capabilities boarding on the times it will strengthen its presence as well as showing its superiority. These advantages lies in the ability of schools combining intellectual, emotional, and spiritual.*

**Keywords :** *Pesantren, modernity, boarding*

**Abstrak**

*Pesantren dituntut untuk melakukan kontekstualisasi tanpa harus mengorbankan watak aslinya selaku institusi pendidikan dan keagamaan sosial dalam menghadapi perubahan zaman. Pesantren harus membenahi*

*kelemahannya dengan menerapkan manajemen pendidikan yang baik. Pembaruan pesantren dilakukan dalam upaya merefungsionalisasi pesantren agar peranan dan sumbangannya sebagai pelaku pembangunan masyarakat dirasakan nyata. Dengan demikian pesantren kedepan diharapkan tidak hanya memainkan fungsi tradisionalnya namun harus lebih dari itu pesantren harus melakukan transformasi yang dapat menunjang kualitas sumber daya manusia yang tentunya berorientasi ke dalam dan ke luar pesantren yang berlanjut kepada pengembangan dan pembangunan masyarakat. Kemampuan adaptasi pesantren atas perkembangan zaman justru akan memperkuat eksistensinya sekaligus menunjukkan keunggulannya. Keunggulan pesantren terletak pada kemampuan pesantren menggabungkan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual.*

## **A. PENDAHULUAN**

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang tertua, pesantren memiliki kontribusi dalam mewarnai perjalanan sejarah bangsa ini. Kontribusi ini tidak hanya berkaitan dengan aspek pendidikan semata, tetapi juga berkaitan dengan bidang-bidang yang lain dalam skala luas.<sup>1</sup> Pesantren telah melintasi waktu yang sangat panjang berikut pengalamannya yang bermacam-macam dan telah berpartisipasi memecahkan problem umat pada berbagai aspek kehidupan baik pendidikan, dakwah, politik, sosial-ekonomi maupun aspek lainnya seperti sosial-budaya, sosial-religius, pembangunan dan lain-lain. Namun, pesantren tetap menampakkan sebagai lembaga pendidikan hingga sekarang ini yang tumbuh subur di bumi Indonesia meskipun menghadapi gelombang modernisasi dan globalisasi yang tersebar di seantero dunia.<sup>2</sup>

Pesantren sebagai lembaga dakwah Islamiyah memiliki persepsi yang plural. Pesantren dapat dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah dan yang paling penting sebagai

---

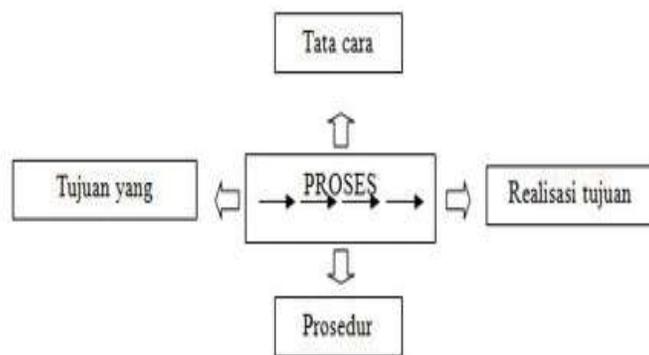
<sup>1</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 1.

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2014), 5.

institusi pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal.<sup>3</sup> Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas mensyaratkan pesantren harus meningkatkan mutu sekaligus memperbaiki manajemen serta model pendidikannya.<sup>4</sup>

Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi bahkan pada pesantren, jika seorang manajer (kiai) mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.<sup>5</sup>

Hal tersebut dapat diilustrasikan dalam suatu gambar seperti yang tampak sebagaimana berikut<sup>6</sup>:



**Gambar 2.1 Alur Sederhana Manajemen**

Teori Manajemen mempunyai peran dalam membantu menjelaskan

<sup>3</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), viii.

<sup>4</sup> Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), 6.

<sup>5</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 8.

<sup>6</sup> Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 63.

**Moh. Irsyad Fahmi M.R.:** *Manajemen Pondok* .....

perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan, mengacu pada pengalaman empirik, adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain, dan mengakui kemungkinan adanya penolakan. Proses manajemen yang bisa dilaksanakan dalam lembaga pendidikan adalah *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC). Empat proses tersebut digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya keterkaitan antara proses yang berturut-turut dan berikutnya. Begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* akan mendapat *feedback* yang bisa dijadikan sebagai masukan atau dasar untuk membuat *planning* baru.<sup>7</sup> Proses manajemen tersebut merupakan aplikasi dari fungsi manajemen, meskipun demikian terdapat fungsi-fungsi lain yang dianggap sebagai alternatif dalam ilmu manajemen yang diungkapkan beberapa tokoh teori manajemen.

Manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam pada hakikatnya dilaksanakan melalui kegiatan fungsi manajemen pendidikan Islam yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* yang biasa disingkat sebagai POAC.<sup>8</sup> Hubungan di antara fungsi-fungsi manajerial merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan. Hubungan fungsi manajerial tersebut dapat digambarkan sebagaimana berikut:

---

<sup>7</sup> Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 39.

<sup>8</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 126.



**Gambar 2.2 Kesenambungan Fungsi-fungsi Manajerial<sup>9</sup>**

Sebagai lembaga pendidikan pesantren berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan formal (madrasah, sekolah umum, perguruan tinggi) dan pada pendidikan non formal yang secara khusus mengajarkan agama yang sangat kuat yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran ulama' *salafus sholih* khususnya dalam bidang *fiqh*, hadist, tafsir, tauhid dan tasawuf. Pengajaran di lembaga yang ditangani oleh kiai tersebut tertumpu pada bahan pelajaran yang sudah baku yang berupa kitab-kitab peninggalan ulama masa lalu yang berjalan berabad-abad secara berkesinambungan. Hal inilah yang menjadi ciri khas pendidikan di pesantren sehingga transfer ilmu pengetahuan tetap terjaga dan menjadi khazanah ilmu pengetahuan tersendiri.<sup>10</sup>

Kiai merupakan figur sentral dalam pondok pesantren. Kiai bukan hanya pemimpin spiritual tetapi juga pemimpin pondok pesantren secara keseluruhan.<sup>11</sup> Dhofier juga menjelaskan bahwa kiai merupakan

<sup>9</sup> *Ibid.*, 127.

<sup>10</sup> Umiarso & Zazin, *Pesantren di Tengah...*, 305.

<sup>11</sup> Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok*

elemen paling esensial dari suatu pesantren. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiainya.<sup>12</sup>

Sebelum tahun 1960-an, pusat-pusat pendidikan pesantren Indonesia lebih dikenal dengan nama pondok. Istilah pondok pesantren berasal dari pengertian asrama-asrama para santri atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu.<sup>13</sup> Kata pondok berasal dari bahasa Arab yaitu *funduq*, yang berarti hotel, asrama, rumah, dan tempat tinggal sederhana.<sup>14</sup> Pondok juga bermakna rumah sementara waktu seperti yang didirikan di ladang atau di hutan. Soegarda Purbakawatja juga menjelaskan, pesantren berasal dari kata santri, yaitu seorang yang belajar agama Islam, dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk mempelajari agama Islam.<sup>15</sup>

Makna Pesantren menurut Fatah Yasin juga diangkat dari kata Santri yang berarti murid, atau dari kata shastri berasal dari bahasa Sansekerta yang berarti huruf. Sebab di dalam pesantren inilah mula-mula santri belajar mengenal dan membaca huruf, dan guru yang mengajar disebut kiai yang mempunyai otoritas tertinggi.<sup>16</sup> Menurut pandangan Muahimin dan Abdul Mujib dalam bukunya Umiarso, Istilah pendidikan pesantren berasal dari istilah *Kuttub* yang merupakan lembaga pendidikan Islam yang berkembang pada masa Bani Umayyah.<sup>17</sup> *Kuttub* merupakan awal mula tempat belajar yang ada di dunia Islam, namun dalam deskripsi ini *kuttub* yang hendak dipakai oleh komunitas Muslim sebagai lembaga pendidikan dasar.

---

*Pesantren di Indonesia*, (Tidak Diterbitkan, 2005), 3.

<sup>12</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 93.

<sup>13</sup> *Ibid.*, 41.

<sup>14</sup> Umiarso & Zazin, *Pesantren di Tengah...*, 18.

<sup>15</sup> *Ibid.*, 14-15.

<sup>16</sup> A. Fatah Yasin, *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), 241.

<sup>17</sup> Umiarso & Zazin, *Pesantren di Tengah...*, 15.

Pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren erat kaitannya dengan tipologi pondok pesantren maupun ciri-ciri (karakteristik) pondok pesantren itu sendiri. Dalam melaksanakan proses pendidikan sebagian besar pesantren di Indonesia pada umumnya menggunakan beberapa sistem pendidikan dan pengajaran yang bersifat tradisional.<sup>18</sup>

Pemahaman sistem yang bersifat tradisional lawan dari sistem yang modern. Sistem tradisional adalah sistem yang berangkat dari pola pengajaran yang sangat sederhana, yakni pola pengajaran *sorogan*, *bandongan*, *wetonan* dan musyawarah dalam mengkaji kitab-kitab agama yang ditulis oleh para ulama zaman abad pertengahan dan kitab-kitab itu dikenal dengan istilah “kitab kuning”.<sup>19</sup>

Di dalam perkembangannya pondok pesantren tidaklah semata-mata tumbuh atas pola lama yang bersifat tradisional dengan beberapa<sup>20</sup> pola di atas, melainkan dilakukan suatu inovasi dengan pengembangan suatu sistem. Di samping pola tradisional yang termasuk ciri-ciri pondok salafiyah, maka gerakan pembaharuan telah memasuki derap perkembangan pondok pesantren.

Dalam perkembangannya, ada beberapa sistem yang diterapkan dalam pondok pesantren yaitu, Sistem Klasikal, Sistem Kursus-kursus, Sistem Pelatihan, Metode Eksperimen.

Institusi pendidikan di Indonesia yang telah mengenyam sejarah paling panjang di antaranya adalah pesantren. Institusi ini lahir, tumbuh, dan berkembang telah lama. Bahkan, semenjak belum dikenalnya lembaga pendidikan lainnya di Indonesia, pesantren telah hadir lebih awal. Hal ini menandakan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai akar sejarah keindonesiaan. Dalam kesejarahannya yang amat panjang itu, pesantren terus berhadapan dengan banyak rintangan, di

---

<sup>18</sup> Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri: Dalam Tantangan dan Hambatan Pendidikan Pesantren di Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 25-26.

<sup>19</sup> Anin Nurhayati, *Kurikulum Inovasi: Telaah terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2010), 54.

<sup>20</sup> *Ibid.*, 57.

antaranya pergulatan dengan modernisasi<sup>21</sup>

Selama tiga dasawarsa terakhir ini terdapat perubahan-perubahan yang signifikan di dunia pesantren. Pertama, perubahan menyangkut bangunan dan kondisi fisik. Secara fisik, penampilan pesantren tidak lagi terkesan kumuh, kurang tertib, dan idak teratur. Kini sejumlah pesantren baik pesantren tradisional (*salaf*) maupun modern (*kehalaf*) telah memiliki fasilitas gedung yang memadai dilengkapi dengan peralatan modern seperti alat komunikasi, komputer, faksimile, laboratorium, dan pemancar radio. Kedua, perubahan menyangkut pola pengelolaan dan kepengasuhan teknis pesantren, dari bentuk kepemimpinan personal kiai menjadi pengelolaan secara kolektif yang berwujud yayasan atau dewan, meskipun perubahan ini belum terjadi di banyak pesantren. Ketiga, adanya peningkatan jumlah program pendidikan yang diselenggarakan pesantren. Di samping mempertahankan nilai-nilai salafiyah dan tradisi pengkajian kitab kuning (*turats*), semakin banyak pesantren yang telah menyelenggarakan pendidikan formal (dalam bentuk madrasah, sekolah, perguruan tinggi), atau non formal (diniyah, ma'had aly) dan program keterampilan.<sup>22</sup>

Perubahan-perubahan tersebut terjadi karena keterbukaan pesantren untuk menerima atau bersinggungan dengan dunia luar yang bersifat dinamis. Namun, penerimaan terhadap berbagai inovasi dari luar itu tidak sampai menghilangkan akar-akar kultural pesantren seperti hubungan kiai dan santri, pola kekerabatan yang terbentuk dari kehidupan pondok, pengajaran nilai berbasis pada referensi naskah otoritatif, kesahajaan dan kedermawanan, atau kemandirian dan sikap optimis (*raja'*) kepada pertolongan Allah SWT dalam memperjuangkan agama. Ini selaras dengan kaidah yang banyak dipegangi kalangan pesantren:

---

<sup>21</sup> Ninik Masruroh dan Umiarso, *Modernisasi Pendidikan Islam ala Azyumardi Azra*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 209-210.

<sup>22</sup> Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren: Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 51-52.

*al-muhafadhtu 'ala al-qadim al-sbalih wa al-abdzu bi al-jadid al-aslah.*<sup>23</sup>

Sementara dewasa ini pesantren dihadapkan pada tantangan modernitas, pesantren dituntut untuk melakukan berbagai inovasi dan pengembangan agar pesantren tetap bertahan dan tidak “gulung tikar”. Berdasarkan pertumbuhan pesantren yang signifikan dan berbagai variasi yang ditawarkannya, betapapun merupakan realitas yang menantang pengembangan lebih lanjut tentang sistem pendidikannya agar menjadi lembaga pendidikan Islam yang potensial membangun sumber daya manusia Indonesia, untuk berpartisipasi mengantarkan pencapaian suatu peradaban dan kebudayaan yang unggul serta pembentukan masyarakat madani. Apalagi pesantren dikenal memiliki ketahanan yang kuat dalam menghadapi tantangan zaman termasuk modernisasi.<sup>24</sup>

Selanjutnya diperlukan skema paradigma berfikir yang dibangun berdasarkan asumsi bahwa proses manajemen dalam menjawab tantangan modernitas di pondok pesantren harus memperhatikan berbagai faktor pengaruh baik faktor *external environmental* maupun *internal performance system* sebagai indikator yang memungkinkan untuk mencapai sasaran yang diinginkan tersebut. Faktor *external environmental* maupun *internal performance system* tersebut termaktub dalam suatu manajemen yang telah terbukti mampu mengembangkan sebuah organisasi atau lembaga yang memiliki fokus pada pendekatan sistem kompleksitas dan *purposeful* serta *human performance* yaitu *Knowledge Management/ KM* (manajemen pengetahuan).<sup>25</sup>

Apabila *opportunities, pressure, events* dan *resources* yang merupakan beberapa komponen dari *external environment* diperhatikan dan diutamakan keberadaannya dalam suatu manajemen pondok pesantren, maka dapat menghasilkan *strategic & process goals* serta *business & knowledge worker requirements*. Adapun *strategic & process goals* yaitu mampu menjawab

---

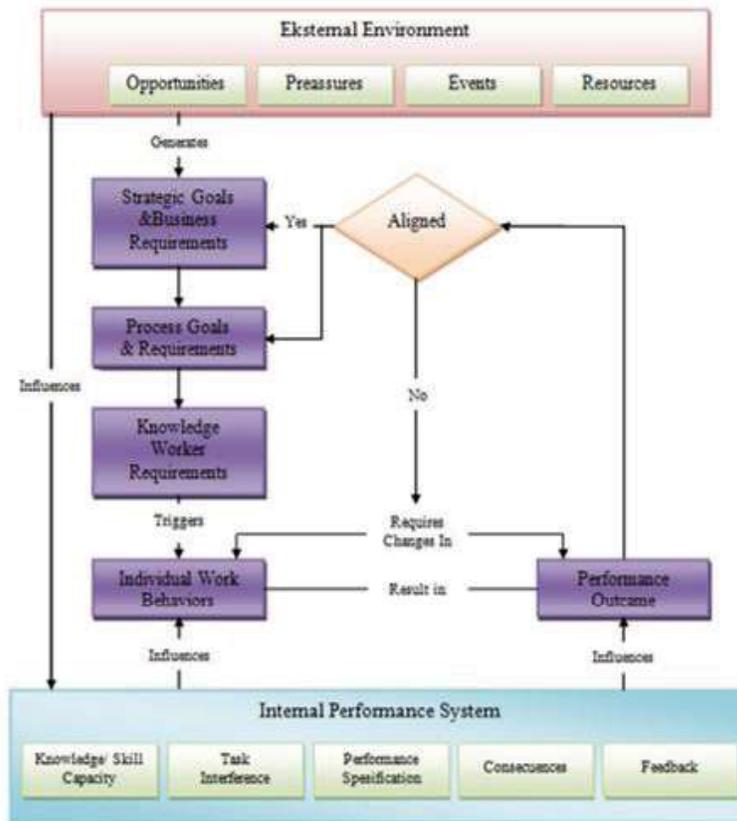
<sup>23</sup> *Ibid.*, 52-53

<sup>24</sup> Qomar, *Menggagas Pendidikan...*, 2.

<sup>25</sup> Murray E. Jennex, *Knowledge Management in Modern Organizations*, (London: Idea Group Publishing, 1956), 81.

tantangan modernitas melalui penerapan berbagai manajemen yang mempunyai fungsi relevan dengan komponen *external environment* dan *internal performance system* dengan diimbangi oleh karakter *business & knowledge* santri dan seluruh warga pondok pesantren. Sehingga, akan mencetak *individual work behaviors* yang menghasilkan *performance outcomes* berupa peningkatan kualitas dan kuantitas pondok pesantren dalam berbagai aspek.

Skema paradigma berfikir berikut ini dimaksudkan untuk memberi gambaran alur berfikir yang dikembangkan dalam penelitian ini. Seperti yang tergambar di bawah ini:



## B. METODE PENELITIAN

### 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini akan mendeskripsikan dan mengkaji permasalahan yang berkaitan dengan manajemen pondok pesantren dalam menjawab tantangan modernitas di ponpes Lirboyo dan Al-Falah Kediri. Dari fokus tersebut maka yang menjadi pusat penelitian adalah mengenai manajemen pondok pesantren dengan strategi dan manajemennya dapat bertahan sampai sekarang ini. Penelitian ini akan membuka strategi dan manajemen pondok pesantren dengan tanpa menghilangkan tradisi-tradisi di dalamnya secara mendalam dan komperhensif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, hakekatnya penelitian ini dilakukan terutama berkaitan dengan pola tingkah laku manusia (*behavior*) dan apa makna yang terkandung dibalik tingkah laku yang sulit diukur dengan angka-angka. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berpangkal dari pola pikir induktif, yang didasarkan pada pengamatan obyektif partisipatif terhadap fenomena sosial.<sup>26</sup> Dalam konteks ilmu sosial, kegiatan penelitian diawali dengan adanya minat untuk mengkaji secara mendalam terhadap munculnya suatu fenomena tertentu.<sup>27</sup>

Penelitian ini memfokuskan pada kasus yang terjadi di dua tempat (situs). Itulah sebabnya penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi multisitus. Penggunaan studi multi situs dalam penelitian ini adalah kasus tunggal dan multi situs. Penggunaan rancangan penelitian ini adalah sesuai dengan karakteristik dari situs-situs penelitian yang memiliki banyak kesamaan dalam pelaksanaan manajemen pondok pesantren.

### 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di pondok pesantren Lirboyo berada pada alamat Desa Lirboyo Kecamatan Mojoroto Kabupaten Kediri, Kode Pos 64117 No. Telp. (0354) 773608 dan Al-Falah Kediri Desa Ploso

---

<sup>26</sup> Ahmad Tanzeh, *Metode Penelitian Praktis*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), 48.

<sup>27</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arab Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 75.

Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri, No. Telp. (0354) 479033.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga metode yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

#### a) Pengamatan Berperanserta (*Observasi Participant*)

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.<sup>28</sup> Observasi juga dapat diartikan dengan pengamatan serta pencatatan fenomena-fenomena yang diteliti dengan sistematis.<sup>29</sup>

#### b) Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif, demikian pula dalam penelitian ini. Teknik wawancara digunakan untuk mengetahui makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Menurut Sutrisno Hadi, metode interview adalah metode untuk mengumpulkan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada penyelidikan, pada umumnya, dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya jawab.<sup>30</sup>

#### c) Dokumentasi (*documentation*)

Dokumentasi berasal dari kata *dokumen*, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian.<sup>31</sup>

### 4. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis interaktif yang mengandung empat komponen yang saling berkaitan,

---

<sup>28</sup> Cholid Narkubo, et. al. *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 70.

<sup>29</sup> Ida Bagoes Mantra, *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 82.

<sup>30</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1981), 136.

<sup>31</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 158.

yaitu: pengumpulan data, penyederhanaan data, pemaparan data, penarikan dan pengajuan simpulan.<sup>32</sup> Adapun langkah-langkah dalam analisis data tersebut, sebagai berikut:

a) Reduksi Data

Yaitu proses pemilihan, perumusan, perhatian, dan penyederhanaan serta mengabstrakkan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan.<sup>33</sup>

b) Penyajian Data (*display*)

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.<sup>34</sup>

c) Penarikan Kesimpulan (*verivication*)

Adalah dimaksudkan untuk memberi arti atau memakai data yang diperoleh, baik melalui observasi, wawancara maupun dokumentasi.<sup>35</sup>

### C. HASIL PENELITIAN

Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui sebuah proses, sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas yang melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen. Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi perencanaan,

---

<sup>32</sup> Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1992), 3.

<sup>33</sup> *Ibid.*, 16.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 17.

<sup>35</sup> Matthew B. Miles, and A. Michael Huberman, *Qualitative data Analysis*, (California: Sage Publication Inc, 1982), 21-23.

pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Pada perkembangannya proses manajemen pondok pesantren banyak mengalami perubahan. Saat generasi terakhir manajemen pondok pesantren Lirboyo dan pondok pesantren Al-Falah semakin kompleks dan dinamis terdapat berbagai macam bentuk faktor baik eksternal maupun internal. Secara internal kedua pondok tersebut mengalami pergantian kepemimpinan yang kemudian diteruskan oleh para putra-putra kiai dan para keturunan kiai. Mereka para putra kiai memiliki paradigma yang berbeda-beda, hal ini yang menyebabkan pondok tersebut semakin beragam dan memiliki wadah tersendiri dalam pengembangannya. Model manajemen pada generasi terakhir ini seorang kiai tidak lagi menjadi *central figure* namun lebih bersifat kepemimpinan secara kolektif.

Adanya kepemimpinan kolektif bertujuan agar manajemen secara kolektif berjalan dengan baik walaupun para pemimpin memiliki lembaga yang secara otonom berdiri sendiri. Proses manajemen yang dikelola dengan model manajemen tersebut cenderung tidak kaku dan lebih demokratis karena manajemen kolektif menerapkan fungsi *organizing* dalam menentukan sebuah kebijakan.

Bentuk manajemen yang juga diterapkan di pondok pesantren Lirboyo dan Al-Falah yaitu manajemen terbuka. Manajemen Terbuka memerankan fungsi *coordinating* yang dijalankan oleh tingkat bawah (Kasi) maupun tingkat atas (Dewan / Pembina). Inti dari fungsi *coordinating* adalah *actuating* yang merupakan bagian yang sangat penting dalam proses manajemen pondok pesantren, karena secara khusus berhubungan dengan pelaku yang akan mengaktualisasikan kegiatan-kegiatan pesantren.

Pondok pesantren Lirboyo dan pondok pesantren Al-Falah dalam manajemennya telah menerapkan fungsi *actuating* ini secara efektif terbukti meskipun lokasi dari pondok tersebut sangat jauh dari pondok induk namun mereka para pengurus selalu melakukan berbagai bentuk

koordinasi pada tingkat bawah yang kemudian hasilnya akan disampaikan ke dewan tertinggi yang ada di pondok pesantren tersebut. Setelah hasilnya disepakati maka kiai secara kolektif membahas berbagai macam bentuk pendapat serta menentukan keputusan yang tepat agar diterima diseluruh komponen pondok pesantren dan diikuti oleh elemen-elemen yang ada di pondok pesantren baik oleh para santri, pengurus, maupun para *masayikh* dan para *dzuriyah* yang ada di pondok Lirboyo dan Al-Falah.

Kemudian, untuk mempertahankan stabilitas kurikulum salaf yang menjadi ciri khas kedua lembaga tersebut, maka telah diterapkan manajemen salaf semi modern. Sehingga, meskipun banyak tantangan modernitas yang muncul seperti masukkan kurikulum formal dan manajemen yang lebih modern maka pondok pesantren Lirboyo dan Al-Falah tetap dapat memprioritaskan kurikulum salafnya.

Selain menerapkan manajemen kolektif, terbuka serta salaf semi modern, pondok pesantren Lirboyo dan Al-Falah telah menerapkan manajemen konflik sebagai wadah dalam melakukan suatu inovasi melalui *action*. Adapun beberapa inovasi yang telah dicapai dari *action* yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut di antaranya yaitu: (a) perubahan nama PPHM menjadi M3HM (Majelis Musyawarah Madrasah Hidayatul Mubtadi'in) yang mana tidak lagi hanya mengkoordinir musyawarah, namun juga menyelenggarakan berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler yang bersifat edukatif melalui organisasi yang bernama *jam'iyah Nahdliyah*, (b) adanya Lirboyo *english Course*, dan Lirboyo *Computere Course*, dan (c) munculnya lembaga otonom yang lain seperti *Lajnah Taklif Wan Nasyr* Lembaga *Ittibadul Mubalighin*, dan penerbitaan majalah MISYKAT (Media Informasi Santri dan Masyarakat).

Dari paparan tersebut diatas, penerapan keempat manajemen dapat berjalan sesuai dengan fungsinya apabila dibarengi dengan kegiatan *action*, sebagaimana yang telah terspesifikasi pada fungsi dari manajemen konflik. Kegiatan *action* tersebut dilakukan secara *ajeg* oleh para kiai secara kolektif agar pola pikir mereka para kiai muda dan para pengurus terbuka dan

memiliki gagasan-gagasan baru dalam pengembangan pondok pesantren. *Action* memang sengaja dilakukan dengan berbagai macam bentuknya seperti, *berdalil* (mengeluarkan pendapat berdasar Al-Qur'an dan Hadits), memukul meja, mengalungkan surban, berdiri, dan sebagainya. Hal itu merupakan sesuatu yang wajar dan justru diciptakan dalam pondok pesantren agar inovasi yang diinginkan dapat tercapai. Maka keberadaan sikap *action* yang dilakukan secara *ajeg* di kedua pondok salafiyah tersebut menjadi corong utama dalam mengefektifkan proses manajemen yang dapat peneliti rumuskan pada proposisi I dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### **Proposisi I**

**Proses manajemen pondok pesantren akan semakin efektif jika fungsi dari beberapa manajemen pondok pesantren yang diterapkan diimbangi oleh *action* dan dijalankan dengan *ajeg (commitment)* oleh seluruh elemen yang ada di pondok pesantren.**

Sikap *action* dan *ajeg* yang diterapkan dalam menjalankan proses manajemen di kedua pondok pesantren Salafiyah tersebut mampu mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang diambil oleh seluruh pengurus pondok pesantren, baik dari kalangan atas maupun bawah. Kebijakan tersebut menjadi langkah awal dalam mewujudkan kepemimpinan kolektif. Kebijakan diputuskan melalui proses musyawarah yang senantiasa menjunjung tinggi nilai-nilai pesantren dalam mencapai sebuah mufakat.

#### **Proposisi II**

**Kebijakan pondok pesantren akan mudah diterima manakala dilaksanakan dengan musyawarah (*organizing*) untuk menentukan sebuah ketetapan dengan memegang nilai-nilai yang ada dalam pondok pesantren.**

Dalam bermusyawarah terdapat 7 hal penting, yakni mengambil kesimpulan yang benar, mencari pendapat, menjaga kekeliruan, menghindarkan celaan, menciptakan stabilitas emosi, keterpaduan hati, dan mengikuti *atsar*. Ketujuh hal penting tersebut berhasil dicapai dengan melekatnya nilai-nilai pesantren dalam masing-masing individu. Nilai-nilai

pesantren yang dipertahankan eksistensinya oleh pondok Lirboyo dan Al-Falah salah satunya yaitu *istiqomah* (komitmen) terhadap kurikulum salaf.

Kebijakan yang diambil melalui kegiatan musyawarah memberikan pengaruh yang sebanding terhadap sukses tidaknya pembangunan suatu pondok pesantren dalam menjawab tantangan modernitas. Karena pada kenyataannya, proses pengambilan kebijakan tersebut banyak dipengaruhi campur tangan dari berbagai sumber, baik sumber internal maupun eksternal. Sehingga, menjadi bahan penting untuk ditelaah terkait faktor pendukung dan penghambat proses manajemen yang diterapkan oleh kedua pondok salaf tersebut.

Kuantitas dan kualitas tenaga pengajar ahli dalam bidang pembangunan dan kelistrikan perlu ditingkatkan. Salah satu penawaran yang dimungkinkan dapat memberikan andil positif yaitu melalui proses evaluasi (dengan tujuan memfilter tenaga profesional) dan pemberian kesempatan kepada semua bidang minat (tidak hanya dari lulusan teknik sipil dan elektro melainkan mengambil dari semua lulusan dengan syarat memiliki kompetensi dalam bidang pembangunan dan kelistrikan). Karena, sebuah keahlian muncul tidak hanya oleh tingginya sebuah pendidikan yang ditempuh melainkan dapat lahir dari pengalaman.

Kemudian lemahnya sistem koordinasi pada pondok Al-Falah dapat diatasi dengan memberikan *pressure* sesuai dalam manajemen pengetahuan yang termaktub dalam fungsi pergerakan kepada seluruh elemen pondok pesantren. Sehingga, sebuah aturan tidak lagi untuk dilanggar melainkan untuk dikerjakan. Paparan tersebut di atas, sesuai sebagaimana peneliti rumuskan pada proposisi III berikut ini:

### **Proposisi III**

Faktor yang mendukung dan menghambat manajemen akan dikembangkan serta diminimalisir manakala dianalisis untuk segera ditanggapi dengan solusi terbaik oleh seluruh elemen.

Sehingga, secara garis besar sistematika manajemen pondok pesantren dalam menjawab tantangan modernitas dengan tetap



dijadikan pedoman untuk menghindari terjadinya konflik internal dan untuk mempertahankan eksistensi karakteristik salaf yang menjadi ciri khas dari kedua pondok pesantren tersebut yaitu *istiqamah* (komitmen).

*Ketiga*, Faktor yang mendukung dan menghambat manajemen pondok pesantren Lirboyo dalam menjawab tantangan modernitas mempunyai perbedaan dan persamaan dengan pondok pesantren Al-Falah. Adapun persamaannya yaitu : (a) Kegiatan musyawarah yang dilakukan mulai dari tingkat atas (*dewan masayikh* dan para *dzuriyah*) sampai tingkat bawah (para pengurus pondok pesantren) dengan prinsip *ittihad dzuriyah/ al-ittihadul wabdab*, (b) Nilai *istiqamah* (komitmen) dalam mempertahankan sistem pendidikan salaf yang merupakan amanat kiai pendiri pondok pesantren. Kemudian perbedaannya yaitu dalam proses pembangunan dan kelistrikan serta dalam proses koordinasi.

Moh. Irsyad Fahmi M.R.: *Manajemen Pondok* .....

## DAFTAR RUJUKAN

- Ali, Suryadharma, *Paradigma Pesantren: Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013)
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006)
- Bungin, Burhan, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arab Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012)
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011)
- Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, (Tidak Diterbitkan, 2005)
- Efendi, Nur, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014)
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1981)
- Ilyasin, Mukhamad & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Malang: Aditya Media Publishing, 2012)
- Jennex, Murray E., *Knowledge Management in Modern Organizations*, (London: Idea Group Publishing, 1956)
- Mantra, Ida Bagoes, *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004)
- Masrokan, Prim, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014)
- Masrurroh, Ninik dan Umiarso, *Modernisasi Pendidikan Islam ala Azyumardi Azra*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011)
- Maunah, Binti, *Tradisi Intelektual Santri: Dalam Tantangan dan Hambatan Pendidikan Pesantren di Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2009)
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman, *Qualitative data Analysis*, (California: Sage Publication Inc, 1982)