

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Manajemen

##### 1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *manage* yang berarti memegang; mengurus; mengelola.<sup>1</sup> Kata ini berasal dari bahasa latin, perancis dan italia yaitu *manus, mano, manage/menege* dan *meneggiare* yang berarti melatih kuda agar dapat melangkah dan menari seperti yang dikehendaki pelatihnya.<sup>2</sup> Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai sasaran.<sup>3</sup> Sedangkan secara teknologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya

*Luther Gullick* mendefinisikan bahwa manajemen adalah satu bidang ilmu (*science*) yang dipelajari secara sistematis, maksudnya adalah mempelajari

manajemen dengan menitikberatkan pada unsur ilmunya dan arti manajemen

digunakan sebagai ilmu pengetahuan. *Mary Parker Follet* berpendapat bahwa

manajemen adalah sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang

lain. Dia mengartikan manajemen yang menitikberatkan pada seninya, dimana

praktik atau implementasi membuat sistem yang baik dan benar. *Harold Koontz*

dan *Cyril O" Donnel* mendefinisikan manajemen sebagai usaha mencapai suatu

<sup>1</sup> Djamaries, *Kamus Besar Bahasa Inggris*, (Jakarta: Citra Harta Prima, 2008), h. 206

<sup>2</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *op.cit.*, h. 204

<sup>3</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2000), h. 708

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dengan demikian seorang manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. *George R. Terry* berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. Dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.<sup>4</sup>

*Andrew F. Sikula* menguraikan manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga menghasilkan suatu produk atau jasa yang efisien. *Sondang P. Siagian* menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui koordinasi-kegiatan orang lain.<sup>5</sup>

*James Stoner* menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sehubungan pendapat *Stoner* dan *Charles Wankel* memberikan batasan manajemen sebagai berikut: *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the effort of organization members nizational goals* (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan,

<sup>4</sup> Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 1

<sup>5</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h. 2

dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi). Menurut *Stoner* dan *Wankel* bahwa manajemen adalah cara sistematis menjalankan suatu pekerjaan.<sup>6</sup>

*T. Hani Handoko* pengertian manajemen yang dikemukakannya hampir sama dengan yang dikemukakan oleh *Stoner* yang menyangkut perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan di mana anggota organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan (*goal*) organisasi. *Malayu SP. Hasibuan* memberikan pengertian manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>7</sup>

*Made Pidarta* menjelaskan manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tugas. Yang dimaksud sumber disini sudah mencakup orang-orang, alat, media, bahan, uang, dan sarana. Semua itu diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan. Dalam pendidikan, manajemen

diartikan sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>8</sup>

## 2. Model-model Manajemen

Berdasarkan catatan sejarah lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah dan pesantren itu tumbuh dari bawah, dari gagasan tokoh-tokoh agama setempat. Diawali dari pengajian yang lantas mendirikan mushalla/masjid, madrasah diniyah, dan kemudian mendirikan pesantren atau

<sup>6</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 2

<sup>7</sup> Usman Effendi, *op.cit.*, h. 4

<sup>8</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 3

madrasah. Sebagian besar tumbuh dan berkembang dari kecil dan kondisinya serba terbatas. Selanjutnya ada yang tumbuh dan berkembang dengan pesat atau mengalami *continuous quality improvement*, ada juga yang *stagnant* (jalan di tempat). Bagi yang terus berkembang hingga mampu mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum dan perguruan tinggi, didukung oleh usaha-usaha lain yang bersifat *profit* seperti pertanian, perdagangan, percetakan, industri jasa dan lain sebagainya.

Sejak dekade 90-an, kesadaran umat untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dimana-mana dan beberapa di antaranya telah mampu menjadi sekolah unggul atau sekolah yang efektif (*effective school*). Namun yang menjadi persoalan adalah bagaimana model manajemen yang tepat bagi pendidikan Islam yang memiliki mutu tinggi dan berkeadilan Islami.

Adapun model-modelnya yaitu sebagai berikut:

a. Model Manajemen Berbasis *Entrepreneurship*

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa sebagian besar pendidikan

Islam tumbuh dan berkembang dari bawah, maka manajemen yang tepat adalah manajemen yang dapat memberikan nilai tambah pada lembaga pendidikan Islam itu sendiri. Salah satu model manajemen yang dapat memberi nilai tambah adalah manajemen yang bernuansa *entrepreneurship*. Paulus Winarta menegaskan bahwa seorang *entrepreneur* adalah seseorang yang menyukai perubahan, melakukan berbagai temuan yang membedakan dirinya dengan orang lain, menciptakan nilai tambah, memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain, karyanya dibangun berkelanjutan (bukan ledakan sesaat) dan dilembagakan agar kelak tetap dapat

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

bekerja dengan efektif di tangan orang lain. Seorang manajer yang sekaligus sebagai seorang *entrepreneur* memiliki karakter seperti memiliki keberanian mengambil resiko, menyukai tantangan, punya daya tahan yang tinggi punya visi jauh ke depan dan selalu berusaha memberikan yang terbaik.

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.

Seorang *entrepreneur* pada dasarnya adalah seorang pembaharu (*innovator*) karena melakukan sesuatu yang baru, dianggap baru atau berbeda dari

kondisi sebelumnya. Apa yang dilakukan itu membawa perubahan ke arah yang lebih baik dan memberi nilai tambah bagi diri sendiri maupun orang lain. Dalam upaya untuk menciptakan nilai tambah seorang *entrepreneur* sangat mengutamakan kekuatan *brand*, yaitu citra atau merek yang kuat atas apa yang dilakukannya. Dengan *brand* yang baik tentunya akan memberikan *value* yang tinggi. *Brand image* bagi sebuah lembaga pendidikan merupakan aset yang paling berharga yang mampu menciptakan *value* bagi *stakeholder* dengan meningkatkan

---

<sup>9</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005), h. 57

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

kepuasan dan menghargai kualitas dan akhirnya melahirkan kepercayaan. Seorang manajer yang sekaligus *entrepreneur* bukan sekedar bisa membangun *brand* semata, namun juga memanfaatkan kekuatan *brand* untuk melipatgandakan akselerasi sebuah perubahan.

Berikut kalimat singkat, menarik yang diucapkan oleh KH Ahmad Dahlan, "*Hidupi Muhammadiyah dan jangan mencari hidup di Muhammadiyah*". Dapat ditafsirkan dalam konteks semangat *entrepreneurship*, bahwa setiap orang yang bekerja di lembaga amal usaha Muhammadiyah harus mampu memberikan nilai tambah bagi perkembangan lembaganya. Dengan cara inilah akan terjadi penumpukan *capital (capital development)* sehingga amal usaha Muhammadiyah dapat terus tumbuh dan berkembang.

Institusi yang memiliki nuansa *entrepreneur*, akan memikirkan bagaimana cara mengelola manajemen ketahanan pangan dan keuangan yang ada pada bendahara itu bisa terus berlanjut dan berkembang. Manajemen ketahanan pangan, telah diberikan contoh oleh Nabi Yusuf AS yaitu:

- 1) Mensyukuri dan mengoptimalisasikan pemanfaatan sumber daya alam

Penyelenggara institusi pendidikan Islam, hanya mempunyai dua pilihan dalam menalar proses tersebut. Pilihan itu ialah syukur atau kufur. Syukur akan makmur, dan kufur akan keburukan (berada pada posisi terendah dan hina). Juga mampu memanfaatkan sarana dan prasarana yang sudah disediakan oleh alam.

- 2) Etos bercocok tanam dan memproduksi pangan  
Poin ini meniscayakan adanya manajemen perencanaan pembenihan, pengolahan lahan, penanaman dan perawatan. Maksudnya lembaga pendidikan diharapkan bisa melaksanakan *rekrutment* dengan baik, proses pembelajaran yang pengajarnya tidak hanya cerdas, tetapi transformatif dan memberikan pelayanan (*service*) yang maksimal kepada warga dalam institusi tersebut;
- 3) Prinsip swasembada pangan dalam jangka panjang, minimal tujuh tahun  
Prinsip swasembada ialah prinsip usaha mencukupi diri sendiri. Artinya institusi jangan hanya mengharapkan bantuan pemerintah. Tetapi ada

UIN IMAM BONJOL  
PADANG

usaha lain yang dilakukan dengan kerja keras. Sehingga apabila pemerintah menghentikan bantuannya, tidak ada kekhawatiran yang tinggi. Apabila mau mencontoh nabi Yusuf as. tentunya hal itu dilakukan minimal selama tujuh tahun;

4) Berorientasi futuristik

Yaitu etos menyimpan atau menabung dan mengelola stok pangan yang memadai untuk jangka panjang. Setelah berhasil melakukan ketiga proses diatas, apabila bendahara mempunyai *budget* yang cukup, tidak kemudian *budget* itu digunakan dengan seenaknya, tetapi diharapkan bisa diinvestasikan.<sup>10</sup>

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

Yaitu manajemen yang dapat menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar. “Data EMIS Departemen Agama menunjukkan 90% madrasah berstatus swasta dan 100 % pesantren adalah swasta”. Ini berarti bahwa lembaga pendidikan Islam adalah lembaga milik masyarakat, atau bisa dikatakan “dari, oleh dan untuk masyarakat”. Manajemen pendidikan Islam yang tepat adalah manajemen yang mendekatkan pendidikan Islam dengan masyarakat, diterima, dimiliki dan dioperasikan oleh masyarakat. Kita dapat mendayagunakan potensi-potensi yang dimiliki masyarakat. Konsep Manajemen berbasis sekolah (*Management Based School*) dan pendidikan berbasis masyarakat (*Society*

**UIN IMAM BONJOL**  
 (Base Education) dalam konteks otonomi daerah, lain karena dilandasi oleh kesadaran bahwa masyarakat punya peran dan tanggung jawab terhadap lembaga pendidikan di daerahnya disamping sekolah dan pemerintah.

**PADANG**  
 Bagi lembaga pendidikan Islam yang memang “dari, oleh dan untuk masyarakat”, maka mengembalikan pendidikan Islam kepada masyarakat merupakan sebuah keniscayaan apabila pendidikan Islam ingin mengambil dan

<sup>10</sup> Muhibb Abdul Wahab, *Manajemen Pangan Ala Nabi Yusuf AS*, diposting pada 3 Februari 2016

mendayagunakan kekuatannya. Dengan kata lain, masyarakat adalah kekuatan utama pendidikan Islam. Mencabut pendidikan Islam dari *grass root* nya (masyarakat) justru akan memperlemah pendidikan Islam itu sendiri. Pondok pesantren yang mampu menjaga hubungan baiknya dengan basis sosialnya terbukti dapat terus berkembang, dan sebaliknya akan mengalami surut ketika ditinggalkan oleh masyarakatnya.

Lembaga pendidikan di negara-negara maju terutama yang berstatus privat pada umumnya terdapat lembaga semacam Dewan Sekolah, Majelis Madrasah, Dewan Penyantun, Majelis Wali Amanah dan lain sebagainya yang bertugas memperhatikan hubungan, kedekatan dan aspirasi masyarakat serta siap mendayagunakan potensi masyarakat dan memberikan layanan pengabdian (langsung maupun tidak langsung) kepada masyarakat. Di Stanford University misalnya ada *The Board of Trustees* yang berwenang mengelola dana hibah dan hadiah (*grand*), sumbangan (*contribution*) dan lain sebagainya yang dihimpun dari dana masyarakat untuk pengembangan Stanford University.<sup>11</sup>

Pada beberapa universitas luar, seperti *University of London United Kingdom* dan *McGill University Canada* misalnya terdapat lembaga yang namanya *Board of Governor*. Anggota lembaga ini sebagian besar dari luar universitas yang pada umumnya memiliki tugas dan peran sebagaimana *The Board of Trustees* pada Stanford University. McGill University misalnya, lembaga ini dapat berkembang karena semangat amal masyarakatnya. Diawali dari hibah James McGill yang menghibahkan sebagian kekayaannya berupa uang

<sup>11</sup> Syafaruddin, *op.cit.*, h. 57



10.000 poundsterling dan tanah 40 hektar beserta real estat yang ada di dalamnya, lembaga ini didirikan dan berkembang dengan terus menggali dana dari masyarakat sampai sekarang. Di McGill, semangat beramal itu tidak hanya dalam pengertian materi dari para dermawan dan hartawan, tetapi juga perbuatan dengan kontribusi tenaga maupun pikiran. Dosen, karyawan dan pimpinan McGill rela bekerja keras karena dilandasi oleh semangat amal dan semangat beribadah.

Semangat beramal untuk membangun lembaga pendidikan dalam tradisi iman umat Islam sebenarnya bukan sesuatu yang baru, bahkan umat Islam pernah menjadi pelopor (*avant-garde*) dalam komitmennya mengembangkan lembaga pendidikan melalui semangat amal. Yang menjadi persoalan sekarang adalah, bagaimana upaya rekonstruksi semangat beramal ini dalam mengembangkan pendidikan Islam? *Pertama*, adanya lembaga semacam *Board of Trustees* atau semacam Majelis Wali Amanah yang anggotanya dari kalangan masyarakat yang memiliki integritas dan komitmen yang tinggi terhadap pendidikan Islam. *Kedua*, perlu dibangkitkan kembali semangat perjuangan (jihad), etos kerja semua komponen *stake holder* internal sebagai wujud amal (perbuatan) nyata. *Ketiga*,

perlu diterapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.<sup>12</sup>

### 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 ikhlas *lillahi ta'ala* (ikhlas karena Allah)

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 59

dan semangat memberi yang hanya berharap pada ridha Allah SWT. 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*.

Sampai saat inipun, sebagian besar institusi pendidikan Islam itu mempunyai masjid atau mushalla yang menjadi pusat kegiatan spiritual pelajar maupun pengajar. Kata kuncinya menjadi bagaimana mengaplikasikan konsep manajemen masjid kepada institusi pendidikan Islam. Mengapa belajar dari manajemen masjid, berikut tulisan spektakuler Dr. H. Muhibb Abdul Wahab, MA yang dimuat pada [harian Republika Online \(ROL\)](#) bahwa alasannya karena

*“Masjid adalah pusat dan sumber inspirasi dalam segala hal, karena di masjid semua Muslim hanya mengabdikan dan memohon pertolongan kepada Allah SWT (QS Al-Fatihah [1]: 5). Ayat ini oleh para mufassir, antara lain, dimaknai ayat pembebasan manusia dari ketergantungan kepada makhluk menuju tauhid sejati. Shalat berjamaah di masjid tidak hanya melambangkan persatuan dan kebersamaan, tetapi juga persamaan (equality), egalitarianisme, dan anti-diskriminasi. Yang kaya dan miskin, pejabat dan rakyat, penguasa dan pengusaha dapat berdiri dalam shaf yang sama. Tidak ada masjid hanya dikhususkan para penguasa, pengusaha, atau pejabat. Masjid, seperti halnya kemerdekaan, adalah hak semua. Masjid mendidik kita untuk mandiri, mengembangkan semangat kebersamaan, nasionalisme, dan patriotisme sejati”*.<sup>13</sup>

Lembaga pendidikan Islam hendaknya tidak tebang pilih dalam membuat kebijakan. Apabila pelajar terlambat masuk gerbang, pelajar langsung mendapatkan hukuman, sekalipun murid mempunyai alasan yang kuat atas keterlambatannya. Tetapi apabila guru yang terlambat, tidak mendapatkan

<sup>13</sup> Muhibb Abdul Wahab, *Spirit Istiqlal*, diposting pada 22 Agustus 2013

hukuman. Itulah yang kebanyakan terjadi, karena tidak belajar dari anti diskriminasinya manajemen masjid.

#### d. MBS dan TQM dalam Pengelolaan Pendidikan Islam

Model Pengelolaan (manajemen) pendidikan Islam baik di sekolah umum (SD, SMP, SMA/K), maupun di madrasah dan pesantren pada dekade terakhir ini, terutama setelah desentralisasi bidang pendidikan, orientasi utamanya adalah peningkatan mutu. Mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk, baik barang ataupun jasa, dan pendidikan termasuk pada sektor jasa. Pada kajian manajemen, diantara manajemen yang banyak dipakai saat ini adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan *Total Quality Management* (TQM).

##### 1) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kehadiran konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam wacana pengelolaan pendidikan di Indonesia, tidak lepas dari konteks gerakan “Rekonstruksi dan Reformasi” pada pendidikan nasional, melalui desentralisasi dan pemberian otonomi yang lebih besar kepada satuan pendidikan atau

sekolah/madrasah termasuk di pesantren. Tujuan umum MBS adalah untuk mendirikan atau memberdayakan sekolah/madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam sistem lama, birokrasi pusat sangat mendominasi proses pengambilan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan yang bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro; sementara

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

sekolah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengalaman menunjukkan bahwa sistem lama sering menimbulkan kontradiksi apa yang menjadi kebutuhan sekolah dengan kebijakan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah ini memerlukan suatu perubahan cara berfikir dari yang bersifat rasional normatif kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi oleh birokrat pusat. Hal inilah yang mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang sedang dikembangkan.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini menekankan pada *effective school* yang lebih menfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond, 1979). Indikator

yang menunjukkan karakter dari manajemen ini sebagai berikut; (1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (2) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai; (3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat; (4) ada harapan yang tinggi dari personil sekolah untuk berprestasi; (5) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai dengan tuntutan IPTEK; (6) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu; dan (7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa, masyarakat.

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

Dalam mengimplimentasikan konsep MBS, sekolah mempunyai tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan, dan fungsi setiap personil sekolah dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili dari kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan dalam sekolah sendiri maupun sekolah lain. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas.

Perubahan pada manajemen dari pendekatan sentralisasi kepada desentralisasi bukan berarti struktur semata, tetapi yang utama adalah yang berkaitan dengan masalah aparatur pemerintah. Merubah struktur adalah pekerjaan yang tidak begitu sulit bagi para pakar dan praktisi. Struktur dan

mekanisme kerja suatu organisasi akan berubah sesuai dengan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Permasalahannya adalah sejauh mana pola pengelolaan itu mampu merubah sikap mental aparat pelaksana atau birokrasi pendidikan itu sendiri. Apa yang direformasikan bukanlah semata-mata strukturnya, melainkan juga dimensi pelaksanaannya. Tugas-tugas reformatif apa yang perlu dilakukan pada tingkat satuan pendidikan menuju otonomi manajemen sekolah, merujuk kepada pendapat David dalam *Sinthesis of Research on School-Based Management*

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

(1989), hal itu akan tercipta ketika terjadi pergeseran pada tingkat struktural dalam beberapa hal:

- a) Membangun aliansi yang kuat dengan persatuan guru. Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) harus menjadi organisasi yang kuat;
- b) Mendelegasikan kewewenangan kepada sekolah untuk mendefinisikan tugas baru, memilih staf, dan mengkreasikan lingkungan belajar;
- c) Mendorong terciptanya otonomi dalam pembuatan keputusan sekolah. Sekolah menjadi sentral kegiatan administratif dan akademik kependidikan dan pembelajaran;
- d) Mengkomunikasikan tujuan, menentukan pokok sasaran, mendistribusikan informasi secara akurat. Tujuan dan sasaran sekolah harus dikomunikasikan dengan baik kepada komunitas sekolah dan masyarakat;
- e) Menciptakan komunikasi yang dinamis antara staf sekolah dengan pejabat kependidikan. Otonomi sekolah tidak mereduksi intensitas hubungan kepala sekolah dan guru dengan instansi unit di atasnya;
- f) Memberi peluang kepada sekolah untuk bereksperimen dan membuat keputusan yang beresiko;
- g) Memodifikasi keputusan pejabat struktural pendidikan. Komunitas sekolah, terutama kepala sekolah dan guru bukanlah orang yang mampu merajut program atas dasar juklak dan jukpro pejabat di atasnya. Memotivasi kepala sekolah untuk melibatkan guru-guru dalam membuat berbagai macam keputusan;
- h) Mengembangkan akuntabilitas bagi kepala sekolah. Staf sekolah adalah insan devotus yang harus berperilaku secara akuntabel atas segala perbuatan dan tindakan yang dilakukannya;
- i) Memberikan peluang kepada kepala sekolah dan staf untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian profesionalnya. Memodifikasi perilaku dan kemauan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional;
- j) Memberi peluang kepada kepala sekolah dan staf untuk membuat suatu aturan baru dan dapat dijalankan. Baik kebijakan intern (kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa) maupun bersama-sama Komite;
- k) Mengembangkan kaidah-kaidah dimana kantor pusat hanya berkedudukan sebagai fasilitator dan koordinator pembaruan sekolah, bukan sebatas mengomando dan menyamakan instruksi;
- l) Menggunakan pendekatan prestasi, misalnya dalam bidang penggajian. Pendekatan prestasi ini merupakan insentif bagi guru dan kepala sekolah bermutu dan unggul dalam prestasi.<sup>14</sup>

## 2) Total Quality Management (TQM)

<sup>14</sup> David, *Visi Manajemen Sekolah dari Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), h. 30-32

Secara bahasa *Total Quality Management* (TQM) berarti manajemen mutu terpadu. TQM merupakan sistem manajemen yang menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.<sup>15</sup> *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu) menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana adalah: “Suatu pendekatan menjalankan usaha dengan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.”<sup>16</sup>

Pendekatan mutu terpadu hanya dapat terlaksana dengan memperhatikan karakteristik dari TQM berikut ini:

- a) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal;
- b) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas;
- c) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah;
- d) Memiliki komitmen jangka panjang;
- e) Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*);
- f) Memperbaiki secara berkesinambungan;
- g) Menyenggarakan pendidikan dan pelatihan;
- h) Memberi kebebasan yang bertanggung jawab;
- i) Memiliki kesatuan tujuan;
- j) Adanya keterlibatan dan pemertanian karyawan.<sup>17</sup>

Dengan memperhatikan definisi TQM dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu usaha organisasi untuk selalu berorientasi kepada peningkatan mutu, kepuasan pelanggan, pendekatan ilmiah, kesatuan tujuan, kerja sama tim, dan komitmen jangka panjang. Apabila dirinci bagaimana menjalankan TQM sebagaimana yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis, terdapat sepuluh unsur yaitu:

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 33-38

<sup>16</sup> Fandi Tjiptono, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: ANDI, 2003), h. 4

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 15-18

- a) Fokus pada pelanggan, meliputi pelanggan eksternal dan internal. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan pada mereka. Sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa;
- b) Obsesi terhadap kualitas, penentu akhir pada organisasi yang menentukan TQM adalah pelanggan internal dan eksternal. Organisasi harus terobsesi memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Ini berarti semua level berusaha melaksanakan semua pekerjaan secara maksimal;
- c) Pendekatan ilmiah, terutama untuk mendesain pekerjaan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, karena data sangat diperlukan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan untuk perbaikan;
- d) Komitmen jangka panjang, TQM merupakan suatu paradigma baru dalam berusaha, untuk itu diperlukan budaya kerja yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat diperlukan untuk perubahan budaya kerja TQM agar dapat berjalan dengan baik;
- e) Kerjasama Tim (*teamwork*). Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering diciptakan persaingan antara departemen agar daya saing meningkat. Sebenarnya persaingan internal tersebut sering hanya menghabiskan energi yang seharusnya dapat difokuskan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gulirannya akan dapat meningkatkan daya saing eksternal;
- f) Perbaikan secara berkesinambungan. Suatu produk atau jasa dihasilkan dan menggunakan proses-prosedur tertentu dalam suatu sistem, karena itu proses yang ada perlu dipantau secara terus menerus, agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat;
- g) Pendidikan dan pelatihan. Terdapat organisasi yang tidak begitu memperhatikan pentingnya pendidikan dan pelatihan, mereka hanya mementingkan tenaga terampil siap pakai yang diberikan pelatihan sekedarnya. Kondisi ini menyebabkan organisasi yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing, apalagi dalam era persaingan global. Dalam organisasi yang menerapkan TQM pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk belajar, sehingga berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal usia;
- h) Kebebasan yang terkontrol. Penerapan TQM melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah merupakan hal yang penting. Hal ini dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu juga dapat memperkaya wawasan dalam mengambil keputusan karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan keterlibatan karyawan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana;
- i) Kesatuan tujuan. Agar TQM dapat terlaksana dengan baik organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian semua usaha dapat diarahkan

**UIN IMAM BONJOL**  
**PADANG**



pada tujuan yang sama. Namun kesatuan tujuan ini tidak mesti selalu kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan;

- j) Adanya keterlibatan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam TQM perlu diterapkan, karena ada dua manfaat utama dalam hal ini. *Pertama*, akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. *Kedua*, keterlibatan karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.<sup>18</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa TQM berorientasi pada kepuasan pelanggan dan kualitas, pendekatan ilmiah dan berwawasan jangka panjang, kerja sama tim, pendidikan dan pelatihan, serta perbaikan sistem secara berkesinambungan, kebebasan yang terkendali, dan kesatuan tujuan. Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen sekolah/madrasah termasuk di pesantren sudah banyak mengarah kepada *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Total. Penerapan TQM di sekolah harus mencakup semua unsur yang ada mulai dari dewan pendidikan, komite sekolah, kepala sekolah, guru, kepala tata usaha, dan karyawan harus dilibatkan dalam menetapkan semua kebijakan sekolah dan secara bersama-sama pula terlibat dalam semua kegiatan dan bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

# UIN IMAM BONJOL PADANG

Menerapkan sistem manajemen TQM pada organisasi *non profit*, khususnya pendidikan memang tidak mudah. Kesulitannya disebabkan oleh karena ukuran produktivitas sekolah tidak hanya bersifat kuantitatif, seperti kelengkapan ruang belajar, laboratorium, dan kelengkapan personil, tetapi juga menyangkut kualitas sumber daya manusia. Begitu juga *output* (tamatan) dari

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, h. 19

suatu sekolah, secara kuantitatif dapat ditentukan persentasenya, tetapi secara kualitas baru dapat diketahui setelah melewati tenggang waktu yang cukup lama.

Penerapan *Total Quality Management* dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala-gejala berikut:

- a) Tingkat konsisten produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk peningkatan kualitas SDM terus meningkat;
- b) Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidak puasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin meningkat;
- c) Disiplin waktu semakin meningkat;
- d) Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya;
- e) Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam memberikan pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat;
- f) Pemborosan dana dan waktu dapat dicegah;
- g) Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu beradaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai cara bekerja yang paling profesional, dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.<sup>19</sup>

Memperhatikan karakteristik yang dikutipan di atas dapat dipahami,

bahwa penerapan manajemen TQM di sekolah/madrasah termasuk di pesantren

manus berorientasi fokus pada pelanggan atau siswa/ santri, peningkatan kualitas kerja, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, memperbaiki

proses belajar mengajar secara berkesinambungan, melakukan pendidikan dan pelatihan dalam rangka peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM). Apabila

dihubungkan pengelolaan pendidikan Islam berbasis *life skill* di pesantren dengan

manajemen TQM, maka sistem ini sangat mendukung, karena karakteristik TQM

melibatkan semua komponen yang ada dalam suatu organisasi.

<sup>19</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005), h. 47

Pada era otonomi daerah sekarang ini dalam pengelolaan pendidikan Islam di pesantren sebaiknya melibatkan pemerintah kabupaten/kota, DPRD, dewan pendidikan, pemuka masyarakat, pengusaha, komite, dan semua unsur yang ada pada pesantren yang bersangkutan. Salah satu manfaat yang diinginkan dengan melibatkan pemerintah daerah kabupaten dan kota diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan bantuan keuangan bagi kelengkapan sarana dan prasarana pesantren pada umumnya.

## B. Pondok Pesantren

### 1. Pengertian Pondok Pesantren

Dalam pemakaian sehari-hari, istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau kedua kata ini digabung menjadi pondok pesantren. Secara esensial, semua istilah ini mengandung makna yang sama, kecuali sedikit perbedaan. Asrama yang menjadi penginapan santri sehari-hari dapat dipandang sebagai pembeda antara pondok pesantren dengan pesantren yang santrinya tidak disediakan asrama (pemandoran). Komplek pesantren tersebut; mereka

tinggal diseluruh penjuru desa sekeliling pesantren (santri kalong) dimana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem wetonan yaitu para santri datang berduyun-duyun pada waktu tertentu.<sup>20</sup>

Pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama, dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau

<sup>20</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 1

beberapa orang kiai dengan ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.<sup>21</sup>

Kosakata pesantren berasal dari akar kata santri dengan awalan “pe” dan akhiran “an” yang berarti tempat tinggal para santri. Selain itu, asal kata pesantren terkadang dianggap gabungan dari kata *Sant* (manusia baik) dengan kata *tra* (suka rela) sehingga kata pesantren berarti “tempat pendidikan manusia baik”. Pendapat lain mengatakan bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti “guru mengaji”. Ada juga yang berpendapat berasal dari kata *shastri* yang dalam bahasa India adalah orang yang tahu buku suci agama Hindu. Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku suci atau buku agama.<sup>22</sup>

Secara terminologis, Karel A. Steenbrink menjelaskan bahwa pendidikan pesantren dilihat dari segi bentuk dan sistemnya berasal dari India. Sebelum proses penyebaran Islam di Indonesia, sistem tersebut telah digunakan secara umum untuk pendidikan dan pengajaran agama Hindu di Jawa. Setelah Islam masuk dan tersebar di Jawa, sistem tersebut diambil oleh Islam. Istilah pesantren

sendiri seperti halnya mengaji, langgar atau surau di Minangkabau, Rangkang di Aceh bukan berasal dari istilah Arab melainkan India. Namun bila dicermati waktu sebelum tahun 60-an, pusat pendidikan tradisional di Jawa dan Madura lebih dikenal dengan sebutan *pondok*, padahal istilah *pondok* berasal dari kata Arab *funduk*, yang berarti ‘pasanggrahan atau penginapan bagi para musafir’.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 2

<sup>22</sup> Masnur Alam, *Model Pesantren Modern Sebagai Alternatif Pendidikan Masa Kini dan Mendatang*, (Kerinci: STAIN Kerinci Press, 2011), h. 1

<sup>23</sup> Zulmuqim (ed), *Upaya Pengembangan Sikap dan Amal Keagamaan Santri*, (Ciputat: Referensi, 2012), h. 1-2

Dalam konteks pesantren, Zarkasyi menulis: “hakikat pondok pesantren sebenarnya terletak pada isi/jiwanya, bukan pada kulitnya. Sedangkan pokok isi dari pondok pesantren adalah pendidikannya. Didalam pendidikan itulah terjalin jiwa yang kuat, yang sama menentukan filsafat hidup para santri.” Dengan begitu, antara jiwa dan pendidikan yang telah terbina di dalam pesantren tidak dapat dipisahkan. Dalam Islam, tradisi keilmuan adalah merupakan dasar yang cukup penting. Sementara dalam tradisi keislaman manusia diarahkan untuk mengenal diri, konsep ini sebenarnya telah bertemu dalam ‘ilmu, ‘alam dan ‘amal.<sup>24</sup>

Penyebutan pondok, pesantren atau pondok pesantren dalam bahasa sehari-hari memiliki makna yang sama. Namun sebenarnya secara esensi penyebutan pesantren dan pondok pesantren memiliki arti yang berbeda. Penyebutan pesantren digunakan jika para santri dalam bahasa tersebut tidak memiliki fasilitas asrama atau tempat tinggal. Biasanya para santri berasal dari daerah sekitar pesantren dan ke hal inilah penekanan pada pesantren itu pengajaran hanya dilakukan pada waktu tertentu. Sedangkan pondok pesantren yang para santrinya difasilitasi dengan asrama atau tempat tinggal, itulah yang secara esensi dapat disebut dengan pondok pesantren.

## 2. Tujuan Pondok Pesantren

Tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi abdi masyarakat atau menjadi pelayan masyarakat

<sup>24</sup> HM Amien Haidari, *Pesantren dan Peradaban Islam*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), h. 5

sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad, mampu berdiri sendiri, bebas, dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan ummat ditengah-tengah masyarakat (*'Izz al-Islam wa al-Muslimin*) dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian manusia.<sup>25</sup>

Tujuan umum pesantren adalah membina warga negara agar berkepribadian Muslim sesuai dengan ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupannya serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi agama, masyarakat dan negara.<sup>26</sup>

Adapun tujuan khusus pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Mendidik siswa/santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang Muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan minat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila;
- b. Mendidik siswa/santri untuk menjadikan manusia yang selalu kader-kader ulama dan mubaligh yang selalu ikhlas, jujur, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan sejarah Islam secara kreatif dan dinamis;
- c. Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat keagamaan yang dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan negara;
- d. Mendidik tenaga-tenaga penyuluh pembangunan mikro (keluarga) dan regional (pedesaan/masyarakat lingkungannya);

<sup>25</sup> Mujamil Qomar, *op.cit.*, h. 4

<sup>26</sup> *Ibid.*, h. 6

- e. Mendidik siswa/santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental-spiritual;
- f. Mendidik santri membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat dan bangsa.<sup>27</sup>

Tujuan pendirian pondok pesantren adalah untuk melahirkan lulusan yang dapat hidup mandiri, tidak bergantung kepada orang lain, akan tetapi hanya bergantung kepada Allah SWT. Oleh karena itu, pondok pesantren sangat menaruh perhatian untuk melakukan pembinaan serta pengembangan watak setiap santri sehingga para guru memahami kemampuan, kecerdasan serta batasan yang dimiliki setiap santrinya. Pesantren diharapkan mampu mencetak lulusan yang berkualitas dan mampu menyampaikan dakwah agama dan memberikan pencerahan agama di tengah-tengah masyarakat.

Kehadiran pondok pesantren terbukti telah mampu mengangkat derajat umat manusia ditengah-tengah masyarakat, dan sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS. Al Mujaadilah (58) sebagai berikut:

يَتَأْتُوا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ  
 لَهُمْ فَأَقْرُبُوا يَرْجِعْ اللَّهُ إِلَيْكُمْ وَأَمْرًا إِلَيْكُمْ وَالَّذِينَ أَوْوُوا إِلَيْكُمْ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ لِيمُنَّ الْعَمَلُونَ  
 خَيْرٌ ﴿٥٨﴾ (سورة المجادلة: ٥٨)

# UIN IMAM BONJOL PADANG

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu*

<sup>27</sup> Ibid., h. 6-7

*pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS Al-Mujaadilah {58}: 11).*<sup>28</sup>

Ilmu yang dimaksud dalam ayat di atas bukan hanya ilmu agama, tetapi ilmu apapun yang bermanfaat. Dalam pandangan al-Qur'an ilmu tidak hanya ilmu agama, tetapi juga yang menunjukkan bahwa ilmu itu haruslah menghasilkan rasa takut dan kagum pada Allah SWT, yang pada gilirannya mendorong yang berilmu untuk mengamalkan ilmunya serta memanfaatkannya untuk kepentingan makhluk dan kemaslahatan umat manusia.

Sesungguhnya nilai dan semangat dari QS Al Mujaadilah ayat 11 inilah yang dilaksanakan dan diamalkan disetiap pondok pesantren yang ada di Indonesia ini. Sehingga dapat dilihat dan dirasakan bahwa santri dan lulusan pondok pesantren dari ataupun tidak selalu menduduki tempat yang tinggi ditengah-tengah masyarakat, karena ilmu yang telah dipelajarinya itulah yang menyebabkan para alim pondok pesantren dihormati dan dihormati serta dipandang mulia ditengah-tengah masyarakat.

Ilmu pendidikan yang diajarkan di pondok pesantren merupakan salah

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

Ilmu ke-Islaman yang membahas tentang objek dan kajian seputar kependidikan Islam. Hakikat pendidikan Islam adalah usaha orang dewasa muslim yang bertaqwa secara sadar mengarahkan dan membimbing pertumbuhan serta perkembangan fitrah (kemampuan dasar) anak didik melalui ajaran Islam kearah titik maksimal pertumbuhan dan perkembangannya.<sup>29</sup> Sesuai dengan salah satu

<sup>28</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang, CV Al-Waah, 2004), h. 793

<sup>29</sup> M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 32



misi Kerasulan nabi Muhammad SAW, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Baqarah (2) ayat 151:

كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ (البقرة: ١٥١)

*Artinya: Sebagaimana (Kami telah menyempurnakan nikmat Kami kepadamu) Kami telah mengutus kepadamu Rasul diantara kamu yang membacakan ayat-ayat Kami kepada kamu dan mensucikan kamu dan mengajarkan kepadamu al-Kitab dan al-Hikmah, serta mengajarkan kepada kamu apa yang belum kamu ketahui. (QS. Al-Baqarah {2}: 151)*

Ayat ini menjelaskan tentang hakikat dan misi kerasulan Nabi Muhammad di utus oleh Allah SWT kepada umat manusia. Sebagai umat nabi Muhammad yang hidup di akhir zaman ini, tentunya kita mempunyai kewajiban moral untuk melanjutkan misi kerasulan tersebut untuk ditransmisikan pada generasi berikutnya. Salah satu bentuk yang tepat untuk melanjutkan misi kerasulan itu adalah pondok pesantren, yang menjadi pondok pesantren manusia atau santri diajarkan membaca, memahami dan mengamalkan kandungan kitab suci Al-

Qur'an, dilatih untuk mensucikan hati dan jiwa, dididik dengan pengajaran kitab dan hikmah serta mengajarkan segala sesuatu yang belum diketahui dan dipahami selama ini. Semuanya tentu saja akan menjadi bekal bagi manusia dalam menapaki dan menjalani hidup dan kehidupannya.

### 3. Sejarah Pondok Pesantren

Istilah “pesantren” sebagai lembaga pendidikan Islam yang khas, setidaknya baru memasyarakat -dan digunakan oleh sejumlah lembaga pendidikan Islam di Sumatera Barat- dalam beberapa dasawarsa terakhir. Kelihatannya di

masa dulu, fenomena pesantren yang demikian berkembang di pulau Jawa tidak banyak mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan lembaga pendidikan Islam semacam ini di Minangkabau, sedikitnya sampai terjadi modernisasi dalam pesantren belakangan ini.<sup>30</sup>

Secara historis, lembaga pesantren telah dikenal luas di kalangan masyarakat Indonesia pra-Islam. Dengan kata lain, pesantren, seperti dikatakan Nurcholis Madjid tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*Indegenous*), sebab lembaga serupa pesantren sebenarnya sudah ada pada masa Hindu-Belanda.<sup>31</sup>

Azyumardi Azra menjelaskan bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan *indigenus* memiliki akar sosio-historis yang cukup kuat, sehingga membuatnya mampu menduduki posisi yang relatif sentral dalam dunia keilmuan masyarakatnya, dan mampu bertahan ditengah-tengah perubahan.<sup>32</sup>

Taufik Abdullah mengatakan bahwa pesantren adalah tempat untuk membina manusia menjadi orang baik, dengan *adab* dan *tasrama*, artinya para santri dan kiyai hidup dalam lingkungan pendidikan yang ketat dengan disiplin.<sup>33</sup>

# UIN IMAM BONJOL PADANG

Menurut sejarah, berdirinya pesantren di Indonesia khususnya di Jawa dimulai dan dibawa oleh Wali Songo. Adapun pondok pesantren yang pertama didirikan adalah Pondok Pesantren Muli Ibrahim atau terkenal dengan sebutan Syekh Maulana Magribi (wafat tanggal 12 Rabiul Awal 822 H, atau tanggal 8

<sup>30</sup> Azyumardi Azra, *Surau Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi*, (Ciputat, PT. Logos Wacana Ilmu, 2003), h. 7

<sup>31</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 3

<sup>32</sup> Azyumardi Azra, *Esei-esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2005), h. 87

<sup>33</sup> Masnur Alam, *op.cit.*, h. 4

Apri 1419 H di Gresik).<sup>34</sup> Selanjutnya menurut sumber lain, pesantren di Indonesia baru diketahui keberadaan dan perkembangannya setelah abad ke 16. Pada masa itu telah banyak dijumpai pesantren besar yang mengajarkan berbagai ajaran Islam klasik dalam bidang fiqih, teologi, tasawuf, dan menjadi pusat-pusat penyiaran Islam. Pada awal abad 17 di Kudus Jawa Tengah salah seorang anak Jaka Tingkir Pangeran Bonowa, menghabiskan seluruh hidupnya dengan menjadi seorang guru tarekat. Ia ingin mengikuti jejak pendiri Kota Kudus yang memiliki pengetahuan tentang Islam yang sangat mendalam sehingga disebut *Wali al-Ilmi* (guru ilmu).<sup>35</sup>

Pada awalnya pesantren merupakan lembaga pendidikan nonformal yang tidak mengajarkan ilmu umum. Seluruh program pendidikan disusun sendiri dan pada umumnya bebas dari ketentuan formal. Program pendidikannya berjalan sepanjang hari dibawah pengawasan kiyai. Pada umumnya pesantren tidak pernah mengeluarkan ijazah bagi para siswanya. Ijazah menurut tradisi pesantren adalah keterampilan atau kecakapan itu sendiri. Dengan kata lain, ijazah itu bukanlah

berupa kertas atau kumpulan nilai, melainkan pengakuan sekaligus penghargaan langsung dari masyarakat.<sup>36</sup>

Pendidikan Islam di Indonesia sebelum tahun 1900 masih bersifat *halaqah* (nonklasikal). Selain itu, madrasah tersebut tidak besar sehingga sekarang kita tidak menemukan sisa-sisanya. Ada satu pesantren yang diketahui berdiri sebelum tahun 1900 M, yaitu pesantren Tebuireng yang didirikan oleh K.H Hasyim Asy'ari. Pesantren ini berdiri tahun 1899 dan sumber lain mengatakan,

<sup>34</sup> Zulmuqim (ed), *op.cit.*, h. 4-5

<sup>35</sup> Saiful Ma'sum, *Menapak Jejak Mengenal Watak*, (Jakarta: ttp, 1994), h. 116

<sup>36</sup> Zulmuqim, *op.cit.*, h. 3-4

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

pesantren itu berdiri tahun 1904. Secara *ittifaq* (kesepakatan), pesantren-pesantren yang klasikal dan masih eksis sampai sekarang lahir sekitar awal tahun 1900.<sup>37</sup>

Semenjak Islam masuk ke Indonesia tentunya interaksi orang Timur-Tengah dengan orang Indonesia, khususnya yang beragama Islam bertambah baik. Terbukti tokoh-tokoh umat Islam Indonesia yang mendirikan pesantren banyak alumni-alumni dari Makkah. Bersamaan dengan naik haji, mereka bermukim untuk belajar sampai ada yang bertahun-tahun. Interaksi Indonesia dengan Makkah membawa warna baru dalam pendidikan Islam di Indonesia. Misalnya pesantren Tebuireng Jombang di Jawa Timur didirikan oleh K.H Hasyim Asy'ari tahun 1899 M, sekolah-sekolah produk Muhammadiyah banyak dipengaruhi oleh pendirinya K.H Ahmad Dahlan, pesantren al-Mustafawiyah Durba Baru Tapanuli Selatan yang didirikan oleh Syaikh Mustafa Husein tahun 1900 dan sebagainya.<sup>38</sup>

Peranan kultur pesantren dalam penyebaran Islam dan dalam pemantapan ketaatan masyarakat kepada Allah sudah dibahas oleh Dr. Soebardi dan Prof. John:

Lembaga-lembaga pesantren adalah yang paling menentukan watak keislaman dari kerajaan-kerajaan Islam dan yang memegang peranan paling penting bagi penyebaran Islam sampai ke pelosok-pelosok. Dari lembaga-lembaga pesantren itulah asal-usul sejumlah manuskrip tentang pengajaran Islam di Asia Tenggara yang tersedia secara terbatas yang dikumpulkan oleh para pengembara-pengembara Belanda dari perusahaan-perusahaan dagang Belanda dan Inggris sejak akhir abad ke-16. Untuk dapat betul-betul memahami sejarah Islamisasi di wilayah ini, kita harus mulai mempelajari lembaga-lembaga pesantren tersebut, karena lembaga-lembaga inilah yang menjadi anak panah dalam penyebaran Islam di wilayah ini.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h. 194

<sup>38</sup> *Ibid.*, h.194-195

<sup>39</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 17-18

Klaim historis yang lain tentang pesantren mendefinisikan bahwa identitas pesantren itu murni Indonesia. Klaim ini berkaitan dengan peran orang-orang pesantren, khususnya kiyai dalam perjuangan melawan penjajah pada masa perang kemerdekaan dan setelah merdeka kiyai dan santrinya banyak terlibat dalam perjuangan untuk kemerdekaan Indonesia. Catatan dan laporan sejarah tentang pesantren adalah bukti tertulis tentang peran yang dimainkan oleh orang-orang pesantren selama perang berlangsung. Misalnya, K.H Hasyim Asy'ari dari Tebuireng dikatakan telah mendorong kemerdekaan dengan memfokuskan bahwa perang melawan Belanda adalah jihad dan wajib bagi setiap muslim dalam radius 80 KM dari musuh, dan Kiyai-kiyai yang lain memimpin perlawanan secara gerilya. Ini merupakan klaim yang umum tentang beberapa peran pesantren dalam peperangan tersebut sebagai bagian dari identitas nasional, yaitu komunitas pesantren yang ditentang di Indonesia.<sup>40</sup>

Potret pesantren pada dasarnya merupakan sebuah tempat pendidikan tradisional yang berbentuk asrama, di mana para siswanya tinggal bersama dan

belajar ilmu keagamaan dibawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiyai. Asrama untuk para siswa tersebut berada dalam kompleks pesantren di mana kiyai bertempat tinggal. Pada masa awal, pesantren memiliki tingkatan yang berbeda-beda, tingkatan pesantren paling sederhana hanya mengajarkan cara membaca huruf 'Arab dan Al-Qur'an. Sementara pesantren yang lebih tinggi

<sup>40</sup> Ronald Alan Lukens-Bull, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Yogyakarta, Gama Media, 2004), h. 61-62

adalah pesantren yang mengajarkan berbagai kitab fiqih, Ilmu ‘Aqidah, dan kadang-kadang amalan Sufi, disamping tata bahasa ‘Arab (*nahwu sharf*).<sup>41</sup>

Pesantren sebagai salah satu unsur penggerak Islam telah lama hadir bersamaan dengan kedatangan Islam di Indonesia yang mampu mengadaptasi kultur yang ada. Karenanya dari segi historis pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indegenous*). Pola adaptasi yang dialami pesantren merupakan bentuk kearifan Islam melakukan akomodasi kulturasi (*cultural accommodation*).<sup>42</sup>

Menilik proses perubahan yang terjadi di pesantren, tampak bahwa hingga dewasa ini, lembaga tersebut telah memberi kontribusi penting dalam penyelenggaraan Pendidikan Nasional. Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan, baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki peranan yang besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Dari waktu ke waktu, pesantren semakin tumbuh dan berkembang kuantitas dan kualitasnya, dan dengan melakukan

inovasi sistem pendidikan, pesantren semakin kompetitif. Meskipun melakukan berbagai inovasi pendidikan, sampai saat ini pesantren tidak kehilangan karakteristiknya yang unik dan yang membedakan dirinya dengan model pendidikan umum yang diformulasikan dalam bentuk sekolah.<sup>43</sup>

Pesantren mampu mensintesis antara modernisasi dengan tradisi Islam yang menjadi kekuatan pesantren. Kekuatan tradisional yang dimiliki pesantren diantaranya adalah kekayaan khazanah keilmuan klasik yang tertuang

<sup>41</sup> Zulmuqim, *op.cit.*, h. 4

<sup>42</sup> HM Amien Haidari, *op.cit.*, h. viii

<sup>43</sup> Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2012), h. 380

dalam kitab kuning. Misalnya, kita mengenal hasil karya ulama pesantren yang monumental, seperti *tafsir al-Munir li Ma'alim at-tanzil* karya Imam Nawawi al-Bantani dan karya Mahfizh Termasi dalam bidang ilmu hadits yang berjudul *Manhaj Zhawi an-Nazhar*. Kekuatan inilah yang dijadikan rujukan komunitas pesantren pada saat merespons pelbagai wacana publik seperti demokrasi, kesetaraan jender di ranah politik, HAM dan lain-lain. Kalangan pesantren mengakrabi wacana tersebut serta memberikan penguatan secara teologis.<sup>44</sup>

Dalam perkembangannya, dinamika pesantren mengalami siklus naik turun seiring dengan perubahan lokal, nasional dan global. Pada paruh akhir orde baru, pesantren memainkan peran kuat dalam penguatan masyarakat sipil melalui jaringan alumninya. Pola gerakan jaringan pesantren sangat beragam: pendirian oronop (oragnisasi non pemerintah) yang berafiliasi secara langsung atau tidak langsung dengan pemerintah dengan melakukan dialog antara tradisi keilmuan pesantren dengan komunitas masyarakat lokal, gerakan jender dan memperluas gagasan-gagasan pluralisme; jaringan untuk komunitas politik, baik dekat dengan partai pemerintah Golkar maupun (dan utamanya) dengan partai ‘Islam’

PPP; dan kerja-kerja sosial bersama komunitas petani, buruh, nelayan dan komunitas lainnya.<sup>45</sup>

Pesantren mulai berbenah diri dengan melakukan berbagai inovasi untuk pengembangan sistem pendidikan, baik oleh masyarakat maupun pemerintah. Dalam aspek kurikulum yaitu dengan masuknya pengetahuan umum dan keterampilan kedalam pesantren adalah sebagai upaya untuk memberikan bekal

<sup>44</sup> HM Amien Haidari, *loc.cit.*,

<sup>45</sup> Badrus Sholeh (ed), *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2007), h.

tambahan agar para santri bila telah menyelesaikan pendidikannya dapat hidup layak dalam masyarakat. Terjadinya perubahan sistem pembelajaran dengan sistem klasikal yang menggunakan sarana dan peralatan pengajaran Madrasah sebagaimana yang berlaku di sekolah-sekolah. Adanya pesantren yang membuka, membina dan mengelola madrasah-madrasah atau sekolah umum, baik tingkat dasar, menengah, maupun perguruan tinggi.<sup>46</sup>

Dalam konteks Indonesia saat ini, sebagai lembaga pendidikan yang berbasis Islam, pesantren sangat potensial menjadi pusat peradaban Islam modern di Indonesia. Salah satu alasan kuantitatifnya, pesantren memungkinkan untuk melakukan transformasi sosial budaya dengan jangkauan sekitar 216 juta jiwa atau 88 persen masyarakat Indonesia yang beragama Islam. Potensi tersebut diperkuat lagi dengan kenyataan bahwa terdapat banyak sekali pesantren di Indonesia. Berdasarkan data pesantren sementara yang ditulis oleh Kemenag Republik Indonesia, jumlah pesantren di Indonesia lebih dari 16.500 pesantren dengan pelbagai ukuran dan pola pendidikan yang tersebar diseluruh Indonesia.

Semua potensi tersebut sangat memungkinkan bagi pesantren untuk membangun pusat peradaban Muslim modern dan ideal secara nasional di Indonesia.<sup>47</sup>

Pesantren dengan sistem pendidikan tradisional sebenarnya memiliki hubungan “nasab” yang dekat dan jelas dengan sistem pendidikan Islam klasik dan abad pertengahan yang banyak menghasilkan para ulama sekaligus ilmuwan Muslim yang secara gilang-gemilang mampu mewujudkan peradaban muslim yang cukup fenomenal. Pesantren di Nusantara memang telah banyak

<sup>46</sup> Ramayulis, *op.cit.*, h. 376

<sup>47</sup> HM Amien Haidari, *op.cit.*, h. 64-65



menghasilkan para ulama yang berkompeten di bidang keilmuan tertentu. Namun pesantren dianggap memiliki potensi lebih dari yang diperlihatkan selama ini, sehingga mampu melahirkan *output* pendidikannya sebagaimana para ulama ilmunan dan profesional yang mampu membangun peradaban Islam abad pertengahan yang mengundang kekaguman semua bangsa.<sup>48</sup>

#### 4. Kategorisasi dan Unsur Pondok Pesantren

Terdapat sangat banyak ragam pesantren bila dilihat dari pelbagai aspeknya, sebab itu teramat sulit untuk mengategorisasikan dan menemukan definisi tunggal bagi pesantren, karena terdapat pelbagai macam pesantren, maka hal-hal yang juga terdapat di dalamnya juga lebih beragam, misalnya tipe, tradisi pendidikan, sistem pengajaran, metode, dan asosiasi pesantren. Namun demikian, tujuan dasar pesantren adalah membangun dan mengembangkan kepribadian muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT yang akan memancarkan kewajiban moral untuk menyebarkan ajaran dan nilai Islam diantara manusia.<sup>49</sup>

Pada umumnya lembaga pendidikan Islam masa klasik diklasifikasikan atas dasar muatan kurikulum yang diajarkan, kurikulumnya meliputi pengetahuan agama dan pengetahuan umum. Atas dasar ini lembaga pendidikan Islam di masa klasik menurut Charles Michael Stanton<sup>50</sup> digolongkan kedalam dua bentuk, yaitu lembaga pendidikan formal yang mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan nonformal yang mengajarkan pengetahuan umum termasuk filsafat. Sementara

<sup>48</sup> *Ibid.*, h. 65

<sup>49</sup> *Ibid.*, h. 74

<sup>50</sup> Charles Michael Stanton, *Higher Learning in Islam: The Classical Period, AD 700-1300*, (Maryland, 1990), h. 122

George Makdisi<sup>51</sup> menyebutnya sebagai lembaga pendidikan eksklusif (tertutup) dan lembaga pendidikan inklusif (terbuka). Tertutup artinya hanya mengajarkan pengetahuan agama dan terbuka artinya juga menawarkan pengetahuan umum.<sup>52</sup>

Menurut Haidar Putra Danlay, akhir-akhir ini telah muncul polarisasi pesantren. Polarisasi pesantren itu dapat dilihat dari dua aspek, yaitu: 1) berdasarkan bangunan fisik; dan 2) berdasarkan kurikulum, untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan berikut ini.<sup>53</sup>

a. Berdasarkan Bangunan Fisik

Berdasarkan bangunan fisik, pesantren dapat dibagi menjadi lima pola, dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Polarisasi Pesantren

<b>POLA I</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kiyai	Pesantren ini masih bersifat sederhana, dimana kiyai menggunakan Masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar. Dalam pesantren santri hanya datang dari daerah pesantren itu sendiri, namun mereka telah menimba ilmu secara kontiniu dan sistematis. Metode pengajaran: <i>Wetonan dan Sorogan</i> .
<b>POLA II</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kiyai Pondok	Dalam pola ini, pesantren telah memiliki pondok atau asrama yang disediakan bagi para santri yang datang dari daerah. Metode pengajaran: <i>Wetonan dan Sorogan</i> .
<b>POLA III</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kiyai Pondok Madrasah	Pesantren ini telah memakai sistem klasikal, dimana santri yang mondok mendapat pendidikan di Madrasah. Adakalanya murid Madrasah itu datang dari daerah sekitar pesantren. Disamping sistem klasikal juga pengajaran sistem <i>wetonan</i> dilakukan juga oleh kiyai.
<b>POLA IV</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kiyai Pondok	Dalam pola ini disamping memiliki Madrasah juga memiliki tempat keterampilan, misalnya: pertanian, peternakan, kerajinan rakyat, toko koperasi dan

<sup>51</sup> George Makdisi, *Typology of Institutions of Learning* dalam An Antology Studies oleh Issa J. Boullata, (Montreal: McGill Indonesia IAIN Development Project, 1992), h. 16

<sup>52</sup> Abuddin Nata, *op.cit.*, h. 31-32

<sup>53</sup> Ramayulis, *op.cit.*, h. 377-379

Madrasah Tempat keterampilan	sebagainya.
<b>POLA V</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kiyai Pondok Madrasah Tempat keterampilan Universitas Gedung pertemuan Tempat olahraga Sekolah umum	Dalam pola ini pesantren yang sudah berkembang dan bisa digolongkan pesantren mandiri. Pesantren seperti ini telah memiliki perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, rumah penginapan tamu, ruang <i>operation room</i> , dan sebagainya. Disamping itu, pesantren ini juga mengelola SMP, SMA dan Sekolah Kejuruan lainnya.

b. Berdasarkan Kurikulum

Berdasarkan kurikulum, pesantren juga dapat dibagi menjadi lima pola:

Pola I, materi pelajaran yang dikemukakan di pesantren ini adalah mata pelajaran yang bersumber dari kitab-kitab klasik. Metode penyampaian adalah *wetonan* dan *sorogan* dan tidak memakai sistem klasikal. Santri dinilai dan diukur berdasarkan kitab yang mereka baca. Mata pelajaran umum tidak diajarkan, tidak mementingkan bahasa sebagai alat untuk mencari kerja, dan yang paling dipentingkan adalah pendidikan agama semata melalui kitab klasik.

Pola II, pola ini hampir sama dengan pola I diatas, hanya saja pada pola

II proses belajar mengajar dilaksanakan secara klasikal dan nonklasikal juga diajarkan pendidikan keterampilan dan pendidikan berorganisasi. Pada tingkat tertentu diberikan sedikit pengetahuan umum. Santri dibagi pada jenjang pendidikan mulai dari tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah. Metode yang digunakan adalah: *wetonan*, *sorogan*, hafalan dan musyawarah.

Pola III, pada pola ini, mata pelajaran telah dilengkapi dengan mata pelajaran umum, dan ditambah pula dengan memberikan aneka macam pendidikan lainnya, seperti keterampilan, kepramukaan, olahraga, kesenian dan

pendidikan berorganisasi dan sebagian telah mengembangkan program pengembangan kemasyarakatan.

Pola IV, pola ini menitikberatkan pelajaran keterampilan disamping pelajaran agama. Keterampilan ditujukan untuk bekal kehidupan bagi seorang santri setelah tamat dari pesantren ini. Keterampilan yang diajarkan adalah pertanian, pertukangan dan peternakan.

Pola V, pada pola ini materi yang diajarkan di pesantren adalah:

- 1) Pengajaran kitab-kitab klasik seperti pada pola I;
- 2) Madrasah, di pesantren ini diadakan pendidikan model Madrasah, selain mengajarkan mata pelajaran agama, juga mengajarkan mata pelajaran umum. Kurikulum madrasah pondok dapat dibagi kepada dua bagian, yaitu: 1) kurikulum yang dibuat oleh pondok sendiri; dan 2) kurikulum yang dibuat oleh pemerintah yang memodifikasi pelajaran pondok.
- 3) Sekolah umum, di pesantren ini dilengkapi dengan sekolah umum. Sekolah umum yang ada di pesantren, mata pelajaran umum seluruhnya berpedoman kepada kurikulum Departemen Pendidikan Nasional. Sedangkan materi pelajaran agama disusun oleh pondok sendiri. Di luar kurikulum pendidikan agama yang diajarkan di sekolah, pada waktu-waktu yang sudah terjadwal santri menerima pendidikan agama lewat membaca kitab-kitab klasik;
- 4) Perguruan Tinggi, pada beberapa pesantren yang tergolong pesantren besar telah membuka Universitas atau Perguruan Tinggi.

Husni Rahim mengklasifikasi pesantren menjadi dua macam dilihat dari dua macam ilmu pengetahuan yang diajarkan, yaitu: 1) pesantren *salafi*, adalah

pesantren yang mengajarkan kitab Islam klasik. Sistem Madrasah diterapkan untuk mempermudah teknik pengajaran sebagai pengganti metode sorongan, dan pada pesantren ini tidak diajarkan pengetahuan umum; 2) pesantren *khalafi*, yang selain memberikan pengajaran kitab Islam klasik juga membuka sistem sekolah umum dilingkungan pesantren.<sup>54</sup>

Sejalan dengan kecenderungan deregulasi bidang pendidikan, penyetaraan pendidikan juga diarahkan kepada pesantren. Pada masa lalu (Orde Baru) tidak ada satupun pendidikan pesantren yang mendapat status (sertifikasi). Tapi pada masa reformasi sudah ada dua pesantren yang menapatkan status (sertifikasi) yang disamakan dengan pendidikan umum, yakni Pesantren Gontor (Ponorogo) dan Pesantren Al-Amiri (Madura). Sedangkan Pesantren *salafi* telah memperoleh penyetaraan melalui Keputusan Bersama Dua Menteri (Menteri Agama dan Menteri Pendidikan Nasional) No. 1/U/Kep/1999 dan No. MA/86/2000, tertanggal 20 Maret 2000.<sup>55</sup>

Di seluruh Jawa, orang umumnya menyetarakan kelas pesantren dalam tiga kelompok, yaitu pesantren kecil, menengah dan pesantren besar. Pesantren yang tergolong kecil biasanya mempunyai santri dibawah 1.000, pengaruhnya terbatas pada lingkungan kabupaten. Pesantren menengah biasanya mempunyai santri antara 1.000 sampai dengan 2.000 orang, memiliki pengaruh dan menarik santri dari beberapa kabupaten. Pesantren besar biasanya memiliki santri lebih dari 2.000 orang yang berasal dari berbagai kabupaten dan provinsi. Beberapa pesantren besar memiliki popularitas yang dapat menarik santri dari seluruh Indonesia.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Zulmuqim (ed), *op.cit.*, h. 17

<sup>55</sup> *Ibid.*, h. 19

<sup>56</sup> Zamakhsyari Dhofier, *op.cit.*, h. 44

# UIN IMAM BONJOL PADANG

Pesantren secara umum memiliki unsur pokok sebagai elemen dasar yang dapat menjelaskan secara sederhana apa sesungguhnya hakikat pesantren itu, serta yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lain sekaligus menjadi ciri khusus pondok pesantren yang harus dimiliki, unsur pokok pesantren tersebut adalah sebagai berikut:<sup>57</sup>

a. Pondok

Dalam tradisi pesantren pondok merupakan asrama, para santri tinggal dan belajar bersama di bawah bimbingan kiyai. Pada umumnya kompleks pesantren dikelilingi pagar sebagai pembatas yang memisahkan pesantren dengan masyarakat umum di sekelilingnya.

b. Masjid

Dalam struktur pesantren, masjid merupakan unsur dasar yang harus dimiliki pesantren, masjid merupakan tempat umum yang ideal untuk mendidik dan melatih para santri, masjid juga dapat menggerakkan tatacara ibadah, pengajaran kitab-kitab Islam klasikal dan kegiatan kemasyarakatan. Masjid pesantren biasanya dibangun dekat rumah kediaman kiyai dan berada ditengah-tengah kompleks pesantren.

c. Kiyai

Ciri yang paling esensial bagi suatu pesantren adalah adanya seorang kiyai. Kiyai pada hakekatnya adalah gelar yang diberikan kepada seseorang yang mempunyai ilmu bidang agama Islam. Keberadaan kiyai dalam pesantren sangat sentral sekali, karena ia sebagai penggerak dalam mengemban dan

<sup>57</sup> Zulmuqim (ed), *op.cit.*, h. 12-16

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendaki. Di tangan seorang kiyailah pesantren itu berada, oleh karena itu kiyai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berjalan bersama. Bahkan kiyai tidak hanya memimpin pondok pesantren tetapi juga pemilik pondok pesantren yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab penuh terhadap maju atau mundurnya pondok pesantren yang dipimpinnya.

#### d. Pengajaran Kitab Islam Klasik

Dalam tradisi pesantren, secara garis besarnya bidang-bidang ilmu dari kitab-kitab Islam klasik yang biasa diajarkan di pesantren adalah: 1) Nahwu (tatabahasa 'Arab) dan Sharf (sistem bentuk bahasa 'Arab); 2) Fiqh; 3) Ushul Fiqh; 4) Hadits; 5) Tafsir; 6) Tauhid; 7) Tashawuf; dan 8) cabang-cabang ilmu agama lain, seperti bahasa dan tarikh. Pemilihan kitab-kitab yang diajarkan didasarkan pada tingkatan santri. Untuk tingkat dasar diajarkan kitab-kitab yang susunan bahasanya sederhana, sedangkan pada tingkat menengah disajikan kitab-kitab yang agak rumit bahasanya dan pada tingkat tinggi atau tingkat *takhassus* (spesialisasi) diberikan kitab-kitab yang tebal dan rumit susunan bahasanya.

#### e. Santri

Santri pesantren secara umum ada dua macam, yaitu: santri *mukim* dan santri *kalong*. Santri *mukim* adalah santri yang selama menuntut ilmu tinggal di dalam pondok yang disediakan pesantren. Sedangkan santri *kalong* adalah santri yang tinggal diluar kompleks pesantren, baik di rumah sendiri maupun di rumah-rumah penduduk yang ada di sekitar lokasi pesantren. Para santri yang belajar pada suatu pesantren biasanya memiliki rasa solidaritas dan kekeluargaan yang

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

kuat, baik antara sesama santri maupun antara santri dengan kiyai. Situasi sosial yang berkembang diantara para santri menumbuhkan sistem sosial tersendiri, di dalam pesantren santri belajar hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin dan dipimpin. Para santri dituntut untuk mentaati kiyai dan meneladani kehidupannya dalam segala hal, disamping bersedia untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh kiyai dalam kehidupan sehari-hari.

Kekhususan pesantren dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya adalah para santri atau murid tinggal bersama dengan kiyai dalam kompleks pesantren, sehingga dapat menumbuhkan ciri khas pesantren seperti: 1) adanya hubungan yang akrab antara santri dan kiyai; 2) santri taat dan patuh kepada kiyainya; 3) santri hidup secara mandiri dan sederhana; 4) adanya semangat gotong royong dalam sebuah kesadaran; 5) santri terlatih dan disiplin. Ciri khas dan keistimewaan pesantren seperti itu tidak terdapat pada lembaga pendidikan lainnya yang ada di Indonesia.

#### 5. Fungsi dan Karakteristik Pondok Pesantren

Dalam lintasan sejarah, perubahan yang terjadi pada pesantren secara umum pesantren tidak tercabut dari akar budayanya. Pesantren tetap memiliki fungsi sebagai: 1) lembaga pendidikan yang melakukan transformasi ilmu agama (*tafaqquh fi al-diin*) dan peradaban (*intekalisasi*) nilai Islam (*Islamic values*); 2) lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*); dan 3) lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*).<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Ramayulis, *loc.cit.*,



Intiyaz Yusuf mengatakan ada dua fungsi besar pesantren di Asia Tenggara:

Represented by the thousands of religious educational institutions known as *pondok* (Malay), *pesantren* (Indonesia), *ponoh* (Thailand), *madrrasah* (Philippines) institutions which have produced a multitude of Southeast Asian *ulama*, scholars, intellectuals, thinkers and public figures some of whom have acquired internationally renowned, distinctive prominence in the world. These first hubs of Islamic studies also served as the centres for the development and promotion of Malayo-Islamic culture and heritage now represented in different ASEAN languages besides Malay and Arabic, the original *lingua francas* of Southeast Asian Islam.<sup>59</sup>

Azyumardi Azra menulis bahwa “lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan tetap menjalankan peran sangat krusialnya dalam tiga hal pokok: 1) transmisi ilmu dan pengetahuan Islam (*transmission of Islamic knowledge*); 2) pemeliharaan tradisi Islam (*maintenance of Islamic knowledge*); 3) reproduksi calon ulama (*reproduction of ‘ulama’*)”. Jadi, dapat dikatakan bahwa tugas lembaga pendidikan Islam adalah diperankan pesantren di Indonesia, keberadaan pesantren sangat diminati dan telah menjadi produk pemikiran Islam.<sup>60</sup>

Beberapa tokoh pesantren di era seperti K.H. Yusuf Hasyim dari Tebuireng dan K.H. Wahid Zaini, mantan ketua RMI (*Rabhital Ma’ahidil Islamiah*)—pengelola pesantren Islam lingkungan Nahdhatul Ulama (NU)—berpendapat bahwa pesantren mempunyai tiga fungsi: 1) sebagai institusi pendidikan; 2) sebagai lembaga pengabdian masyarakat, 3) sebagai lembaga perjuangan. Zamakhsyari Dhofier menyatakan:

Saya akan menggambarkan semangat Islam dalam pesantren adalah sebagai “benteng pertahanan umat Islam” dan “pusat penyebaran Islam”. Sebagai sebuah studi yang intensif tentang pesantren sebagai institusi

<sup>59</sup> HM Amien Haidari, *op.cit.*, h. 1-2

<sup>60</sup> Azyumardi Azra dan Jamhari, *Pendidikan Islam Indonesia dan Tantangan Globalisasi: Perspektif Sosio Historis*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 13

keagamaan, pendidikan dan sosial. Tesis ini bersifat etnografik dalam fokus dan metode .... (1980b:xvi).<sup>61</sup>

Ada benang merah tentang hakikat dan watak dasar pesantren baik sebagai lembaga pendidikan maupun sebagai entitas sosio-kultural politik. Tanpa bertujuan mereduksi peran-peran pesantren dalam segala dimensinya, dibawah ini adalah refleksi pesantren sebagai sebuah budaya yang unik, yang lebih mendekati ke ideologi perdamaian dari kekerasan dan permusuhan. Karakteristik utama budaya pesantren di antaranya adalah:

a. *Modeling*

*Modelling* di didalam ajaran Islam bisa diidentikkan dengan *uswatun hasanah* atau *sunnah hasanah* yakni contoh yang ideal yang selayaknya atau seharusnya diikuti oleh komunitas ini. Tidak menyimpang dari ajaran dasar Islam, *modelling* di dunia pesantren agaknya dapat diartikan sebagai *tasyabbuh*, proses ide yang berdirinya pada seorang tokoh atau sang ‘alim sebagaimana diungkapkan oleh Rasulullah SAW sebagai berikut:

*Modelling remains a very significant concept in the leader-disciple close relations of the pesantren community. The teaching of “watashabbahu in lan takumi misahum innatashabbuhu birrijah fallahu” (go emulate a role model unless you resemble him, because the act of modelling is an absolute victory has been largely socialized).*

Jika dalam dunia Islam, Rasulullah adalah pemimpin dan panutan sentral yang tidak perlu diragukan lagi, dalam masyarakat santri Jawa kepemimpinan Rasulullah diterjemahkan dan diteruskan oleh Walisongo yang dikemudian hari sampai kini menjadikan mereka sebagai kiblat kedua setelah Nabi. Dalam hal ini, yang termasuk *modelling* adalah tradisi *amar ma'ruf nahi munkar* di dunia

<sup>61</sup> Ronald Alan Lukens-Bull, *op.cit.*, h. 13

pesantren. Dalam dunia pesantren dakwah Islamiyah atau *amar ma'ruf nahi munkar* tidak hanya diimplementasikan dalam kata, tapi juga dengan tingkah laku, aksi atau *da'wah bil hal*. Dalam hal ini, dunia pesantren telah memainkan peran Islamisasinya dalam bidang pendidikan, budaya, sosio, ekonomi serta transformasi. Potensi besar dunia pesantren untuk memberdayakan umat-masyarakat dengan demikian telah melahirkan kesempatan baru dan dalam waktu yang sama telah memperkokoh posisi pesantren sebagai lembaga mandiri, tidak tergantung pada pihak luar termasuk pada pemerintah. Secara moral pesantren adalah milik masyarakat di bawah kepemimpinan otoritas kiyai yang sekaligus menjadi model, *uswatun hasanah*, rujukan etika sosio-politik.

#### b. *Cultural Maintenance*

Mempertahankan budaya dan tetap bersandar pada ajaran dasar Islam adalah budaya pesantren yang sudah berkembang berturut-turut, sikap ini tidak lain merupakan konsekuensi dari *modernisasi* dan *cultural maintenance* juga mewarnai kehidupan intelektual dan pesantren. Subyek yang diajarkan di

lembaga ini melalui hidayah dan berkah seorang kiyai sebagai guru utama atau *irsyadul usazim* adalah kitab klasik atau kitab kuning, diolah dan ditransmisikan dari satu generasi ke generasi berikut, yang sekaligus menunjukkan kemampuan kepemimpinan kiyai. Isi pengajaran kitab kuning menawarkan kesinambungan tradisi yang benar, *al-qadim al-salih*, yang mempertahankan ilmu-ilmu agama dari sejak periode klasik dan pertengahan. Memenuhi fungsi edukatif, materi yang diajarkan pesantren bukan hanya memberi akses pada santri rujukan kehidupan keemasan warisan peradaban Islam masa lalu, tapi juga menunjukkan peran masa

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

depan secara konkret, yakni *to live a Javanese Muslim life*: cara hidup yang mendambakan damai, harmoni dengan masyarakat, lingkungan, alam semesta dan Allah SWT sebagai sang Pencipta.

### c. Budaya Keilmuan yang Tinggi

Dunia pesantren senantiasa identik dengan dunia ilmu, definisi pesantren itu sendiri selalu mengacu pada proses pembelajaran dengan komponen-komponen pendidikan yang mencakup pendidik, santri, murid, serta fasilitas tempat belajar mengajar. Rujukan ideal keilmuan dunia pesantren cukup komprehensif yang meliputi inti ajaran dasar Islam itu sendiri yang bersumber dari Al-Quran dan Hadis, tokoh-tokoh ideal zaman klasik seperti Imam Bukhari, serta tradisi lisan yang berkembang senantiasa mengagungkan tokoh-tokoh ulama Jawa yang agung seperti Nawawi al-Bantani (meninggal 17 M), Mahfuzh al-Tirmizi (meninggal 17 M) dan lain-lain.

Pendidikan sehari-hari penuh dengan dunia pesantren dengan batas waktu yang relatif, serta hubungan guru-murid yang tidak pernah putus adalah

implementasi dari ajaran Nabi yang menekankan keharusan mencari ilmu dari bayi sampai mati, *innal mada il l'akhirat*. Singkatnya ajaran dasar Islam adalah landasan ideologis kaum santri untuk menekuni agamanya sebagai ilmu dan petunjuk yang bermanfaat di dunia dan akhirat:

*The supreme value of religious knowledge and its transmission in Islam was thus never questioned. The prophet guaranteed that those who were on the way to pursue knowledge would be much facilitated by God on the route to paradise. Muhammad's disciples had successfully transformed and implemented his teaching about the great spirit of seeking knowledge. This religious motivation was also found as well in the tradition of rihlah. A major tradition which is called al-rihlah fi talab al-'ilm, "travel for*

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

*seeking knowledge”, was the evidence of such extensive curiosity among religious scholars.*

Jika dalam zaman keemasan Islam tradisi *al-rihlah fi talab al-ilm* demikian luar biasa sebagaimana yang tercermin dalam perjalanan intelektual Imam Bukhari, sejarah telah membuktikan bahwa tradisi yang sama juga berkembang sepanjang masa dalam masyarakat santri hingga dikenal istilah *wandering santris* atau santri-santri kelana. Tradisi *rihlah* ini juga yang mengantarkan dua tokoh utama pesantren: Al-Bantani dan Al-Tirmizi, mengembara sepanjang hidupnya dan menjadi guru besar di Mekkah dan Madinah. Fenomena dua master intelektual dunia pesantren ini membuktikan bahwa ilmu agama tidak hanya milik dunia Timur Tengah, dan bahwa ilmuwan berlatar belakang sosio-kultur pesantren mampu menandingi ulama ulama mancanegara baik dalam kegiatan tulis-menulis berbahasa ‘Arab maupun dalam kegiatan akademik pengajaran di perguruan Islam.<sup>62</sup>

Keberhasilan dalam pencapaian lembaga pendidikan akan sangat bergantung kepada manajemen komponen-komponen pendukung pelaksanaan kegiatan seperti kurikulum, peserta didik, pembiayaan, tenaga pelaksana dan sarana prasarana. Komponen-komponen tersebut merupakan satu kesatuan dalam upaya pencapaian tujuan lembaga pendidikan, artinya bahwa satu komponen tidak lebih penting dari komponen lainnya. Akan tetapi satu komponen memberikan dukungan bagi komponen lainnya sehingga memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan tersebut.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Badrus Sholeh (ed), *op.cit.*, h. xviii-xxv

<sup>63</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 203

Pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah (pesantren), peserta didik (santri) merupakan subyek sekaligus obyek dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diperlukan. Oleh karena itu keberadaan pesera didik (santri) tidak hanya sekedar memenuhi kebutuhan saja, akan tetapi harus merupakan bagian dari kebermutuan suatu lembaga pendidikan (sekolah/pesantren). Artinya bahwa dibutuhkan manajemen peserta didik (santri) yang bermutu bagi lembaga pendidikan (sekolah/pesantren) itu sendiri. Sehingga peserta didik (santri) itu dapat tumbuh dan berkembang sesuai potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik.<sup>64</sup>

### C. Manajemen Pembinaan Santri

#### 1. Pengertian Manajemen Pembinaan Santri

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *manage* yang berarti mengelola, mengurus; mengelola.<sup>65</sup> Kata ini berasal dari bahasa latin, perancis dan italia yaitu *manus*, *manus*, *manere/menege* dan *meneggiare* yang berarti melatih kuda agar dapat melangkah dan menari seperti yang dikehendaki pelatihnya.<sup>66</sup> Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen

adalah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai sasaran.<sup>67</sup>

Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah *Made Pidarta* menjelaskan manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak

<sup>64</sup> *Ibid*

<sup>65</sup> Djamaries, *Kamus Besar Bahasa Inggris*, (Jakarta: Citra Harta Prima, 2008), h. 206

<sup>66</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *op.cit.*, h. 204

<sup>67</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2000), h. 708

berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Yang dimaksud sumber disini ialah mencakup orang-orang, alat, media, bahan, uang dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan. Dalam pendidikan, manajemen diartikan sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>68</sup>

Pembinaan santri terdiri dari dua kata, yaitu pembinaan dan santri. Secara etimologi, pembinaan berasal dari kata bina terjemahan dari kata Inggris *build* yang berarti membangun; mendirikan.<sup>69</sup> Pembinaan berasal dari kata bina yang berarti bangun, mendapat awalan “per” dan akhiran “an” menjadi pembinaan yang berarti pembinaan. Pembinaan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yaitu proses, cara, perbuatan membina, usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk memperoleh hasil yang lebih baik.<sup>70</sup>

Adapun pembinaan yang ada beberapa diantaranya:

Mangunhardjana mengungkapkan pembinaan adalah suatu proses belajar dengan tujuan membantu orang yang menjalaninya, untuk membetulkan dan mengembangkan pengetahuan dan kecakapan baru untuk mencapai tujuan hidup dan kerja sedang dijalani secara lebih efektif.<sup>71</sup> Menurut Mursyid, pembinaan adalah satu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur dan terarah serta bertanggung jawab untuk mengembangkan kepribadian yang

<sup>68</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 3

<sup>69</sup> Djamaries, *op.cit.*, h. 545

<sup>70</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *op.cit.*, h. 152

<sup>71</sup> Mangunhardjana, *Pembinaan Arti dan Metodenya*, (Yogyakarta: Paramadina, 1992),

meliputi pembangunan, daya pikiran, pembangunan kekuatan penalaran atau akal, penggugah rasa, daya cipta, atau imajinasi yang luas.

Daradjat mengungkapkan pembinaan adalah suatu usaha yang dilakukan dengan sadar, terencana, teratur dan terarah serta bertanggung jawab untuk mengembangkan kepribadian dengan segala aspeknya. Pembinaan tersebut dapat berupa bimbingan, pemberian informasi, stimulasi, persuasi, pengawasan, dan juga pengendalian yang pada hakekatnya adalah untuk menciptakan suasana yang membantu pengembangan bakat-bakat positif dan juga pengendalian naluri-naluri yang rendah, sehingga tercipta budi pekerti yang baik.<sup>72</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan pembinaan adalah proses belajar mengajar yang bertujuan untuk membantu orang yang melakukannya dalam rangka membetulkan dan mengembangkan pengetahuan yang dilakukan secara berkonsentrasi guna untuk memperoleh prestasi yang lebih baik agar mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Sedangkan pengertian santri merupakan peserta didik atau objek pendidikan.<sup>73</sup> Santri adalah orang yang menuntut ilmu atau mencari dan memperdalam ilmu di pesantren, dan ilmu yang dipelajari adalah ilmu agama Islam. Tetapi pada perkembangannya santri juga memperdalam ilmu umum yang telah diprogramkan oleh pesantren yang telah mengalami modernisasi.<sup>74</sup>

Santri adalah siswa atau murid yang belajar di Pondok Pesantren.

Seorang ulama bisa disebut kyai kalau memiliki Pesantren dan santri yang tinggal

<sup>72</sup> Zakiah Daradjat, *Kesehatan Mental*, (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h. 3

<sup>73</sup> Nurcholish Majid, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Proses Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 22

<sup>74</sup> Muhammad Syaifuddin Zuhriy, *Budaya Pesantren dan Pendidikan Karakter*, (Semarang: UIN Walisongo, 2013), h. 34



dalam pesantren tersebut untuk mempelajari ilmu-ilmu agama Islam melalui kitab-kitab kuning. Oleh karena itu, eksistensi kyai biasanya juga berkaitan dengan adanya santri di pesantrennya. Pembinaan santri merupakan suatu proses usaha dan tindakan atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna yang diterapkan kepada para santri yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan secara teratur dan terarah, sehingga dapat tercapai apa yang diharapkan dan dicita-citakan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pembinaan santri adalah proses mengintegrasikan dan memberdayakan segala sumber yang ada seperti orang-orang, alat, media, bahan, uang dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka melakukan bimbingan, pemberitahuan informasi, stimulasi, persuasi, pengawasan, dan juga pengendalian yang efektif yang tujuannya adalah untuk menciptakan suasana yang membantu pengembangan budi pekerti positif dengan pengendalian naluri yang rendah, sehingga tercipta budi pekerti yang baik dan motivasi belajar yang tinggi pada diri setiap anak yang sedang menuntut ilmu atau belajar di pondok pesantren.

Adanya manajemen pembinaan santri merupakan upaya yang dilakukan oleh penyelenggara pendidikan pada suatu pondok pesantren untuk memberikan layanan pendidikan sebaik mungkin kepada para santri semenjak dari proses penerimaan sampai pada saat santri meninggalkan lembaga pendidikan (pesantren) karena sudah tamat/lulus mengikuti pendidikan pada lembaga pendidikan (pesantren) tersebut agar tercipta lulusan yang profesional dan berkualitas serta berguna bagi agama, bangsa dan negara.

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

## 2. Fungsi Manajemen Pembinaan Santri

Berbicara masalah manajemen tentunya tidak bisa lepas dengan empat komponen manajemen yang ada yaitu POAC: *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*.

### a. Perencanaan (*planning*)

*Planning* atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.<sup>75</sup> Ketika dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan menurut ST Vembriarto dapat didefinisikan sebagai penggunaan analisa yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menjadikan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan keinginan murid serta masyarakat.

Perencanaan yang baik harus dengan mempertimbangkan kondisi yang akan datang. Perencanaan merupakan salah satu hal yang penting dari pengelolaan, karena

perencanaan ini tergantung pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut keinginannya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan di masa depan tetapi menciptakan masa depan itu sendiri. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan dilaksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang

<sup>75</sup> Muhaimin, *et al*, *Pengelolaan Pendidikan Islam “Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2010), Cet. ke-2, h. 4

<sup>76</sup> Nanang Fatah, *Landasan Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 12

dikehendaknya dan kemudian mengarahkan segenap potensi dan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dan menentukan pengelolaan yang akan diterapkannya, sehingga dengan dasar itulah suatu rencana akan terealisasi dengan baik.<sup>77</sup>

Adapun kegunaan perencanaan adalah sebagai berikut:

- 1) Karena perencanaan meliputi usaha untuk menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai, maka perencanaan haruslah bisa membedakan point pertama yang akan dilaksanakan terlebih dahulu;
- 2) Dengan adanya perencanaan maka memungkinkan kita mengetahui tujuan-tujuan yang akan dicapai;
- 3) Dapat memudahkan kegiatan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan.<sup>78</sup>

Dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi pendidikan, pertimbangan yang matang dan teliti sudah harus dilakukan pada fase perencanaan pendidikan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka berlaku prinsip-prinsip perencanaan pendidikan:

- 1) Perencanaan harus bersifat menyeluruh;
- 2) Perencanaan pendidikan harus bersifat integral;
- 3) Perencanaan pendidikan harus memperhatikan aspek-aspek kualitatif;
- 4) Perencanaan pendidikan harus merupakan rencana jangka panjang dan kontinu;
- 5) Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada efisiensi;
- 6) Perencanaan pendidikan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan;
- 7) Perencanaan pendidikan harus dibantu oleh organisasi administrasi yang efisien dan data yang dapat diandalkan.<sup>79</sup>

Bertolak dari hal tersebut, bahwa tujuan atau orientasi ke arah sasaran merupakan landasan untuk membedakan antara *planning* dengan spekulasi yang

<sup>77</sup> M. Bukhari, dkk, *Azas-Azas Pengelolaan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), h. 35

<sup>78</sup> Hendiat Soetomo dan Wasti Sumanto, *Pengantar Operasional Administrasi Sekolah*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), h. 263-264

<sup>79</sup> Djumransjah Indar, *Perencanaan Pendidikan (Strategi dan Implementasinya)*, (Surabaya: Abditama, 1995), h. 12

sekedar dibuat secara serampangan. Sebagai suatu ciri utama dari langkah tindakan eksekutif pada semua tingkat organisasi, *planning* merupakan suatu proses intelektual yang menyangkut berbagai tingkat jalan pemikiran yang kreatif dan pemanfaatan secara imajinatif dari variabel-variabel yang ada. *Planning* memungkinkan administrator untuk meramalkan secara tepat kemungkinan akibat yang timbul dari berbagai kekuatan, sehingga ia bisa mempengaruhi dan mengontrol arah terjadinya perubahan yang dikehendaki.<sup>80</sup>

#### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan administratif pengelolaan tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif pengelolaan dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian. Organisasi adalah sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diawali dengan melaksanakan perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembagian itu sebagai suatu kesatuan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan. Dengan demikian, setiap pembagian kerja dapat ditempatkan sebagai subsistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok kerjasama tersebut.

Pembagian atau pembagian kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu mampu

<sup>80</sup> Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 299

melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi disebut “segi formal” dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan kerja atau fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki/bertingkat. Diantara satuan kerja itu ditetapkan pula hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerjasama antara yang satu dengan yang lainnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Disamping segi formal, suatu struktur organisasi mengandung kemungkinan diwujudkannya “hubungan informal” yang dapat meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Segi informal ini diwujudkan dalam bentuk hubungan kerja yang mungkin dikembangkan karena hubungan pribadi antar personal yang memikul beban kerja dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembagian kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok kerja sama, pada dasarnya merupakan pembagian tugas yang mengandung sejumlah pekerjaan yang sama. Oleh karena itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis tugas yang menjadi kewajibannya untuk

diwujudkan. Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompatan, kesetiakawinan dan terdapatnya mekanisme yang sehat sehingga kegiatan berjalan dengan lancar, stabil dan mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>81</sup>

### c. Pelaksanaan (*actuating*)

*Actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan dengan yang lainnya. Adapun istilah yang dapat

<sup>81</sup> Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Pengelolaan Menurut Ajaran Al-Qurān*, (Pustaka al-Husna, Jakarta: 1983), h. 71

dikelompokkan kedalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*.<sup>82</sup> Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan motivasi, untuk memberikan daya dorong dan kesadaran terhadap dasar dari pekerjaan yang dilakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi baru, bimbingan atau pengarahan sehingga timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut:

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah;
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan;
- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi;
- 4) Memberikan kesempatan untuk serta menyalurkan tenaga dan fikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing;
- 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugasnya secara efisien.<sup>83</sup>

# UIN IMAM BONJOL PADANG

d. *Evaluasi/Controlling*  
Evaluasi dalam konteks pengelolaan adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan sudah benar sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam pengelolaan pendidikan Islam ini mempunyai dua batasan, yaitu: 1) evaluasi tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan; 2) evaluasi

<sup>82</sup> *Ibid.*, h. 74

<sup>83</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Gajah Mada Pers, 2005), h. 57

yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (*feed back*) dari kegiatan yang telah dilakukan.

Evaluasi dalam pengelolaan pendidikan Islam ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran. Untuk dapat menentukan nilai dari sesuatu, maka dilakukan pengukuran dan wujud dari pengukuran itu adalah pengujian. *Controlling* itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan pengelolaan. Pengontrolan merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan apa sebabnya. Selain itu *controlling* adalah sebagai konsep pengendalian, pemantauan yang efektif dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta perbaikan pada saat dibutuhkan.

Dalam rangka mewujudkan manajemen pondok pesantren yang efektif dan profesional dapat dilakukan langkah-langkah berikut:

a. Pondok pesantren harus memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas yang diarahkan pada upaya mewujudkan peradaban Islam;

b. Pondok pesantren harus dipimpin oleh orang yang memiliki visi, *capability*, *lobby*, dan *morality*. *Visi* berkaitan dengan gagasan, cita-cita, dan imajinasi yang terus mengalir. Sedangkan *capability* berkaitan dengan kesanggupan untuk mewujudkan cita-cita dan visi tersebut, sementara *lobby* terkait dengan kemampuan berkomunikasi dan menjalin hubungan dengan berbagai pihak yang memungkinkan dapat diakses untuk mencapai tujuan. Selanjutnya *morality* berkaitan dengan akhlak yang mulia seperti keikhlasan dalam bekerja, jujur, amanah, sabar, pemaaf, toleransi dan sebagainya;

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

- c. Pondok pesantren harus memiliki sumber ekonomi dan yang dihasilkan melalui berbagai usaha, dengan mengembangkan berbagai jenis usaha yang dapat mendatangkan profit (keuntungan) bagi kelangsungan pesantren;
- d. Pondok pesantren harus mampu membaca peluang yang memungkinkan dapat dilakukan berbagai kegiatan yang dibutuhkan masyarakat;
- e. Pondok pesantren harus didukung oleh sarana dan prasarana pendukung yang baik, seperti penggunaan teknologi canggih dalam bidang komunikasi, informasi dan pengolahan data dengan menggunakan telepon, komputer, internet dan lain sebagainya;
- f. Pondok pesantren harus memperoleh legitimasi dari masyarakat dengan cara menciptakan berbagai kegiatan yang dibutuhkan oleh masyarakat.<sup>84</sup>

Menurut pakar ilmu manajemen, fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Henry Fayol merinci lima fungsionalitas terapan fungsi-fungsi manajemen, yaitu:
  - (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *coordinating* (pengkoordinasian); (4) *commanding* (pengarahan); dan (5) *controlling* (pengawasan). Berikut tolak ukur fungsi manajemen tersebut.

Fayol menetapkan asas-asas manajemen yang bersifat umum, yaitu: (1) asas pembagian kerja; (2) asas wewenang dan tanggung jawab; (3) disiplin; (4) kesatuan perintah; (5) kesatuan arah; (6) asas kepentingan umum; (7) pemberian janji yang wajar; (8) pemusatan wewenang; (9) rantai berkala; (10)

<sup>84</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Bogor: Kencana, 2003), h. 273-274



asas keteraturan; (11) asas keadilan; (12) kestabilan masa jabatan; (13) inisiatif; (14) asas kesatuan.

- b. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, fungsi manajemen selain perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, ada pula fungsi *staffing*, yaitu penyusunan staf dan kepegawaian dan *directing*, yaitu pengarahan.
- c. Luther M. Gullich menambahkan fungsi manajemen dengan fungsi *reporting*, yaitu penyampaian laporan dan *budgeting*, yaitu penyusunan anggaran pembelanjaan.
- d. Goerge R. Terry menambahnya dengan fungsi *actuating*, yaitu penggerakan.
- e. Louis A. Allen menyatakan adanya fungsi *leading*, yaitu kepemimpinan.
- f. John R. Beisler mengutarakan hal yang sama dengan Fayol, yaitu: (1) *Planning*; (2) *organizing*; (3) *commanding*; (4) *controlling*.
- g. Prajudi Atmosudirdi menginci fungsi manajemen sama dengan Louis A. Allen.
- h. William H. Newman menambahkan dengan fungsi *assembling resources*, yaitu penyusunan pegawai atau perantara.
- i. Sondang P. Siagian menambahkan dengan fungsi *motivating*, yaitu mendorong seluruh pegawai untuk bekerja sesuai dengan arahan dan tujuan yang telah ditetapkan.
- j. Lydal F. Urwick menyatakan adanya fungsi *forecasting*, yaitu mengadakan prediksi, memperkirakan berbagai kemungkinan yang akan terjadi.
- k. Winardi menjelaskan adanya fungsi komunikasi dalam suatu organisasi.

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

- l. The Liang Gie menjelaskan adanya fungsi *decision making*, membuat keputusan dan fungsi *improving*, yaitu melakukan improvisasi, pengayaan pendekatan, metode dan strategi dalam mencapai tujuan.
- m. Jhon D. Millet menambahkan fungsi *facilitating*, yaitu pemberian fasilitas.<sup>85</sup>

Fungsi manajemen peserta didik atau manajemen pembinaan santri adalah wahana bagi peserta didik/santri untuk mengembangkan diri se-optimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi potensi peserta didik/santri lainnya. Agar tujuan dan fungsi manajemen pembinaan santri dapat tercapai, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Dalam mengembangkan program manajemen pembinaan santri, penyelenggara harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan;
- b. Manajemen pembinaan santri harus dianggap sebagai bagian keseluruhan manajemen pondok pesantren. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen pondok pesantren secara keseluruhan;
- c. Segala bentuk kegiatan manajemen pembinaan santri haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik santri;
- d. Kegiatan manajemen pembinaan santri haruslah diupayakan untuk mempersatukan santri yang mempunyai keragaman latar belakang dan

<sup>85</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), h. 28-30

mempunyai banyak perbedaan. Perbedaan yang ada pada santri tidak diarahkan bagi munculnya konflik diantara mereka melainkan justru untuk memperasatukan, saling memahami dan saling menghargai;

- e. Kegiatan manajemen pembinaan santri haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan santri;
- f. Kegiatan manajemen pembinaan santri haruslah mendorong dan memacu kemandirian para santri. Prinsip kemandirian akan bermanfaat tidak hanya ketika di pesantren, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat;
- g. Kegiatan manajemen pembinaan santri haruslah fungsional bagi kehidupan santri, baik di pesantren dan lebih lagi di masa depan.<sup>86</sup>

Semua kegiatan di pesantren pada akhirnya ditujukan untuk membantu para santri mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika santri berupaya aktif mengembangkan sebagai program yang dilakukannya di dalam dok pesantren. Oleh karena itu sangat penting diciptakan iklim yang kondusif agar para santri dapat mengembangkan diri secara optimal. Manajemen pembinaan santri bukanlah

dalam bentuk pencatatan data santri saja, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat digunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan santri melalui proses pendidikan di pesantren.

Menerapkan atau mengaplikasikan manajemen pembinaan santri tentunya harus menggunakan prinsip-prinsip dan tanggung jawab manajemen. Sebagai satu kesatuan dalam organisasi yang menjalankan operasional manajemen, perlu menerapkan prinsip-prinsip agar operasional manajemen dapat

<sup>86</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *op.cit.*, h. 206

menuju dan mencapai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Aplikasi manajemen melalui prinsip-prinsip manajemen menurut Henri Fayol yaitu:

a. Pembagian Kerja

Aktivitas yang dijalankan oleh organisasi guna mencapai sasaran, di mana orang yang menjalankannya harus melakukan pembagian kerja. Setiap pelaksana (pimpinan dan bawahan) harus tahu dan jelas apa yang dikerjakan dan dalam pembagian kerja ini diharapkan akan terjadi spesialisasi kerja.

b. Kekuasaan dan Tanggungjawab

Pimpinan organisasi harus mempunyai kekuasaan dan tanggungjawab. Wewenang tersebut berupa pengambilan keputusan, memberi perintah, dan tanggungjawab berupa pencapaian rencana organisasi secara keseluruhan.

c. Disiplin

Sesuatu yang menjadi dasar kekuatan organisasi adalah setiap orang harus mentaati peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Atasan harus bisa memberi contoh yang baik kepada bawahan agar bawahan mematuhi peraturan yang ada.

d. Kesatuan Perintah

Satuan pekerjaan hanya akan menerima perintah satu orang, karena bila perintah datang dari dua pimpinan akan menimbulkan pertentangan antar pekerja.

Kesatuan perintah ini akan mempengaruhi antara dalam menjalankan tugasnya.

e. Mengutamakan Kepentingan Umum

Kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum atau lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi, hal ini dilakukan untuk pencapaian tujuan organisasi.

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

f. Adil dalam Pembagian Upah

Pemberian upah pada para pekerja harus tidak pilih kasih, dalam arti pemberian upah harus adil sesuai dengan kemampuannya, dan harus dilakukan penilaian secara objektif kepada setiap karyawan.

g. Stabilitas dalam Kepegawaian

Ciptakan suasana saling menghormati, saling menghargai agar timbul rasa kesetiaan pada organisasi, sehingga pergantian karyawan dapat dihindarkan. Adanya loyalitas di kalangan bawahan akan menciptakan stabilitas pekerja.

h. Semangat Bersatu

Penting sekali ditanamkan semangat bersatu untuk mencapai rencana bersama, kepedulian bersama, melalui komitmen yang tercetus dalam komunikasi baik formal maupun informal.<sup>87</sup>

3. Unsur Manajemen Pembangunan Santri

Manullang menyebutkan bahwa manajemen memiliki unsur yang saling mendukung, yaitu 6 M + 1 I meliputi:

a. *Man* (manusia)

*Man* atau manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, *man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan lain sebagainya. Dalam manajemen, unsur *man* adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat

<sup>87</sup> J Pangestu, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Balai Aksara Yudistira, 1981), h. 35-36

tujuan dan manusia pula yang melakukan prosesnya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan itu.

b. *Money* (uang)

*Money* atau uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, karena uang termasuk modal yang dipergunakan untuk membiayai pelaksanaan program atau rencana yang telah ditetapkan. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam sebuah lembaga atau instansi. Hal ini akan berhubungan juga dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai tenaga kerja, alat yang dibutuhkan dan lain sebagainya.

c. *Method* (metode)

Cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai serangkaian cara pelaksanaan suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan kepada diri sendiri, fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan tenaga. Sebaik apapun metode yang digunakan, sementara dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan yang direncanakan maka hasilnya tidak akan optimal.

d. *Market* (pasar)

Merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dan hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Agar pasar dapat dikuasai, maka perlu menjaga kualitas barang yang sesuai dengan selera konsumen untuk meningkatkan daya beli konsumen.

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

e. *Materials* (bahan-bahan)

Merupakan bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa yang akan dijual. Bahan atau material ini merupakan komposisi yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk.

f. *Machine* (mesin)

Mesin termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu operasi dalam menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja, terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.<sup>88</sup>

g. *Information* (informasi)

Segala informasi yang digunakan dalam menjalankan kegiatan suatu perusahaan. Informasi sangat diperlukan dalam manajemen, informasi tentang apa yang sedang tren saat ini, apa yang sedang disukai, apa yang sedang terjadi di masyarakat. Informasi juga sangat penting untuk menganalisa produk yang telah dan akan dipasarkan.<sup>89</sup>

4. Metode Manajemen Pembinaan Santri

Pengertian metode secara etimologi berasal dari dua kata, yaitu “*meta*” dan “*hodos*”. “*Meta*” berarti “melalui” dan “*hodos*” berarti “jalan” atau “cara”. Menurut Ahmad Husain, metode adalah “langkah yang diambil guru guna membantu murid merealisasikan tujuan tertentu”. Dalam bahasa ‘Arab metode

<sup>88</sup> G.R. Terry dan L.W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 11-13

<sup>89</sup> Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Media, 2008), h. 8

dikenal dengan istilah “*thariqah*”, yang berarti “langkah strategis yang harus disiapkan untuk melakukan pekerjaan. Bila dihubungkan dengan pendidikan, langkah itu diwujudkan dalam pendidikan untuk pembentukan kepribadian”.<sup>90</sup>

Dalam rangkaian sistem pengajaran, metode menempati urutan sesudah materi (kurikulum). Penyampaian materi tidak berarti apapun tanpa melibatkan metode. Metode selalu mengikuti materi, dalam arti menyesuaikan bentuk dan coraknya, sehingga metode mengalami transformasi bila materi yang disampaikan berubah. Akan tetapi, materi yang sama bisa dipakai metode yang berbeda-beda. Seperti halnya materi, hakikat metode hanya sebagai alat, bukan tujuan, dan untuk merealisasikan tujuan sangat dibutuhkan alat. Bahkan alat merupakan syarat mutlak bagi setiap kegiatan pendidikan dan pengajaran.<sup>91</sup>

Kementerian Agama Republik Indonesia menyatakan bahwa metode yang digunakan di pesantren secara umum terbagi menjadi metode tradisional (mengikuti kebiasaan lama yang sudah digunakan seperti *wetonan* dan *sorogan*) dan metode non tradisional, yaitu metode yang baru diintrodusir kedalam institusi

tersebut berdasarkan pendekatan ilmiah. Pada mulanya semua pesantren menggunakan metode-metode yang bersifat tradisional ini, bahkan beberapa pesantren tradisional meskipun hidup pada kurun sekarang ini juga masih menggunakan metode-metode tradisional.<sup>92</sup>

Menurut Abuddin Nata, metode pembelajaran dan pembinaan yang digunakan di pesantren adalah sebagai berikut:

<sup>90</sup> Ramayulis, *op. cit.*, h. 149

<sup>91</sup> Mujamil Qomar, *op. cit.*, h. 141

<sup>92</sup> *Ibid.*, h. 142

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**



- a. Metode hafalan, yaitu santri diharuskan membaca dan menghafal teks berbahasa arab secara individual, guru menjelaskan arti kata demi kata.
- b. Metode wetonan/bandongan adalah pengajian yang diberikan kyai secara kelompok kepada santri yang merupakan inisiatif kyai sendiri, baik dalam menentukan tempat, waktu, terutama kitabnya. Dalam sistem ini terlihat dominasi kyai terhadap santri.
- c. Metode sorongan adalah pengajian secara individual, seorang santri menghadap kyai untuk mempelajari kitab-kitab tertentu. Pengajian jenis ini biasanya hanya diberikan kepada santri yang sudah maju, khususnya yang berminat hendak menjadi kyai.
- d. Metode mudzalarah/musyawahah adalah pertemuan ilmiah yang secara khusus membahas persoalan agama pada umumnya. Metode ini digunakan dalam dua tingkatan yaitu: 1) diselenggarakan bersama santri untuk membahas suatu masalah, berlatih dan memecahkan masalah dengan menggunakan rujukan kitab-kitab yang tersedia; dan 2) mudzakarrah yang dipimpin kyai, dimana hasil mudzakarrah santri diajukan untuk di bahas dan diuraikan seperti dalam seminar.

# UIN IMAM BONJOL PADANG

- e. Metode majelis ta'lim yaitu suatu media penyampaian ajaran Islam secara umum dan terbuka. Metode ini diikuti oleh jamaah yang terdiri dari berbagai lapisan masyarakat yang berlatar pengetahuan yang bermacam-macam dan tidak dibatasi oleh tingkatan usia atau perbedaan kelamin. Pengajian semacam ini dilakukan pada waktu-waktu tertentu saja. Pelaksanaan

pengajaran ini merupakan salah satu perwujudan hubungan fungsional pesantren dalam mempengaruhi sistem nilai masyarakat.<sup>93</sup>

Mujamil Qomar menjelaskan bahwa metode-metode yang biasa digunakan di pondok pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Metode Tradisional yaitu metode sorogan, metode wetonan/bandongan, metode ceramah, metode muhawarah, metode mudzakah dan metode majelis ta'lim
- b. Metode Modern yaitu metode tanya jawab, diskusi, *imla'*, *muthala'ah/recital*, proyek, dialog, karyawisata, hafalan/verbalisme, sosiodrama, widyawisata, *problem solving*, pemberian situasi, pembiasaan/habituasi, dramatisasi (percontohan tingkah laku), *reinforcement*, stimulus respons dan sistem modul (meskipun agak sulit).

Metode proyek, karyawisata, sosiodrama, widyawisata (studi banding atau *study tour*), *reinforcement* (penggunaan modul terasa asing kedengarannya, padahal kiyai pesantren sudah menerapkannya pada beberapa

dasawarsa belakangan ini sebagai upaya inovasi pendidikannya. Dibanding metode-metode utama seperti *sorogan* dan *bandongan*, memang kelima macam metode tersebut jarang dipakai.<sup>94</sup>

Sedangkan dalam buku yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia dengan judul *Pola Pembelajaran di Pesantren* menjelaskan metode-metode yang menjadi *trade mark* pondok pesantren adalah:<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Abuddin Nata *op.cit.*, h. 176-178

<sup>94</sup> Mujamil Qomar, *op.cit.*, h. 151-152

<sup>95</sup> Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pola Pendidikan di Pesantren*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 74-114

a. Metode Sorogan

Metode sorogan merupakan kegiatan pembelajaran bagi para santri yang lebih menitikberatkan pada pengembangan kemampuan perseorangan (individu), dibawah bimbingan seorang ustadz atau kiyai. Pengajian dengan sistem sorogan ini biasanya diselenggarakan pada ruang tertentu dimana disitu tersedia tempat duduk seorang ustadz atau kiyai, dan didepannya terdapat bangku pendek untuk meletakkan kitab bagi santri yang menghadap. Santri-santri lain, baik yang mengaji kitab yang sama ataupun berbeda duduk agak jauh sambil mendengarkan apa yang diajarkan oleh kiyai atau ustadz kepada temannya sekaligus mempersiapkan diri menunggu giliran dipanggil.

Pelaksanaannya dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Santri berkumpul di tempat pengajian sesuai dengan waktu yang ditentukan dengan masing-masing membawa kitab yang hendak dipelajari;
- 2) Seorang santri yang mendapat giliran membaca langsung secara tatap muka kepada gurunya. Ia membuka kitab yang akan diajari dan meletakkannya diatas meja yang telah tersedia didepan kiyai atau ustadz;

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

- 3) Kiyai atau ustadz membacakan teks dalam kitab itu, baik secara melihat maupun secara hafalan dan kemudian memberikan artinya dengan menggunakan bahasa melayu atau bahasa daerahnya. Panjang atau pendeknya yang dibaca sangat bervariasi, tergantung perkiraan guru terhadap kemampuan santrinya;

- 4) Santri dengan tekun mendengarkan apa yang dibacakan kiyai atau ustadz dan mencocokkan dengan kitab yang dibawanya, selain mendengarkan santri juga melakukan pencatatan;
- 5) Santri kemudian menirukan kembali seperti apa yang telah dibacakan kiyai atau ustadznya. Kegiatan ini biasanya juga diminta oleh kiyai atau ustadz untuk diulang pada pengajian berikutnya sebelum dipindahkan pada pelajaran selanjutnya;
- 6) Kiyai atau ustadz mendengarkan dengan tekun pula apa yang dibaca santrinya sambil melakukan koreksi seperlunya. Setelah tampilan santri dapat diterima, tidak jarang juga kiyai atau ustadz memberikan tambahan pelajaran agar apa yang dibaca dapat lebih dimengerti.

b. Metode Bando

Metode bando disebut juga dengan metode intonan. Pada metode ini berbeda dengan metode *banda*. Metode *banda* dilakukan oleh seorang kiyai atau ustadz terhadap sekelompok peserta didik atau santri untuk

mendengarkan dan menyimak apa yang dibacanya dari sebuah kitab. Seorang kiyai atau ustadz dalam hal ini membaca, menerjemahkan, menerangkan dan seringkali mengulas teks-teks kitab berbahasa Arab tanpa harkat (gundul).

Sementara itu, santri dengan memegang kitab yang sama, masing-masing melakukan *pendababithan* harkat, pencatatan simbol-simbol kedudukan kata, arti kata langsung dibawah kata yang dimaksud, dan keterangan-keterangan lain yang dianggap penting dan dapat membantu memahami teks. Posisi para santri

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

pada metode ini adalah melingkari dan mengelilingi kiyai atau ustadz sehingga membentuk *halaqah* (lingkaran).

Sebelum dilakukan pembelajaran dengan metode bandongan, seorang kiyai atau ustadz biasanya mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1) Jumlah jama'ah pengajian adalah para santri yang telah menguasai dengan baik pembelajaran dengan menggunakan metode sorogan. Oleh karena itu, metode bandongan biasanya diselenggarakan untuk para santri yang bukan lagi pemula, melainkan untuk para santri tingkat lanjutan dan tinggi;
- 2) Penentuan jenis dan tingkatan kitab yang dipelajari biasanya memperhatikan tingkatan kemampuan para santri;
- 3) Walaupun yang lebih aktif dalam pembelajaran dengan menggunakan metode ini adalah kiyai atau ustadz, tetapi para santri dilibatkan keaktifannya dengan berbagai macam cara, misalnya diadakan tanya-jawab, santri diminta untuk membaca teks tertentu dan sebagainya;
- 4) Untuk membantu pemahaman para santri, seorang kiyai atau ustadz mempergunakan pula alat bantu atau media pengajaran, seperti: papan tulis, overhead projector, pengeras suara, peta dan alat peraga lainnya.

#### c. Metode Musyawarah/*Bahtsul Masa'il*

Metode musyawarah atau *bahtsul masa'il* merupakan metode pembelajaran yang lebih mirip dengan metode diskusi atau seminar. Beberapa orang santri dengan jumlah tertentu membentuk *halaqah* yang dipimpin langsung oleh seorang kiyai atau ustadz, atau mungkin juga santri senior untuk membahas atau mengkaji suatu persoalan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam

pelaksanaanya, para santri dengan bebas mengajukan pertanyaan-pertanyaan ataupun pendapatnya. Metode ini lebih menitik beratkan pada kemampuan perseorangan didalam menganalisis dan memecahkan suatu persoalan dengan argumen logika yang mengacu pada kitab-kitab tertentu.

Penggunaan metode musyawarah biasanya mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

- 1) Peserta musyawarah adalah para santri yang berada pada tingkat menengah atau tinggi;
- 2) Peserta musyawarah tidak memiliki perbedaan kemampuan yang mencolok, ini dimaksudkan sebagai upaya untuk mengurangi kegagalan musyawarah;
- 3) Topik atau persoalan (materi) yang dimusyawarahkan biasanya ditentukan terlebih dahulu oleh kiyai atau ustadz pada pertemuan sebelumnya;
- 4) Pada beberapa pertemuan yang memiliki santri tingkat tinggi, musyawarah dapat dilakukan secara terpadu sebagai bentuk bantuan para santri.

d. Metode Pengajian Pasaran

Metode pengajian pasaran adalah kegiatan belajar para santri melalui pengkajian materi (kitab) tertentu pada seorang ustadz yang dilakukan oleh sekelompok santri dalam kegiatan yang terus menerus (maraton) selama tenggang waktu tertentu. Tetapi umumnya pada bulan ramadhan selama setengah bulan, duapuluh hari atau terkadang satu bulan penuh tergantung pada besarnya kitab yang *diaji*. Pada kenyataannya metode ini lebih mirip dengan metode bandongan, akan tetapi pada metode ini target utamanya adalah “selesai”.

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

Sebelum memasuki bulan ramadhan, beberapa pesantren biasanya mengeluarkan jadwal, jenis kitab dan kiyai yang melakukan *balagh* pasaran dibulan itu. Informasi ini dengan mudah dan cepat akan beredar di pesantren-pesantren lainnya juga. Berdasarkan hal itu, santri, ustadz atau kiyai yang berminat tentunya akan merencanakan sendiri kemana ia akan menuju dan kitab apa yang ia pilih. Biasanya kitab yang dipilih adalah kitab yang pernah dipelajarinya, namun membutuhkan penguatan, atau adakalanya kitab yang juga sangat sulit sekali diperoleh pengajiannya ditempat-tempat lain pada waktu-waktu biasa. Memang adakalanya untuk pengajian pasaran seorang kiyai sengaja memilih kitab yang jarang dibaca kiyai lainnya. Untuk pengajian pasaran ini, biasanya pesantren yang melaksanakannya menyediakan tempat khusus.

e. Metode Hafalan (*hafazhah*)

Metode hafalan adalah kegiatan belajar para santri dengan cara menghafal suatu teks tertentu dengan bimbingan dan pengawasan seorang kiyai atau ustadz. Para santri diberi tugas untuk menghafal bacaan-bacaan dalam waktu tertentu, dan hafalan para santri ini akan dibacakan/dihafalkan dihadapan kiyai atau ustadz secara periodik atau insidental tergantung kepada petunjuk gurunya.

Materi pelajaran di pondok pesantren yang disajikan dengan menggunakan metode hafalan pada umumnya berkenaan dengan Al-Qur'an, nadzam-nadzam untuk disiplin nahwu, sharaf, tajwid, ataupun untuk teks-teks nahwu, sharaf dan fiqih. Dalam kegiatan pembelajarannya, seorang santri ditugasi oleh kiyai atau ustadz untuk menghafal satu bagian bacaan tertentu dari suatu kitab atau keseluruhan teks dari suatu kitab/Al-Qur'an. Dengan demikian, titik

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

penekanan pada metode ini adalah santri mampu mengucapkan atau melafalkan kalimat-kalimat tertentu secara lancar dengan tanpa melihat atau membaca teks.

f. Metode Demonstrasi/Praktek Ibadah

Metode demonstrasi atau praktek ibadah adalah cara pembelajaran yang dilakukan dengan memperagakan (mendemonstrasikan) suatu keterampilan dalam hal pelaksanaan ibadah tertentu yang dilakukan secara perorangan maupun kelompok dibawah petunjuk dan bimbingan kiyai atau ustadz. Kegiatan pembelajaran dengan metode ini dapat dilakukan dengan langkah berikut ini:

- 1) Santri sebelumnya mendapat penjelasan/teori tentang cara pelaksanaan ibadah yang akan dipraktikkannya sampai mereka betul-betul memahaminya;
- 2) Para santri berdasarkan bimbingan ustadz mempersiapkan segala peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk kegiatan praktek;
- 3) Setelah menentukan waktu dan tempat, santri berkumpul untuk menerima penjelasan singkat berkenaan dengan urutan kegiatan yang akan dilakukannya serta pembagian tugas santri berdasarkan dengan pelaksanaan praktek ibadah;
- 4) Para santri secara bergiliran/bergantian memperagakan pelaksanaan praktek ibadah tertentu dengan dibimbing dan ditunjuk oleh ustadz sampai benar-benar sesuai kaifiat (tatacara pelaksanaan ibadah);
- 5) Setelah menyelesaikan kegiatan praktek ibadah, para santri menanyakan hal-hal yang dipandang perlu selama berlangsung kegiatan.

g. Metode Rihlah Ilmiah

Metode rihlah ilmiah adalah kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan melalui kegiatan kunjungan (perjalanan) menuju suatu tempat tertentu dengan



tujuan untuk mencari ilmu. Kegiatan kunjungan yang bersifat keilmuan ini dilakukan oleh santri menuju suatu tempat untuk menyelidiki dan mempelajari sesuatu hal dengan dibimbing oleh ustadz.

Para santri sebelum berangkat menuju tempat yang telah ditentukan, terlebih dahulu mendapat penjelasan dan gambaran tentang hal yang harus dikerjakannya dan yang menjadi tujuan utamanya serta waktu pelaksanaannya. Setelah selesai melaksanakan *rihlah ilmiah* diadakan musyawarah atau diskusi mengenai pengalaman-pengalaman hasil dari kegiatan kunjungan studi ini. Dalam musyawarah itu dengan dibimbing oleh ustadz, para santri merumuskan hasil kegiatannya yang bersifat keilmuan.

#### h. Metode *Muhawarah/Muhadatsah*

Metode *muhawarah* merupakan latihan berkorelasi dengan bahasa 'arab yang diwajibkan kepada santri pondok pesantren kepada para santri selama mereka tinggal di pondok pesantren. Para santri diwajibkan menggunakan bahasa 'arab pada waktu-waktu tertentu untuk berkomunikasi, baik sesama santri maupun

kepada kiyai atau ustadz. Pembelajaran dengan metode *muhawarah* ini, dapat dilakukan dengan langkah berikut ini:

- 1) Para santri diberikan buku panduan yang berisi daftar kosakata bahasa 'arab, contoh percakapan dalam bahasa 'arab serta aturan lainnya;
- 2) Para santri diwajibkan menghafal sejumlah kosakata bahasa 'arab itu setiap harinya dari buku panduan tersebut;
- 3) Kegiatan pembelajaran dilakukan secara kelompok atau klasikal dengan dipandu oleh seorang ustadz berdasarkan jadwal yang telah ditentukan;

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

- 4) Ustadz melakukan tanya jawab dengan santri menggunakan bahasa ‘arab atau meminta dua orang santri untuk memperagakan percakapan menggunakan bahasa ‘arab didepan teman-temannya secara bergiliran, dan bisa juga ustadz meminta santri melakukan diskusi membahas topik tertentu dengan menggunakan bahasa ‘arab;
- 5) Para santri diwajibkan menggunakan bahasa ‘arab sebagai alat komunikasi selama berada dilingkungan pesantren, dan bagi yang tidak melakukannya akan diberikan sanksi;

i. Metode *Mudzakarah*

Metode *mudzakarah* merupakan pertemuan ilmiah yang membahas masalah *diniyah* (agama) seperti ibadah, aqidah dan masalah agama pada umumnya. Metode ini sebenarnya tidak jauh berbeda dengan metode musyawarah, hanya saja pada metode *mudzakarah* pesertanya adalah para kiyai/ustadz dan para santri tingkat tinggi. Pada metode *mudzakarah*, biasanya kiyai mempertimbangkan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Peserta *mudzakarah* adalah para kiyai atau para santri tingkat tinggi yang dipersiapkan untuk menjadi ustadz;
- 2) Topik atau persoalan yang akan dibahas dalam *mudzakarah* biasanya telah ditentukan oleh kiyai pada pertemuan sebelumnya;
- 3) *Mudzakarah* yang diperuntukkan bagi para santri, pesertanya telah betul-betul mempersiapkan diri, sebagai upaya antisipasi kegagalan dalam *mudzakarah*;
- 4) Biasanya *mudzakarah* ini dilakukan secara terjadwal oleh pondok pesantren sebagai latihan bagi para santri.

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

#### j. Metode *Riyadhah*

Metode *riyadhah* merupakan salah satu metode pembelajaran di pesantren yang menekankan pada olah batin untuk mencapai kesucian hati para santri dengan berbagai macam cara berdasarkan petunjuk dan bimbingan kiyai. Pembelajaran dengan metode ini sesungguhnya tidak ditujukan untuk penguasaan akan pengetahuan atau ilmu tertentu, akan tetapi sebagai sarana untuk pembentukan dan pembiasaan sikap serta mental santri agar dekat dengan Allah. Pembelajaran dengan metode ini biasanya dilakukan berdasarkan petunjuk kiyai kepada para santrinya untuk:

- 1) Melaksanakan puasa senin-kamis dan puasa-puasa sunnah lainnya;
- 2) Bangun pada waktu malam hari untuk melaksanakan shalat malam dan dilanjutkan dengan pembacaan surat-surat tertentu dari Al-Qur'an atau do'a-do'a khusus, pembacaan shalawat-shalawat kepada Rasulullah dan dzikir;
- 3) Melakukan pembacaan Al-Qur'an pada waktu-waktu tertentu, seperti sebelum atau sesudah shalat fardhu secara istiqamah (istiqamah).

#### 5. Ruang Lingkup Manajemen Pembinaan Santri

Manajemen pembinaan santri dapat didefinisikan sebagai penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik atau santri mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari suatu lembaga pendidikan. Dengan demikian tujuan manajemen kesarifan adalah mengatur berbagai masalah dan kegiatan dalam bidang kesarifan, agar kegiatan

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

pembelajaran di pesantren dapat berjalan dengan baik dan lancar, tertib dan teratur serta dapat mencapai tujuan yang ditargetkan sekolah/pesantren.<sup>96</sup>

Pengertian yang dirumuskan E. Mulyasa tersebut, memberikan cakupan dan wilayah kerja yang sangat luas pada manajemen pembinaan santri. Dengan mengacu kepada pengertian tersebut, maka manajemen pembinaan santri memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

Menurut Ali Imron, ruang lingkup manajemen peserta didik meliputi pengaturan aktivitas-aktivitas peserta didik sejak yang bersangkutan masuk ke sekolah hingga yang bersangkutan lulus, baik yang berkenaan dengan peserta didik atau santri secara langsung, maupun yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung (fenaga kependidikan, sumber pendidikan, prasarana dan sarananya). Secara umum ruang lingkup manajemen peserta didik adalah sebagai berikut: 1) Perencanaan peserta didik; 2) Penerimaan peserta didik; 3) Orientasi peserta didik; 4) Mengatur kehadiran dan ketidakhadiran peserta didik; 5) Pengelompokan peserta didik; 6) Meningkatkan prestasi peserta didik; 7) Kenaikan tingkat peserta didik; 8) Mengatur mutasi peserta didik; 9) Mengatur kode etik.<sup>97</sup>

Menurut Burhanuddin, ruang lingkup atau cakupan manajemen pembinaan santri adalah: 1) Mengatur penerimaan santri baru; 2) Program bimbingan penyuluhan; 3) Penasihatatan pemilihan program studi; 4) Pengelompokan santri; 5) Meneliti dan mencatat kehadiran santri di pesantren; 6) Mengatur kegiatan ekstrakurikuler; 7) Mengatur kegiatan organisasi santri; 8)

<sup>96</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda Karya, 2009), h. 46

<sup>97</sup> Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.18

Pengaturan mutasi santri; 9) Pengaturan program belajar diwaktu bebas.<sup>98</sup> Sedangkan menurut Gorton, manajemen pembinaan santri hanya meliputi: 1) Permasalahan disiplin santri; 2) Menaggulangi permasalahan santri; 3) Pengaturan program kegiatan siswa atau santri.<sup>99</sup>

Dengan memperhatikan ruang lingkup manajemen pembinaan santri yang dijabarkan oleh Burhanuddin dan Gorton jika dihubungkan dengan pengertian dasar tentang manajemen pembinaan santri yang meliputi penataan terhadap kegiatan siswa atau santri mulai masuk, berproses, sampai santri menjadi alumni dari sebuah lembaga pendidikan atau pesantren, maka masih ada bidang kajian atau cakupan manajemen pembinaan santri selain yang telah disebutkan kedua tokoh tersebut di atas. Ruang lingkup yang dimaksud adalah: 1) Kegiatan menganalisis dayaampung santri; 2) Pelaksanaan operasi santri baru; 3) Pelepasan santri pulang; 4) Penyaluran santri yang meliputi penyaluran pada pendidikan lanjutan; dan 5) Koordinasi.

6. Pendekatan Manajemen Pembinaan Santri

Dalam rangka melakukan pembinaan santri pada pondok pesantren, maka pendekatan yang bisa dilakukan oleh pengasuh adalah sebagai berikut:

#### a. Pendekatan Psikologis

Pendekatan ini lebih menekankan pada dilakukannya dorongan atau motivasi dari kiyai kepada para santrinya dengan dorongan yang bersifat persuasif, yaitu suatu dorongan yang mampu menggerakkan daya kognitif, afektif

<sup>98</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 54

<sup>99</sup> Ricard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Offurtunity for Leadership*, (USA: WM.C. Brown Company Publisher, 1997), h. 255

serta psikomotorik para santrinya. Seorang kiyai saat mengajar para santrinya tidak hanya melakukan *transfer* ilmu secara lisan, akan tetapi ia melakukannya dengan menggunakan bahasa jiwa (batin) sehingga keterlibatan santri tidak hanya pada akal fikirannya saja, tetapi juga melibatkan hati atau batinnya.

b. Pendekatan Sosiokultural

Pendekatan ini menghendaki pada usaha pengembangan sikap pribadi dan sosial sesuai dengan kehidupan yang terjadi di masyarakat. Hal ini menuntut pada adanya inovasi atau pembaharuan sesuai dengan tuntutan keadaan dan zaman. Pesantren dalam merespon tuntutan ini melakukannya melalui kegiatan pembelajaran dengan menggunakan metode musyawarah.

c. Pendekatan Keimanan

Pendekatan keimanan merupakan suatu pendekatan yang dalam pelaksanaan pembelajaran berusaha menjelaskan semua ilmu yang diajarkan akan membawa konsekuensi keimanan atau keimanan para santri kepada mantauhidkan Allah SWT.

d. Pendekatan Sejarah

Pendekatan sejarah memberikan arah penekanan dalam pembelajaran untuk digunakannya pengalaman, kejadian, peristiwa (sejarah) ummat, tokoh dan nabi terdahulu sebagai satu sisi yang dapat digunakan untuk pemberian pelajaran kepada para santri. Dalam pelaksanaannya, pendekatan ini menghendaki ditampilkannya kisah atau cerita tentang masa lalu yang meiliki nilai-nilai pendidikan agar menjadi pelajaran bagi para santri untuk kehidupannya.

e. Pendekatan Filosofis

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

Suatu pendekatan dalam pengajaran kepada santri untuk difungsikannya penalaran mereka dalam menelaah materi pelajaran yang disampaikan sehingga kebenaran yang diterima tidak hanya berdasarkan keimanan tetapi juga berdasarkan kebenaran dari pemikiran. Pendekatan ini walaupun lebih sering digunakan untuk menyampaikan pengajaran tauhid, namun dapat juga digunakan untuk menyampaikan mata pelajaran lain seperti tafsir, fiqh dan lain sebagainya.

#### f. Pendekatan Fungsional

Pendekatan ini memberikan suatu penekanan kepada para santri akan manfaat, fungsi dan kegunaan dari setiap materi pelajaran yang dipelajarinya untuk kehidupan sehari-sehari, sekaligus sebagai bekal untuk kehidupannya dimasa yang akan datang.<sup>100</sup>

#### 7. Tujuan Manajemen Pembinaan Santri

Dalam Al-Quran ditegaskan bahwa Allah menciptakan manusia agar menjadikan tujuan akhir atau segala sesuatunya sebagai pengabdianya kepada Allah (lihat QS. Al-Dzariyat [51: 56]). Aktivitas yang dimaksud tersimpul

dalam ayat Al-Quran yang menegaskan bahwa manusia adalah khalifah Allah (lihat QS. Al-Baqarah [2: 30], dan QS. Hud [11: 61]). Dalam statusnya sebagai khalifah, manusia hidup di alam mendapat tugas dari Allah untuk memakmurkan bumi sesuai dengan konsep yang diletapkannya. Manusia sebagai khalifah Allah memikul beban yang sangat berat, tugas ini dapat diaktualisasikan jika manusia dibekali dengan pengetahuan yang dapat dipenuhi dengan proses pendidikan.<sup>101</sup>

<sup>100</sup> *Ibid.*, h. 121-123

<sup>101</sup> Abuddin Nata, *op.cit.*, h. 9

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

Tujuan manajemen pembinaan santri adalah untuk mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik (santri) agar kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (sekolah/pesantren) tersebut; lebih lanjut, proses pembelajaran di lembaga tersebut dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah/pesantren dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.<sup>102</sup>

Secara umum, tujuan manajemen pembinaan santri adalah mengukur berbagai masalah dan kegiatan dalam bidang pembinaan santri, agar kegiatan pembelajaran di sekolah/pesantren dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta dapat mencapai tujuan yang telah ditargetkan sekolah/pesantren.<sup>103</sup> Seorang manajer sekolah/kepala madrasah memiliki tugas utama menjalankan sekolahnya dan dibantu administrator sekolah yang lain berusaha agar segala sesuatu yang berkenaan dengan pendidikan berjalan dengan lancar, proses belajar tepat waktu, tujuan pendidikan tercapai, hasil belajar dengan tingkat baik dan sebagainya.

Tugas yang dimiliki kepala madrasah tersebut tentu saja tidak harus dilaksanakan sendiri, akan tetapi kepala madrasah membagi pekerjaannya kepada para wakil dan pembantu. Masing-masing bidang diberikan kepada sumber daya manusia yang dimilikinya sesuai dengan keahlian yang mereka miliki. Dalam hal ini dapat dicontohkan urusan yang berkenaan dengan kurikulum harus diberikan kepada seseorang yang memang berkompeten dibidang kurikulum dan pengajaran. Demikian pula urusan kesiswaan harus ditangani seorang (wakil kepala madrasah) yang mengerti tentang urusan kesiswaan misalnya kapasitas

<sup>102</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *op.cit.*, h. 206

<sup>103</sup> E. Mulyasa, *op.cit.*, h. 46



daya tampung santri di lembaga pendidikan tersebut, masalah pembinaan kegiatan santri, administrasi kesiswaan dan sebagainya.

Selain itu, manajemen pembinaan santri menurut Burhanuddin bertujuan memberikan pengertian kepada seluruh civitas pendidikan yang terdiri dari santri, guru dan karyawan terhadap hak dan kewajiban masing-masing.<sup>104</sup> Oleh karena adanya pemahaman terhadap hak dan kewajiban tersebut, maka administrator pendidikan harus menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan manajemen pembinaan santri seperti lembaran presensi untuk mengetahui kehadiran santri, label kegiatan santri, buku kasus untuk memantau kedisiplinan santri dan sebagainya. Manajemen pembinaan santri dijalankan di bawah koordinasi wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Akan tetapi pertanggungjawabannya tidak saja kepada pimpinan sebagai pimpinan umum dalam satuan pendidikan, namun pertanggungjawabannya juga diberikan kepada wali santri dan masyarakat umum.

Oleh karena itu segala sesuatu yang berkenaan dengan kesiswaan yang diatur dalam manajemen pembinaan santri diarahkan untuk menempatkan segala permasalahan secara proporsional dan profesional untuk dapat dipertanggungjawabkan dengan baik. Wujud dari pertanggungjawaban tersebut adalah berupa laporan berkala tentang perkembangan santri baik kepada pimpinan pesantren, orang tua santri, masyarakat umum maupun kepada instansi terkait yaitu Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama bagi sekolah negeri atau kepada Yayasan penyelenggara pendidikan bagi sekolah swasta.

<sup>104</sup> Burhanuddin, *op.cit.*, h. 58

#### D. Penelitian yang Relevan

Kajian dan pembahasan tentang manajemen pembinaan santri pondok pesantren bukanlah hal yang baru dalam dunia pendidikan dan akademis. Diantara kajian yang relevan dengan pembahasan yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

Aswir, dalam penelitiannya yang berjudul “Pola Pembentukan Akhlak Santri Melalui Pembelajaran Tradisional Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan Kabupaten Padang Pariaman”<sup>105</sup> membahas tentang nilai-nilai akhlak yang dikembangkan, pembentukan akhlak melalui pola pembelajaran tradisonal serta faktor pendukung dan penghambat dalam pembentukan akhlak melalui pola pembelajaran di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan. Diantara hasil penelitiannya yaitu *Pertama*, nilai-nilai akhlak yang dikembangkan di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan sudah berjalan dengan baik, namun belum maksimal. Nilai akhlak yang dikembangkan tersebut yaitu nilai akhlak dalam hubungannya

dengan Tuhan (*Religius*), nilai akhlak dalam hubungannya dengan diri sendiri meliputi kejujuran, bertanggung jawab, bergaya hidup sehat, disiplin, kerja keras, percaya diri, berjiwa wirausaha, berfikir logis, kritis, kreatif, inovatif, mandiri, ingin tahu, cinta ilmu, serta nilai akhlak dalam hubungannya diantara sesama dan dengan lingkungan; *Kedua*, Pembentukan akhlak melalui pola pembelajaran tradisonal di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan sudah berjalan dengan baik, namun juga belum maksimal. Metode pembelajaran

<sup>105</sup> Aswir, Tesis: *Pola Pembentukan Akhlak Santri Melalui Pembelajaran Tradisional Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan Kabupaten Padang Pariaman*, (Padang: Perpustakaan Pascasarjana UIN Imam Bonjol, 2015)

tradisional yang digunakan adalah dengan metode halaqah dan metode sorongan; *Ketiga*, Faktor pendukung dalam pembentukan akhlak melalui pola pembelajaran tradisional di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan adalah letaknya yang strategis dan lingkungan yang kondusif, sedangkan faktor penghambat dalam pembentukan akhlak melalui pola pembelajaran tradisional di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan adalah sarana prasarana yang kurang memadai dan rutinitas pembiasaan yang belum maksimal.

Niimmasubhani, dalam penelitiannya yang berjudul “Tradisi *Mamakiah* dan Dampaknya Terhadap Internal dan Eksternal Kelembagaan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan Kabupaten Padang Pariaman”<sup>106</sup> membahas tentang pengertian dan sejarah ringkas tradisi *mamakiah*, bentuk, pola, tatacara dan filosofi yang terkandung dalam tradisi *mamakiah*, dampak tradisi *mamakiah* terhadap internal kelembagaan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan, dan dampak tradisi *mamakiah* terhadap eksternal kelembagaan Pondok Pesantren. Dari hasil penelitiannya adalah: *Pertama*,

Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan dapat digolongkan kepada tipe pondok pesantren salaf (*tradisional*) yang mulai berkembang menjadi pondok pesantren yang komprehensif; *Kedua*, Pondok Pesantren ini memiliki tradisi *mamakiah* yang berdampak positif dan negatif terhadap internal dan eksternal kelembagaan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan; *Ketiga*, Tradisi *mamakiah* mempunyai dampak positif dan negatif terhadap santri, dampak positif, seperti: (1) melatih kesabaran, mengembangkan

<sup>106</sup> Niimmasubhani, Tesis, *Tradisi Mamakiah dan Dampaknya Terhadap Internal dan Eksternal Kelembagaan Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan Kabupaten Padang Pariaman*, (Padang: Perpustakaan Pascasarjana UIN Imam Bonjol, 2010)

**UIN IMAM BONJOL  
PADANG**

sikap *tawadhu*, dan tidak sombong; (2) mengembangkan dakwah Islamiyah ditengah masyarakat; (3) membantu pemenuhan biaya pendidikan; (4) meningkatkan rasa syukur, sedangkan dampak negatifnya terhadap santri adalah: (1) mengurangi motivasi belajar; (2) mengurangi waktu istirahat; (3) nilai-nilai dakwah belum menyentuh kesemua lapisan masyarakat. Sedangkan dampaknya terhadap majelis guru dan pimpinan tidak begitu terlihat. Hanya saja dengan telah terpenuhinya kebutuhan para santri akan mengurangi permasalahan pimpinan dan majelis guru dalam proses pembelajarannya; *Keempat*, Tradisi *mamakiah* juga mempunyai dampak positif dan negatif terhadap pendidikan, dakwah, ekonomi dan sosial budaya. Dampak terhadap pendidikan seperti: (1) memudahkan sosialisasi pesantren; (2) memperkuat identitas pesantren; (3) adanya penilaian positif dan negatif masyarakat. Dampak terhadap dakwah seperti: (1) menumbuhkan kesadaran beragama; (2) memperluas jangkauan dakwah. Dampak terhadap ekonomi seperti: (1) meningkatkan kebutuhan ekonomi masyarakat sekitar serta jasa angkutan umum; (2) membantu tugas-tugas negara dalam bidang perekonomian. Dampak terhadap sosial budaya seperti: (1) mempertinggi rasa sosial masyarakat; (2) membantu mempermudah masyarakat dalam kebiasaan beramal; (3) membantu masyarakat/orangtua yang kurang mampu.

Hendra dalam penelitiannya yang berjudul “Manajemen Pimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri Pondok Pesantren Waratsatul Anbiya’ IX Korong Kota Solok”<sup>107</sup> membahas tentang manajemen yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan santri meliputi perencanaan,

<sup>107</sup> Hendra, Tesis, *Manajemen Pimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri Pondok Pesantren Waratsatul Anbiya’ IX Korong Kota Solok*, (Padang: Perpustakaan Pascasarjana UIN Imam Bonjol, 2014)

pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan di Pondok Pesantren Waratsatul Anbiya' IX Korong Kota Solok. Diantara hasil penelitiannya adalah: *Pertama*, Perencanaan Pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan santri dituangkan dalam bentuk program jangka pendek dan jangka panjang tentang kedisiplinan santri melalui tata tertib disekolah, di pondok dan di asrama; *Kedua*, Pengorganisasian pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan santri dilakukan dengan cara pembagian tanggung jawab tenaga pendidik dan kependidikan; *Ketiga*, Pelaksanaan pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan santri melalui perpanjangan tangan wakil kesiswaan, guru asrama dan guru piket. Wakil kesiswaan memberikan pembinaan kepada santri sesuai dengan tugas dan tanggung jawab wakil kesiswaan. Guru asrama memberikan pembinaan kepada santri diasrama sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sebagai guru asrama. Guru piket membina santri yang melanggar peraturan asrama saat melakukan tugas piket harian; *Keempat*, Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan melalui rapat bulanan, laporan wakil kesiswaan, guru asrama dan guru piket di lingkungan Pondok Pesantren Waratsatul Anbiya' IX Korong Kota Solok.

# UIN IMAM BONJOL PADANG

Penelitian yang akan penulis lakukan ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, diantaranya adalah fokus dan obyek yang akan peneliti lakukan adalah hal-hal yang berkaitan dengan manajemen pembinaan santri meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi manajemen pembinaan santri Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-ringan Pakandangan Kecamatan Enam Lingsung Kabupaten Padang Pariaman Provinsi Sumatera Barat.