

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN *LIFE SKILL* DI
PONDOK MODERN GONTOR VII SULAWESI
TENGGERA**

(Studi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan *Life Skill* Melalui Ekonomi Mandiri Untuk Meningkatkan Mutu Pondok)



**Oleh: Ihwan Fauzi
NIM : 17204090006**

TESIS

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Diajukan Kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**YOGYAKARTA
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ihwan Fauzi
NIM : 17204090006
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 22 November 2019

Saya yang menyatakan,



Ihwan Fauzi, S.Pd.
NIM.17204090006

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Ihwan Fauzi, S.Pd.**
NIM : 17204090006
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa naskah tesis ini benar – benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 22 November 2019

ng menyatakan,



Ihwan Fauzi, S.Pd.
NIM. 17204090006

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp (0274) 589621. 512474 Fax, (0274) 586117
tarbiyah.uin-suka.ac.id Yogyakarta 55281

PENGESAHAN

B-328/Un.02/DT/PP.01.1/12/2019

Tesis Berjudul : MANAJEMEN PENGEMBANGAN LIFE SKILL DI
PONDOK MODERN GONTOR VII SULAWESI
TENGGERA (Studi Kepemimpinan Kiai Dalam
Mengembangkan Life Skill Melalui Ekonomi Mandiri Mutu
Pondok)

Nama : Ihwan Fauzi

NIM : 17204090006

Program Studi : MPI

Konsentrasi : MPI

Tanggal Ujian : 6 Desember 2019

Telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Yogyakarta, 12 0 DEC 2019



Dr. Ahmad Arifi, M.Ag
NIP. 19661121 199203 1 002

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERSETUJUAN PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul : MANAJEMEN PENGEMBANGAN LIFE SKILL DI
PONDOK MODERN GONTOR VII SULAWESI
TENGGERA (Studi Kepemimpinan Kiai Dalam
Mengembangkan Life Skill Melalui Ekonomi Mandiri Mutu
Pondok)

Nama : Ihwan Fauzi
NIM : 17204090006
Jenjang : Magister
Program Studi : MPI

Telah disetujui tim penguji munaqosah

Pembimbing/Ketua : Dr. Subiyantoro, M.Ag

Penguji I : Dr. H. Sedya Santosa, SS., M.Pd

Penguji II : Dr. H. Sumedi, M.Ag.

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 6 Desember 2019

Waktu : 13.00 – 14.00

Hasil/Nilai : 94/A-

Predikat : memuaskan/sangat memuaskan/cumlaude



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan
Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

MANAJEMEN PENGEMBANGAN *LIFE SKILL* DI PONDOK MODERN
GONTOR VII SULAWESI TENGGARA (Studi Kepemimpinan Kiai Dalam
Mengembangkan *Life Skill* Melalui Ekonomi Mandiri
Untuk Meningkatkan Mutu Pondok)

yang ditulis oleh :

Nama : Ihwan Fauzi, S.Pd.
NIM : 17204090006
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 22 November 2019
Pembimbing,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Dr. Subiyantoro, M.Ag
NIP 19590410 198503 1 005



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk:

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Program Magister Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
Yogyakarta



ABSTRAK

Ihwan Fauzi (17204090006). Manajemen Pengembangan *Life Skill* Di Pondok Modern Gontor VII Sulawesi Tenggara (Studi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan *Life Skill* Melalui Ekonomi Mandiri Untuk Meningkatkan Mutu Pondok). Tesis. Yogyakarta. Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.

Penelitian ini berawal dari semakin tingginya angka pengangguran Indonesia dikarenakan kurangnya kecakapan hidup, dan tingginya biaya operasional pondok modern mendorong mereka untuk melakukan inovasi dalam perekonomian. Ekonomi mandiri diperlukan untuk mendukung biaya operasional pendidikan dan peningkatan mutu. Pelaksanaan ekonomi mandiri di pondok pesantren ditangani langsung oleh para santrinya dan dibimbing oleh kiai dan ustadz, supaya meningkatkan kecakapan hidup (*life skill*) santri, sebagai bekal kelak ketika sudah lulus dari pondok dan semua itu tentunya di bawah kepemimpinan kiai, itulah Peran kiai sangat penting dalam hal ini.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Pondok Modern Gontor VII Kendari , Sulawesi Tenggara. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, *indept interview*, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu analisis data menggunakan model interaktif dengan langkah-langkah; pengumpulan data; *data reduction*, *data display* dan *data verification*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran seorang kiai sebagai pemimpin dipercayai mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai kerja yang dirasakan bawahan (santri) sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan pondok Gontor VII. Kepemimpinan kiai lebih dekat dengan kepemimpinan transaksional dan spiritual, yang ditandai dengan gaya kepemimpinan yang menekankan transaksi antara pemimpin dan bawahan, maksudnya ada kesepakatan yang dibangun antara mereka seperti hadiah dan hukuman bagi santri yang melaksanakan tugas dengan amanah dan sebaliknya. Pengembangan *life skill* dalam kemandirian ekonomi di Pondok Modern Gontor terdapat di koperasi pelajar. *Life skill* yang dikembangkan berupa kecakapan umum (*general life skill*) yakni; kecakapan individu (*personal skill*) dan kecakapan sosial (*social*

skill). Kecakapan ini didapatkan ketika santri mendapatkan tanggung jawab dalam pengelolaan koperasi dan pertanian. Implementasi ekonomi mandiri di pondok Modern Gontor berfungsi sebagai penunjang operasional pendidikan dan sebagai sarana pendidikan *life skill* bagi santri, hal tersebut Karena santri terlibat langsung dalam pengelolaan unit-unit usaha yang dimiliki pondok. Pondok menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung santrinya untuk mengembangkan *life skill* dan sebagai peningkatan mutu pendidikan.

Kata kunci: Kepemimpinan Kiai, *Life Skill*, Kemandirian Ekonomi, Mutu Pondok



ABSTRACT

Ihwan Fauzi (17204090006). Management of Life Skill Development in Modern Gontor VII Southeast Sulawesi (Study of Kiai's Leadership in Developing Life Skills Through an Independent Economy to Improve Pondok Quality). Thesis. Yogyakarta. Master of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.

This research starts from 1) the high unemployment rate of Indonesia due to lack of life skills, and 2) the high operational costs of modern huts encourage them to innovate in the economy. An independent economy is needed to support the operational costs of education and quality improvement. The implementation of the independent economy in Islamic boarding schools is handled directly by the students and supervised by the kiai and religious teacher, so as to improve the life skills of the santri, as a provision for later when they have graduated from the cottage and all of that must be under the leadership of the kiai, that is the role of the kiai. in this case.

This research was conducted with a qualitative approach, with a location in Pondok Modern Gontor VII Kendari, Southeast Sulawesi. Data collection methods used were observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis using the Miles and Huberman model, namely data analysis using an interactive model with steps; data collection; data reduction, data display and data verification.

The results showed that the role of a kiai as a leader is believed to be able to change the work environment, work motivation, work patterns, and work values felt by subordinates (santri) so that they are better able to optimize performance to achieve the goals of Gontor VII cottage. The kiai's leadership is closer to transactional and spiritual leadership, which is characterized by a leadership style that emphasizes transactions between leaders and subordinates, meaning that there are agreements that are built between them such as gifts and penalties for students who carry out their duties safely. The development of life skills in economic independence at Pondok Modern Gontor is found in student cooperatives. Life skills developed in the form of general skills (general life skills) namely; individual skills (personal skills) and social skills (social skills). This skill is obtained when students get responsibility in managing student cooperatives. The implementation of the independent economy in Pondok

Gontor serves as a support for educational operations and as a means of life skill education for students, because students are directly involved in managing business units owned by the cottage, Independent economic management makes it easy to manage finances and procure infrastructure. Pondok provides facilities and infrastructure that supports students to develop life skills and as an improvement in the quality of education, such as: laboratory buildings, sports fields, music studios, libraries, health centers, and language development centers.

Keywords: *Kiai Leadership, Life Skill, Economic Independence, Quality Cottage*



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158/1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṣ	S (dengan titik diatas)
ج	Ji	J	Je
ح	Ha	Ḥ	Ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	Zet (dengan titik diatas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ẓ	Zet (dengan titik dibawah)
ع	`ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	‘el
م	Mim	M	‘em
ن	Nun	N	‘en
و	Wawu	W	W
ه	Ha	H	Ha

ء	Hamzah	‘	Apostrof
ى	Ya	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	Muta’addidah
عدة	Ditulis	‘iddah

C. Ta’ Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

حكمة	Ditulis	Hikmah
علة	Ditulis	‘illah

(Ketentuan ini tidak dapat diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	Ditulis	karāmah al-auliya’
----------------	---------	--------------------

2. Bila ta’ marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dhammah ditulis t atau h.

زكاة الفطر	Ditulis	zakātul – fitri
------------	---------	-----------------

D. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis	A
ِ	Kasrah	Ditulis	I
ُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

Fathah + alif جاهلية	Ditulis Ditulis	Ā Jāhiliyyah
Fathah + ya` mati تنسى	Ditulis Ditulis	Ā Tansā
Kasrah + ya` mati كريم	Ditulis Ditulis	Ī Karīm

Dhammah + wawu mati فروض	Ditulis Ditulis	ũ Furūd
--------------------------------	--------------------	------------

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya` mati بينكم	Ditulis Ditulis	Ai Bainakum
Fathah + wawu mati قول	Ditulis Ditulis	Au Qaul

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

أَنتُمْ	Ditulis	A`antum
أَعَدَّتْ	Ditulis	U`iddat
لَنْ شُكِرْتُمْ	Ditulis	La`insyakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti oleh huruf Qamariyyah

القرآن	Ditulis	al-Qur`ān
القياس	Ditulis	Al-Qiyās

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya dengan menghilangkan huruf 1 (el) nya.

السماء	Ditulis	as` Samā`
الشمس	Ditulis	asy-Syams

I. Penulisan Kata – Kata dalam Rangkaian Kalimat

دوي الفروض	Ditulis	zawāil-furīd
اهل السنة	Ditulis	ahl as-sunnah

KATA PENGANTAR

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين
محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه الى يوم الدين اشهد ان لا اله الا الله
واشهد ان محمدا عبده ورسوله. رب اشرح لي صدري ويسرلي امري
واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي اما بعده.

Segala puji bagi Allah kita panjatkan yang telah melimpahkan segala rahmat Nya kepada kita semua. Sholawat dan salam selalu kita limpahkan kepada nabi Muhammad SAW yang telah menuntun manusia dari zaman jahiliyah menuju zaman islam sebagai *rahmatil `ālamīn*.

Penelitian tesis ini merupakan kajian ilmiah singkat tentang Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Life Skill Melalui Kemandirian Ekonomi Untuk Mutu Pondok Modern Gontor VII Kendari Sulawesi Tenggara. Peneliti menyadari bahwa penelitian tesis ini tidak mungkin akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini peneliti mengucapkan rasa terima kasih kepada ;

1. Prof. Drs. KH. Yudian Wahyudi, M.A, Ph.D, selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Dr. Ahmad Arifi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Prof. Dr. H. Hamruni, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister MPI dan Dr. H. Sumedi, M.Ag., selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Bapak Dr. Subiyantoro, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan kesabaran dan keikhlasan selama penelitian tesis ini.
5. Bapak Dr.H. Suwadi, M.P.d. selaku Dosen Penasihat Akademik yang telah memberikan bimbingan dan nasehat dari awal hingga akhir semester.
6. Segenap civitas akademika (Guru Besar, Dosen dan pegawai) Program Magister Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan pelayanan dalam proses penelitian tesis ini.
7. K.H. Arifuddin selaku Pengasuh Pondok Modern Gontor VII Kendari Sulawesi Tenggara serta Ustad dan Santri yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian serta memberikan fasilitas dan kemudahan dalam penelitian.
8. Kepala Perpustakaan UIN sunan Kalijaga Yogyakarta beserta Staf-stafnya yang telah memberikan pelayanan berupa peminjaman buku, baik selama masa kuliah maupun proses penyusunan tesis.
9. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda tercinta Shokhibul Ulum, S.IP dan Ibunda Musdalifah atas segenap kasih sayang, limpahan do'a, didikan dan dukungan baik moril maupun materil yang telah diberikan, yang tiada tergantikan oleh apapun.
10. Terima kasih kepada kakak tercinta Nuning Istihanah, S.Kep. dan Hamdi Haydar, S.Pd., M.Pd yang senantiasa mendoakan dan memberikan

motivasi tanpa henti kepada saya dalam menyusun tesis ini.

11. Teman-teman Magister MPI 2017/2018 khususnya kelas MPI A yang berjuang bersama dari awal sampai akhir, dengan semangatnya, kerjasamanya, persahabatannya yang tidak pernah terlupakan sampai kapanpun.
12. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penelitian tesis ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Semoga Allah S.W.T memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya hanya kepada Allah penulis serahkan segalanya mudah mudahan dapat bermanfaat khususnya bagi penulis umumnya bagi kita semua.

Yogyakarta, 22 November 2019
Peneliti,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN MUYASSANA
Ihwan Fauzi, S.Pd.
NIM.17204090006
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
MOTTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xiii
KATA PENGANTAR	xvi
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR GAMBAR	xxi
 BAB I : PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	16
E. Tinjauan Pustaka	18
F. Kerangka Teoritik	22
G. Metode Penelitian.....	108
H. Sistematika Pembahasan	120
 BAB II : GAMBARAN UMUM PONDOK	
MODERN GONTOR	122
A. Sejarah Berdiri Pondok Modern Gontor.....	122
B. Visi, Misi dan Tujuan.....	128
C. Pondok Modern Gontor VII.....	145
D. Kiai dan santri dalam kehidupan Pondok Modern Gontor VII.....	150
E. Gambaran Kepemimpinan Kiai di Pondok Modern Gontor VII.....	153
 BAB III : KEPEMIMPINAN KIAI DALAM	
MENGEMBANGKAN <i>LIFE SKILL</i>	
UNTUK KEMANDIRIAN EKONOMI	
PONDOK MODERN DARUSSALAM	
GONTOR VII.....	164
A. Peran Kepemimpinan Kiai	164
B. Pengembangan <i>Life skill</i> Melalui Kemandirian Ekonomi	178

C. Implikasi Pengembangan <i>Life Skill</i> Tehadap Mutu Pondok	200
1. Impelementasi Ekonomi Mandiri	200
2. Pengembangan <i>Life Skill</i> Santri Dalam Ekonomi Mandiri.....	205
3. Mutu di Pondok Modern Gontor VII.....	210
 BAB IV : PENUTUP	240
A. Kesimpulan.....	240
B. Saran.....	242
C. Kata Penutup	244
 DAFTAR PUSTAKA	245
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	256
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	302



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Bagan <i>Life Skil</i>	42
Gambar 1.2.	Bagan Penelitian Miles dan Huberman	119
Gambar 3.1.	Kepemimpinan Kiai.....	167
Gambar 3.2.	Skema Manajemen Bisnis Pondok.....	173
Gambar 3.3.	Bagan Implementasi Ekonomi Mandiri	177
Gambar 3.4.	Bagan Pengelolaan Koperasi Pelajar.....	189
Gambar 3.5.	Tabel Kompetensi yang harus Dicapai.....	220

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Diskursus kepemimpinan umumnya selalu dihadapkan pada dua isu penting. *Pertama*: mengapa dalam sebuah organisasi atau jenis perkumpulan apapun sebagian menjadi pemimpin sedangkan yang lain menjadi pengikut; *kedua*, mengapa sebagian pemimpin berhasil sedangkan yang lain tidak atau gagal. Isu pertama menghantarkan kita pada pengenalan kualitas karakteristik seseorang yang menonjol dibandingkan dari orang lain. Di masa lalu tatkala manusia masih hidup dalam suku-suku ataupun klan, karakteristik maupun kualitas ini disebut sebagai *primus inter pares* (pertama dan terbaik). Sedangkan isu kedua secara sederhana merupakan kualitas seorang pemimpin dalam menggerakkan seluruh potensi organisasi sehingga mampu bertahan (*survive*) bahkan menjadi pemenang (*champion*) dalam persaingan. Singkatnya bahwa pemimpin menjadi pembeda dalam eksistensi suatu lembaga.

Pemimpin menjadi lokomotif utama perbaikan hidup manusia, yang mana sejatinya kehidupan

manusia selalu mengarah pada fase yang semakin meningkat dari waktu ke waktu, dalam konteks individual maupun sosial. Kecenderungan hakiki tersebut mendapatkan penguatan dalam beberapa segi, seperti teologis dan sosiologis. Orang-orang Islam umumnya memahami sebuah adagium bahwa “hidup itu harus lebih baik hari ini dari kemarin, dan besok harus lebih baik dari hari ini”. Maka, seorang pemimpin harus senantiasa mengarahkan organisasinya ke arah yang lebih baik di era kompetitif ini.

Dalam konteks keorganisasian, perlombaan meraih keunggulan menjadi perhatian penting dan mendesak. Hal ini berlaku juga pada lembaga pendidikan Islam, dimana persaingan bukan pada dengan sekolah-sekolah umum, tetapi juga dengan sesama lembaga pendidikan Islam. Sehingga masing-masing lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan pengembangan dalam rangka memuaskan pelanggan mereka, atau bahkan melampaui harapan mereka. Dalam konteks inilah pengembangan dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan.

Pengembangan ekonomi selalu menjadi identitas utama suatu lembaga, apakah itu di lembaga pendidikan maupun lembaga non pendidikan. Kemajuan ekonomi menjadi pokok utama dalam menjalankan operasional yang berakibat langsung pada mutu dan kualitas yang dikembangkan. Untuk itu lembaga pendidikan yang ingin berkembang, harus memiliki ekonomi yang baik. Kemandirian dalam ekonomi dapat mendorong terwujudnya kualitas peserta didik dan mutu pendidikan. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa seseorang yang terindikasi terpapar radikalisme karena sejumlah hal salah satunya motif ekonomi untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari, ini disampaikan Menteri Agama Fachrul Razi ketika memberikan kuliah tamu di UIN Maliki Malang dengan tema Meneguhkan Nilai-nilai Keagamaan dan Nasionalisme untuk Menangkal Radikalisme Menuju Indonesia Maju.¹ Maka dari itu pesantren atau lembaga pendidikan di Indonesia mencoba untuk mengembangkan *life skill* melalui ekonomi

¹<https://www.google.com/amp/s/nasional.okezone.com/amp/2019/11/21/337/2132716/beberapa-faktor-orang-terpapar-radikalisme-dari-ekonomi-minimnya-pendidikan>

yang berlandaskan akhlak dan budi pekerti agama agar tidak terjangkau virus radikalisme.

Pengelola Lembaga pendidikan di Indonesia yang telah mengembangkan ekonomi mandiri adalah pondok pesantren, hal ini telah ada sejak zaman penjajahan. Pondok pesantren telah berdiri dan memiliki ekonomi mandiri untuk operasionalnya. Penerapan ekonomi mandiri berperan serta dalam peningkatan kualitas pendidikan seperti *life skill*, *soft skill*, dan mutu pendidikan yang ada di pesantren.

Pesantren berdiri atas kehendak masyarakat yang terdiri dari: Kiai, santri dan masyarakat sekitar termasuk perangkat desa. Kiai memiliki peran paling dominan dalam pengembangan pondok pesantren sesuai dengan UU No. 18 tahun 2019. Akhirnya, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam paling otonom yang tidak bisa diintervensi pihak-pihak luar kecuali atas izin kiai. Kiailah yang mewarnai semua kegiatan pesantren sehingga menimbulkan perbedaan yang beragam sesuai dengan seleranya masing-masing.² Hal inilah yang menjadi landasan bahwasanya pondok pesantren

²Mujamil Qomar, *Pesantren: dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi* (Erlangga, 2002), xii-xiv.

senantiasa hadir di tengah masyarakat dan memajukan masyarakat dari segala sisi seperti; pendidikan, agama, ekonomi dan sosial. Hal senada disampaikan oleh mantan ketua Syuriah Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU), KH. Afifuddin Muhajir. "Sebaiknya pondok pesantren itu harus mandiri. Kemandirian pesantren termasuk di dalam persoalan ekonomi itu sangat penting,".

Kemandirian pondok pesantren juga mencetak alumni yang menguasai berbagai ilmu pengetahuan. Menurut Dhofier, Telah terjadi perubahan paradigma dalam tubuh pesantren. Pondok pesantren berusaha mengubah masa depan pesantren, bukan hanya mampu memproduksi kiai, da'i, ahli hadis, dan pembaca kitab kuning, namun lebih dari itu, dengan perantara jalur pendidikan, mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berpengetahuan luas, menguasai segala bidang ilmu pengetahuan dan mampu menyatukan ilmu-ilmu agama dengan ilmu umum yang menyangkut kehidupan masyarakat.³

³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Memadu Modernitas untuk Kemajuan Bangsa* (Yogyakarta: Nawasea Press, n.d), 9.

Pendidikan di pesantren bukan hanya dalam aspek pembelajaran kitab kuning, bahasa arab, fiqh dan akidah semata, tetapi pengelolaan pesantren telah dikembangkan dalam segala aspek keilmuan untuk menunjang kehidupan masyarakat yang lebih baik.

Kemandirian telah menjadi sebuah identitas yang kuat di pondok pesantren, karena berdirinya pesanten dilandaskan atas kemauan sendiri dari peserta didik, masyarakat dan kiyai tanpa ada paksaan dan dorongan dari pihak manapun. Adanya pesantren dilingkungan masyarakat sangat membantu dalam peningkatan keilmuan dan taraf hidup. Pada zaman dahulu pembiayaan pesantren dari sumbangan-sumbangan masyarakat, cocok tanam santri, dan usaha kecil-kecilan. Hingga saat ini banyak pondok pesantren yang telah berkembang pesat dan memiliki wirausaha sendiri sebagai pendorong operasional pendidikan. Tanpa disadari kemandirian santri di pondok pesantren telah terbentuk dengan sendirinya dari pola kehidupan yang ada di pesantren.

Biaya operasional pesantren modern lebih mahal daripada pendidikan formal pada umumnya.

Hal ini disebabkan sarana – prasarana penunjang yang ada di pondok modern seperti pengadaan komputer, laboratorium, buku - buku, ruang kelas, LCD, klinik kesehatan, mesin percetakan, dan sistem asrama (boarding) dengan fasilitas pendukung yang serba modern. Oleh karena itu pentingnya implementasi ekonomi mandiri untuk menyelesaikan permasalahan operasional pendidikan. Sesuai dengan pernyataan ustad Girin, bahwa:

Gontor memiliki banyak kebutuhan dalam bidang sarana dan prasarana, seperti LCD, buku pelajaran dan lain sebagainya. Semua kebutuhan tersebut harus disiasati dan mencari jalan keluar, bukan hanya mengharapkan dari SPP santri, namun kita harus kreatif menanggapi hal tersebut, makanya di Gontor itu ada istilah kemandirian keuangan yang menjadi identitas pondok dalam memenuhi kebutuhan Pondok yang banyak.⁴

Setiap instansi pendidikan memiliki permasalahan sendiri dalam perkembangannya, namun demikian pondok pesantren hingga saat ini telah mencetak manusia-manusia unggul.

⁴ Hasil wawancara dengan Ustad Girin selaku wakil pengasuh Pondok Modern Gontor VII, Tanggal 12 September 2019.

Pengembangan *life skill* juga menjadi prioritas disamping pembelajaran keagamaan. Santri yang mengenyam pendidikan di pondok pesantren pada umumnya dapat melakukan segala sesuatu secara mandiri. Kegiatan - kegiatan yang diadakan di pondok pesantren pada umumnya merupakan pendidikan yang diterapkan untuk mempersiapkan diri menghadapi masyarakat. *Life skill* yang didapatkan di pesantren berupa keterampilan atau kecakapan positif yang dimaksudkan agar santri dapat menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan dalam hidupnya sehari-hari secara efektif. Landasan yuridis pendidikan kecakapan hidup mengacu pada UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 1 Ayat (1) dijelaskan bahwa : "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara".

Pendidikan *life skill* di pondok pesantren menjadi ciri khas yang dimiliki alumninya. Pada umumnya alumni pondok pesantren yang memiliki *life skill* yang cukup, dapat berkiprah di masyarakat dengan baik dan dapat menghadapi tantangan kehidupan. Pendidikan kecakapan hidup (*life skill*) dapat dikembangkan melalui pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Menjadi entrepreneur merupakan salah satu *life skill* yang didapatkan santri ketika masih belajar di pondok pesantren, pengembangan *life skill* di pesantren telah didukung oleh pemerintah, seperti yang disampaikan oleh Dr. H. Rusman Langke, M.Pd selaku Kakanwil Kemenag Gorontalo “Pengembangan pendidikan di pesantren perlu ditekankan pada pengembangan kurikulum baik pengetahuan umum, keterampilan dan usaha-usaha produktif yang berbasis pada *life skill education*”. Dengan adanya peningkatan skill yang dimiliki santri diharapkan dapat mengurangi jumlah pengangguran di Indonesia yang saat ini sudah mencapai 7.005.262 penduduk Indonesia.⁵

⁵ Badan Pusat Statistik, accessed July 16, 2017, <https://www.bps.go.id/index.php/linkTabelStatIs/969>.

Perkembangan dalam manajemen pesantren akhir-akhir ini menunjukkan kemajuan yang berarti. Hal ini disebabkan oleh kesadaran internal pengasuh bahwa pesantren merupakan lembaga berbasis masyarakat yang tidak mendapatkan sokongan pemerintah, terutama dalam pembiayaan. Sehingga pesantren harus mengerahkan segala potensi yang ada untuk dapat *survive* dalam kompetisi antar lembaga pendidikan.

Sebagaimana lazimnya dalam tradisi pesantren secara umum, kepemimpinan Kiai sebagai figur sentral sangatlah menentukan. Walaupun sebagai pesantren modern (*khalaq*), Pesantren Gontor VII Kendari juga berupaya melakukan pengelolaan pondok dengan memperhatikan kecenderungan yang muncul di internal maupun pada lingkungan eksternal. Sejak didirikan pada 24 Rabiul Tsani 1423 / 5 Juli 2002, pondok Gontor VII Kendari telah menjadi magnet pendidikan di Sulawesi Tenggara, dimana pada tahun ajaran 2013 jumlah santri telah mencapai 1.500 orang. Dalam wawancara yang dilakukan peneliti selepas pelaksanaan pelaksanaan shalat idul adha, pimpinan pondok Gontor VII menyatakan bahwa “Gontor VII Kendari pada tahun

depan siap menerima santri sebanyak 1 500 orang, sesuai dengan sarana-prasarana dan sumber daya yang telah mengalami peningkatan”.⁶ Hal ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pesat dalam pengelolaan pendidikan di pondok modern Gontor VII Putra Kendari.

Telah banyak diketahui oleh khalayak dengan keunggulan yang dimiliki oleh pondok modern Gontor, tidak saja pada pusatnya di Jawa Timur, tetapi juga pada wilayah-wilayah ekspansinya, salah satunya di Sulawesi Tenggara. Beberapa keunggulan seperti: kemampuan dua bahasa (*bilingual*), kewirausahaan (*entrepreneurship*), kemandirian keuangan (*Chizannah*), jaringan antar lembaga (*nerworking*), merupakan daya tarik bagi masyarakat Sulawesi Tenggara dan sekitarnya untuk menitipkan anak-anak mereka pada lembaga tersebut. Hal-hal tersebut merupakan fakta-fakta bahwa pengelolaan lembaga telah menjadi budaya turun-temurun dalam pengelolaan pondok Gontor VII. Sesuai dengan pernyataan KH. Arifuddin selaku pengasuh Pondok Modern Gontor VII, bahwa:

⁶ Hasil Wawancara dengan KH. Arifuddin selaku pengasuh Pondok Modern Gontor VII, tanggal 10 Agustus 2019.

Pengembangan kecakapan hidup di Pondok Modern itu, tidak sebatas pada membangun santri dari aspek bahasa saja, namun banyak hal yang menjadi fokus kami dalam pengembangan santri, seperti pengembangan kemandirian keuangan, Bahasa arab dan Inggris, kewirausahaan, serta *networking*, yang santri bukan hanya sekedar penikmat namun ikut andil dalam setiap aspek tersebut.⁷

Keunggulan-keunggulan yang diraih dan dimiliki oleh pondok Gontor VII di atas, tidak dapat dilepaskan dari figur kepemimpinan di dalamnya, yakni Kiai. Pengembangan yang dihasilkan merupakan pancaran (emanasi) dari kepemimpinan yang diambil dari nilai-nilai dasar yang dianut oleh Pondok Gontor. Tanpa menafikan eksistensi dari entitas lainnya (seperti: ustadz, pengasuh, santri) di dalam pondok Gontor VII, kepemimpinan Kiai menjadi kunci utama dalam sukses penyelenggaraan pondok pesantren. Penelitian ini bermaksud melakukan telaah terkait kepemimpinan Kiai pada Pondok Modern Gontor VII Putra Sulawesi

⁷ Hasil Wawancara dengan KH. Arifuddin selaku pengasuh Pondok Modern Gontor VII, Tanggal 13 September 2019.

Tenggara.⁸ Point-point yang coba didalami adalah nilai-nilai luhur yang melandasi kepemimpinan Kiai di Pondok Gontor VII Putra. Di samping itu menggambarkan tentang prinsip-prinsip maupun filosofi yang mendukung seluruh gerak manajemen pondok. Selanjutnya adalah memberikan lukisan terkait pengembangan yang telah diwujudkan oleh pondok Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara. Sehingga akan nampak titik simpul dari nilai-nilai dan filosofi yang dianut, kepemimpinan, dan praktek-praktek kelembagaan.⁹

Berdasarkan paparan latar belakang di atas kita dapat melihat bahwasanya pondok pesantren memiliki potensi yang baik bukan hanya dalam khazanah keilmuan. Pondok Modern Gontor di pilih sebagai tempat penelitian secara objektif bertolak pada beberapa hal, antara lain: pertama, Pondok Modern Gontor merupakan pondok pesantren yang melakukan pembaruan terhadap lembaganya. Hal ini dapat dilihat dari usaha penggabungan sistem

⁸ Observasi (pengamatan awal) yang dilakukan peneliti pada aspek Kepemimpinan, tanggal 16 Agustus 2019.

⁹ Syahrul, "Kepemimpinan dan Inovasi Lembaga Pendidikan (Pengalaman Pondok Modern Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara), Jurnal At-Ta'dib, Vol. 8, No.1 Januari-juni 2015, 85.

pendidikannya yang integral meliputi sistem tradisional dan modern. Dengan demikian, pondok tersebut memiliki kepentingan untuk menciptakan kemajuan pendidikan Islam dan lembaganya.

Kedua, pendirian Pondok Cabang yang dilakukan pengelola Pondok Modern Gontor ke berbagai daerah di Indonesia menjadikan Pondok tersebut figur pendidikan Islam oleh masyarakat. Hal ini dapat menambah antusiasme masyarakat dalam mencarpengetahuan Islam. Ketiga, membangun pondok cabang merupakan upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup pondoknya. Pondok pesantren juga memiliki Kemandirian ekonomi dan pengembangan *life skills*.¹⁰ Pondok Modern Gontor menjadi sorotan utama dalam penelitian ini. Karena dalam pengelolaanya, Pondok Modern Gontor memiliki ekonomi yang sudah mandiri. Unit-unit usaha pondok dikelola oleh santri-santrinya yang telah lulus ataupun masih mengenyam pendidikan. Maka peneliti tertarik

¹⁰ Suharto dan Muhammad Iqbal Fasa, “Model Pengembangan Manajemen Bisnis Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, Indonesia, Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam Volume 3, Nomor 2, Desember 2018, 93.

untuk memperdalam mengenai Manajemen Pengembangan *Life Skill* Di Pondok Modern Gontor VII Sulawesi Tenggara (Studi Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan *Life Skill* Melalui Ekonomi Mandiri Untuk Meningkatkan Mutu Pondok).

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini bermaksud mendalami dan memberikan jawaban atas pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran kepemimpinan Kiai dalam menekan angka pengangguran Indonesia melalui kemandirian ekonomi di Pondok Modern Gontor VII, Kendari, Sulawesi Tenggara?
2. Bagaimanakah proses pengembangan *life skill* untuk kemandirian ekonomi di Pondok Modern Gontor VII, Kendari, Sulawesi Tenggara?
3. Apakah implikasi pengembangan *life skill* melalui kemandirian ekonomi terhadap mutu Pondok Modern Gontor VII, Kendari, Sulawesi Tenggara?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian, antara lain:

1. Mengetahui peran kepemimpinan Kiai dalam implementasi kemandirian ekonomi di Pondok Modern Gontor VII Riyadlatul Mujahidin, Kendari, Sulawesi Tenggara
2. Mengetahui proses pengembangan *life skill* untuk kemandirian ekonomi di Pondok Modern Gontor VII Riyadlatul Mujahidin, Kendari, Sulawesi Tenggara.
3. Mengetahui implikasi pengembangan *life skill* melalui kemandirian ekonomi terhadap mutu Pondok Modern Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara

D. Manfaat Penelitian

Dari tujuan yang telah dirumuskan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada dunia pendidikan dan bermanfaat. Manfaat penelitian ini ada 2 yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat secara teoritis

- a. Memberikan kontribusi positif dan wawasan dalam upaya mencapai

keberhasilan pendidikan dengan teori kepemimpinan dan *life skill* dalam kemandirian ekonomi.

- b. Menambah khazanah keilmuan terutama dalam bidang pendidikan.

2. Manfaat praktis.

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan atau mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh, sehingga mendapat pengetahuan maupun pengalaman baru serta dapat mendorong dalam menggali literatur-literatur yang berhubungan dengan Kepemimpinan.
- b. Bagi UIN Sunan Kalijaga, diharapkan memberikan kontribusi pemikiran kependidikan Islam yang dapat dikonsumsi dan bermanfaat sebagai upaya inovasi ilmiah, sekaligus memperkaya khazanah keilmuan yang cukup aktual, strategis dan *marketable* serta dapat dijadikan pertimbangan bagi kajian lebih

lanjut serta memberikan cakrawala berpikir bagi teman-teman mahasiswa.

- c. Bagi masyarakat secara umum, diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran terhadap Kependidikan islam, kepemimpinan, serta dengan adanya penelitian tentang Kepemimpinan dan *life skill* untuk kemandirian ekonomi.

E. Tinjauan Pustaka

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa pesantren merupakan lembaga khas Indonesia, dan sering pula disebut sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Dalam rentang sejarah yang panjang, pesantren telah memberikan sumbangsih besar terhadap pembangunan nasional. Dinamika kesejarahan yang panjang telah menarik perhatian para peminat kajian pendidikan maupun manajemen lembaga untuk melakukan kajian dari berbagai aspek tentang pesantren. Sejauh penelusuran peneliti pada berbagai sumber penelitian dan pustaka, peneliti belum menemukan hasil penelitian yang membahas tentang implementasi ekonomi mandiri dalam pengembangan *life skill* santri dan

pengembangan mutu berbasis pesantren di Pondok Modern . Hal ini juga memastikan bahwa peneliti tidak melakukan plagiasi dan memiliki fokus penelitian yang berbeda.

Jamal Ripani (Mahasiswa Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin 2013) dengan judul penelitian manajemen pelaksanaan *life skills* santri di pondok pesantren Darul Ilmi banjarbaru. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data diambil melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Fokus penelitian pada strategi *life skills* santri pondok pesantren Darul Ilmi Banjarbaru. Hasil penelitian yang dilakukan berupa strategi pelaksanaan *life skills* di pondok pesantren Darul ilmi.

Yuniar Isnaini (Mahasiswi Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2013) dengan judul penelitian Manajemen Pengembangan Pendidikan kecakapan hidup (*life skill*) di SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta. Penelitian ini berangkat dari adanya globalisasi yang menuntut manusia untuk berkompetisi dan banyaknya pelajar yang tidak dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi karena keterbatasan ekonomi sehingga

menimbulkan banyaknya pengangguran. Hasil dari penelitian ini bahwa manajemen pengembangan pendidikan kecakapan hidup (*life skill*) SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta lebih ditekankan pada kecakapan vokasional.

Lailatu Rohmah (Mahasiswi UIN Sunan Kalijaga 2007) dengan judul Manajemen kewirausahaan Pesantren (Studi di Pesantren Putri Al-Mawadah Jetis coper Ponorgo) penelitian ini merupakan jenis penelitian *field research* yang bersifat kualitatif dengan pendekatan ilmu manajemen. Fokus dalam penelitian ini terletak pada peran unit usaha ekonomi mandiri terhadap pendidikan di pesantren. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa manajemen kewirausahaan Al-Mawadah menerapkan model integrated structural, yakni semua elemen yang ada di pesantren merupakan suatu kesatuan.

Iqbal Pasa (Mahasiswa UIN Sunan Kalijaga 2013) dengan judul Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi kasus Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo) penelitian ini lebih menitikberatkan kepada manajemen unit usaha yang dimiliki oleh Pondok Modern Darussalam Gontor.

Hasil penelitian ini menerangkan tentang kinerja unit usahanya.

Wahid Khozin melakukan telaah tentang pemberdayaan ekonomi pesantren: studi kasus pesantren nurul mursyidah pandeglang.¹¹ Khozin menyimpulkan bahwa pembangunan ekonomi di Pesantren Nurul Mursyidah merupakan kegiatan berkesinambungan dan upaya membangun jiwa kewirausahaan. Salah satu kegiatan kewirausahaan yang meraih kesuksesan adalah budi daya lele. Lebih dari itu, komitmen yang tinggi dari Kiai dan dukungan seluruh elemen pesantren sangat menentukan kesuksesan tersebut.

Berdasarkan telaah pustaka yang dipaparkan penulis dapat diketahui bahwa penelitian dengan objek ekonomi mandiri dan *life skill* lebih terfokus pada manajemen strategi Kepemimpinan Kiai. Belum ada yang membahas tentang implementasi ekonomi mandiri terhadap perkembangan *life skill*

¹¹Wahid Khozin, *Pemberdayaan Ekonomi Pesantren: Studi Kasus Pesantren Nurul Mursyidah Pandeglang*, Jakarta: Jurnal Edukasi, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010. Volume 9, Nomor 1, Januari-April 2011. 45.

dan mutu berbasis pesantren. Kajian dalam tulisan ini berupaya melihat seluruh segmen kehidupan pondok modern Gontor VII yang dimotori oleh figur kiai. Bahwa seorang Kiai menduduki posisi sentral dalam seluruh gerak kelembagaan pondok Gontor VII Putra. Praktek pembelajaran, budaya yang terlembagakan, nilai-nilai fungsional, maupun raihan prestasi merupakan pancaran dari kepemimpinan Kiai.

F. Kajian Teoritik

1. Konsep Kepemimpinan Kiai

Lembaga pendidikan merupakan sarana utama dalam proses pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan pendidikan secara nasional. Oleh karena itu, seluruh komponen dalam sebuah lembaga pendidikan harus dapat disinergikan dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan pendidikan, baik nasional maupun institusional. Proses membangun sinergitas dari komponen-komponen tersebut menjadi salah satu tugas penting yang mesti dilakukan oleh pimpinan puncak (*top management*) lembaga pendidikan.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana dikemukakan oleh Stoner, Gilbert, dan Freeman *the process of directing and influencing the task related activities of group members*¹². Bahwa Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Definisi ini menekankan pada fungsi pengarahan dan pengaruh seorang pemimpin terhadap pengikutnya. Anggota organisasi yang diarahkan dan dipengaruhi tidak begitu saja akan mengikuti kemauan seorang pemimpin. Banyak variable yang mesti dipahami dan dipenuhi oleh seorang pemimpin sehingga bawahan secara sukarela dapat terlibat dalam organisasi dan merasa sebagai bagian dari organisasi.

Target dari usaha-usaha sinergi potensi yang dilakukan pemimpin adalah pertumbuhan (*growth*). Kate dan Galbraith, menyatakan “*both types of organic growth depend on innovation. We define*

¹²James AF. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. *Management*. (New Jersey. Prenhallindo, 1995), 324.

*innovation in this context to be the process of turning ideas into commercially viable product and services*¹³. Bahwa pertumbuhan sangat tergantung pada pengembangan, Inovasi didefinisikan dalam sebagai proses mengubah ide menjadi produk dan layanan komersial. Kates dan Galbraith juga menyarankan penggunaan desain model bintang (*star model*) untuk kesuksesan sebuah strategi inovasi, yang terdiri dari: kapabilitas, struktur, proses, ganjaran (*reward*), dan orang (*people*). Karena inovasi merupakan strategi organisasi untuk meraih keunggulan, maka pimpinan puncak organisasi pendidikan memegang peran penting dalam menciptakan ruang yang lapang bagi inovasi. Dengan kata lain faktor kepemimpinan (*leadership*) sangat besar pengaruhnya dalam inovasi lembaga pendidikan.

Kepemimpinan dapat dilihat dari dua sudut pandang, yakni proses dan atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana

¹³Amy Kates & Jay R. Galbraith, *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, (San Fransisco, 2007), 174.

para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka¹⁴.

Kharisma seorang Kiai di dalam pesantren menjadikan Kiai disegani dan hormati oleh segenap santri dalam pondok maupun warga di luar sekitar pondok. Kelangsungan suatu pesantren tergantung kepada seorang Kiai sebagai pemimpinnya. Untuk itu seorang Kiai merupakan orang yang harus memiliki kemampuan sehingga dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin pesantren. Seorang pemimpin

¹⁴Ricky W. Griffin, *Management*, (Texas: Houghton Mifflin Company, 2000), 425.

harus memiliki kemampuan mendiagnosis secara baik serta mampu bersikap fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan. Supaya tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikutnya.

Seorang pemimpin pun memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda beda, yakni pola perilaku yang diperlihatkan seseorang saat mempengaruhi aktivitas orang lain, seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya tersebut bisa berbeda beda atas dasar motivasi, kuasa, ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.¹⁵ Seorang Kiai memiliki pengaruh besar dalam kehidupan didalam pondok maupun di masyarakat, menurut Ziemek yang dikutip oleh Ridlwan Nasir, Kiai memiliki otoritas dan wewenang yang menentukan semua aspek kegiatan pendidikan dan kehidupan agama atas tanggung jawab sendiri.¹⁶ Merupakan hal yang wajar atas diri Kiai dengan segala aturan dan

¹⁵ Abu Yasid, *Paradigma Baru Pesantren Menuju Pendidikan Islam Transformatif* (Yogyakarta: IRCisoD, 2018), 147.

¹⁶ Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal (Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 14.

perintah yang dibuatnya, karena Kiai merupakan sentral figur yang harus dipatuhi dan ditaati. Berikut pemaparan tipe-tipe kepemimpinan:¹⁷

a. Tipe otokratik

Seorang pemimpin yang bertipe otokratik akan bertindak sendiri dalam mengambil keputusan dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilannya. Gaya otokratik bukanlah gaya yang didambakan oleh para bawahan dalam mengelola suatu organisasi karena pentingnya unsur manusia sering diabaikan.

b. Tipe militeristik

Seorang yang bertipe militeristik dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara mengambil keputusan sendiri dan kemudian berusaha menjual keputusan itu kepada para bawahannya. Dengan harapan bahwa para akan mau menjalankannya

¹⁷ Ibid., 15.

meskipun tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Tipe paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik, banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat demikian disebabkan oleh faktor kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat dan istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat. Ciri ciri kepemimpinan paternalistik adalah:¹⁸

- 1) Pemimpin mampu berperan layaknya seorang bapak
- 2) Terlalu bersifat melindungi
- 3) Pengambilan keputusan pada diri pemimpin
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

¹⁸ Farera Erlangga, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial da Tenaga Kerja Kota Padang*, Humanis, Vol. XII No. 2, 2013, 177.

- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- 6) Menuntut alur atau proses pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ada dan dijalankan.

d. Tipe karismatik

Seorang pemimpin yang bertipe karismatik mungkin saja bertindak otokratik dalam mengambil keputusan, dalam arti ia mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan para bawahannya dan menyampaikan keputusan itu kepada orang lain untuk dilaksanakan. Akan tetapi adakalanya ia menggunakan gaya yang demokratik, dalam arti mengikutsertakan para bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Karismatik muncul dari kepribadian seseorang yang melebihi masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mempercayai secara mutlak akan kelebihan kepribadian seseorang tersebut. Kelebihan ini bisa karena penguasaan

yang luas atau kepribadiannya yang baik di mata masyarakat. Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi, pengertian ini sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki merupakan anugerah Tuhan.¹⁹

Seorang pemimpin yang mempunyai karisma dan keimanan selalu menyadari dan mensyukuri dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah SWT. Allah berfirman dalam surah al An'am ayat 165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ
فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ
سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya: Dan dia lah yang menjadikan
kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia

¹⁹ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Kencana, 2018), 189.

meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

e. Tipe demokratik

Pemimpin yang bertipe demokratik akan memilih model dan teknik pengambilan keputusan tertentu yang memungkinkan para bawahannya berpartisipasi, dan gaya ini dipandang sebagai gaya yang paling didambakan oleh semua pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Corak kepemimpinan demokratik ini sangat menghargai pada potensi setiap individu, yang ditandai dengan sikapnya yang mau menerima aspirasi bawahan dan menghargai keahlian para bawahannya. Banyak otoritas kekuasaannya didelegasikan ke bawah, sehingga bawahan merasa dipercaya dan aman dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

f. Kepemimpinan Spiritual

Dalam perspektif Islam, kita juga mengenal Kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang lebih mengandalkan kecerdasan spiritual (SQ) dalam memimpin.²⁰ SQ ini berbasis tauhid kepada Allah (teosentris). Tabroni merujuk dari beberapa referensi bahwa indikator kepemimpinan spiritual berbasis etika religius yang memiliki sifat-sifat seperti: kejujuran, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, spiritualisme, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, terbuka menerima perubahan, visioner, *doing the right thing*, santai, cerdas, dan rendah hati salah satu karakter yang paling dominan dalam kepemimpinan spiritual adalah mampu menanamkan prinsip kebenaran dalam bentuk kalimat tauhid yang kemudian disambung dengan praktik kehidupan yang tercermin pada akhlak Rasulullah.

Kiai sebagai pimpinan pondok memiliki peranan yang sangat besar. Kiai sebagai

²⁰ Tabroni, *The spiritual Leadership Pengektifan Organisasi Noble Industry Melalui prinsip-prinsip spiritual Etis*, (Malang: UMM Pres, 2010), 16.

pemimpin harus bisa menjadi pembimbing dan suri tauladan dan bagi santri dalam segala hal. Kiai merupakan orang tua maupun guru yang dapat mendidik santri sehingga dapat mandiri. Dan pemimpin yang baik adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, dan mendorong serta menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Jadi, Kepemimpinan Kiai juga dapat diartikan sebagai cara seorang kiai dalam memimpin, mengarahkan, membimbing dan mengatur manusia (orang) untuk bekerja sama mencapai tujuan sesuai dengan Alquran dan hadis.

Menurut Bernard M. Bass bahwa kepemimpinan adalah *“an Interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members”*. Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain

dalam kelompoknya. Bernard M. Bass membagi tipe kepemimpinan dalam dua tipe, yakni:²¹

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional mendasarkan hubungan pada sentralitas transaksi atau kesepakatan antara pemimpin dengan pekerja.²² Gaya ini berfokus pada hubungan antara kinerja dan manfaat, dan berpendapat bahwa orang-orang termotivasi oleh kepentingan diri sendiri. Seorang pemimpin transaksional yang baik menciptakan hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya bersifat koordinasi. Pemimpin transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar

²¹ B.M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share Vision. *Organizational Dynamics*, Vol 18 No 3, 19-31.

²² Bycio P, Hackett RD, & Allen JS, Further Assessment of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.4, 1995, 468.

bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.²³ Kepemimpinan transaksional bisa dijalankan secara aktif maupun pasif. Dalam bentuk aktif, pemimpin mengambil inisiatif untuk mengkomunikasikan harapan-harapannya, kemudian memantaunya dan secara bersamaan berusaha untuk memperkuat kinerja. Literatur menyebutnya sebagai kepemimpinan transaksional yang konstruktif. Dalam versi pasif, seorang pemimpin transaksional cenderung untuk menunggu sampai suatu ketidakberesan terjadi dan kemudian merespon dengan konsekuensi yang sesuai. Gaya kepemimpinan versi pasif ini disebut sebagai kepemimpinan transaksional korektif atau manajemen dengan pengecualian.

Kepemimpinan transaksional disebut juga sebagai kepemimpinan berorientasi tugas yang pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan

²³ Flin R dan Yule S. *Leadership for Safety: Industrial Experience.* (Qual Saf Health Care: New York, 2004), 45-51.

konservatif yang dilaksanakan untuk melestarikan kondisi budaya dan praktek organisasi yang selama ini ada dalam sebuah organisasi. Hal ini bertujuan untuk tetap mendapatkan sesuatu yang dilakukan dalam konteks saat ini dan berorientasi untuk lebih baik bekerja di lingkungan yang stabil. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah contingent reward dan management by-exception (Howell dan Avolio, 1993).²⁴

b. Kepemimpinan Transformasional

Pembedaan istilah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional pertama kali dikembangkan oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985 berdasarkan pengembangan terhadap teori kepemimpinan Burns.²⁵ Konsep kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (1990) sebagai kinerja kepemimpinan yang terjadi

²⁴ Howell JH and Avolio BJ. Transformasional Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated-Bussiness-unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.6, 1993, 891.

²⁵ Bass BM. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Trancend Organizational and National Boundaries, *American Psychological Association*, Vol.52, No.2, February 1997, 130-139.

ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan perhatian pengikut mereka, membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, serta ketika para pemimpin menggerakkan pengikut mereka untuk menjadikan kepentingan kelompok sebagai prioritas dibandingkan kepentingan pribadi. Rouché et al (1989) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai-nilai, sikap, kepercayaan, dan perilaku dalam rangka mencapai misi dan tujuan organisasi.²⁶

Pemimpin menjadikan budaya dan peran mereka sebagai dasar untuk mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mencoba untuk membuat perubahan yang meningkatkan efisiensi organisasi dan kinerja. Berdasarkan teori Bass, kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen, yaitu pengaruh ideal,

²⁶ Rouché JEB, Baker GA & Rose RR. *Shared Vision: Transformational Leadership in America* (Community College, Community College Press: Washington DC, 1989), 89.

motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

2. Pengembangan *Life Skill* untuk Kemandirian Ekonomi

Life Skill berasal dari bahasa Inggris yaitu “*life*” artinya hidup, “*skill*” artinya kecakapan, *life skill* artinya kecakapan hidup. Anwar memberikan pengertian *life skill* (kecakapan hidup) sebagai pendidikan ²⁷ yang tepat memberikan bekal keterampilan yang praktis, terpakai, terkait dengan kebutuhan pasar kerja, peluang usaha dan potensi ekonomi atau industri yang ada di masyarakat. Brolin menjelaskan bahwa *life skill* (kecakapan hidup) adalah sesuatu yang kontinum dari pengetahuan dan sikap yang penting untuk seseorang agar mendapatkan fungsi yang efektif dan berpengaruh terhadap pengalaman hidup pegawai.²⁸ Sedangkan WHO memberi pengertian bahwa *life skills* adalah berbagai keterampilan atau kemampuan untuk dapat beradaptasi dan berperilaku positif,

²⁷ Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill Education)*. (Bandung: Alfabeta, 2015), 20.

²⁸ Departemen Agama RI, *Pola pembelajaran di Pesantren*. (Jakarta: Direktorat jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003), 7.

memungkinkan seseorang menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan dalam hidupnya sehari-hari secara efektif.

Kecakapan hidup dapat dikatakan sebagai sebuah kemampuan membangun sikap, mental, dan kompetensi yang positif guna menghadapi realitas kehidupan. Membangun kecakapan hidup seseorang adalah membangun sikap dan perilaku seseorang. Tidak jauh berbeda, pendidikan karakter adalah membangun watak, tabiat, akhlak, atau kepribadian seseorang yang terbentuk dari hasil internalisasi berbagai kebajikan yang diyakini dan digunakan sebagai landasan untuk cara pandang, berpikir, bersikap, dan bertindak. Kebajikan terdiri atas sejumlah nilai, moral, dan norma, seperti jujur, berani bertindak, dapat dipercaya, dan hormat kepada orang lain.²⁹

Dari pemahaman ini dapat dicermati bahwa pendidikan kecakapan hidup adalah usaha membangun karakter itu sendiri. Untuk membangun karakter tidak dapat hanya membangun *hard skills*-

²⁹ Muhdi, Senowarsito, Listyaning “Pendidikan Kecakapan Hidup (*Life Skills*) Melalui *Child Friendly Teaching Model (Cftm)* Sebagai Dasar Membangun Karakter Siswa”, Jurnal S. IKIP PGRI Semarang, 2010, 4.

nya saja, tetapi juga harus diberengi dengan membangun *soft skills*-nya. Pada prinsipnya pengembangan kecakapan hidup adalah bagaimana seseorang dapat mengaktifkan dan menggerakkan semua nilai-nilai positif dan kompetensi yang dimiliki secara maksimal untuk diimplementasikan dalam mempertahankan hidup sehari-hari.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa program yang ditujukan untuk membangun kecakapan hidup telah menghasilkan pengaruh yang besar terhadap : pengurangan perilaku kejahatan, perilaku self-destructive; meningkatkan perilaku sosial yang baik; meningkatkan kemampuan untuk merencanakan ke depan dan memilih solusi yang efektif terhadap suatu masalah; memperbaiki *self-image*, kesadaran diri, kemampuan menyesuaikan diri dalam lingkungannya dan mengontrol emosi; peningkatan pemerolehan pengetahuan, perbaikan perilaku di kelas; mampu mengendalikan diri dan mengatasi masalah interpersonal dan mengatasi kegamangan; dan mampu mencari pemecahan masalah.³⁰

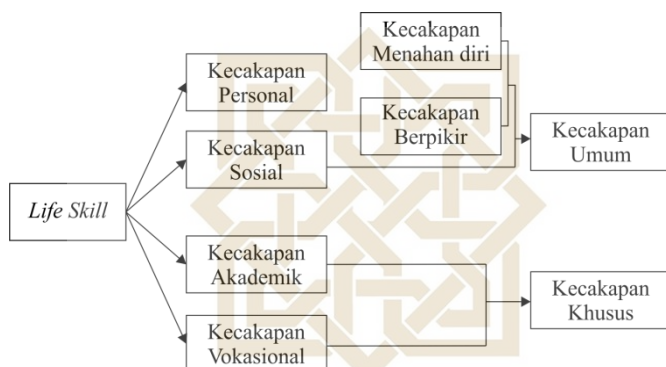
³⁰ Senowarsito, dkk.. *Pengembangan Model Pembelajaran Berperspektif Life-Skills (Implementasinya*

Berdasarkan paparan beberapa ahli dapat disimpulkan bahwasanya *life skill* memiliki cakupan yang luas, berinteraksi antara pengetahuan yang diyakini sebagai unsur penting untuk hidup lebih mandiri. *Life skill* mengacu kepada berbagai ragam kemampuan yang diperlukan seseorang untuk mencapai kehidupan yang sukses, bahagia dan bermartabat di masyarakat. Oleh karena itu betapa pentingnya *life skill* dalam kehidupan setiap orang, semakin baik *life skill* yang dimiliki semakin baik pula kehidupan orang tersebut.

Ditjen PLS dan pemuda mengelompokkan *life skill* secara operasional kedalam empat jenis: pertama kecakapan mengenal diri (*self Awareness*) atau sering juga disebut kemampuan personal (*personal skills*), kedua, kecakapan berfikir rasional (*thinking skills*) atau kecakapan akademik (*akademic skills*), ketiga, kecakapan sosial (*social skills*), keempat kecakapan vokasional (*vocational skills*) sering juga disebut dengan keterampilan kejuruan artinya keterampilan yang dikaitkan dengan bidang

pekerjaan tertentu dan bersifat spesifik (*specific skills*) atau keterampilan teknis (*technical skills*).³¹

Gambar 1.1 Bagan Pengelompokkan *Life Skill*



Secara garis besar kecakapan hidup (*life skill*) dikelompokkan menjadi dua, yaitu kecakapan hidup bersifat umum (*General Life Skill/GLS*) dan kecakapan hidup yang bersifat spesifik (*Spesific Life Skill/SLS*). Kecakapan hidup yang bersifat umum diperlukan oleh siapapun, baik yang bekerja maupun yang tidak bekerja dan bagi yang sedang menempuh pendidikan. Kecakapan umum (*General Life Skill/GLS*) terbagi menjadi tiga domain, yaitu:

³¹ Ditjen PLS, Program *Life Skills Melalui Pendekatan Broad Based Education*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Teknis Depdiknas, 2004), 10.

- a. *Personal Skill* atau kecakapan untuk memahami dan menguasai diri. Kecakapan mengenal diri, pada dasarnya merupakan penghayatan diri sebagai makhluk tuhan yang maha esa, anggota masyarakat dan warga negara serta menyadari dan mensyukuri kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sebagai modal dalam meningkatkan dirinya sebagai individu yang bermanfaat bagi diri sendiri dan lingkungannya.
- b. Kecakapan berfikir rasional (*thinking skill*), kecakapan menggali informasi, mengolah dan memecahkan masalah. Kecakapan berpikir rasional mencakup antara lain: kecakapan menggali dan menemukan informasi, kecakapan mengolah informasi dan mengambil keputusan serta kecakapan memecahkan masalah secara kreatif. Untuk membelajarkan masyarakat. Perlu adanya dorongan diri dari pihak luar atau pengkondisian untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri masing-masing individu. Berarti bahwa keterampilan yang

diberikan harus dilandasi oleh keterampilan belajar (*learning skill*). Adanya keterampilan belajar diharapkan dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kemampuan kemampuan lain.

- c. Kecakapan sosial (*social skill*) atau kecakapan antar personal (*interpersonal skill*) seperti berkomunikasi dengan empati dan bekerjasama. Kecakapan komunikasi (*communication skill*) mencakup kecakapan dalam mendengarkan, berbicara, membaca serta kecakapan menuliskan pendapat/gagasan. Sedangkan kecakapan kerjasama (*collaboration skill*) mencakup kecakapan sebagai teman kerja yang menyenangkan dan kecakapan sebagai pimpinan yang berempati.³²

Kecakapan hidup yang bersifat spesifik adalah kecakapan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam menghadapi problema pada bidang-bidang tertentu secara khusus seperti kecakapan akademik atau

³² Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Sistem Penilaian Kurikulum 2004* (Jakarta: Departemen Pendidikan, 2004), 20-21.

kecakapan intelektual dan kecakapan vokasional/kejuruan.³³ Kecakapan ini lebih bertujuan secara khusus dalam merujuk kepada suatu hal. Kecakapan hidup yang bersifat spesifik (*spesific life skill*) terbagi menjadi dua:

a. Kecakapan akademik

Merupakan pengembangan dari kecakapan berpikir rasional. Kecakapan akademik sudah lebih mengarah kepada kegiatan yang bersifat akademik/keilmuan. Kecakapan akademik mencakup antara lain kecakapan dalam melakukan identifikasi variabel dan hubungannya pada suatu fenomena tertentu (*identifying variables and describing relationship among thun*), merumuskan hipotesis terhadap suatu rangkaian kejadian (*constructing hypothesis*), serta merancang dan melaksanakan penelitian untuk membuktikan suatu gagasan atau keingintahuan (*designing and implementing a research*);

b. Kecakapan vokasional

³³ Departemen Agama RI, *Pedoman Integrasi Life skill dalam Pembelajaran* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), 8-9.

Kecakapan ini berupa kecakapan yang dikaitkan dengan bidang pekerjaan tertentu yang terdapat di masyarakat, seperti (perbengkelan, jahit-menjahit, peternakan, pertanian, perkebunan dan bidang-bidang lainnya). Pendidikan formal yang khusus mempelajari kecakapan ini terdapat pada SMK. Siswa diberikan kecakapan sesuai dengan jurusan yang diminati. Kecakapan ini langsung dapat diaplikasikan walaupun belum lulus dari bangku sekolah. Disamping pendidikan formal, kecakapan vokasional bisa didapatkan di kursus, otodidak dan kebiasaan sehari-hari.

Menurut Sri Sumarni tujuan pendidikan *life skill* yaitu untuk memfungsikan pendidikan sesuai dengan fitrahnya yaitu untuk mengembangkan potensi manusiawi (peserta didik) untuk menghadapi peranannya di masa yang akan datang.³⁴ Menurut Abdul Mukti, tujuan dari orientasi *life skill* adalah untuk memberikan pengalaman belajar yang berarti bagi peserta didik sesuai dengan apa yang

³⁴ Sri Sumarni, Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, *Kajian Tentang Konsep Problem dan Prospek Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, 2002), 175.

dibutuhkan di dalam kehidupan sehari-hari.³⁵ Adapun tujuan khusus pendidikan *life skill* menurut Dadang Yunus bila dirinci adalah memberikan pelayanan pendidikan kecakapan hidup kepada warga belajar agar:

- a. Memiliki keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan dalam memasuki dunia kerja baik bekerja mandiri (wirausaha) dan atau bekerja pada suatu perusahaan produksi/jasa dengan penghasilan yang semakin layak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- b. Memiliki motivasi dan etos kerja yang tinggi serta dapat menghasilkan karya-karya yang unggul dan mampu bersaing di pasar global.
- c. Memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya pendidikan untuk dirinya sendiri maupun anggota keluarganya.
- d. Mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan sepanjang hayat (*life long education*) dalam rangka

³⁵ Abdul Mukti, *Quantum Transformasi Idealisme*. Edisi 4. (Semarang: IAIN Wali Songo, 2004), 15.

mewujudkan keadilan di setiap lapisan masyarakat.

Diharapkan dengan banyaknya masyarakat yang menyadari pentingnya pendidikan *life skill* dapat meningkatkan taraf hidupnya dan meningkatkan perekonomian bangsa semakin sedikitlah pengangguran, semakin sedikitlah kriminalitas yang ada. Pendidikan *life skill* yang diterapkan di lembaga pendidikan perlu di-manage sedemikian rupa agar berjalan dengan efisien dan efektif sehingga mendapatkan hasil yang maksimal. Ahli ilmu manajemen George R. Terry mengelompokkan fungsi manajemen sebagai berikut: fungsi perencanaan (*Planning*), fungsi pengorganisasian (*orginizing*), fungsi penggerakan (*actuating*), dan fungsi pengawasan (*controlling*).³⁶ Maka jika ilmu manajemen ini diterapkan dalam pelaksanaan pendidikan *life skill* pada suatu pendidikan menjadi sebagai berikut:

a. Perencanaan

³⁶ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Mangement: Teori dan Praktek Pengelolaan sekolah/madrasah di Indonesia* (Yogyakarta: Magister Pendidikan UIN Sunan Kalijaga, 2016), 23.

Perencanaan ialah menentukan tujuan dari pendidikan kewirausahaan itu sendiri di lembaga terkait dan menggambarkan hasil-hasil yang ingin dicapai. Memisahkan tujuan yang luas ke dalam prioritas tujuan persemester dan prioritas mingguann dan prioritas harian. Langkah selanjutnya adalah menjaga tujuan tersebut sesuai dengan bidang masing-masing. Rincian langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan dan juga mempersiapkan segala sesuatu alternatif terhadap rintangan yang membuat kegagalan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah langkah ke arah pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya.³⁷ Jadi pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dalam sebuah sistem manajemen. Pengorganisasian bisa dikatakan sebagai urat nadi bagi seluruh organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, pengorganisasian sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya suatu organisasi atau lembaga,

³⁷ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 69.

termasuk, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan.

c. Penggerakan

Pelaksanaan (*Actuating*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan kerja (*man power*) serta mendayagunakan fasilitas yang ada kemudian itu dimaksudkan untuk melaksanakan pekerjaan bersama.

Actuating dalam pendidikan kewirausahaan merupakan keseluruhan proses pemberian motif agar terlaksananya kegiatan guna mendapatkan hasil dan mencapai tujuan yang diinginkan kepada seluruh pihak yang terkait baik itu pendidik maupun peserta didik.

d. Pengawasan

Pengawasan ialah mengawasi waktu kegiatan biaya, dan pelaksanaan. Membandingkan rencana kepada pelaksan. Memutuskan apakah tindakan *corrective* dibutuhkan. Mengevaluasi apakah tindakan

corrective (alternatif). Mengambil tindakan yang *corrective* dengan tepat.

Pengawasan pada pendidikan kewirausahaan secara umum didefinisikan sebagai cara untuk mewujudkan kinerja dan proses yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi sebuah lembaga. Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil dari proses pendidikan di suatu lembaga ini tercapai.

Pondok pesantren memiliki dasar-dasar tersendiri dalam membentuk kepribadian santrinya, bertahun-tahun menjadi lembaga pendidikan yang melahirkan manusia-manusia dengan kepribadian baik. Adanya pondok pesantren di Indonesia tidak terlepas dari perkembangan Islam di tanah air. Yang mana Islam menjadi mayoritas agama di Indonesia. Perkembangan *life skill* di pondok pesantren dalam bentuk pendidikan nonvokasional dan pendidikan vokasional. Penggabungan antara

teore dan praktik secara seimbang dengan orientasi pada kesiapan kerja lulusannya.

Penerapan *life skill* terlihat dari cara interaksi keseharian santri dengan kegiatan-kegiatan rutinitas pondok pesantren seperti menghadapi permasalahan sendiri, menjadi tauladan dengan yang lainnya, menjadi ketua dalam acara-acara internal, aktif dalam program kependuan (pramuka), menjadi pengurus organisasi, dan lain sebagainya, dari sinilah kecakapan-kecakapan hidup santri terbentuk tanpa disadari.

Mandiri berarti dapat melakukan sesuatu tanpa bergantung kepada pihak lain. Menurut kamus besar bahasa Indonesia kata “mandiri” diartikan sebagai “dalam keadaan berdiri sendiri, tidak bergantung kepada orang lain”. Seseorang yang memiliki sikap mandiri, juga memiliki kepercayaan yang tinggi atas kemampuan yang dimilikinya. Seseorang memiliki kemandirian dapat melakukan segala hal tanpa ragu-ragu dan tanpa harus bergantung dengan orang lain. Kemandirian adalah satu sikap yang mengutamakan kemampuan diri

sendiri dalam mengatasi berbagai masalah demi mencapai satu tujuan, tanpa menutup diri terhadap berbagai kemungkinan kerjasama yang saling menguntungkan.

Spencer menyebutkan bahwa ciri-ciri kemandirian adalah sebagai berikut: pertama, mampu mengambil inisiatif. Kedua, mampu mengatasi masalah. Ketiga, penuh ketekunan. Keempat, memperoleh kepuasan dari usahanya. Sementara Lindzery dan Aronson mengatakan bahwa ciri-ciri kemandirian seseorang adalah: pertama, relatif jarang meminta perlindungan orang lain. Kedua, menunjukkan inisiatif dan berusaha mengejar prestasi. Ketiga, menunjukkan rasa percaya diri. Keempat, bersikap selalu ingin menonjol.³⁸ Hill dan Holmbeck mendefinisikan kemandirian sebagai berikut; “ *Autonomy refers not to freedom from others (e.g., parents), but freedom to carry out actions on one’s own behalf while maintaining*

³⁸ Rofiq et al., *Pemberdayaan Pesantren Menuju Kemandirian Dan Profesionalitas Santri Dengan Metode Daerah Kebudayaan* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005),6.

appropriate connections to significant others”³⁹, kemandirian dalam hal ini tidak ada paksaan atau sesuatu hal, melainkan kemandirian memiliki kebebasan dalam menentukan segala sesuatu yang didasari oleh keinginan sendiri.

Beberapa ahli menyatakan definisi ilmu ekonomi diantaranya: Albert Meyers mengatakan; “Ilmu ekonomi adalah ilmu pengetahuan yang mempersoalkan kebutuhan dan pemuasan kebutuhan manusia”; J.L Mey Yr mengatakan: “Ekonomi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari usaha manusia ke arah kemakmuran”, Lionnel Robbins: “Ekonomi adalah ilmu yang timbul, karena kekurangan alat-alat guna mencapai tujuan yang ada”; Hemipman: “studi mengenai ilmu ekonomi adalah studi mengenai cara bertindak ekonomis”; J.S. Mill: “Ekonomi adalah ilmu

³⁹ Collins, Gleason W.A, dan Sesma, A. Jr., *Internalization, Autonomy, and Relationship: Development during Adolescence*. Dalam J.E. Grusec & L. Kuczynski (Eds.), *Handbook of parenting and the Transmission of values* (New York: Wiley, 1997), 78.

pengetahuan mengenai produksi dan distribusi kekayaan”.⁴⁰

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas dapat kita simpulkan bahwasanya ekonomi atau ilmu ekonomi adalah studi mengenai cara bertindak untuk memenuhi kebutuhan hidup. Ekonomi juga sebagai ilmu yang digunakan untuk memberikan cara dalam rangka memenuhi kepuasan hidup. Pemenuhan kebutuhan hidup menjadi syarat utama dalam keberlangsungan kehidupan setiap orang, menjadi pelaku ekonomi bukan hanya hak bagi setiap orang melainkan dapat menjadi suatu kewajiban.

Jadi jika kita menyandingkan antara ekonomi dan mandiri kita dapat menyimpulkan arti dari ekonomi mandiri adalah suatu tindakan pemenuhan kebutuhan hidup dengan cara-cara tertentu untuk menunjang operasional yang dilandasi atau dilakukan dengan kemampuan diri sendiri tanpa bergantung dengan yang lain. Menjalankan ekonomi mandiri diperlukan

⁴⁰ Winardi, *Istilah Ekonomi* (Bandung:Mandar Maju, 1996), 115.

ketegasan. Kepercayaan diri dan manajemen yang baik, supaya dapat melakukannya dengan maksimal.

Kemandirian adalah suatu konsep yang sering dihubungkan dengan pembangunan. Dalam konsep ini program-program pembangunan dirancang secara sistematis agar individu maupun masyarakat menjadi subyek dari pembangunan. Walaupun kemandirian, sebagai filosofi pembangunan, juga dianut oleh negara-negara yang telah maju secara ekonomi, tetapi konsep ini lebih banyak dihubungkan dengan pembangunan yang dilaksanakan oleh negara-negara sedang berkembang.⁴¹ Adanya kecakapan sosial diharapkan dapat membantu dalam mengerjakan pekerjaan yang lebih berat. Setiap individu yang lainnya untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada.

Kemandirian adalah satu sikap yang mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam mengatasi pelbagai masalah demi mencapai satu tujuan, tanpa menutup diri terhadap pelbagai

⁴¹ Ismawan, Bambang, 2003, Kemandirian, Suatu Refleksi, Artikel - Th. II - No. 3 - Mei 2003.

kemungkinan kerjasama yang saling menguntungkan.

Dalam pengertian sosial atau pergaulan antar manusia (kelompok, komunitas), kemandirian juga bermakna sebagai organisasi diri (*self-organization*) atau manajemen diri (*self-management*). Unsur-unsur tersebut saling berinteraksi dan melengkapi sehingga muncul suatu keseimbangan. Pada arah ini, pencarian pola yang tepat, agar interaksi antar unsur selalu mencapai keseimbangan, menjadi sangat penting. Setiap keseimbangan yang dicapai akan menjadi landasan bagi perkembangan berikutnya. Proses kemandirian adalah proses yang berjalan tanpa ujung.

Sikap mandiri harus dijadikan tolok ukur keberhasilan, yakni apakah rakyat atau masyarakat menjadi lebih mandiri atau malah semakin bergantung. Proyek yang dibangun, dengan dernikian, harus dapat dijangkau oleh kemampuan yang ada pada mereka. Dengan kata lain, proyek itu harus memungkinkan golongan miskin ikut berpartisipasi, baik pada tingkat implementasi maupun tingkat

pengambilan keputusan, sehingga mereka memiliki landasan bagi terbentuknya proses *self-management*.

Konsep Bisnis Dalam Islam Dalam Al-Qur'an istilah entrepreneur atau bisnis disebut dengan menggunakan term *tijarah* (perniagaan), *bai'a wa isytara* (jual-beli) dan *tadayantum* (akad utang piutang). Menurut Raghieb Al-Asfahani, kedua kata tersebut memiliki makna yang serupa yaitu pengelolaan harta benda dengan tujuan mencari keuntungan. Berikut merupakan Landasan Dasar seorang *Entrepreneur* dalam mengikuti jejak Rasul dalam perilaku bisnis:

لَهُ مُعَقِّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِّنْ
 أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا
 بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا
 لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya

atas perintah Allah Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia (Q.S. Ar-Ra'd: 11).

Manusia sebagai *Khalifah Fil Ardh* harus mampu mengelola apa yang ada di muka bumi ini menjadi lebih bermanfaat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa, pentingnya bisnis (*entrepreneur*) dilaksanakan di muka bumi ini. Posisi kerja keras dalam berbisnis merupakan bagian dari keberhasilan seseorang, maka Islam memberikan penghargaan yang sangat tinggi kepada mereka yang melakukannya. Ibrahim AthThahawi dan Abdul Munim Khallaf menyatakan bahwa kerja adalah sebuah *faridhah* (kewajiban), dimana setiap orang akan dimintai pertanggung jawaban.⁴²

⁴² Multitama, *Islamic Buseness Strategy for Entrepreneurship Bagaimana menciptakan dan membangun usaha yang Islami*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2006). 125.

Kegiatan Bisnis dalam konsep Islami tidak hanya dalam hal memperoleh keuntungan materi, melainkan sebagai media ibadah guna mendapatkan tiket menuju kebahagiaan abadi di akhirat kelak.⁴³ Bisnis dalam Islam mengutamakan keuntungan dan maksimalisasi *masalah*. Al-Syaibani sebagai pakar pemikir ekonomi Islam mendefinisikan kerja sebagai mencari perolehan harta melalui berbagai cara yang halal. Al-Syaibani juga menyatakan bahwa bekerja merupakan ajaran para rasul terdahulu dan kaum Muslimin diperintahkan untuk meneladani cara hidup mereka.⁴⁴ Islam memandang bahwa tujuan suatu amal perbuatan tidak hanya berorientasi pada materi (*Qimah Madiyah*), masih ada tiga orientasi lainnya, yakni nilai kemanusiaan (*Qimah Insaniyah*), nilai akhlak (*Qimah Khuluqiyah*), dan nilai ruhiyah (*Qimah Ruhiyah*).⁴⁵

⁴³ *Ibid*, 150.

⁴⁴ Karim, Adiwarman, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004). 259.

⁴⁵ Veitzal, dkk, *Islamic Business And Economics Ethics: Mengacu Pada Al-Qur'an dan Mengikuti Jejak Rasulullah SAW dalam Berbisnis, Keuangan, dan Ekonomi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012. 187-188.

- a. Nilai Kemanusiaan (*Qimah Insaniyah*), dengan berorientasi qimah insaniyah berarti pengelola sebuah perusahaan atau organisasi juga dapat memberikan manfaat yang bersifat kemanusiaan baik melalui kesempatan kerja maupun bantuan sosial dan lain-lain.
- b. Nilai Akhlak (*Qimah Khuluqiyah*) mengandung pengertian bahwa, akhlaqul karimah menjadi suatu kemestian yang harus muncul dalam setiap aktivitas para pengelola organisasi.
- c. Nilai Ruhiah (*qimah ruhiyah*) berarti perbuatan tersebut dimaksudkan untuk mendekatkan diri kepada Allah swt. Menurut pandangan Islam, ada empat landasan dalam mengembangkan kegiatan bisnis, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Sebagaimana perilaku Rasulullah dalam berbisnis yakni mengedepankan nilai-nilai kejujuran (*sidiq*), memegang amanah (*amanah*), menyampaikan

(*tabligh*), dan memiliki kecerdasan (*fathonah*).⁴⁶

Dalam menjalankan suatu usaha harus memegang teguh prinsip-prinsip kewirausahaan Islami. Berikut merupakan tiang-tiang pokok kewirausahaan dalam Islam:⁴⁷

- a. Wajib Bekerja (وجوب العمل)
- b. Memberantas pengangguran (مقت البطالة)
- c. Pengakuan hak milik pribadi (اقرار الملكية)
- d. Harta itu nikmat Allah (المال من نعم الله)
- e. Memberdayakan harta untuk kemashlahatan agama dan masyarakat (جعل المال للمصالح الدينية و الاجتماعية)

Potensi perkembangan perekonomian pesantren seiring dengan pertumbuhan pesantren yang begitu pesat, maka, potensi ekonomi yang ada dalam pesantren juga begitu besar. Dengan kemampuan manajemen yang baik, usaha produktif yang dikembangkan dapat meningkatkan kemandirian keuangan pesantren. Harapannya, pesantren dapat menjadi salah satu sarana pendidikan yang

⁴⁶ Ibid. 47

⁴⁷ Muhammad Fasa Iqbal, Peranan Koperasi Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kemampuan Entrepreneur Santri, Skripsi, IAIN Raden Intan Lampung, 2012. 65.

terjangkau oleh masyarakat namun tetap tidak mengorbankan kualitasnya.

Munculnya usaha ekonomi pesantren dimulai kebutuhan pesantren untuk menghidupi dirinya (*survive*) dan dalam rangka mengembangkan peran pesantren sebagai bentuk pengabdian masyarakat.⁴⁸ Pesantren membutuhkan peran instrument ekoproteksi secara kukuh dalam mengembangkan dan melindungi manajemen ekonomi yang sedang dilaksanakan, yaitu peran kiai, pendidik, lembaga, serta pemerintah.⁴⁹ Pilihan aktivitas ekonomi (bisnis) ditentukan oleh kemampuan pengelola pesantren membaca, mendefinisikan, memanfaatkan, dan mengorganisasikan *resources*, baik internal maupun eksternal. Jenis-jenis usaha ekonomi yang dapat dikembangkan pada pesantren umumnya dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kelompok besar, yaitu: Agribisnis (pertanian, perikanan, perkebunan); Jasa (KBIH, percetakan, Lazis, BMT, koperasi); Perdagangan (ritel, pertokoan, agen penjualan), serta

⁴⁸ Yusuf dan Suwito, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2010). 17.

⁴⁹ Siti Nur Azizah, "Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Ihya Ulumuddin, Cilacap),"Tesis, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014. 184.

Industri (penjernihan air, meubeler).⁵⁰ Keberadaan berbagai unit usaha ini merupakan salah satu sarana pendidikan di bidang kemandirian, kewiraswastaan, keikhlasan, dan pengorbanan. Seluruh usaha milik pondok ini dikelola santri dan guru, hasilnya dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan pondok, santri, dan guru.⁵¹ Para santri didik dan dibina dalam meningkatkan jiwa kewirausahaan.⁵² Pondok pesantren memiliki peran yang sangat strategis.

Pesantren Seiring dengan pertumbuhan pesantren yang begitu pesat, maka, potensi ekonomi yang ada dalam pesantren juga begitu besar. Dengan kemampuan manajemen yang baik, usaha produktif yang dikembangkan dapat meningkatkan kemandirian keuangan pesantren. Harapannya, pesantren dapat menjadi salah satu sarana pendidikan yang terjangkau oleh masyarakat namun

⁵⁰ Yusuf dan Suwito, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2010). 268.

⁵¹ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Ponorogo: Trimurti Press. 2005). 185.

⁵² Ahmad Faozan, "Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi," *Jurnal Ibda'*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2006, pp. 1-12.

tetap tidak mengorbankan kualitasnya.⁵³ Munculnya usaha ekonomi pesantren dimulai kebutuhan pesantren untuk menghidupi dirinya (*survive*) dan dalam rangka mengembangkan peran pesantren sebagai bentuk pengabdian masyarakat.⁵⁴ Pesantren membutuhkan peran instrument ekoproteksi secara kukuh dalam mengembangkan dan melindungi manajemen ekonomi yang sedang dilaksanakan, yaitu peran Kiai, pendidik, lembaga, serta pemerintah.⁵⁵

Pilihan aktivitas ekonomi (bisnis) ditentukan oleh kemampuan pengelola pesantren membaca, mendefinisikan, memanfaatkan, dan mengorganisasikan resources, baik internal maupun eksternal. Jenis-jenis usaha ekonomi yang dapat dikembangkan pada pesantren umumnya dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kelompok besar, yaitu:

⁵³ Slamet Widodo, "Agribisnis Pesantren Sebagai Upaya Pengembangan UMKM & Kewirausahaan di Pedesaan," dalam Seminar Nasional Revitalisasi Peran UMKM dalam Pembangunan Melalui Penguatan Sektor Agroindustri, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 23 November 2011.

⁵⁴ Yusuf dan Suwito, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2010). 17.

⁵⁵ Siti Nur Azizah, "Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Ihya Ulumuddin, Cilacap),"Tesis, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014. 182-184.

Agribisnis (pertanian, perikanan, perkebunan); Jasa (KBIH, percetakan, Lazis, BMT, koperasi); Perdagangan (ritel, pertokoan, agen penjualan), serta Industri (penjernihan air, meubeler) . Keberadaan berbagai unit usaha ini merupakan salah satu sarana pendidikan di bidang kemandirian, kewiraswastaan, keikhlasan, dan pengorbanan. Seluruh usaha milik pondok ini dikelola santri dan guru, hasilnya dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan pondok, santri, dan guru.⁵⁶ Para santri didik dan dibina dalam meningkatkan jiwa kewirausahaan .⁵⁷ Pondok pesantren memiliki peran yang sangat strategis.

Selain sebagai pusat pengembangan agama, pendidikan, sosial dan budaya, pesantren juga merupakan salah satu kekuatan ekonomi.⁵⁸ Dalam segala potensinya, Pesantren dapat membangun model bisnis melalui proses terpadu, Keunggulan daya saing entitas bisnis pesantren merupakan

⁵⁶ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Ponorogo: Trimurti Press. 2005). 185.

⁵⁷ Ahmad Faozan, "Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi," *Jurnal Ibda'*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2006, pp. 1-12.

⁵⁸ Daniar, "Ekonomi Kemandirian Berbasis Koppontren," *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 1, No. 2, Juli 2013, pp. 203- 216.

konsekuensi model bisnis berbasis ukhuwah, serta dapat mengantarkan pesantren dan masyarakat pada keberdayaan ekonomi dan tingkat kesejahteraan yang baik.⁵⁹ Perkembangan pesantren pada masa lalu banyak memiliki kelemahan, utamanya disebabkan karena tidak diimbangi kemampuan dan profesionalisme yang memadai.⁶⁰ Seperti tidak ada pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staff administrasi. Tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan, banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan baku organisasi.⁶¹

Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Pesantren kecil akan berkembang secara signifikan manakala dikelola secara

⁵⁹ Lukman Fauroni, "Model Bisnis Berbasis Ukhuwah (Studi Kasus Pesantren Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam Volume 3, Nomor 2, Desember 2018- 108 Al-Ittifaq Kabupaten Bandung, "Disertasi, Program Doktor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013. 255-257.

⁶⁰ Abdullah Zailani, ,Agama Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008. 124.

⁶¹ Sulthon Mayhud dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004). 16.

profesional. Dengan pengelolaan yang sama, pesantren yang sudah besar akan bertambah besar. Sebaliknya, pesantren yang telah maju akan mengalami kemunduran manakala manajemennya tidak baik. Jika mengabaikan manajemen, pesantren yang kecil akan gulung tikar dalam menghadapi tantangan multidimensi.⁶² Faktor yang menentukan kemampuan pesantren untuk melaksanakan fungsionalisasi perannya dalam pemberdayaan bisnis adalah pengelolaan dan kepemimpinan pesantren, sumber daya manusia, dukungan masyarakat dan dukungan pemerintah.⁶³

Model pembinaan ekonomi santri dapat dilaksanakan dengan melibatkan santri dalam usaha ekonomi (agrobisnis). Serta model pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitar pesantren dilakukan dengan pola kemitraan dengan Lembaga Mandiri yang Mengakar di Masyarakat (LM3). Pelaksanaan

⁶² Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Jakarta: Erlangga, 2002). 63.

⁶³ Supi, Surya, "Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Berbasis Pesantren (Studi Untuk Mengembangkan Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Kabupaten Hulu Sungai Utara," Tesis, Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 2009.163.

kegiatan bisnis di pesantren, guru-guru sebagai staf secara langsung merencanakan, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, serta mengevaluasi program-program yang telah dijalankan bersama Kiai serta Badan Wakaf dan saling bersinergi untuk menentukan keputusan bersama. Perubahan pesantren dari pesantren tradisional menuju pesantren modern, serta menjadikan pesantren yang berkolaborasi terhadap entitas bisnis pada pesantren yang ada.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan untuk mencetak manusia yang religius dan mandiri. Dalam menerapkan manajemen bisnis pesantren, beberapa langkah harus dilakukan sebagai berikut: Pertama, motivasi dari pimpinan dan manajer di pesantren, Kedua, pengamalan nilai-nilai pondok pesantren, Ketiga, keterlibatan dalam komunitas, Keempat, relasi antara pesantren dan lembaga lain, Kelima, administrasi dan pembiayaan yang efisien.⁶⁴ Pondok pesantren dengan berbagai harapan dan predikat yang dilekatkan padanya,

⁶⁴ Lailatul Rohmah,, “The Entrepreneurship Management Of The Female Pesantren Al-Mawaddah In Coper Jetis Ponorogo,” *International Journal Of Pesantren Studies*, Vol. 3, No. 2, 2009, hlm. 187-201.

sesungguhnya berujung pada tiga fungsi utama, yaitu: Pertama, sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*Center of Excellence*). Kedua, sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*Human Resource*). Ketiga, sebagai lembaga yang mempunyai kekuatan melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*Agent of Development*).⁶⁵

3. Manajemen Mutu Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu kebutuhan hidup bagi masyarakat. Dengan adanya kemajuan di bidang pendidikan diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup dan kepribadian. Setiap instansi pendidikan berupaya meningkatkan kualitas *output* juga untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Manajemen mutu dalam konteks pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah cara atau metode meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous Performance Improvement*) pada hasil atau proses di sebuah lembaga pendidikan dengan menadayagunakan semua sumber daya manusia

⁶⁵ Suhartini, "Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pesantren," dalam Pustaka Pesantren (ed.), Manajemen Pesantren, (Yogyakarta: LKIS, 2009). 233.

(*resource*) dan modal yang tersedia.⁶⁶ Sumber daya manusia sangatlah berpengaruh dalam peningkatan mutu dalam pendidikan karena itu diadakan performansi secara berkelanjutan dan terus menerus supaya ada peningkatan dan perubahan dari sebelumnya.

Proses pendidikan adalah merubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang disebut input, sedang sesuatu dari hasil disebut *Output*.⁶⁷ Pengembangan mutu dalam sektor pendidikan, sesungguhnya mengadopsi dari berbagai konsep (walaupun yang paling dominan adalah konsep mutu dalam dunia industri), seperti dikemukakan oleh para ahli berikut:

- a. Miller, dalam pendidikan “*The man behind the system*” yang berarti manusia merupakan faktor kunci yang menentukan kekuatan pendidikan.
- b. Jerome S. Arcaro mengatakan bahwa “*Teachers are the mediator who provide or*

⁶⁶ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management: Teori dan praktik pengelolaan sekolah/Madrasah di Indonesia* (Yogyakarta, Magister Pendidikan UIN Sunan Kalijaga, 2016), 515.

⁶⁷ Ibid, 516.

fail to provide the essential experience the permit student to release their awesome potential”.

- c. Bemandin & Joice, mengungkapkan bahwa faktor-faktor produktivitas yaitu “*knowledge, skills, abilitas, attitude, dan behavioris*” dari para personil organisasi.⁶⁸

Setelah dipahami definis kualitas, maka harus diketahui apa saja yang termasuk dalam dimensi kualitas. Garvin seperti yang dikutip oleh M.N. Nasution mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu:

- a. Kinerja/performa (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.
- b. *Features* merupakan aspek kedua dari performa yang menambahkan fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya yaitu ciri-ciri atau

⁶⁸ Arbangi, Dakir, dan Umiarso, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2016), 83.

keistimewaan tambahan atau karakteristik pelengkap.

- c. Keandalan (*realibility*) berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
- d. Konformitas (*comfortmance*) berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Menurut Tjitono yaitu sejarah mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- f. Kemampuan pelayanan (*serviceabilty*) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi,

kemudahan serta penangan keluhan yang memuaskan.

- g. Estetika (*aesthetics*) merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), karakteristik berkaitan dengan reputasi (*brand name, image*).⁶⁹

Mengukur kualitas pendidikan disekolah dapat mengacu pada prestasi yang didapatkan oleh sekolah, ini dapat diukur dalam kurun waktu tertentu, setiap semester, setahun, 5 tahun, dan sebagainya.

Indikator atau kriteria digunakan sebagai alat untuk mengukur sesuatu, dalam hal ini yang akan diukur adalah mutu pendidikan. Nurhasan mengatakan bahwa, indikator atau kriteria yang dapat menjadi tolak ukur mutu pendidikan adalah,

⁶⁹ Ibid, 90

hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan, instrumen input, *raw input* (siswa) dan lingkungan.⁷⁰

Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dalam berbagai cara dan metode, yang mana ini ditujukan supaya suatu instansi pendidikan semakin baik dari sebelumnya. Peningkatan mutu pendidikan terdiri dari beberapa faktor yang mempengaruhinya, menurut Mortimore dalam bukunya Hendyat Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati agar kualitas pendidikan dapat ditingkatkan yakni.⁷¹

- a. Kepemimpinan yang positif kuat, kepemimpinan sangatlah berpengaruh sebagai faktor penunjang mutu pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah/kiai yang berpengaruh secara langsung dalam peningkatan mutu pendidikan.
- b. Harapan yang tinggi, sekolah sebagai harapan siswa dan orang tua siswa untuk merubah hidupnya di masa yang akan

⁷⁰ Nurhasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk abad 21, Indikator Cara pengukuran dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Mutu Pendidikan* (Jakarta; PT Sindo, 1994), 390.

⁷¹ Hendyat Soetop, *Pendidikan dan pembelajaran*, 1 ed (Malang; UMM Malang, 2005), 94-96.

datang. Wali murid mempercayakan anaknya sepenuhnya kepada guru supaya mengikuti segala kebijakan yang diberikan oleh sekolah, dengan harapan agar anaknya menjadi lebih baik dari sebelumnya.

- c. Monitor terhadap kemajuan siswa, mengetahui kemampuan peserta didik sangat diperlukan demi peningkatannya. Cara memonitor peserta didik dapat dilakukan dengan beragam, seperti ujian, penilaian pergaulan dengan siswa lain dan penilaian terhadap sikap sehari-hari.
- d. Tanggung jawab siswa dan keterlibatannya terhadap kehidupan sekolah, membebani siswa dengan tanggung jawab di luar pelajaran sekolah bukanlah hal yang buruk, dengan hal ini siswa dapat lebih mengerti kecakapan diluar pembelajaran di bangku kelas. Ini dapat berupa piket harian, mengikuti kegiatan-kegiatan sekolah yang berpengaruh secara langsung terhadap kemampuan siswa.
- e. Insentif dan hadiah, pemberian *reward* atau yang lebih dikenal dengan hadiah dapat

memicu semangat dan motivasi peserta didik untuk lebih baik lagi.

- f. Keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah, bimbingan yang diberikan guru tidaklah cukup untuk menunjang motivasi belajar siswa, dengan adanya perhatian orang tua terhdap perkembangan anaknya di sekolah, diaharapkan perkembangan siswa dapat terpantau dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan.
- g. Perencanaan dan pendekatan yang konsisten, tujuan akhir atau yang lebih dikenal dengan goal merupakan syarat utama yang harus dimiliki apabila ingin suatu perubahan. Dalam hal ini perbaikan mutu terus menerus dapat menjadikan mutu pendidikan sekolah lebih baik dari sebelumnya.

Standar mutu pendidikan merujuk pada peraturan pemerintah nomor 13 tahun 2015 yakni pembaharuan dari peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 yang menyatakan bahwa standar pendidikan nasional (SNP) meliputi.

a. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. Ini menjadikan siswa lebih termotivasi dalam meningkatkan kemampuannya. Standar kompetensi lulusan diatur dalam Permendiknas No. 23 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Kemudian digantikan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2016 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar Dan Menengah.

b. Standar Isi

Standar isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi diatur dalam Permendiknas No. 22 tahun 2006 tentang Standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, kemudian digantikan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik

Indonesia Nomor 21 Tahun 2016 Tentang Standar Isi Pendidikan Dasar Dan Menengah.

c. Standar Proses

Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Standar proses diatur dalam Permendiknas No. 41 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, kemudian digantikan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar Dan Menengah.

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Secara rinci tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di atur oleh Permendiknas No 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas

Sekolah/Madrasah. Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Permendiknas No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, Permendiknas No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah, Permendiknas No 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah, Permendiknas No 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor, Permendiknas No 40 Tahun 2009 tentang Standar Penguji pada kursus dan pelatihan, Permendiknas No 41 Tahun 2009 tentang Standar kualifikasi pembimbing pada kursus dan pelatihan. Permendiknas No 42 Tahun 2009 tentang Standar Pengelola Kursus dan Pelatihan, Permendiknas No 43 Tahun 2009 Standar Tenaga administrasi pendidikan pada program Paket A, Paket B, dan Paket C, Permendiknas Nomor 44 Tahun 2009 Standar Pengelola pendidikan pada Program Paket A, Paket B, dan Paket C.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarpras adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi, informasi dan komunikasi. Standar sarpras diatur oleh Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA).

f. Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Permendiknas mengatur hal tersebut dalam Permendikas No.

19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah.

g. Standar Pembiayaan

Standar Pembiayaan adalah kriteria menangani komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 69 tahun 2009 tentang standar biaya operasi nonpersonalia tahun 2009 untuk sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTS), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), dan sekolah menengah atas luar biasa (SMALB)

h. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Standar penilaian diatur dalam Permendiknas No. 20 Tahun 2007 Standar Penilaian Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan dasar dan menengah, kemudian digantikan Oleh Peraturan Menteri

Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan.

Dalam sistem pesantren yang diatur dalam UU No. 18 tahun 2019 tentang pesantren bahwa Sistem penjaminan mutu berfungsi:⁷²

- a. melindungi kemandirian dan kekhasan Pendidikan Pesantren;
- b. mewujudkan pendidikan yang bermutu; dan
- c. memajukan penyelenggaraan Pendidikan Pesantren.

Sistem penjaminan mutu diarahkan pada aspek:

- a. peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya Pesantren;
- b. penguatan pengelolaan Pesantren; dan
- c. peningkatan dukungan sarana dan prasarana Pesantren.

Manajemen Pondok pesantren memiliki beberapa faktor yang berperan penting dalam sistem pondok pesantren, yaitu : manajemen sebagai faktor upaya, organisasi sebagai faktor sarana dan

⁷² Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren, 15.

administrasi sebagai faktor karsa.⁷³ Ketiga faktor ini memberi arah dan perpaduan dalam merumuskan, mengendalikan penyelenggaraan, mengawasi serta menilai pelaksanaan kebijakan dalam usaha menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang sesuai dengan tujuan pondok pesantren.

Pengelolaan pondok sebagai suatu lembaga pendidikan, peran Kiai sangat besar dalam menentukan tujuan dan kegiatan yang harus dilakukan dengan pembagian tugas pada keluarga kiai sendiri meskipun tidak tertulis. Pengkondisian kegiatan pendidikan para santri, biasanya ada antara santri senior yang diberi tanggung jawab untuk mengerjakannya. Kondisi tersebut tidak terlepas dari karakteristik pesantren salafiyah yang bersifat kekeluargaan sebagaimana dikemukakan oleh Ahmad Tafsir, bahwa kebanyakan pesantren merupakan pesantren keluarga.

Menurut Sondang, pelaksanaan sebagai fungsi manajemen adalah keseluruhan cara, usaha, teknik dan metode untuk mendorong peran organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi

⁷³ Departemen Agama RI, *Pola Pembelajaran di Pesantren* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), 53.

tercapainya tujuan organisasi yang efisien dan efektif.⁷⁴ Lebih lanjut menurut Sondang keberhasilan proses pelaksanaan yang dilakukan pimpinan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan di pondok pesantren masih tergantung dengan figur seorang kiai yang mana merupakan pusat peantren.

b. Mendapatkan orang-orang yang cakap

Menjalankan sebuah sistem, terutama sistem pendidikan memiliki lingkup yang luas dan detail. Dibutuhkan orang-orang yang memiliki kompetensi yang lebih dalam bidangnya.

c. Memberikan otoritas

Dengan diberikannya otoritas penuh dalam menjalankan tanggung jawab, diharapkan dapat bekerja dengan maksimal sesuai dengan apa yang dipertanggungjawabkan.

d. Menginspirasi mereka dengan kepercayaan

Seseorang akan semakin bersemangat dalam menjalankan tanggung jawab atau amanat yang

⁷⁴ Sondang P Siagian, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 1992), 186.

diberikan apabila diberikan kepercayaan kepada dirinya untuk melakukan yang terbaik.

Inti dari Pondok pesantren yang notabene sebagai pusat keagamaan pada zaman dahulu terletak pada figur sang kiainya, karena sumber ilmu adalah kiai itu sendiri. Ilmu yang diberikan kiai ke santrinya bukan hanya sebagai ilmu untuk diri sendiri melainkan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sebagai dasar kepribadian dan akhlak santri itu sendiri.

4. Konsep Pesantren dalam Khazanah Pendidikan

Secara etimologi perkataan pesantren berasal dari akar kata santri dengan awalan “pe” dan akhiran “an” berarti “tempat tinggal santri”. Selain itu, asal kata pesantren terkadang dianggap gabungan dari kata “sant” (manusia baik) dengan suku kata “ira” (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik baik. Kemudian profesor John berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji. Adapun CC Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari kata shastni yang dalam

bahasa India adalah orang-orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu.⁷⁵

Adapun secara terminologis 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 kemudian diambil oleh Islam.⁷⁶ Menurut Muljono, pesantren didefinisikan sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Dijelaskan bahwa pengertian "tradisional" dalam definisi ini bukan berarti kolot dan ketinggalan zaman, tetapi menunjuk pada pengertian bahwa lembaga ini telah hidup sejak ratusan tahun yang lalu. Ia telah menjadi bagian dari

⁷⁵ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara* (Jakarta: Kencana, 2013), 87.

⁷⁶ Ibid. 91.

sistem kehidupan sebian besar umat islam Indonesia. Bahkan, telah pula mengalami perubahan dari waktu ke waktu sesuai dengan perjalanan hidup umat Islam. Jadi, term “tradisional” disini bukan dalam arti tanpa mengalami penyesuaian.⁷⁷ Dari pemaparan pendapat para ahli diatas, maka dapat digambarkan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan kegamaan yang memiliki kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnyaa dalam menyelenggarakan sistem pendidikan dan pengajaran agama. Ditinjau dari segi historisnya pesantren sudah dikenal jauh sebelum Indonesia merdeka bahkan sebelum Islam dan masuk ke Indonesia, sebab lembaga serupa sudah ada semenjak Hindu dan Buddha.

Menurut Mastuhu, kapan pesantren pertama didirikan, dimana dan oleh siapa, tidak dapat diperoleh keterangan yang pasti. Dari hasil pendapatan yang dilakukan oleh Departemen Agama pada tahun 1984- 1985 diperoleh keterangan bahwa pesantren tertua didirikan pada tahun 1602 atas nama Pesantren Jan Tampes II di Pamekasan

⁷⁷ Muljono Damopolii, *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 58.

Madura. Tetap hal ini diragukan karena tentunya ada Pesantren Jam Tampes I yang lebih tua, dan dalam buku Departemen Agama tersebut banyak dicantumkan tanpa thun pendirian. Jadi mungkin mereka memiliki usia lebih tua.⁷⁸

Ada dua versi pendapat mengenai asal usul dan latar belakang berdirinya pesantren di Indonesia.⁷⁹

Pertama, pendapat yang menyebutkan bahwa pesantren berakar pada tradisi Islam sendiri, yaitu tradisi tarekat. Pesantren mempunyai kaitan yang erat dengan tempat pendidikan yang khas bagi kaum sufi. Pendapat ini berdasarkan fakta bahwa penyebaran Islam di Indonesia pada awalnya lebih banyak dikenal dalam bentuk kegiatan tarekat. Hal ini ditandai oleh terbentuknya kelompok kelompok organisasi tarekat yang melaksanakan amalan amalan zikir dan wirid wirid tertentu. Pemimpin tarekat itu disebut Kiai, khalifah atau mursyid. Dalam beberapa tarekat ada yang mewajibkan pengikut-pengikutnya untuk melaksanakan suluk

⁷⁸ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994., 19.

⁷⁹ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*. (Jakarta: Kencana, 2013).88.

selama empat puluh hari dalam satu tahun dengan cara tinggal bersama anggota tarekat dalam sebuah masjid untuk melakukan ibadah ibadah di bawah bimbingan Kiai. Untuk keperluan suluk ini, para Kiai menyediakan ruangan ruangan khusus untuk penginapan dan tempat memasak yang terletak di kiri kanan masjid. Disamping mengajarkan amalan amalan tarekat, para pengikut itu juga diajarkan kitab kitab agama dalam berbagai cabang ilmu pengetahuan agama Islam. Aktivitas yang dilakukan oleh pengikut pengikut tarekat ini kemudian dinamakan pengajian. Dalam perkembangan selanjutnya lembaga pengajian ini tumbuh dan berkembang menjadi lembaga pesantren.

Kedua, pesantren yang kita sekarang ini pahami pada mulanya merupakan peralihan dari sistem pesantren yang diadakan oleh orang-orang Hindu di nusantara. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa sebelum datangnya Islam ke Indonesia, lembaga pesantren sudah ada di negara ini. Pendirian pesantren pada masa itu dimaksudkan sebagai tempat mengajar ajaran ajaran agama Hindu dan tempat membina kader kader penyebar Hindu. Tradisi penghormatan murid kepada guru yang pola

hubungan antara keduanya tidak didasarkan kepada hal hal yang sifatnya materi juga bersumber dari tradisi Hindu. Fakta lain yang menunjukkan bahwa pesantren bukan berakar dari tradisi Islam adalah tidak ditemukannya lembaga pesantren di negara negara Islam lainnya, sementara lembaga yang serupa dengan pesantren banyak ditemukan di dalam masyarakat Hindu dan Buddha seperti di India, Myanmar dan Thailand.

Pesantren di Indonesia baru diketahui keberadaannya dan perkembangannya setelah abad ke 16.⁸⁰ Karya-karya Jawa klasik seperti Serat Cabolek dan Serat Centini mengungkapkan bahwa sejak permulaan abad ke 16 di Indoneia telah banyak dijumpai pesantren yang besar yang mengajarkan berbagai kitab Islam klasik dalam bidang fikih, teologi dan tasawuf. Berdasarkan data Departemen Agama tahun 1984/1985, jumlah pesantren di Indonesia pada abad ke-16 sebanyak 613 buah, tetapi tidak diketahui tahun berapa pesantren pesantren itu didirikan. Demikian pula, berdasarkan laporan pemerintah Hindia Belanda diketahui bahwa pada tahun 1831 di Indonesia ada sejumlah 1.853

⁸⁰ Ibid.

buah lembaga pendidikan Islam tradisional dengan jumlah murid 16.556 orang.

Pada masa masa berikutnya lembaga pesantren berkembang terus dalam segi jumlah, sistem dan materi yang diajarkan.⁸¹ Bahkan pada tahun 1910 beberapa pesantren seperti pesantren Denanyar, Jombang, kemudian pada tahun 1920-an pesantren-pesantren di Jawa Timur seperti pesantren Tebu Ireng, pesantren Singosari, mulai mengajarkan pelajaran umum seperti bahas Indonesia, bahasa belanda, berhitung, ilmu bumi dan sejarah.

Pesantren memiliki lima elemen dasar, yaitu Kiai, masjid, santri, pondok, dan kitab Islam klasik (atau kitab kuning) sebagai elemen unik yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya. Masing masing elemen akan diuraikan sebagai berikut:⁸²

a. Kiai

Kiai memiliki peran yang paling esensial dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pesantren. Sebagai

⁸¹ Ibid., 90.

⁸² Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor & Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), 67.

pemimpin pesantren, keberhasilan banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karisma dan wibawa serta keterampilan Kiai. Dalam konteks ini. Pribadi Kiai sangat menentukan, sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren. Dalam bahasa Jawa, perkataan Kiai dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda, yaitu:

- 1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang
barang yang dianggap keramat;
contohnya, “Kiai Garuda Kencana”
dipakai untuk sebutan kereta emas
yang ada di Krato Yogyakarta;
- 2) Gelar kehormatan bagi orang tua pada
umumnya
- 3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat
kepada orang ahli agama Islam yang
memiliki atau menjadi pimpinan
pesantren dan mengajar kitab kitab
Islam klasik kepada para santrinya.
- 4) Para Kiai dengan kelebihanannya dalam
penguasaan pengetahuan Islam, sering
kali dilihat sebagai orang yang
senantiasa dapat memahami keagungan

Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk bentuk pakaian yang merupakan simbol kealiman yaitu kopiah dan sorban.⁸³ Masyarakat biasanya mengharapkan seorang Kiai dapat menyelesaikan persoalan-persoalan keagamaan praktis sesuai dengan kedalaman pengetahuan yang dimilikinya. Semakin tinggi kitab kitab yang ia ajarkan, ia akan semakin dikagumi. Ia juga diharapkan dapat menunjukkan kepemimpinannya, kepercayaanya kepada diri sendiri dan kemampuannya, karena banyak orang datang meminta nasehat dan bimbingan dalam banyak hal.

⁸³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3S, 2011), 94.

b. Masjid.

Dalam struktur pesantren masjid merupakan unsur dasar yang harus dimiliki pesantren karena ia merupakan tempat utama yang ideal untuk mendidik dan melatih para santri khususnya di dalam tata cara ibadah, pengajaran kitab-kitab Islam klasik dan kegiatan kemasyarakatan.⁸⁴

Kedudukan masjid, sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional. Dengan kata lain, kesinambungan sistem pendidikan Islam yang berpusat pada masjid sejak Masjid Qubba didirikan dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad saw tetap terpancar dalam sistem pesantren.⁸⁵ Hubungan antara pendidikan Islam dan masjid sangat dekat dan erat dalam tradisi Islam di seluruh dunia. Dulu kaum muslimin selalu memanfaatkan masjid untuk tempat beribadah dan juga sebagai tempat lembaga pendidikan Islam. Biasanya yang pertama tama

⁸⁴ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial*, 93.

⁸⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi*, 85.

didirikan oleh seorang Kiai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren adalah masjid.

c. Santri

Santri merupakan unsur yang penting sekali dalam perkembangan sebuah pesantren, karena langkah pertama dalam tahap tahap membangun pesantren adalah harus ada murid yang datang untuk belajar dari seorang alim. Kalau murid itu sudah menetap di rumah seorang alim, baru seorang alim itu bisa disebut Kiai dan mulai membangun fasilitas yang lebih lengkap untuk pondoknya. Santri biasanya terdiri dari dua kelompok, yaitu santri kalong dan santri mukim. Santri kalong merupakan santri yang tidak menetap dalam pondok, tetapi pulang ke rumah masing masing sesudah selesai mengikuti suatu pelajaran di pesantren. Santri kalong biasanya berasal dari daerah daera sekitar pesantren jadi tidak keberatan kalau sering pulang pergi. Sedangkan makna santri mukim ialah putera atau puteri yang menetap di dalam pondok pesantren dan biasanya berasal dari daerah jauh. Pada masa lalu, kesempatan untuk pergi dan

menetap di sebuah pesantren yang jauh merupakan suatu keistimewaan untuk santri, karena dia harus penuh cita cita, memiliki keberanian yang cukup dan siap menghadapi sendiri tantangan yang akan dialaminya di pesantren.⁸⁶

Jumlah santri dalam sebuah pesantren biasanya dijadikan tolak ukur atas maju mundurnya suatu pesantren. Semakin banyak santri yang ada pada sebuah pesantren, maka pesantren tersebut dinilai semakin baik. Kekhususan pesantren dibanding dengan lembaga lembaga pendidikan lainnya adalah para santri atau murid tinggal bersama dengan Kiai atau guru mereka dalam suatu kompleks tertentu yang mandiri, sehingga dapat menumbuhkan ciri ciri khas pesantren seperti:⁸⁷

- 1) Adanya hubungan yang akrab antara santri dan Kiai
- 2) Santri taat dan patuh kepada Kiainya
- 3) Para santri hidup secara mandiri dan sederhana

⁸⁶ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor*, 69.

⁸⁷ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial*, 93.

- 4) Adanya semangat gotong royong dalam suasana penuh persaudaraan
- 5) Para santri terlatih hidup berdisiplin dan terikat.

Definisi singkat istilah pondok adalah tempat sederhana yang merupakan tempat tinggal Kiai bersama para santrinya. Di Jawa, besarnya pondok tergantung pada jumlah santrinya. Pondok, asrama bagi santri merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional di masjid masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam di negara negara lain.⁸⁸ Kompleks sebuah pesantren memiliki gedung gedung selain dari asrama santri dan rumah Kiai, termasuk permahan ustadz, gedung madrasah, lapangan olahraga, kantin, koperasi, lahan pertanian dan/atau lahan peternakan. pada umumnya kompleks pesantren dikelilingi dengan pagar sebagai pembatas yang memisahkannya dengan masyarakat umum

⁸⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi*, 81

di sekelilingnya dan ada pula yang tidak terbatas.

Bangunan pondok pada tiap pesantren berbeda beda, baik kualitas maupun kelengkapannya. Ada yang didirikan atas biaya Kiainya, atas gotong royong para santri, sumbangan masyarakat atau sumbangan dari pemerintah. Tetapi dalam tradisi pesantren ada kesamaan yang umum, yaitu Kiai yang memimpin pesantren biasanya mempunyai kewenangan dan kekuasaan mutlak atas pembangunan dan pengelolaan pondok.⁸⁹

Kitab kitab Islam klasik dikarang oleh para ulama terdahulu, termasuk pelajaran mengenai macam macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab. Di kalangan pesantren, kitab kitab Islam klasik sering disebut kitab kuning oleh karena warna kertas edisi edisi kitab kebanyakan berwarna kuning. Menurut dhofier yang dikutip oleh Abdullah, pada masa lalu pengajaran kitab kitab Islam klasik

⁸⁹ Ibid., 92.

merupakan satu satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren.

Pada saat ini kebanyakan pesantren telah mengambil pelajaran pengetahuan umum sebagai suatu bagian yang juga penting dalam pendidikan pesantren, namun pengajaran kitab kitab Islam klasik masih termasuk prioritas tinggi. Pada umumnya pelajaran dimulai dengan kitab kitab yang sederhana kemudian dilanjutkan dengan kitab kitab yang lebih mendalam. Dan tingkatan suatu pesantren bisa diketahui dari jenis jenis kitab yang diajarkan. Dalam tradisi pesantren, pengajaran kitab kitab Islam klasik lazimnya memakai metode metode sebagai berikut:⁹⁰

- 1) Metode sorogan, yaitu bentuk belajar mengajar dimana Kiai hanya menghadapi seorang santri atau sekelompok kecil santri yang masih dalam tingkat dasar. Tata caranya adalah seorang santri menyodorkan sebuah kitab dihadapan Kiai

⁹⁰ Ibid., 93.

kemudian Kiai membacakan bagian dari kitab itu, lalu murid mengulangi bacaannya dibawah tuntunan Kiai sampai santri benar benar dapat membacanya dengan baik.

2) Metode wetonan dan bandongan, ialah metode mengajar dengan sistem ceramah. Kiai membaca dihadap kelompok santri tingkat lanjutan dalam jumlah besar pada waktu waktu tertentu sesudah shalat berjamaah Subuh dan Isya. Dalam metode ini Kiai biasanya membacakan, menerjemahkan lalu menjelaskan kalimat kalimat yang sulit dari suati kitab dan santri menyimak bacaan Kiai sambil membuat catatan penjelasan di pinggir kitabnya.

3) Metode musyawarah ialah sistem belajar dalam bentuk seminar untuk membahas setiap masalah yang berhubungan dengan pelajaran santri, yaitu santri aktif mempelajari dan

mengkaji sendiri buku-buku yang telah ditentukan Kiainya. Kiai hanya menyerahkan dan memberi bimbingan seperlunya.

Secara umum pesantren atau pondok bisa didefinisikan sebagai “lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama, Kiai sebagai sentral figurnya dan masjid sebagai titik pusat yang menjiwainya”. Definisi ini menunjukkan bahwa inti dari dunia pesantren adalah pendidikannya. Pendidikan di dunia pesantren yang berlangsung 24 jam dengan sistem asrama semacam itu tentu saja mencakup suatu bidang yang sangat luas, meliputi aspek-aspek spiritual, intelektual, moralesosial, sosial, dan termasuk juga aspek pendidikan fisik. Dalam perjalanannya yang panjang, lembaga pendidikan pesantren telah berkiprah secara signifikan pada setiap zaman yang dilaluinya; baik sebagai lembaga pendidikan dan pengembangan ajaran-ajaran Islam, sebagai kubu pertahanan Islam, sebagai lembaga perjuangan dan dakwah, maupun sebagai lembaga pemberdayaan dan

pengabdian masyarakat. Karena itu, hingga kini, eksistensi pesantren tetap dipertahankan dan bahkan terus dikembangkan agar dapat meningkat kualitas dan kuantitas peran dan kontribusinya bagi kemajuan dan kesejahteraan bangsa, lahir-batin dan dunia-akhirat.

Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) adalah salah satu dari sekian banyak pondok yang telah ikut andil dalam pembangunan bangsa ini. Andil Gontor ini terlihat dari peran para alumninya yang tersebar beragam dalam berbagai sektor kehidupan; baik dalam skala regional, nasional, maupun internasional. Mereka ada yang menjadi ulama atau Kiai, cendekiawan, pengusaha, pejabat sipil ataupun militer, politisi, da'i, guru, dosen, seniman, budayawan, dll. Selain itu, kini telah banyak alumni PMDG ini yang mendirikan dan mengelola lembaga pendidikan pesantren di berbagai daerah di seluruh 17 Indonesia. Saat ini tidak kurang dari 150 pondok pesantren besar dan kecil yang telah didirikan dan

dikelola oleh alumni PMDG yang tersebar di seluruh Indonesia, dan bahkan di luar negeri.

Pada tahun-tahun sekitar berdirinya Pondok Gontor, terdapat dua sistem pendidikan Islam yang menonjol yang dikembangkan oleh para pengelola lembaga pendidikan Islam di negeri ini: lembaga pendidikan Islam tradisional yang lazim diwakili oleh dunia pesantren dan lembaga pendidikan Islam modern yang mengadopsi sistem pendidikan Belanda yang biasa diwakili oleh lembaga pendidikan/sekolah-sekolah Muhammadiyah. Setelah mengamati model-model lembaga pendidikan Islam di atas dan juga berbagai sistem pendidikan lain baik di dalam maupun di luar negeri, para pendiri Gontor akhirnya memilih untuk mengintegrasikan dua sistem pendidikan di atas, yakni integrasi antara sistem pendidikan pesantren dengan sistem pendidikan modern. Idealisme, jiwa, dan falasafah hidup berikut sistem asramanya tetap mengacu kepada khazanah dunia pesantren, tetapi penyelenggaraannya dilakukan secara efektif

dan efisien yang menjadi kekhasan sistem pendidikan modern. Lebih lanjut, alasan mengapa sistem pendidikan pesantren menjadi pilihan untuk mewujudkan cita-cita luhur tersebut, antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pesantren adalah sistem pendidikan berasrama di mana tri pusat pendidikan menjadi satu kesatuan yang terpadu. Sekolah, keluarga, dan masyarakat berada dalam satu lingkungan sehingga lebih memungkinkan penciptaan suasana yang kondusif, yang terkait dengan peran ketiga pusat pendidikan tersebut, dalam mencapai tujuan pendidikan.
- 2) Pesantren adalah sebuah masyarakat mini yang terdiri dari santri, guru, dan pengasuh/Kiai. Ini adalah sebuah masyarakat kecil (*a mini society*) yang sesungguhnya. Dalam tradisi pesantren para santri merupakan subjek dari proses pendidikan, mereka mengatur kehidupan mereka sendiri (*self government*) melalui berbagai aktifitas, kreatifitas, dan

interaksi sosial yang sangat penting artinya bagi pendidikan mereka.

- 3) Pesantren adalah lembaga pendidikan yang berasal dari, dikelola oleh, dan berkiprah untuk masyarakat, sehingga paradigma pendidikan yang berorientasi pada *Community Based Education* (CBE) bagi dunia pesantren sudah bukan lagi wacana.
- 4) Orientasi pendidikan pesantren adalah kemasyarakatan. Lingkungan pesantren diciptakan untuk mendidik santri agar dapat menjadi anggota masyarakat yang mandiri dan bermanfaat. Pendidikan ini menjadikan alumni pesantren tidak canggung untuk terjun dan berjuang ke masyarakat, sehingga, dalam bidang pekerjaan misalnya, dapat dikatakan tidak ada istilah nganggur (nunggu pekerjaan) bagi tamatan pesantren.
- 5) Pesantren lebih mementingkan pendidikan daripada pengajaran. Pendidikan pesantren lebih mengutamakan pembentukan mental

karakter yang didasarkan pada jiwa, falsafah hidup, dan nilai-nilai pesantren. Adapun pengetahuan yang diajarkan adalah sebagai tambahan dan kelengkapan.

- 6) Hubungan antara anggota masyarakat pesantren berlangsung dalam suasana ukhuwwah Islamiyyah yang bersumber pada tauhid dan prinsip-prinsip akhlak karimah. Suasana ini tertanam dalam jiwa santri dan menjadi bekal berharga untuk kehidupan di luar masyarakat pesantren.
- 7) Pendidikan pesantren didasarkan pada prinsip-prinsip keikhlasan, kejuangan, pengorbanan, kesederhanaan, kemandirian, persaudaraan, dan kebebasan berpikir, sehingga bagi pesantren tidak ada masalah apapun dengan paradigma *School Based Management* (SBM).
- 8) Dalam masyarakat pesantren, Kiai atau pimpinan pesantren selain berfungsi sebagai *central figure* juga menjadi

moral force bagi para santri dan seluruh penghuni pesantren. Hal ini adalah suatu kondisi yang mesti bagi dunia pendidikan, tetapi kenyataannya jarang didapati dalam sistem pendidikan selain pesantren.

G. Metode Penelitian

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field Research*) deskriptif kualitatif, dengan lebih menekankan pada kekuatan analisis data pada sumber-sumber data yang ada. Penelitian Deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang dilakukan untuk menyajikan gambaran sosial atau dimaksudkan untuk melakukan eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variable yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti antara

fenomena yang di uji. Sumber-sumber tersebut diperoleh dari berbagai buku-buku dan tulisan-tulisan lainnya dengan mangandalkan teori-teori yang ada untuk diinterpretasikan secara jelas dan mendalam.⁹¹ Berdasarkan perspektif di atas maka penelitian ini menganalisis Kepemimpinan kiai di Pondok Modern Gontor 7 Sulawesi Tenggara untuk kemudian ditafsirkan dan diolah secara deskriptif kualitatif berdasarkan cara pandang dan konsepsi peneliti.

2. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian berdasarkan bentuk dari analisisnya adalah penelitian kualitatif.

Yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁹² Bahwa

⁹¹ Soejono Abdurrahman, *Metodologi Penelitian Suatu Pemikiran dan Penerapannya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), 14.

⁹² S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Asty Mahasatya, 2005), 36.

penelitian kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri.

Menurut Maleong, penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan berdasarkan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku serta keadaan yang dapat diamati.⁹³

B. Sumber Data Penelitian

Sumber data mencakup pada keseluruhan data-data yang dibutuhkan dan berhubungan dengan objek penelitian. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, tindakan dan selebihnya adalah data-data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berdasarkan pemikiran itu maka sumber data pada penelitian ini terbagi ke dalam:

⁹³ Lexy Maleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), 112.

- 1) Data primer atau data utama berupa hasil wawancara dengan para informan pada seluruh objek penelitian yaitu Kiai, Guru-Guru dan santri di Pondok Modern Gontor VII Sulawesi Tenggara. Kunci penelitian ini adalah Kiai dan guru-guru serta santri.
- 2) Data sekunder atau data pendukung berupa hasil observasi lapangan, bahan-bahan atau referensi perpustakaan yang relevan dengan judul penelitian.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data, dalam hal ini penulis akan melakukan studi dengan beberapa teknik, yakni :

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati Kepemimpinan Inovatif.

Observasi merupakan pengamatan langsung, yaitu “setiap kegiatan untuk melakukan pengukuran”⁹⁴ dimana peneliti melakukan

⁹⁴Irawan Soehartono, *metode penelitian sosial*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 1995), 69

pengamatan terhadap beberapa objek pendukung antara lain keadaan di Pondok Modern Gontor VII Sulawesi Tenggara dan kegiatan tambahan utamanya yang berhubungan dengan pengembangan *life skill* untuk kemandirian ekonomi. Hasil pengamatan ini kemudian diakumulasi sebagai data pelengkap kemudian diredaksikan kedalam tesis.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara (*Interview*) merupakan sebuah percakapan antara dua orang atau lebih, yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subjek atau sekelompok subjek penelitian.⁹⁵ Teknik wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi lisan dari wawancara dengan guru, staff dan siantri yang ada di Pondok Modern Gontor VII Sulawesi Tenggara, bagaimana sebenarnya kiai dalam memimpin dan peran kiai dalam pengembangan *life*

⁹⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002), 130.

skill, data mutu pondok, mulai dari sarana dan prasarana kualitas pendidik dan lain sebagainya, karena data tersebut sangat diperlukan dalam pengembangan penelitian ini. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan menggunakan pedoman umum yang dikembangkan di lapangan sesuai dengan perkembangan data. Dari berbagai sumber data, perlu dicatat mana data yang dianggap penting, data yang sama dikelompokkan.

Hubungan satu data dengan data yang lain perlu dikonstruksikan, sehingga menghasilkan pola dan makna tertentu.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu peneliti berusaha mengkaji dokumen yang ada di Pondok Modern Gontor VII Sulawesi Tenggara yang ada hubungannya dengan Kepemimpinan (Prestasi Kiai, prestasi guru, prestasi sekolah, kerja sama yang dilakukan, kegiatan santri dan sedang berjalan, bantuan yang diperoleh baik dari pemerintah daerah maupun bantuan dari komite sekolah serta beberapa dokumen penilaian Kiai).

D. Uji Keabsahan Data

Analisis data telah selesai, langkah selanjutnya adalah mengecek keabsahan data. Uji keabsahan data penelitian kualitatif sangat bermacam-macam antara lain: 1) melalui perpanjangan pengamatan, 2) peningkatan ketekunan, 3) triangulasi, 4) menggunakan bahan referensi, 5) analisis kasus negatif, dan 6) *member check*.⁹⁶

Berdasarkan data yang diperoleh dan kedalaman informasi yang digali, serta pentingnya kredibilitas data dalam suatu penelitian kualitatif, maka dari itu peneliti menggunakan tiga uji untuk memvalidasi kebenaran data yang diperoleh, melalui:

1. Triangulasi

Menurut Wiliam Wiersma (dalam sugiono) triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi

⁹⁶ Lexy J Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung,: Remaja Rosdakarya, 2004), 135

sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.⁹⁷ Namun pada penelitian ini peneliti hanya akan menggunakan triangulasi sumber. Kegunaan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data dari beberapa sumber diantaranya, hasil wawancara, dokumen dan observasi. Data dari ketiga sumber tersebut dideskripsikan dan dikategorisasikan berdasarkan pandangan yang sama, pandangan yang berbeda dan yang spesifik dari tiga sumber tersebut. Dengan demikian maka data yang dianalisis oleh peneliti menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut.

2. Menggunakan bahan referensi

Menggunakan bahan referensi di sini adalah adanya bukti untuk mendukung data yang telah ditemukan

⁹⁷ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2003), hal.191

oleh peneliti. Data dan foto-foto penelitian ini telah terlampir.

3. Mengadakan *member check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada informan. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh informan.

Apabila data yang ditemukan disepakati oleh informan berarti data tersebut valid, sehingga makin kredibel/dipercaya, tetapi jika data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh informan, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh informan. *Member check* dalam penelitian ini berperan memvalidasi data yang diperoleh dari penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian, dianalisis menggunakan metode yang dilakukan oleh Miles dan Huberman, yakni :”1) Pengumpulan data, 2) Reduksi data, 3) Display data, 4) dan verifikasi data”⁹⁸. Reduksi data adalah menganalisis data secara keseluruhan kemudian memberikan penilaian sesuai tema untuk mendapatkan bagian-bagian yang saling terkait secara sederhana. Penyajian data yang dimaksud adalah menyajikan data untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian yang dikumpulkan. Selanjutnya penarikan kesimpulan yang dimaksud adalah melakukan interpretasi data atau menafsirkan dan mengelompokkan semua data agar tidak terjadi tumpang tindih antara data yang satu dengan data yang lain.

Teknik analisis data yang sesuai dengan penelitian kualitatif adalah analisis deskriptif kualitatif. Pencarian data dilakukan berdasarkan indikator yang ditemukan berdasarkan teori yang

⁹⁸ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung Al-fabeta, 2008), 337.

telah disebutkan. Berdasarkan kualifikasi, dan beberapa aspek yang diteliti. Secara operasional teknik analisis data yang dilakukan melalui beberapa tahapan sebagaimana model teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman adalah:

- a. Pengumpulan data sebagai proses untuk menghimpun data-data berupa keterangan atau informasi yang berhubungan dengan tujuan penelitian seperti aktivitas kepala sekolah, aktivitas sekolah dan kegiatan wawancara dengan subjek informan di sekolah.
- b. Reduksi data sebagai proses pemilihan, penyederhanaan klasifikasi data kasar dari hasil penggunaan teknik dan alat pengumpulan data di lapangan. Reduksi dilaksanakan secara bertahap dengan cara membuat ringkasan data dan menelusuri tema yang tersebar untuk menggali informasi dalam wawancara dan observasi.
- c. Penyajian data merupakan suatu upaya penyusunan sekumpulan informasi menjadi pernyataan. Data kualitatif disajikan dalam

bentuk teks yang pada mulanya terpecah dan terpisah diklasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan.

- d. Menarik kesimpulan berdasarkan reduksi, interpelasi dan penyajian data dilakukan pada setiap tahap sebelumnya selaras dengan mekanisme logika pemikiran induktif dengan hal-hal yang khusus (*spesifik*) sampai kepada rumusan kesimpulan yang sifatnya umum (*general*).

Gambar 1.2. Bagan Teknik Analisis Data Menurut Miles dan Huberman.



H. Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan tesis ini, Peneliti membaginya menjadi beberapa Bab yakni sebagai berikut:

Bab I adalah Bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan, telaah pustaka, kerangka teoritis, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Bab ini untuk memberikan gambaran kepada pembaca tentang substansi dari penelitian.

Kemudian Bab II menjelaskan tentang gambaran umum dari Pondok Modern Gontor VII Sulawesi Tenggara yang meliputi letak geografis, sejarah berdiri, visi dan misi, struktur organisasi, sarana dan prasarana, Ustad, dan Santrinya.

Pada Bab III menjelaskan tentang peran kepemimpinan Kiai dalam implementasi kemandirian ekonomi Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara dan proses pengembangan *life skill* untuk kemandirian ekonomi Pondok Modern Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara. Kemudian peneliti menjelaskan tentang

implikasi pengembangan *life skill* melalui kemandirian ekonomi terhadap Mutu Pondok Modern Gontor VII Putra Sulawesi Tenggara.

Pada Bab IV merupakan penutup yang berisi kesimpulan dari penelitian berupa jawaban terhadap rumusan masalah, temuan penelitian, memaparkan kelebihan dan kekurangan serta saran-saran. Pada Bab ini merupakan rangkuman dari pembahasan yang telah dijelaskan di bab-bab sebelumnya.

BAB IV

PENUTUP

A. Simpulan

1. Peran seorang kiai sebagai pemimpin diyakini mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai kerja yang dirasakan bawahan (santri dan ustad) sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan pondok Gontor VII. Kepemimpinan kiai lebih dekat dengan kepemimpinan transaksional dan spiritual, ditandai dengan gaya kepemimpinan yang pada dasarnya menekankan transaksi antara pemimpin (kiai) dan bawahan (ustad dan santri). Kesepakatan yang dibangun antara pemimpin dan bawahan adalah adanya hadiah (*reward*) dan hukuman (*punishment*), ketika santri melaksanakan suatu perintah dengan amanah, maka dia akan mendapatkan penghargaan dan kecakapan hidup. Sebaliknya, mereka akan mendapatkan hukuman apabila tidak menjalankan amanah dengan baik, seperti dicabut dari jabatan dan hukuman lainnya

dengan tetap mempertahankan nilai-nilai kegontoran. Kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang layak secara ekonomi untuk memenuhi kebutuhan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka sepakati namun tetap sesuai dengan nilai-nilai islam.

2. Proses pengembangan *life skill* melalui ekonomi mandiri di Pondok Modern Gontor VII diaplikasikan dengan menggunakan teori fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, and controlling*). *Life skill* yang dikembangkan berupa kecakapan umum (*general life skill*) yakni; kecakapan individu (*personal skill*) dan kecakapan sosial (*social skill*). Kecakapan ini didapatkan ketika santri mendapatkan tanggung jawab dalam pengelolaan koperasi pelajar dan pengelolaan manajemen mutu Gontor dalam bidang pertanian, seperti; rekapitulasi dana, melayani konsumen, sortir keluar masuk barang dan konsultasi dengan ustad pembimbing.
3. Implikasinya terhadap mutu pondok Modern Gontor VII berfungsi sebagai penunjang operasional pendidikan dan sebagai sarana

pendidikan *life skill* bagi santri. Karena santri terlibat langsung dalam pengelolaan unit-unit usaha yang dimiliki pondok, pengelolaan ekonomi secara mandiri mempermudah dalam pengaturan keuangan dan pengadaan sarana-prasarana. Pondok menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung santrinya untuk mengembangkan *life skill* dan sebagai peningkatan mutu pendidikan, seperti: gedung laboratorium, lapangan olahraga, studio musik, perpustakaan, balai kesehatan, dan pusat pengembangan bahasa serta terwujudnya lembaga pendidikan yang memenuhi standar mutu pendidikan (SNP).

B. Saran

Peneliti terdorong untuk memberikan saran kepada pondok, diantara saran peneliti sebagai berikut:

1. Kiai sebagai pengasuh serta pimpinan pondok seharusnya memberikan ruang terbuka untuk manampung aspirasi santri khususnya pengurus keorganisasian pondok, agar Kiai tidak terkesan diktator.

2. Walaupun sebagai sarana pembelajaran menjadi pengurus koperasi pelajara, hendaknya pengelola Pondok Modern Gontor mengadakan pembelajaran teori-teori manajemen ekonomi melalui buku-buku atau pelatihan yang lebih spesifik, supaya santri yang memiliki tanggung jawab dalam membantu koperasi semakin luas khazanah keilmuannya.
3. Pemantauan dan pengayoman terhadap koperasi pelajar hendaknya ditambahkan dari para asatidz DDC (*Darussalam Distribution Center*) dan dari pihak yayasan walaupun tidak seintensif pengasuhan santri, supaya santri yang menjadi pengelola koperasi pelajar mendapatkan motivasi lebih untuk berwirausaha setelah lulus dari Pondok Modern Darussalam Gontor.
4. Mengadakan kunjungan kerja ke unit usaha lain di dalam maupun luar pondok, seperti unit-unit usaha yang dikelola para asatidz dan unit-unit usaha yang ada di masyarakat sekitar pondok. Setidaknya satu sampai dua kali dalam setahun kepengurusan. Dengan

cara ini diharapkan santri lebih termotivasi dalam menjalankan tanggung jawab di koperasi pelajar.

C. Kata Penutup

Tak ada gading yang tak retak. Mengakhiri tulisan tesis ini, peneliti sebagai penulis tesis ini menyadari bahwasanya dalam tesis ini masih jauh dari kata “sempurna” serta memiliki banyak kekurangan, penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun dari pembaca sehingga tesis ini bisa lebih baik lagi.

Harapan penulis, semoga tesis ini dapat menjadi bahan kajian lebih lanjut dan dapat membawa manfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya serta dapat bermanfaat bagi nusa dan bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Soejono, *Metodologi Penelitian Suatu Pemikiran dan Penerapannya*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Amy Kates & Jay R. Galbraith, *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, San Fransisco, 2007.
- Amy Kates & Jay R. Galbraith, *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, San Fransisco, 2007.
- Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill Education)*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Azizah, Siti Nur, “Pengelolaan Unit Usaha Pesantren Berbasis Ekoproteksi (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Ihya Ulumuddin, Cilacap),” Tesis, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.
- Badan Pusat Statistik, accessed July 16, 2017, <https://www.bps.go.id/index.php/linkTabelStat> is/969.
- Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.

Baharuddin dan Moh. Makin, Manajemen Pendidikan Islam. Malang: UIN Maliki Press, 2010

Baharun, Hasan, Total Moral Quality: A New Approach For Character Education In Pesantren “ *Ulumuna Journal of Islamic Studies*. Volume. 21, Nomor. 1, 2017.

Basri, Husen Hasan dkk, *Pengajaran Kitab Kuning di Pondok Pesantren*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2011.

Batmang, *Pembelajaran Bahasa Arab di Pondok Gontor VII Putra: Kajian Etnografi di Sulawesi Tenggara*, Tesis: Universitas Negeri Jakarta, 2010.

Bass BM. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries, American Psychological Association, Vol.52, No.2, February 1997.

Bycio P, Hackett RD, & Allen JS, Further Assesment of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformasional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.4, 1995.

Castles, Lance, *Gontor Sebuah Catatan Lama*, Ponorogo: Trimurti Gontor, 1991.

- Collins, Gleason W.A, dan Sesma, A. Jr., *Internalization, Autonomy, and Relationship: Development during Adolescence*. Dalam J.E. Grusec & L. Kuczynski (Eds.), *Handbook of parenting and the Transmission of values* . New York: Wiley, 1997.
- Damopolii, Muljono, *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Daniar, “Ekonomi Kemandirian Berbasis Koppontren,” *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 1, No. 2, Juli 2013, pp. 203- 216.
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2002.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Integrasi Life skill dalam Pembelajaran*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005.
- Departemen Agama RI, *Pola pembelajaran di Pesantren*. Jakarta: Direktorat jendral Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* Edisi Keempat Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, *Sistem Penilaian Kurikulum 2004*. Jakarta: Departemen Pendidikan, 2004.

Ditjen PLS, Program *Life skills melalui pendekatan broad based education*, Jakarta: Direktorat Tenaga Teknis Depdiknas, 2004.

Erlangga, Farera, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial da Tenaga Kerja Kota Padang*, Humanis, Vol. XII No. 2, 2013.

Faozan, Ahmad, "Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi," Jurnal Ibda', Vol. 4, No. 1, Tahun 2006.

Fasa, Muhammad Iqbal, *Peranan Koperasi Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kemampuan Entrepreneur Santri*, Skirpsi, IAIN Raden Intan Lampung, 2012.

Fauroni, Lukman, "Model Bisnis Berbasis Ukhuwah (Studi Kasus Pesantren Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam Volume 3, Nomor 2, Desember 2018- 108 Al-Ittifaq Kabupaten Bandung, "Disertasi, Program Doktor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013. 255-257.

Flin R dan Yule S. *Leadership for Safety: Industrial Experience*. Qual Saf Health Care: New York, 2004.

Howell JH and Avolio BJ. Transformasional Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated-Bussiness-unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.6, 1993, 891.

http://ditpdpontren.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=157&Itemid=29, diunduh pada tanggal 27 Agustus 2019.

<http://gontor.ac.id/pondok-cabang/pondok-modern-gontor-7-riyadhatu-lmujahidin/>, diunduh pada tanggal 27 Agustus 2019.

Ihsan, Nur Hadi, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*. Ponorogo: Darussalam Press, 2006.

Ismawan, Bambang, 2003, Kemandirian, Suatu Refleksi, Artikel - Th. II - No. 3 - Mei 2003.

Isna, Mansur, *Diskursus Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2001.

James AF. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. *Management*. New Jersey. Prenhallindo, 1995.

Karim, Adiwarman, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004.

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994.

Khozin, Wahid, *Pemberdayaan Ekonomi Pesantren: Studi Kasus Pesantren Nurul Mursyidah Pandeglang*, Jakarta: Jurnal Edukasi, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat

Kementerian Agama RI, 201 0. Volume 9,
Nomor 1 , Januari-April 2011

Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Kencana, 2018.

Kurniadin, Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2014.

Machali, Imam dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Mangement: Teori dan Praktek Pengelolaan sekolah/madrasah di Indonesia .* Yogyakarta: Magister Pendidikan UIN Sunan Kalijaga, 2016.

Maleong, Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif .* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2015.

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.

Mayhud, Sulthon dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2004.

Muhdi, Senowarsito, Listyaning “Pendidikan Kecakapan Hidup (*Life Skills*) Melalui *Child Friendly Teaching Model (Cftm)* Sebagai Dasar Membangun Karakter Siswa”, Jurnal S. IKIP PGRI Semarang.2010.

- Muhdi, Senowarsito, Listyaning “Pendidikan Kecakapan Hidup (*Life Skills*) Melalui *Child Friendly Teaching Model (Cftm)* Sebagai Dasar Membangun Karakter Siswa”, Jurnal S. IKIP PGRI Semarang.2010.
- Muin, Abdul dkk, *Pendidikan Pesantren dan Potensi Radikalisme* .Jakarta: Prasasti, 2007.
- Mujamil Qomar, *Pesantren: dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. erlangga, 2002.
- Mukti, Abdul, Quantum Tranformasi Idealisme. Edisi 4. Semarang: IAIN Wali Songo, 2004.
- Multitama, Islamic Buseness Strategy forEntrepreneurship Bagaimana menciptakan dan membangun usaha yang Islami, Jakarta: Zikrul Hakim, 2006.
- Muzarie, Mukhlisin, *Hukum Perwakafan dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat*, KEMENTERIAN AGAMA RI,2010.
- Nasir, Ridlwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal (Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Nizar, Samsul, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam di Nusantara*. Jakarta: Kencana, 2013.

Praja, Juhaya S., *Pranata Ekonomi Islam Wakaf*, Cirebon: STAIC Press 2010.

Qomar, Mujamil, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2002.

Qomar, Mujamil, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2002.

Ricky W. Griffin, *Management*, Texas: Houghton Mifflin Company, 2000.

Rofiq et al., *Pemberdayaan Pesantren Menuju Kemandirian Dan Profesionalitas Santri Dengan Metode Daerah Kebudayaan*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.

Rohmah, Lailatul, "The Entrepreneurship Management Of The Female Pesantren Al-Mawaddah In Coper Jetis Ponorogo," *International Journal Of Pesantren Studies*, Vol. 3, No. 2, 2009.

S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Asty Mahasatya, 2005.

Senowarsito, dkk.. *Pengembangan Model Pembelajaran Berperspektif Life-Skills (Implementasinya dalam Teaching/Learning Stages For A Genre-Based Approach di SMA/SMK di Kota Semarang*. Laporan Hasil Penelitian, DP3M, Dikti. 2011

Siradj, Said Aqiel, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.

Soehartono, Irawan, *metode penelitian sosial*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 1995.

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung Al-fabeta, 2008.

Suhartini, "Problem Kelembagaan Pengembangan Ekonomi Pesantren," dalam *Pustaka Pesantren* (ed.), Manajemen Pesantren, Yogyakarta: LKIS, 2009.

Suharto, Ahmad, *Profil Pondok Modern Darussalam Gontor*, Ponorogo: Darussalam Press , 2011.

Sumarni, Sri, *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Kajian Tentang Konsep Problem dan Prospek Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, 2002.

Supi, Surya, "Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Berbasis Pesantren (Studi Untuk Mengembangkan Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Kabupaten Hulu Sungai Utara)," Tesis, Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 2009.

Supriyanto, Eko, *Inovasi Pendidikan: Isu-Isu Pembelajaran, Manajemen, dan*

- Sistem Pendidikan di Indonesia*, Solo: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2003.
- Rouche JEB, Baker GA & Rose RR. *Shared Vision: Transformational Leadership in America* Community College, Community College Press: Wangshington DC, 1989.
- Syarif, Zainuddin” Manajemen Kepemimpinan Kiai Dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren, FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam Volume 6, Nomor 2, Desember 2017; p-ISSN 2442-2401; e-ISSN 2477-5622.
- Tabroni, *The spiritual Leadership Pengektifan Organisasi Noble Industry Melalui prinsip-prinsip spiritual Etis*, Malang: UMM Pres, 2010. Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994.
- Tim penyusun, *Warta Dunia Gontor*, Vol 71, Sya’ban, 1439. Ponorogo: Darussalam Press, 2018.
- Tim Redaksi “Trimurti Pondok Modern Darussalam Gontor: Jurnal Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor”, Volume 66, Sya’ban 1434/2013.
- Tim Redaksi,”Kulliyatul Mu’allimin al-Islamiyyah: Jurnal Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor”, Volume 69, Sya’ban 1437.

Veitzal, dkk, *Islamic Business And Economics Ethics: Mengacu Pada Al-Qur'an dan Mengikuti Jejak Rasulullah SAW dalam Berbisnis, Keuangan, dan Ekonomi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

W.J.S. Purwadaminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1999.

Widodo, Slamet, "Agribisnis Pesantren Sebagai Upaya Pengembangan UMKM & Kewirausahaan di Pedesaan," dalam Seminar Nasional Revitalisasi Peran UMKM dalam Pembangunan Melalui Penguatan Sektor Agroindustri, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 23 November 2011.

Widyaningsih, Titik Sunarti, *Internalisasi dan Aktualisasi Nilai Nilai Karakter Pada Siswa SMP Dalam Perspektif Fenomenologis*, Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Vol.2, No 2, 2014.

Winardi, *Istilah Ekonomi*. Bandung: Mandar Maju, 1996.

Yasid, Abu, *Paradigma Baru Pesantren Menuju Pendidikan Islam Transformatif*. Yogyakarta: IRCisoD, 2018.

Yonita, Oci, *Manajemen Bisnis Modern ala Nabi Muhammad*, Jakarta Timur: AlMaghfiroh, 2012.

Yusuf dan Suwito, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2010.

Zailani, Abdullah, *Agama Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.

Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Memadu Modernitas untuk Kemajuan Bangsa* Yogyakarta: Nawasea Press, n.d.

Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3S, 2011.

Zarkasyi, Abdullah Syukri, *Gontor & Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Zarkasyi, Abdullah Syukri, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press. 2005.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lampiran 1

Pedoman Observasi

Pengamatan yang dilakukan peneliti adalah mengamati proses Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Life Skill melalui Kemandirian Ekonomi Untuk Mutu Pondok Modern Gontor VII Kendari, Sulawesi Tenggara, Meliputi

A. Tujuan

Untuk memperoleh informasi dan data mengenai Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Life Skill melalui Kemandirian Ekonomi Untuk Mutu Pondok Modern Gontor VII Kendari, Sulawesi Tenggara

B. Aspek yang diamati:

1. Pola kepemimpinan kiai di Pesantren tersebut
2. Program Pengembangan santri melalui pengelolaan Koperasi
3. Kegiatan santri yang membantu koperasi pelajar
4. Implikasi pengembangannya terhadap mutu pondok

Lampiran 2

Catatan Lapangan I

Nama :
 Jabatan : Pengasuh Pondok
 Hari/Tanggal : Rabu, 28 Agustus 2019
Jam Peng : 08.30
Jam Pem : 11.00
Tempat : Pondok Gontor VII

Catatan Deskriptif:

Pada hari ini peneliti datang ke koperasi pelajar dengan tujuan mengadakan observasi untuk mendapatkan informasi mengenai pendidikan *life skills*. Setelah mendapatkan izin dari kiai Pondok Modern Darussalam Gontor, peneliti menuju lokasi kegiatan koperasi pelajar. Peneliti mengamati aktifitas santri yang menjaga koperasi pelajar. Konsumen koperasi pelajar pada hari ini bukan santri saja, melainkan ada wali santri yang ikut berbelanja. Kondisi ini membuat pengurus koperasi kewalahan. Salah satu wali santri pun berkata “ Ini memudahkan yah, daripada harus berbelanja di luar

pondok”, karena keadaan kopersai pelajar yang begitu ramai, ketika itu, peneliti mengamati koperasi konveksi yang berada tepat disamping BPPM (Balai Pertemuan Pondok Modern), keadaannya sangat ramai, apalagi koperasi konveksi yang hanya berukuran kira-kira 10 m x 6 m itu dimasuki sekitar 50an orang.

Pengurus koperasi konveksi yang melayani pembeli pada saat itu berjumlah 5 orang. Salah satu santri memberikan opini “ saya sangat senang jika tempat ini ramai, jadi seperti ini”. Observasi selanjutnya menuju koperasi makanan yang menjual berbagai makanan ringan untuk dikonsumsi oleh santri. Koperasi makanan terletak di lantai dua diatas koperasi konveksi. Keadaan koperasi makanan juga ramai, tetapi tidak terlalu ramai seperti koperasi konveksi. Jajanan yang disediakan koperasi bermacam-macam, mulai dari makanan kering, mie instan hingga susu sapi segar juga ada.

Catatan Reflektif:

Pembangunan koperasi yang tepat dan membuatnya ramai, memudahkan orang dalam berbelanja dan memenuhi kebutuhan baik santri

maupun wali santri. Namun, santri koperasi terlihat agak kewalahan, penambahan santri di bidang koperasi mungkin sangat dibutuhkan, namun semua harus melewati kaderisasi dan penanaman nilai.



Lampiran 3

Catatan Lapangan II

Nama : Aktivitas Santri

Hari/Tanggal : Kamis, 29 Agustus 2019

Jam Peng : 21.30

Jam Pem : 01.00

Tempat : Pondok Gontor VII

Catatan Deskriptif

Pengamatan selanjutnya diadakan pada malam hari, pada hari Kamis, 29 Agustus 2019, pengamatan ini bertujuan untuk mengetahui aktifitas santri yang menjaga koperasi pelajar dan kumpul mingguan sesama anggota koperasi. kumpul mingguan dibagi menjadi dua jenis, kumpul dengan pengasuhan santri dan kumpul sesama anggota koperasi. pada malam hari ini peneliti sedikit berbincang dengan pengurus koperasi terkait kegiatan yang ada di koperasi. salah satu santri mengungkapkan bahwa “kumpul harian dilakukan pada malam hari setelah koperasi tutup” Pada malam hari, koperasi pelajar buka dari jam 21.30 hingga jam 22.00 selanjutnya, diadakan pembukuan harian

setiap bagian. santri menambahkan bahwa “ kumpul mingguan juga dilakukan pada malam jumat”.

Peneliti mengamati tata cara pembukuan yang dilakukan oleh anggota koperasi. pembukuan dan pendataan barang masih dengan cara manual. Mereka menuliskannya di buku rekapitulasi harian. Hari ini koperasi tutup pada pukul 22.00 dilanjutkan dengan kumpul mingguan sesama anggota koperasi. agenda kumpul mingguan diantaranya, evaluasi, penyampaian gagasan, pembahasan program koperasi, *sharing* permasalahan yang dihadapi anggota koperasi dan rekap keuangan mingguan. Kumpul mingguan koperasi wajib diadakan dan dihadiri oleh seluruh anggota koperasi, agar transformasi nilai yang didapatkan ketika kumpul dapat dimengerti, dipahami dan dijalankan oleh seluruh pengurus koperasi. kumpul mingguan biasanya diadakan di lantai tiga koperasi pelajar, namun dapat berpindah-pindah sesuai kesepakatan bersama.

Catatan Reflektif

Perencanaan dan evaluasi yang tepat diadakan pada jangka pendek, menengah, dan panjang dalam hal keuangan, manajemen koperasi telah melakukan

rekapitulasi keuangan mulai harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Itu memudahkan dalam pelaporan keuangan. Karena hal yang paling sensitif adalah keuangan. Namun tetap hal seperti pembukuan harus diperhatikan. Serta masalah-masalah harus diungkapkan dalam setiap harinya untuk dicari pemecahan masalahnya bersama pengurus koperasi yang bertanggung jawab setiap harinya.

Lampiran 4

Catatan Lapangan III

Nama : Aktivitas Santri

Hari/Tanggal : Jumat, 30 Agustus 2019

Jam Peng : 21.30

Jam Pem : 01.00

Tempat : Pondok Gontor VII

Catatan Deskriptif:

Pengamatan selanjutnya masih dilingkungan Pondok Modern Gontor, tepatnya di gedung pembangunan yang memantau seluruh sarana prasarana yang digunakan untuk menunjang aktifitas santri seperti, pengecekan air, lampu, kamar mandi, perawatan gedung, memantau para tukang, jemuran santri dan masih banyak lagi. Gedung pembangunan terletak di komplek gontor 1. Posisinya terletak di selatan gedung saudi 3, dan sebelah timurnya perumahan ustadz. Salah satu ustadz berkata” pembangunan terus dilaksanakan untuk mendukung sarana dan prasarana yang memadai di pondok”. Pengelola pembangunan terdiri dari

asatidz dan santri siswa akhir KMI (KuliyyatulMu'alimin Al-Islamiyyah).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, peneliti mendapati informasi tentang program - program pembangunan yang sedang di laksanakan oleh pembangunan. Salah satu santri berkata “Palestina (Ruang Belajar) akan dibangun kembali 2 lantai dengan letter U”, Program kerja yang sedang berlangsung yaitu pembangunan masjid yang sudah dimulai sejak awal tahun 2017. Pembangunan ini membutuhkan waktu sekitar 2 - 3 tahun. Program selanjutnya adalah penggantian kaca-kaca yang sekitar pondok yang pecah, perbaikan keramik di asrama santri, tangga dan peawatan saran prasarana lainnya.

Catatan refelektif:

Manajemen pembangunan yang dilakukan itu sesuai dengan jumlah pemasukan yang diterima maka sedikit demi sedikit akan dibangun berbagai sarana dan prasarana yang menunjang Gontor dengan baik. Salah satunya adalah Mesjid yang menjadi sentral kegiatan hariang di pondok. Kemudian rumah pengasuh dan lain sebagainya harus masuk dalam

rancangan pembangunan jangka pendek, menengah dan jangka panjang.



Lampiran 5

Catatan Lapangan 4

Nama : Aktivitas Santri
 Jabatan : Pengasuh Pondok
 Hari/Tanggal : Sabtu, 31 Agustus 2019
Jam Peng : 8.30
Jam Pem : 12.00
Tempat : Pondok Gontor VII

Catatan Deskriptif:

Pada hari ini peneliti datang ke koperasi pelajar dengan tujuan mengadakan observasi untuk mendapatkan informasi mengenai kepemimpinan kiai. Kiai berpakaian rapi siap untuk berangkat mengamati aktivitas di Palestina (Sekolah). Ketika sampai di sekolah para santri yang telah berpakaian rapi sambil salim dan tunduk melewati kiai. Sese kali mereka mengucapkan “Assalamu”alaikum, Kiai”, namun ada juga yang langsung salim tanpa salam. Beberapa santri pula di tanya tentang perkembangan koperasi, mereka menjawab “ Insya Allah LPJ Harian siap dilaporkan nanti malam, Kiai”. Lalu

beliau kembali untuk melihat koperasi dan menanyakan kepada bagian kasir, “sudah Stok barang lagi?”, si santri menjawab “ Sudah Kiai Insya Allah bsok Barangnya datang.

Catatan Reflektif:

Kepemimpinan yang dibangun di pondok adalah berasaskan interaksi dan komunikasi. Penanaman nilai-nilai kesopanan yang terwujud dalam motto dan nilai filosofis pondok. Kiai yang menjadi figur sentral di pondok harus memberikan contoh yang baik. Serta selalu memberikan semangat kerja dan memperhatikan santri serta para ustadz dalam mengemban amanah. Salah satunya adalah dengan pengawasan yang menjadi fungsi manajemen dan merasa selalu diawasi oleh Allah S.W.T.

Lampiran 6

Skrip Wawancara 1

Nama Interviewer : K.H. Arifuddin

Jabatan : Pengasuh Pondok Gontor VII

Waktu interview : Minggu , 1 September 2019
pukul 18.30 WIB

Tempat : Kediaman Pengasuh Pondok

Peneliti	Interviewer
Assalamu'alaikum Ustadz	Waalaikumussalam, Tafadhol
Apakah yang mendasari system ekonomi mandiri di Gontor ini?	Yang mendasari sistem ekonomi di Gontor adalah keteladanan, kemandirian dan keikhlasan. Gontor tidak pernah mendidik santrinya menjadi pegawai, yang mana bekerja jika hanya disuruh, tidak berkembang, tidak memiliki ide dan mengikuti sesuai perintah.
Bagaimanakah proses berdirinya ekonomi mandiri di gontor ini?	Ekonomi mandiri di Gontor telah ada sejak Gontor itu sendiri

Dan bagaimana kah manajemen sistem ekonomi di Pondok Modern Darussalam Gontor?	berdiri, tepatnya pada tahun 1926. Dalam menjalankan administrasi perekonomian, pengelola menggunakan sistem ekonomi terbuka. Dalam hal ini adanya transparansi dalam pembukan keuangan Gontor sehingga semua dapat mebaca dan mengetahui perputara keuangan yang ada di Pondok Gontor. <i>Cash flow</i> (peredaran uang) ditulis secara jelas dan terperinci, tidak ada yang ditutup-tutupi. System keuangan gontor sendiri memiliki sejarah tersendiri hingga seperti sekarang ini,
Mengapa santri kelas 6 yang diberikan tugas untuk membantu operasional koperasi pelajar di pondok pesantren ini?	Semua yang ada di pondok ini adalah pendidikan, dari apa yang didengar, dilihat dan dilakukan adalah pendidikan. Santri kelas enam diberikan amanat menjaga koperasi pelajar dan unit-unit usaha di pondok adalah sebagai

	pendidikan kepada dirinya, yang akan bermanfaat bagi dirinya di masa yang akan datang.
Ada berapa unit usaha yang dimiliki dan dikembangkan oleh pihak Pondok Modern Darussalam Gontor?	Kalau pastinya sekitar 28, ada yang bergerak di bidang jasa dan perdagangan, untuk lebih lengkapnya baca saja buku wardun.
Bagaimanakah pengelolaan dana pada masing - masing unit usaha ?	Pengelolaan dana disatukan di adm, jadi yayasan dan sebagainya tidak memegang uang, di yayasan hanya memberikan tanda tangan saja kalau ada anggaran dari unit unit usaha, selanjutnya ambil uangnya di adm.
Siapakah yang terlibat langsung dalam pengelolaan unit-unit usaha tersebut?	Para asatidz alumni yang mengabdikan ataupun sudah selesai mengabdikan dan karyawan orang luar pondok. Kalau pak kiai itu mengetahui permasalahan yang ada, jadi tidak terlibat langsung
Adakah Kendala - kendala di yayasan?	Di Gontor ada yang menganggap pekerjaan itu nomer 2, dan nomor satu nya adalah

	mengajar, ada juga mengagap kalau pekerjaan itu adalah hal yang harus dilakukan. Yang sulit itu memahami staff yang mengaggap pekerjaan itu bukan prioritas yang harus dilakukan. Tapi lebih sulit lagi adalah mengompakkan. Padahal itu hal pokok dalam kerja tim. Kalau kita tidak kompak pasti ada kerjaan yang tidak beres, karena itu saya usahakan bekerja sekompak-kompaknya yang mana mereka bisa memahami yang lain bukan memaklumkan yang lain. Berbeda antara memaklumkan dan memahami, makanaya memahami kerjaan yang lain supaya bisa saling membantu satu sama lain. Dan lagi ada yang namanya crash, ini yang harus kita jauhi, tidak. Yang namanya konflik itu dimana aja kan ada. Kalau saya, saya kelola saja konflik
--	---

	itu dengan baik sehingga menjadi tim yang baik, saya tidak menjadi yang terbaik atau yang tertua di yayasan. Saya merasa masih baru, kan ada yang lebih lama disana, ya saya memaklumi dan memahami saya adalah orang baru dan harus tau walaupun saya menjadi orang yang memberi kebijakan karena sebagai ketua yayasan. Yayasan bukan hanya menyelesaikan masalah ekonomi tapi mengayomi semua yang ada dibawah yayasan. Karena semua yang berada di bawah yayasan menjadi tanggungjawab yayasan sepenuhnya. Karena masing masing usaha yang kita lakukan pasti ada kendalanya dan itu segera kita selesaikan. Yayasan harus mengetahui permasalahan yang ada di bawah yayasan. Semua permasalahan
--	---

	emang di bawah yayasan, contohnya seperti di islamic centre nganjuk, walaupun itu bukan di bidang ekonomi, tetap yayasan yang menangani, karena masyarkat sana nanti tidak ke pak kiya, tapi larinya ke saya. Permasalahan itu ya harus diselesaikan, kalau numpuk yaa bahaya, makanya harus langsung diselesaikan.
Menurut antum apakah yang perlu ditingkatkan guna pengembangan mutu pesantren PMDG ini?	Guna peningkatan mutu pendidikan di gontor, ada sedikit pembenahan-pembenahan yang dilakukan pondok, seperti permasalahan keuangan, antarbagian dan masih banyak lagi. Yag perlu ditigkatkan yaa,, orang-orangnya saja, yag penting manut dengan apa yang sudah ada di pondok, insyaallah itu baik semua
Mengapa Pengelola PMDG mencanangkan program ekonomi mandiri disamping	Seperti yang saya bilang tadi, sistem ekonomi di Gontor sudah ada dari

pengembangan mutu pesantren?	berdirinya pondok, tahun 1926. Dari situ gontor sudah mandiri, dengan mandiri itu, gontor jauh dari intervensi pihak-pihak luar.
Upaya apakah yang dilakukan guru senior untuk meningkatkan kompetensinya?	Guru senior harus meningkatkan keilmuan juga, saya ini masih mengerjakan tesis juga tapi tidak selesai selesai, tesis tentang fiqih, jad asatidz ya harus belajar juga, sesuai dengan bidangnya masing-masing. Ada yang fiqih, faroid, macam macam.
Adakah pelatihan - pelatihan khusus bagi tenaga pendidik sebelum mengajar? Kalau ada, seperti apa?	Kalau pelatihan khusus saya rasa tidak ada, kan kelas enam sudah belajar amaliyah tadaris, ya tinggal diterapkan saja. Paling ada <i>ijtima'</i> tahunan sebelum mengajar. Nanti disana ada pengarahan dari direktur KMI dan pimpinan pondok.
Bagaimanakah perawatan sarana-prasarana santri ?	Sarana prasarana di pondok ada yang ngurusi, dari pembangunan itu ngurusi lantai, jendela

	dan segala macam. Nanti ada karyawan yang sudah bertugas, pengurus asrama hanya melaporkan saja.
Siapa sajakah yang terlibat langsung dalam pengembangan mutu di Pondok Modern Darussalam Gontor?	Ya, semua yang terlibat, dari pimpinan pondok, keluarga pondok, asatidz, santri , semua terlibat dan saling bersangkutan.

Lampiran 7

Skrip Wawancara

Nama Interviewer : Tito Nur Islami / 6B

Asal : Jambi Jabatan : pengurus koperasi pelajar

Waktu interview : Senin, 2 September 2019
pukul 13.00 WIB

Tempat : koperasi pelajar (Konveksi)

Assalamu'alaikum	Wa'alaikumussalam
Afwan akhi, mau ganggu waktunya sebentar, boleh?	Iyaa, tidak apa-apa, ini lagi ada kosong sebentar
Berapa santri yang piket setiap hari?	Kalau santri yang piket setiap hari ada 13 orang yang diijinkan pengasuhan, kalau pagi tetap masuk kelas, nanti yang piket itulah yang buka koperasi waktu siang, sore dan malah hari. Yang lainnya bebas mau bantu atau tidak. Yang penting koperasi buka dan ada yang jaga.
Antum piket sampai jam ke berapa hari ini?	Cuman sore saja, diijinkan tidak ke masjid
Kalau yang penyeter dari mana?	Barang dari DDC, kita datang kesana pesan barang yang stoknya kosong

Kalau di kopel sendiri, berapa sekarang jumlah pengurusnya?	Kalau kopel sendiri ada 35 pengurus,
Bagaimanakah akhi membagi waktu belajar dan membantu pengelolaan koperasi pelajar di PMDG?	Bisa, kan pagi buka dari jam 6 sampai setengah 7, kalau siang dari pulang sekolah sampai setengah 2.
Adakah kendalakendala yang dihadapi ketika menjadi pengurus koperasi pelajar?	Kalau kendala, biasanya ada makanan yang kadaluarsa, rusak, jadi yah dibuang langsung, teruskalau santri biasanya sudah tutup gitu, ada yang mau tetap masuk, biasanya wali santri yang mau beli barang maksa masuk. Yah kita juga biasanya tidak enak tapi mau bagaimana lagi kita terangkan dulu
Apakah ada pelatihan khusus sebelum menjadi staff koperasi?	Kalau pelatihan tidak ada, cuman tansformasi nilai saja
Apakah ada seleksi barang-barang yang akan dietorkan ke koperasi?	Kalau seleksi langsung dari La - Tansa Store nya, kita tinggal pesan saja apa yang sudah habis nanti diantar kesini.
Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan oleh ustadz dalam pengawasan dan pengelolaan koperasi pelajar?	Kalau sekarang ustaz yus saja yang mengawasi, biasanya kita dibangunin habis subuh suruh berih-bersih gurfah, nah terus juga biasanya ada

	inspeksi mendadak pengasuhan santri, kita lagi ngobrol-ngobrol diatas, eh riayah muncul. kalau laporan mingguan juga tidak tentu, nanti ketua kopel ke pengasuhan santri buat janji kapan kumpul.
Apakah ada kumpul mingguan?	Kumpul mingguan ada, biasanya seminggu sekali, harinya tergantung kesepakatan, misalnya besok mau keengasuham, mala ini kita kumpul per bagian.
Biasanya yang dibahas ketika kumpul itu apa?	Paling program-program yang sudah jalan, sama evaluasi kia selama satu minggu.
Pengalaman berharga apakah yang akhi peroleh selama menjadi pengelola koperasi pelajar?	Kalau pengalaman, jadi tau bagaimaa cara memilih barang mengatur keuangan pembukuan giu.
Bagaimana rekapitulasi keuangan di kopel?	Ini, ta bawain fotonya saja dari bendahara
Apakah akhi berkeinginan untuk mengembangkan entrepremeur setelah lulus dari PMDG ini ?	Inshaallah nanti bikin usaha sendiri
Mengapa Pengelola PMDG mencanangkan program ekonomi	Kalau menurut saya, kan kita santri harus mandiri, jadi apapun satri harus

mandiri disamping pengembangan mutu pesantren?	bisa melakukan, ba'du ini juga nanti berimbas ke diri kita selanjutnya. Disamping itu menjadi pengurus koperasi pelajar sebagai sarana untuk berorganisasi, kan disini kita ada strukturnya, ada ketua, wakil, bendahara, dan bagian-bagian lainnya.



Lampiran 8

Skrip Wawancara

Nama Interviewer : Affan abdul

Asal : Yogyakarta

Jabatan : Alumni koperasi pelajar

Waktu interview : Selasa, 3 September 2019
pukul 18.30 WIB

Tempat : koperasi pelajar

Peneliti	Interviewer
Assalamu'alaikum	Wa'alaikumussalam
Kalau yang penyetor dari mana?	Biasanya yang setor dari mana saja
Bagaimanakah akhi membagi waktu belajar dan membantu pengelolaan koperasi pelajar di PMDG?	Kalau pembagian waktu sih lumayan padet ya, soale kan pagi itu kita harus nungguin tuh yang naruh-naruh makananmakanan kesini, makanya kita ada piket yang dibebaskan 2 jam pelajaran untuk menghitung itu, pae dan mboe yang masukin makanan.
Adakah kendalakendala yang dihadapi ketika	Kalau kendala sih biasanya itu dari pae

menjadi pengurus koperasi pelajar?	dan mboe, kadangkadang ada yang yah aneh - aneh gitu, komplek masalah duit, lah dan sebagainya biasa lah kayak gitu habis itu udah selesai. Truss juga dari teman - teman ada yag kurang motivasi, males - malesan gitu.
Apakah ada pelatihan khusus sebelum menjadi staff koperasi?	Kalau pelatihan khusus tidak ada, paling transformasi nilai dari kader yang sudah satu tahun, habis itu semuanya sambil jalan diterangkannya, seperti pembukuan dan sebagainya.
Apakah ada seleksi barang-barang yang akan dietorkan ke koperasi?	Yah ada, jadi kan kalau pagi ada penghitungan barang-barang yang masuk sini. Jadi to'am-to'am (kue) yang disetorkan dihitung habis itu dilihat dan didata. Nanti penghitungan uangnya seminggu sekali kita bagi ke mboe dan pae.
Bagaimanakah pengawasan yang dilakukan oleh ustadz	Pengawasan paling kumpul mingguan dengan ustadz

dalam pengawasan dan pengelolaan koperasi pelajar?	pengasuhan santri, itu kita janjian dulu dengan pengasuhan, soalnya tidak bisa dipatok hari apa.
Apakah pembahasan ketika kumpul mingguan?	Yah proker mingguan, jadi kita buat roker apa nanti diomongkan dengan pengasuhan, giniustaz inggu ini kita mau aain bazar didepan. Yaudah kalau boleh yaa kita biin hari jumat pagi biasanya, gitu
Pengalaman berharga apakah yang akhi peroleh selama menjadi pengelola koperasi pelajar?	Kalau pengalaman ih banyak, dari Pembukuan , menyikapi mboe, menyikapi ado stand, (psikologisnya), pengalaman berorgaisasi dan berwirausaha.
Bagaimana rekapitulasi keuangan di kopel?	Kalau keuangan kita ada tabungan sendri di adm, jadi setiap minggu wajib nabung di adm Rp 15.000 - Rp 20.000, trus ada penghitungan keluar masuk uang oleh bendahara
Apakah akhi berkeinginan untuk mengembangkan	Yah pengen, kan disini sudah ada pengalamannya nanti

entrepremeur setelah lulus dari PMDG ini ?	tinggal laksanakan saja lagi. Trus dekembangkan
Menurut akhi, bagaimanakah metode pembelajaran yang diajarkan di kelas?	Pembelajarannya tergantung ustadznya, ada yang enak ada yang bikin ngantuk. Yah untuk kelas 6 paling tidak harus emahami semuanya, jadi kita harus bagi bagi waktu belajar dan jaga koperasi.
Apakah yang diharapkan orangtua kepada akhi setelah lulus dari Pondok Modern Darussalam gontor?	Yang penting jadi anak yang bisa bermanfaat bagi orang lain
Apakah akhi merasa nyaman dengan sarana-prasarana di Pondok Modern Darussalam Gontor?	pembangunan. Tidak ada masalah seuanya bagus dan dikemas dalam bentuk sederhana. Seperti kalau nulis masih pakai kapur, nyuci sendiri, makan ngantri itu mungkin.

Lampiran 9

Dokumentasi Penelitian



Khutbatul Arsy sebagai pengenalan Tradisi Pondok
Kepada santri baru



Masjid dan balai pertemuan akibat Ekonomi Mandiri



Bagian Depan Gontor VII



Koperasi Lantana
STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Warung I Pondok Modern



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Pembagian Tugas Jumat bersih



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lampiran 10

Denah Pondok Modern Gontor VII Kendari





STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lampiran 11



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
 Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp (0274) 589621. 512474 Fax, (0274) 586117
 tarbiyah.uin-suka.ac.id Yogyakarta 55281

Nomor : B-617/Un.02/DT/PG.00/05/2019
 Lamp : -
 Hal : **Permohonan Ijin Penelitian Tesis**

Kepada Yth.
 Pimpinan Pondok Modern Gontor VII Riyadlatul Mujahidin
 Kendari Sulawesi Tenggara

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan kepada Bapak/Ibu, bahwa untuk memenuhi tugas akademik Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta maka diperlukan penelitian. Oleh karena itu kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Izin Penelitian Tesis bagi mahasiswa kami:

Nama	: Ihwan Fauzi
NIM	: 17204090006
Prodi	: MPI (Manajemen Pendidikan Islam)
Metode	: Observasi, wawancara, dokumentasi
Judul	: Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Life Skill untuk Kemandirian Ekonomi di Pondok Modern Gontor VII Riyadlatul Mujahidin Kendari Sulawesi Tenggara

Demikian atas perkenan Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Yogyakarta, 23 Mei 2019

a.n. Dekan
 Kanrodi MPI



Prof. Dr. H. Hamruni, M.Si.
 NIP. 19590525198503 1 005

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY
 SUNAN KALIJAGA
 YOGYAKARTA**

Tembusan :

1. Dekan FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Ybs



PROGRAM MAGISTER (S2) DAN DOKTOR (S3)
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

KARTU BIMBINGAN TESIS

Nama : Ihwan Fauzi
NIM : 17204090006
Prodi : MPI
Konsentrasi :
Dosen Pembimbing : Dr. Subiyantoro, M.Ag

Judul Tesis : KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEKSPANSI LIFE SKILL UNTUK KEMANDIRIAN EKONOMI PONDOK MODERN GONTOR VII RIYADLATUL MUJAHIDIN KENDARI SULAWESI TENGGARA

No	Tanggal Bimbingan	Progres Materi Bimbingan	Tanda tangan Pembimbing
1	Sabtu 18/05/2019	Kartu Teoritik di Perbaiki, Peminasan Masalah di Perbaiki	
2	Kamis 24/10/2019	Jurnal : literasi di Perbaiki, Reduksi data, cat lap, cat deskriptif, cat Reflektif	
3	Rabu 28/10/2019	Cat buku Peminasan, tambahkan Teori kep. Transformatif, Transaksional, Data. lap.	
4	Rabu 09/11/2019	Analisis Peta Peminasan Kemandirian Peminasan Masalah, Perbaikan peminasan Data.	
5	Rabu 05/11/2019	tbl. Peminasan sederhana, abstrak sederhana Data, studi Peminasan (observasi)	
6	Rabu 11/11/2019	Tipe-tipe Kapasitas Peminasan Perbaikan lagi. Peminasan ke arah peminasan. Perbaikan	

Mengetahui
Kaprosdi MPI,

Prof. Dr. H. Hamruni, M.Si

NIP. 19590625 198503 1 005

Pembimbing,

Dr. Subiyantoro, M.Ag

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



A. Identitas Diri

Nama : Ihwan Fauzi
 Tempat/Tgl : Atula, 25 Juli 1996
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Alamat Rumah : Lingk. Sukamaju No.46,
 Kel.Atula, Kec.Ladongi, Kab.
 Kolaka Timur, Provinsi Sulawesi
 Tenggara
 Alamat E-mail : ihwan.fauzi318@gmail.com
 No. Hp : 0852-9868-4555
 Nama Ayah : Shokhibul Ulum, S.IP
 Nama Ibu : Musdalifah
 Nama Kakak : Nuning Istihanah, S.Kep.
 Hamdi Haydar, S.Pd., M.Pd.

B. Riwayat Pendidikan

1. Mahasiswa Magister MPI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017-Sekarang
2. S.Pd pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Kendari, 2013-2017
3. Madrasah Aliyah Swasta AL Mawaddah Warrahmah Kolaka, 2010-2013
4. SMP Negeri 2 Ladongi, 2007-2010
5. SD Negeri 1 Atula , 2001-2007
6. TK Islam Raraa, 2000-2001

C. Riwayat Pekerjaan

1. Pembina Mahasiswa Bidikmisi Misi IAIN Kendari Bidang Bahasa Inggris , 2016-2017

2. Asisten peneliti, Penelitian Dosen “Kepemimpinan Religio-Transformasional, Ketua : Syahrul Marham, S.Pd.I, M.Pd. 2016

D. Prestasi/Penghargaan

1. Moderator Seminar Pendidikan Inklusi : Konsep dan tantangan yang diselerenggarakan IKMP, 2019
2. Mahasiswa Terbaik Manajemen Pendidikan Islam , 2017
3. Lulusan Terbaik 1 MAS Al Mawaddah Warrahmah Kolaka , 2013
4. Presenter seminar Tha1st Annual Conference On Islamic Education Management 2018
5. Juara 1 Lomba Esai IKMP dengan tema Optimalisasi peran akademisi dalam pembangunan indonesia 2018
6. Juara 3 Musabaqah Tafsir Al-quran Bahasa Inggris Tingkat Kabupaten Kolaka Timur ,2014
7. Juara 2 Musabaqah Tafsir Al-quran Bahasa Inggris Tingkat Kabupaten Konawe Selatan, 2014
8. Juara Harapan 1 Musabaqah Fahmil Qur'an Tingkat Kabupaten Kolaka, 2012

E. Pengalaman Organisasi

1. Ikatan Keluarga Mahasiswa Pascasarjana (IKMP) bagian Riset dan Teknologi. 2018-2019
2. DEMA IAIN KENDARI Bagian Penelitian dan Pengembangan . 2014-2015

3. HMPS MPI IAIN KENDARI Bagian
Pelaksana Kegiatan 2015-2016

F. Karya Ilmiah

1. Buku

- a. “Dinamika Pengembangan SDM dan Pemerataan Pendidikan Melalui Educational Investment in Indonesia” dalam buku ontologi ber-ISBN tahun 2018.
- b. The Development of Islamic Education Management, 2018. Dkk
- c. Buku Pendidikan di Era Industri 4.0, 2019. Dkk.

2. Jurnal dan artikel

- a. Pendidikan, Ilmu Sosial dan Keagamaan, dengan judul “Melacak Praktik Manajemen Strategik pada Persekolahan Usia Dini: Kajian di TK-RA Asy Syafi’iyah Baruga, Kendari”, Jurnal Shautut Tarbiyah IAIN Kendari Vol 39, No 24, 239-262 (2018).
- b. Pendidikan, Ilmu Sosial dan Keagamaan, dengan judul “Masyarakat Majemuk dan Dinamika Pendidikan Keagamaan (Kajian di Desa Putemata, Kolaka Timur)”, Jurnal Shautut Tarbiyah IAIN Kendari Vol 38, No 24, 73-90 (2018).
- c. Politik dan Kebijakan Investasi Pendidikan Nasional: Pengembangan SDM sebagai Sasaran Investasi Pendidikan Nasional” the First Annual Conference On Islamic Education Management.

- d. Journal Teaching and Learning, dengan judul “Pembelajaran Perspektif Sufistik Imam Al-Ghazali dan Humanistik Abraham Maslow dalam Pembentukan Kepribadian, Jurnal IAIN Palopo Vol.1, No.2, 77-100, 2656-9086.

3. Penelitian

- a. “Kepemimpinan Religio-Transformasional”. Sebagai partner ke-2. Bantuan Penelitian Mandiri Dosen, 2016.
- b. Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMAN 1 Kendari (Studi Kepemimpinan Kepala Sekolah Tahun ajaran 2017/2018), skripsi untuk memenuhi syarat Gelar sarjana pendidikan.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
 YOGYAKARTA