

**POLA KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN
AL-MUNAWWIR KRAPYAK YOGYAKARTA
PERIODE KH ZAINAL ABIDIN MUNAWWIR
DI TENGAH KEHIDUPAN MODERNISASI
(Studi Terhadap Fungsi-Fungsi Manajemen)**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
Yogyakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Sosial Islam**

Oleh :

**AKHMAD IQBAL
NIM: 01240670**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2008**

Drs A Machfudz Fauzy M Pd

Dosen Fakultas Dakwah
UIN SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Hal : Skripsi Saudara Akhmad Iqbal
Lamp : satu Berkas

Kepada :
Yth. Bapak Dekan Fakultas Dakwah
UIN SUNAN KALIJAGA
Di
YOGYAKARTA

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan mengadakan perbaikan-perbaikan
seperlunya, bahwa skripsi:

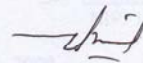
Nama : Akhmad Iqbal
NIM : 01240670
Jurusan : Manajemen Dakwah
Judul : Pola Pengasuhan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak
Yogyakarta Di tengah kehidupan modernisasi (Studi Terhadap
Fungsi-Fungsi Manajemen)

Demikian surat ini kami buat, semoga menjadi perhatian dan dapat
digunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Agustus 2006

Pembimbing



Drs A Machfudz Fauzy M Pd
NIP. 150189560



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

FM-UINSK-BM-05-07/R0

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.02/DD/PP.00.9/ 667 /2008

Skrripsi/Tugas Akhir dengan judul : **POLA KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-MUNAWIR KRAPYAK YOGYAKARTA PERIODE KH. ZAINAL ABIDIN MUNAWIR DI TENGAH KEHIDUPAN MODERNISASI (studi terhadap fungsi-fungsi Manajemen)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :


Nama : **Akhmad Iqbal**
 NIM : 01240670
 Telah dimunaqasyahkan pada : Rabu, 13 Pebruari 2008
 Nilai Munaqasyah : B
 Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga

TIM MUNAQASYAH :

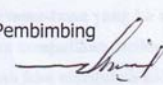
Ketua Sidang


Dra. Siti Fatimah, M.Pd
 NIP. 150267223

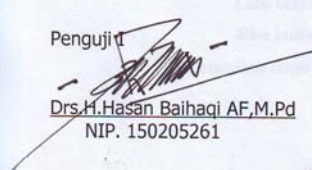
Sekretaris Sidang


Nailul Falah, S.Ag.,M.Si
 NIP. 150288307

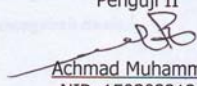
Pembimbing


Drs. A. Machfudz Fauzy, M.Pd
 NIP. 150189560

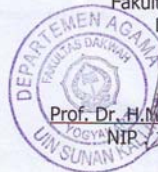
Penguji I


Drs. H. Hasan Baihaqi, AF, M.Pd
 NIP. 150205261

Penguji II


Achmad Muhammad, M.Ag.
 NIP. 150302212

Yogyakarta, 12 Mei 2008
 UIN Sunan Kalijaga
 Fakultas Dakwah
 DEKAN




Prof. Dr. H.N. Bahri Ghozali, MA
 NIP. 150220788

MOTTO

*Ketika aku masih muda dan bebas berkhayal,
 Aku bermimpi ingin mengubah dunia,
 Sciring dengan bertambahnya usia dan kearifanku,
 Kudapati bahwa dunia tak kunjung berubah,
 Maka cita-citaku agak kupersempit.
 Lalu kuputuskan hanya akan mengubah negeriku.
 Namun, tampaknya hasrat itupun tampak tiada hasilnya.
 Ketika usiaku semakin senja,
 Dengan semangatku yang masih tersisa,
 Kuputuskan untuk mengubah keluargaku,
 Orang-orang yang paling dekat denganku,
 Tapi celakanya...
 Mereka tak mau diubah,
 Dan kini...
 Sementara aku berbaring saat ajal menjelang,
 Tiba-tiba kusadari...*

**“Andaikata pertama-tama yang ku ubah diriku,
 Maka dengan menjadikan diriku panutan,
 Mungkin akan bisa mengubah keluargaku,
 Lalu berkat inspirasiku dan dorongan mereka,
 Bisa jadi aku pun bisa memperbaiki negeriku,
 Kemudian siapa sangka aku bahkan bisa mengubah dunia.***

* Sebuah Prasasti dari Inggris

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

1. Bapak dan Ibuku yang aku hormati dan aku sayangi
2. Kakak dan adikku yang aku sayangi pula
3. Sahabat-sahabatku di Jurusan Manajemen Dakwah, *smile coy!*
4. Teman-teman KeMPeD (Keluarga Mahasiswa Pecinta Demokrasi),
Perjuanganmu masih panjang, Bung!
5. Sahabat-sahabatku di Wisma Family 2 dari kamar depan sampai kamar belakang, meski saat ini kondisi kamar sudah runtuh akibat gempa 27 Mei kemarin, namun persahabatan kita masih utuh,
alright man!
6. *My girl from paradise, he..he..*
7. Almamaterku

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt atas rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krpyak Yogyakarta Di Tengah Kehidupan Modernisasi (Studi Terhadap Fungsi-Fungsi Manajemen)”

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi yang telah selesai pembuatannya ini masih banyak kekurangan dan kelemahan-kelemahan, sehingga perlu kiranya mendapat masukan, kritik, saran dan pendapat yang bersifat konstruktif dari berbagai pihak. Atas segala bantuan, dukungan moral, dan bimbingan serta petunjuk yang telah diberikan kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini, maka dengan segala keikhlasan dan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dekan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs A Machfudz Fauzy M Pd, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pemikirannya dalam memberikan bimbingan, petunjuk serta bantuan yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Segenap Pengurus Pondok Pesantren al-Munawwir Krpyak Yogyakarta yang telah membantu memperlancar proses penyusunan skripsi.
6. Rekan-rekan penulis dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Akhirnya harapan penulis mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini bisa bermanfaat bagi masyarakat khususnya bagi para pembaca.

Yogyakarta, 2008

Penulis,

Akhmad Iqbal

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN NOTA DINAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
ABSTRAK	ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah	4
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan dan Kegunaan	10
E. Tinjauan Pustaka	11
F. Kerangka Teoritik	14
G. Metode Penelitian	32

BAB II GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN

A. Letak Geografis.....	38
B. Kondisi Sosial Budaya Dusun Krapyak	40
C. Sejarah Perkembangan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta	41

BAB III POLA KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN

AL-MUNAWWIR KRAPYAK YOGYAKARTA DI TENGAH KEHIDUPAN MODERNISASI

A. Respon Pondok Pesantren Al-Munawwir Terhadap Modernisasi.....	57
---	----

B. Kepemimpinan Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta.....	66
C. Kebijakan Pengambilan Keputusan	69
D. Manajemen Konflik.....	71
E. Transformasi Peran Santri.....	74

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan	79
B. Saran	81
C. Penutup	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

CURICULUM VITAE

ABSTRAKSI

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam tertua saat ini dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang asli (*indigenous*). Kemunculan lembaga pendidikan tradisional Islam di negara kita ini dimulai sejak abad ke-13 yang diiringi dengan munculnya tempat-tempat pengajian. Perkembangan selanjutnya, tempat-tempat mengaji tersebut berubah menjadi tempat-tempat menginap bagi para pelajar (santri) yang kemudian kita mengenalnya sebagai pesantren.

Sistem pembelajaran atau pendidikan dalam dunia pesantren memang berbeda bila dibandingkan dengan lembaga pendidikan formal yang ada. Perbedaan yang paling kentara adalah pesantren memiliki kultur khas yang berbeda dengan budaya sekitar. Beberapa peneliti menyebut sebagai sub-kultur yang bersifat *idiosyncratic*. Cara pengajaran yang unik. Sang kyai, yang biasanya adalah pendiri sekaligus pemilik pesantren, membacakan manuskrip-manuskrip keagamaan klasik berbahasa Arab (dikenal dengan sebutan 'kitab kuning'), sementara para santri mendengarkan sambil memberi catatan pada kitab yang sedang dibaca. Metode ini disebut *bandongan* atau layanan kolektif (*collective learning process*).

Saat ini ketika kehidupan modernisasi (yang ditandai dengan munculnya lembaga-lembaga pendidikan modern dan perubahan nilai-nilai sosial) hadir menjumpai kita, setiap lembaga pendidikan, termasuk pesantren dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada siswa/ santrinya.

Berdasarkan pemikiran di atas, nampak menarik dan relevan jika keberadaan pesantren digunakan untuk menganalisis peran dan eksistensinya di tengah gelombang kehidupan modernisasi dan perubahan nilai-nilai sosial. Dengan tema ini pula peneliti memberanikan diri untuk melakukan penelitian ini, meski *scope* nya dipersempit pada wilayah kepemimpinan pesantrennya.

Pesantren yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu di Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta. Pengambilan objek penelitian ini didasarkan karena pondok pesantren yang saat ini diasuh oleh KH Zaenal Abidin Munawwir ini terletak di daerah perkotaan yang notabenenya amat lekat dengan kehidupan modernisasi.

Deskripsi yang segera terlihat dari penelitian ini adalah bagaimana peneliti mengajukan rumusan atau pertanyaan tentang bagaimana pola kepemimpinan yang diterapkan, apa tujuan dari pesantren itu dibangun dan dikembangkan, untuk memenuhi kebutuhan apakah ia, dengan sarana dan bagaimana sistem manajemen yang diterapkan sehingga ia bisa bertahan di tengah kehidupan modernisasi ini, serta target apa yang ingin dicapai oleh pesantren ini.

BAB I PENDAHULUAN

A. PENEGASAN JUDUL

Skripsi ini berjudul Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta Periode KH Zainal Abidin Munawwir Di Tengah Kehidupan Modernisasi (Studi Terhadap Fungsi-Fungsi Manajemen). Selanjutnya untuk menghindari kesalahfahaman dalam memahami judul skripsi ini, maka perlu dijelaskan beberapa istilah yang ada. Adapun istilah-istilah yang perlu dijelaskan adalah:

1. Pola Kepemimpinan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata pola berarti gambar yang dipakai untuk contoh batik¹. Sementara Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang mendapat awalan ke dan akhiran an. Kata pimpin itu sendiri memiliki arti menjaga (merawat dan mendidik).²

Maka kata pola kepemimpinan yang dimaksud di sini lebih mengarah pada perbuatan atau cara pemimpin pesantren (kiai) dalam memimpin pesantrennya atau mendidik santrinya.

¹ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, DEPDIKBUD, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1988) hal. 504

² *Ibid.*, hal. 798

2. Pondok Pesantren

Istilah pondok berasal dari bahasa arab yaitu *funduq* yang berarti asrama³. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kata pondok berarti madrasah atau asrama (tempat mengaji, belajar agama Islam)⁴. Sedangkan istilah pesantren berasal dari kata santri yang berarti murid⁵. Orang jawa biasanya menambahkan awalan pe dan akhiran an untuk menunjukkan tempat di mana sesuatu berada.

Istilah pondok dan pesantren biasanya digunakan untuk menunjuk hal yang sama. Jadi pondok pesantren adalah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para siswa atau santrinya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang kiai.

4. Modernisasi

Modernisasi berasal dari kata modern yang berarti yang terbaru, secara baru, mutakhir⁶. Modern mendapat akhiran isasi yang berarti proses menuju yang baru atau mutakhir lagi.

Modernisasi mencakup suatu transformasi total kehidupan bersama yang tradisional atau pra modern dalam arti teknologi serta organisasi

³ Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, (Yogyakarta: LKiS 2004) hal.

⁴ KBBI, *Op. Cit.*, hal. 852

⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1994) hal. 53.

⁶ KBBI, *Op. Cit.*, hal. 238

sosial, ke arah pola-pola ekonomis dan politis yang menjadi ciri negara-negara barat yang stabil.⁷

5. Fungsi Manajemen

Fungsi berarti kegunaan, manfaat⁸. Sementara manajemen berarti pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan⁹. Fungsi manajemen yang dimaksud di sini adalah suatu cara untuk mengetahui kegunaan atau manfaat dari manajemen.

Hubungan antara pola kepemimpinan pondok pesantren dengan fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam judul skripsi ini yaitu bahwa teori-teori manajemen – yang sebenarnya merupakan urusan mu'amalah juga- dapat digunakan sebagai pisau analisis untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan pondok pesantren menerapkan langkah-langkah strategis atas segala tanggungjawabnya sesuai dengan visi dan misinya.

Jadi secara menyeluruh pengertian judul skripsi di atas adalah bagaimana pola kepemimpinan KH Zainal Abidin Munawwir di Pesantren al-Munawwir Kranyak Yogyakarta dalam menghadapi kehidupan modernisasi secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

⁷ Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 1999) 28, hal. 384

⁸ Pius Partanto, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994) hal. 191

⁹ *Ibid.*, hal. 434

B. LATAR BELAKANG MASALAH

Pesantren adalah sebuah wacana yang hidup, selagi mau memperbincangkan pesantren senantiasa menarik, segar, dan aktual. Banyak aspek yang mesti digelar ketika pesantren menjadi suatu bahan kajian. Dari sisi keberadaannya saja, pesantren sering memberikan kontribusinya terhadap perkembangan sosial-budaya masyarakat Indonesia¹⁰.

Dalam kajian tentang pesantren selama ini, ada dua hal yang menonjol. Pertama, pesantren sebagai subkultur¹¹ Islam di pedesaan merupakan pialang budaya (*cultural broker*) bagi mengalirnya gagasan modernisasi dari kota. Peran para kiai sangat penting, selain menyalurkan ide-ide baru juga sekaligus menyeleksi, mana yang boleh dan mana yang tidak. Teori pialang budaya kian redup seiring pengaruh media yang menjadikan setiap orang secara bebas menjadi pemirsa (*media-citizen*). Kebebasan memperoleh informasi dan ide-ide baru dari pasar tidak mungkin lagi dikontrol.

Kedua, pesantren sebagai subkultur dianggap bentuk “pribumisasi” Islam (*localizing* Islam). Pesantren tidak hanya menjadi simpul pertemuan Islam dengan budaya setempat, tetapi juga menjaganya secara harmonis. Dalam proses *local-cultural-reproduction*, cara-cara kiai mengajarkan kitab

¹⁰ Sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang bersifat (*indigenous*), sejak awal perkembangannya, keberadaan pesantren telah memberikan corak pemikiran yang tidak hanya bersifat teoritis tetapi juga mencakup tindakan-tindakan yang bersifat holistik. Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hal 3

¹¹ Istilah pesantren sebagai subkultur ini diperkenalkan kali pertama oleh Abdurrahman Wahid. Menurut Wahid, pesantren mempunyai kultur yang unik. karena Keunikannya, pesantren digolongkan dalam subkultur tersendiri dalam masyarakat Indonesia. Menurut catatannya, lima ribu buah pondok pesantren yang tersebar di enam puluh delapan ribu desa merupakan bukti tersendiri untuk menyatakan sebagai sebuah subkultur. Abdurrahman Wahid, “Pondok Pesantren Masa Depan” dalam *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999) hal. 13

kuning kepada santrinya dilakukan persis menggunakan pedagogis Jawa, dalam hierarki yang sopan dan tinggi. Jadi, pesantren selain mengajarkan kitab sekaligus juga mempunyai tanggung jawab untuk melestarikan tradisi setempat, termasuk memelihara nilai dan tatanan sosial yang harmonis.¹²

Sebagai bentuk “pribumisasi” Islam tersebut, pemimpin pesantren setidaknya membutuhkan dua kriteria untuk menjalankan fungsi pesantren secara maksimal. Dua hal itu adalah kapasitas keilmuan dan dedikasi tinggi pada masyarakat yang menjadi objek dakwahnya.

Dari sini tampak bahwa peran kiai memainkan peran sentral dalam dinamika kehidupan pesantren itu sendiri. Pola kepemimpinan seperti itu berbeda dengan pola kepemimpinan yang diterapkan pada lembaga pendidikan di luar pesantren (seperti lembaga pendidikan formal) yang cenderung menerapkan pembagian kewenangan secara struktural dalam menjalankan proses belajar mengajarnya.

Dalam pesantren, pola kepemimpinan biasanya berwatak kharismatis. Hal ini karena, biasanya pesantren didirikan oleh seseorang yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkan cita-citanya itu. Proses pendirian pesantren secara demikian ini menampilkan seorang pemimpin yang tertempa oleh pengalaman, memiliki keunggulan kepribadian yang dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain di sekitarnya.

Kekuatan pribadi seperti itu menimbulkan corak kepemimpinan yang

¹² Muslim Abdurrahman, “Terbukanya Jendela Pesantren” dalam *Opini Kompas* tanggal 7 Juli 2006 (Jakarta: Koran Kompas, 2006), hal 6.

sangat pribadi sifatnya, yang berlandaskan penerimaan masyarakat luar dan warga pesantrennya secara mutlak. Sifat mutlak dan pribadi dari kepemimpinan seperti inilah yang dinamai kharisma. Pada tahap-tahap pertama berkembangnya sebuah pesantren memang diperlukan kepemimpinan dengan sifat-sifat demikian itu, namun pada tahap-tahap selanjutnya banyak kerugian yang ditimbulkannya¹³.

Ada empat kelemahan, pertama adalah munculnya ketidakpastian dalam perkembangan pesantren yang bersangkutan karena semua hal bergantung pada keputusan pribadi sang pemimpin (kiai). Sering kali proses pengembangan yang direncanakan dengan sadar harus terhenti tanpa dapat diselesaikan dengan tuntas, hanya karena kepemimpinan yang ada kekurangan stamina untuk melanjutkannya, atau karena sebab-sebab lain yang bersifat pribadi.

Kedua, sulitnya keadaan bagi tenaga-tenaga pembantu (termasuk calon pengganti kreatif) untuk mencoba pola-pola pengembangan yang sekiranya belum diterima oleh kepemimpinan yang ada. Termasuk dalam kesulitan ini adalah sukarnya membuat perkiraan tentang tanggapan yang akan diberikan oleh sang pemimpin atas suatu usulan, apakah tanggapan itu akan bersifat negatif ataukah positif. Kesulitan seperti ini akan membuat terhentinya proses pemikiran yang merangsang mereka untuk merencanakan pola-pola pengembangan dirinya sehingga menunggu ajakan dari luar saja.

¹³ Abdurrahman Wahid, "Kepemimpinan Dalam Pengembangan Pesantren" dalam *Menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: LKiS, 2007) hal. 179-194.

Ketiga, pola pergantian pemimpin berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alami, seperti meninggalnya sang pemimpin secara mendadak. Pola pergantian pemimpin yang berlangsung secara mendadak seperti itu sering kali membawa perbedaan pendapat dan saling perlawanan di antara calon-calon pengganti. Upaya untuk mengatasi perbedaan pendapat seperti itu sering kali mengambil waktu sangat panjang, hingga tegaknya kepemimpinan kharismatis yang baru.

Keempat, terjadinya pembauran dalam tingkat-tingkat kepemimpinan di pesantren, antara tingkat lokal, regional, dan nasional. Seorang pemimpin pesantren yang telah mencapai peningkatan pengaruh sebagai akibat meluasnya daerah asal yang dijangkau oleh pola pemasukan santri ke pesantrennya, sering kali tidak dapat mengimbangi peningkatan pengaruh itu dengan peningkatan kualitas kepemimpinan yang sanggup melintasi perbedaan tingkat-tingkat yang dihadapi. Cakrawala pemikirannya sering kali masih sangat bersifat lokal, paling tinggi bersifat regional. Jarang ada yang mampu memandang pada ufuk nasional dalam pengembangan pesantren sehingga tidak hanya meliputi pesantren yang dikelolanya sendiri atau pesantren-pesantren lain di sekitarnya.

Artinya dari beberapa kelemahan di atas, pesantren mau tidak mau sudah masuk bagian dari fenomena sosial masyarakat kita, yang dituntut untuk menerapkan pola kepemimpinan yang lebih direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Demikian halnya dengan pesantren Al-Munawwir Krapyak

Yogyakarta –yang menjadi objek penelitian penulis- senantiasa mengalami dinamika dan hidup bergumul bersama relitas sosial yang tidak pernah berubah. Dinamika itu berupa ”pertarungan” antara ide, nilai dan tradisi yang dianggap luhur dengan tantangan kehidupan dan perubahan sosial yang selalu bergulir yang semua itu mesti dijawab oleh (kepemimpinan) pesantren tersebut.

Perubahan yang terwujud, salah satunya adalah modernitas dengan narasi besar yang diusungnya, telah memaksa (kepemimpinan) pesantren Al Munawwir memikirkan kembali apa-apa yang selama ini dipegangnya, mulai dari pola kepemimpinan, manajemen konflik, transformasi pola berfikir santri-santrinya, dan sebagainya. Karena tanpa disadari jaring-jaring modernitas telah masuk keseluruhan bangunan kehidupan manusia sebagai konsekuensi logis dari perkembangan pengetahuan dan gejala dunia¹⁴.

Dengan begitu, kita melihat bahwa pesantren merupakan bagian dari realitas sosial. Maka seyogyanya bila berangkat dengan kerangka berfikir bahwa di dalam perubahan-perubahan sosial terdapat suatu konsep maupun tradisi yang konsisten dilembagakan dan menjadi dasar pemahaman bagi munculnya suatu realitas baru yang dikontekstualkan dengan setting sosial saat ini¹⁵. Demikian pula harus kita sadari bahwa persoalan tradisi di lingkungan pesantren merupakan sesuatu yang tidak pernah surut dan selalu ada di tengah masyarakat seiring dengan arus perubahan.

¹⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hal 5.

¹⁵ Zubaid Habibullah Asyari, *Moralitas Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKPSM, Tanpa Tahun), hal 26.

Salah satu perubahannya adalah berubahnya struktur masyarakat menjadi masyarakat yang semakin terbuka (*open society*) sehingga membuka ruang persinggungan dimana dinamika hidup yang diwarnai dialektika dan benturan antar sistem nilai dan kultur yang berbeda. Transformasi masyarakat dengan karakteristik modern seperti ini merupakan konsekuensi dari gerak zaman yang dilandasi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.¹⁶

Gelombang modernisasi berikut *multi player effect* yang ditimbulkan tersebut menempatkan pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta yang saat ini di asuh KH Zainal Abidin Munawwir melakukan perubahan-perubahan. Hal ini bisa dilihat dari sejarah perkembangan pondok pesantren al-Munawwir, hingga bagaimana menerapkan kajian al-Qur'an (hafalan al-Qur'an) pada masa kekinian¹⁷.

Dari pemikiran tersebut kemudian penulis mengajukan beberapa analisis sesuai dengan bidang kajian yang penulis tekuni yaitu bagaimana manajemen (sebagai pisau analisis) bisa diterapkan dalam pola Kepemimpinan di pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta.

¹⁶ Muhammad Jamilun, "Pesantren dan Otentisitas Pendidikan Kita" dalam *Majalah Pesantren*, (Jakarta : LAKPESDAM-NU, 2002), hal 42.

¹⁷ A. Syukur Djunaedi, *Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta Sejarah dan Perkembangannya* (Yogyakarta: Pengurus Pusat Pondok Pesantren Krapyak, 2001), hal. 4-5.

C. RUMUSAN MASALAH

Dari gambaran di atas, maka dapat ditarik dua rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pola kepemimpinan Pondok Pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta periode KH Zainal Abidin Munawwir dalam menghadapi kehidupan modernisasi?
2. Bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam lingkup Pondok Pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta?

D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pola Kepemimpinan yang diterapkan Pondok Pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta periode KH Zainal Abidin Munawwir dalam menghadapi arus modernisasi.

E. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam memperkaya khazanah ilmu keislaman dan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya ilmu tentang manajemen pondok pesantren.
2. Secara praktis penelitian diharapkan dapat dijadikan wacana bagi peneliti-peneliti lainnya yang *concern* terhadap ilmu (keislaman) secara umum maupun ilmu tentang manajemen pondok pesantren.

F. TINJAUAN PUSTAKA

Studi terhadap manajemen pondok pesantren antara lain telah dilakukan oleh Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, dalam buku tersebut, Sulthon memberikan gambaran tentang bagaimana mengelola pondok pesantren *vis a vis* terhadap lembaga pendidikan modern seperti sekolah-sekolah formal, madrasah, perguruan tinggi, dan lain sebagainya, sampai bagaimana seharusnya memenej pondok pesantren sesuai dengan teori-teori ilmu manajemen.

Selanjutnya Ainurrofiq Dawam dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, membahas upaya peningkatan mutu pendidikan madrasah di lingkungan pesantren, sehingga memiliki daya serap edukatif dan transformatif dengan kualitas tinggi. Dengan demikian alumni madrasah-pesantren pun juga diharapkan tidak ketinggalan dan bahkan mampu bersaing dengan alumni pendidikan umum.

Sementara itu dalam bukunya Nurcholis Madjid (almarhum), *Bilik-Bilik Pesantren*, Nurcholish memaparkan bagaimana semestinya pesantren menghadapi arus modernitas yang hadir menjumpai dunia mereka. Dalam pandangan Cak Nur -panggilan akrab Nurcholis Madjid, pesantren yang ada di Indonesia, tak jarang kurang bisa merespon dengan baik tantangan yang dihadapi pesantren dalam mengarungi kehidupan kekinian. Bahkan dalam pengamatannya, dunia pesantren justru semakin menjauhkan dari modernitas. Maka dari itu, Cak Nur mengajak dunia pesantren untuk lebih “membuka diri”

dan “berbenah diri” untuk paling tidak menepis kesenjangan antara pesantren dengan modernitas.

Selain itu, Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, dalam buku ini dijelaskan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang keberadaannya membawa perubahan pada masyarakat, perubahan itu berupa nilai-nilai hitam yang ada dalam masyarakat tergantikan oleh nilai-nilai putih yang dibawa oleh pesantren.¹⁸

Sebaliknya dalam buku *Pergulatan Agama, Negara dan Kekuasaan*, maupun dalam buku yang berjudul *Menggerakkan Tradisi*, Gus Dur menyebut pesantren sebagai sub kultur dalam pengertian sebagai sebuah gejala yang unik dan terpisah, menutup diri dari dunia luar. Ketika masyarakat diluar pesantren telah mengalami perkembangan di bidang ekonomi, ilmu pengetahuan, dan teknologi, kebudayaan, kesehatan dan sebagainya. Pesantren masih berada dalam kondisi yang tidak kunjung mengalami peningkatan seolah-olah ada kesenjangan antara perkembangan yang dicapai oleh masyarakat dengan perkembangan dunia pesantren. Hal ini terjadi karena ada kesenjangan antara dinamika masyarakat dengan dunia pesantren.¹⁹

Jika Gus Dur melihat dari sudut pandang pesantren, sebaliknya Syafii Ma`arif melihat dari posisi santri. Menurut Syafii Ma`arif hamper tidak mungkin untuk mengembangkan dan mendorong suatu pikiran mandiri, merdeka dan kritis dalam diri seorang santri, sehingga dari cara berpikir yang

¹⁸ Mastuhu, *Op. Cit*, hal. 5

¹⁹ Abdurrahman Wahid, *Pergulatan Agama Negara dan Kekuasaan* (Depok: Desantara, 2001), hal. 135

semacam ini menimbulkan sosok santri yang kurang dapat memahami serta merespon apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh masyarakat.

Selain beberapa literatur di atas terdapat pula beberapa penelitian yang pernah dilakukan terhadap keberadaan tradisi pesantren diantaranya adalah studi yang dilakukan oleh Zamakhsyari Dhofier yang berjudul *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Dalam studi tersebut dijelaskan oleh Dhofier bahwa dalam kenyataannya, struktur dasar kehidupan keagamaan orang Islam telah mengalami perubahan hidup yang mendalam dan sebagaimana yang terjadi dalam masyarakat agama, proses perubahan itu telah menghasilkan sesuatu kekuatan ekspansi yang tersalur dalam berbagai bentuk aktifitas. Demikian pula yang terjadi dalam Islam tradisional di Jawa. Semakin besar jumlah pengikut para kiai sejak masuknya Islam ke Jawa sampai dengan abad ini adalah merupakan salah satu bukti bahwa Islam di Jawa memiliki Vitalitas.

Dhofier berupaya mengamati dan menggambarkan perubahan yang terjadi dalam lingkungan pesantren dan Islam tradisional di Jawa, yang pada periode Indonesia modern sekarang tetap menunjukkan vitalitasnya sebagai kekuatan sosio kultural keagamaan yang kuat membentuk bangunan kebudayaan Indonesia modern.²⁰

Selain itu, Karel A. Stenbrink dalam bukunya *Pesantren, Madrasah, Sekolah* yang mencoba mengungkap salah satu tradisi yang dimiliki oleh pesantren yaitu tasawuf. Dipaparkan oleh Karel bahwa tradisi pendidikan

²⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Op. Cit*, hal. 1.

pesantren memiliki asal-usul yang sangat kuat, yaitu satu sisi berasal dari perkembangan Fiqh masa lampau dan dari segi yang lain pada pendalaman ilmu-ilmu Fiqh melalui penguasaan alat-alat bantuannya. Keterbatasan dari kedua literatur tersebut diatas hanya menyoroti satu sisi saja dari beberapa tradisi yang dimiliki oleh pesantren.

G. KERANGKA TEORITIK

1. Tinjauan Tentang Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian/ pengawasan, dilakukan untuk menentukan dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.²¹

Sedangkan manajemen menurut para ahli adalah

a. Goerge R Terry

Manajemen adalah merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

b. R C Davis

Manajemen adalah merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun.

²¹ Muslih, *Manajemen Suatu Pengantar Dasar Dan Pengantar* (Yogyakarta: BPFE UII, 1988) hal. 1

c. William Spriegel

Manajemen adalah sebagai kegiatan perusahaan (yang mestinya dapat diterapkan bagi kegiatan non perusahaan juga), manajemen dipandang sebagai fungsi perusahaan yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaannya.

d. Newman dan Summer

Manajemen adalah proses yang terdiri dari serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

e. E.F.L Brech

Manajemen adalah suatu kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan; yang fungsinya membuat rencana dan memberikan pengarahan bagaimana penyelesaian tugas itu harus dilakukan.

f. Stanley Vancey

Manajemen adalah proses pengambilan keputusan dan pengendalian terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.²²

Dengan pengertian tersebut, maka dalam memajemen ke arah pencapaian tujuan kepemimpinan khususnya dalam manajemen kepemimpinan pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta diharapkan mampu mengembangkan kegiatan maupun program-programnya serta mampu mengatur dan mengarahkan santri didiknya

²² Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994) hal. 59

dalam menghadapi arus modernisasi agar bisa menyeleksi tindakan apa saja yang mesti ditinggalkan dan mana yang mesti dilaksanakan.

2. Pesantren dan Modernisasi

Arus perubahan yang semakin cepat dan berjalan secara linier dalam kehidupan masyarakat zaman sekarang ini meniscayakan terbentuknya tata kehidupan sosial dan struktur masyarakat modern dengan ciri-ciri yang diidentifikasi dengan antitesis terhadap masyarakat tradisional (*conservative society*).²³

Transformasi sosial dan dahsyatnya dentuman globalisasi dengan karakteristik modern menjadikan masyarakat yang dulunya eksklusif menjadi lebih terbuka, lebih siap menerima perubahan dan semakin mencirikan- meminjam bahasanya Karl Popper- sebagai masyarakat yang terbuka (*the open society*)²⁴. Akibatnya, perubahan itu membawa dampak pada semakin tajamnya titik persinggungan dan gesekan dimana dinamika hidup yang seringkali terjadi diwarnai dialektika dan benturan antar sistem nilai dan kultur yang berlainan.

Dalam konteks tersebut, maka persoalan-persoalan yang harus dihadapi dan dijawab oleh pesantren juga semakin kompleks, dan mesti kita sadari mulai dari sekarang. Persoalan-persoalan yang dihadapi ini tercakup juga dalam pengertian persoalan yang dibawa kehidupan modern

²³ Muhammad Jamilun, *Op. Cit.*, hal. 42

²⁴ Ainurrofiq Dawam, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Yogyakarta: Listafariska Putra 2005) hal. 1

atau kemodernan. Artinya, pesantren dihadapkan pada tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh kehidupan modern. Dan kemampuan pesantren menjawab tantangan tersebut dapat dijadikan tolok ukur seberapa jauh dia dapat mengikuti arus modernisasi. Jika ia mampu menjawab tantangan itu, maka akan memperoleh kualifikasi sebagai lembaga modern. Dan sebaliknya, jika kurang mampu memberikan respon pada kehidupan modern, maka biasanya kualifikasi yang diberikan adalah hal-hal yang menunjukkan sifat ketinggalan zaman, seperti konservatif dan lain sebagainya.

Hal ini bukan berarti kemudian mengesampingkan eksistensi pesantren model yang kedua tersebut. Ada beberapa nilai positif ketika pesantren tetap menjaga kemurnian (*pure*) nilai-nilai pengajarannya, salah satunya yaitu pesantren tersebut mampu mencetak santri-santri yang mumpuni dalam bidang ilmu keislaman²⁵. Namun ada juga kelemahannya ketika santri tersebut “menginjakkan kakinya” pada kehidupan modern, ia kurang bisa merespon dengan baik.

Ada juga pesantren yang memilih jalan tengah, maksudnya ia tidak begitu saja menerapkan sistem pendidikan modern, namun tidak juga terus mempertahankan sikap eksklusifnya melalui pengajaran dari kitab-kitab klasik. Dalam menghadapi perubahan dan tantangan modernisasi, pesantren ini tidak tergesa-gesa mentransformasikan kelembagaan pesantren menjadi lembaga pendidikan modern Islam sepenuhnya, tetapi

²⁵ Nurcholish Madjid, *Op. Cit.*, hal. 56

cenderung memilih mempertahankan kebijakan hati-hati (*caotious policy*); ia menerima pembaruan (atau modernisasi) pendidikan Islam hanya dalam skala yang terbatas, sebatas mampu menjamin pesantrennya bisa tetap *survive*.²⁶

Kiranya perlu juga dijelaskan yaitu suatu kenyataan sederhana tetapi cukup tajam adalah adanya anggapan bahwa perkataan “modern” itu mempunyai konotasi “Barat”. Meskipun tidak mutlak benar, kita tidak bisa menyalahkan anggapan ini, karena pada dasarnya masih banyak yang mengakui bahwa nilai-nilai yang dianggap modern itu memang didominasi oleh nilai-nilai dari Barat.²⁷

Mengutip perkataan Lucian W Pye sebagaimana yang dikutip Said Aqiel Siradj bahwa modernitas merupakan budaya dunia. Menurut Lucian, terciptanya kebudayaan modern senantiasa didasarkan pada; teknologi yang maju dan semangat dunia ilmiah, pandangan hidup yang rasional, pendekatan sekuler dalam hubungan-hubungan sosial, rasa keadilan sosial dalam masalah-masalah umum (*public affair*), terutama dalam bidang politik, dan menerima keyakinan bahwa unit utama politik mesti berupa negara-kebangsaan (*nation-state*).²⁸

Dalam konteks modernitas tersebut, sekali lagi, pesantren dituntut untuk mencetak santri-santri yang memiliki sumberdaya manusia yang

²⁶ Azyumardi Azra , *Op. Cit.* hal. 101

²⁷ Nurcholish Madjid, *Op. Cit.*, hal. 89

²⁸ Said Aqiel Siradj, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999) hal. 42

kompetitif agar tidak termarginalisasi dan kalah saing dengan lulusan-lulusan dari pendidikan formal baik agama maupun umum. Kiranya tepat apa yang dikemukakan Sahal Mahfudz (1994):

Kalau pesantren ingin berhasil dalam melakukan pengembangan masyarakat yang salah satu dimensinya adalah pengembangan sumber daya manusia, maka pesantren harus melengkapi dirinya dengan tenaga yang terampil mengelola sumber daya yang ada di lingkungannya, di samping syarat lain yang diperlukan untuk berhasilnya pengembangan masyarakat. Sudah barang tentu, pesantren harus tetap menjaga potensinya sebagai lembaga pendidikan.²⁹

Sejalan dengan pemikiran Sahal Mahfudz, pesantren sudah mestinya memberikan kepemimpinan sebaik mungkin kepada para santrinya. Untuk mewujudkan hal tersebut, pesantren perlu didukung dengan sistem manajemen yang baik, sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan kompetitif maupun komparatif. Mengenai hal ini Islam secara garis besar menerangkan dalam al-Qur'an sebagai berikut ini :

بِأَنْفُسِهِمْ مَا يُغَيِّرُوا حَتَّىٰ بِقَوْمٍ مَا يُغَيِّرُ لَا اللَّهُ إِلَّا ۗ

*Sesungguhnya Aku tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan (sebab-sebab kemunduran) yang ada pada diri mereka sendiri.*³⁰

Ayat tersebut mengandung nilai yang signifikan dan memotivasi umat Islam untuk selalu berpacu dengan segala perubahan dan kemodernan. Ini dipertegas oleh seorang sufi, Junayd al-Baghdadi, dalam

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Al-Qur'an surat ar-Radh (11)

kata-kata hikmahnya: “Sufi itu anak zaman. Ia bagaikan air yang tidak punya warna. Warnanya bergantung pada warna tempatnya”.³¹

3. Tipologi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Adapun berikut ini merupakan tipologi-tipologi kepemimpinan yang menjadi acuan dan pertimbangan pola Kepemimpinan pondok pesantren dalam melaksanakan tugas pada masing-masing lembaga. Tipologi-tipologi tersebut antara lain³²:

1. Kepemimpinan Kultural Pesantren

Dalam tipologi kepemimpinan kultural pesantren, fluktuasi progresifitas sebuah pesantren sangat bergantung pada sosok, kualitas dan pengaruh dari kiai yang menjadi pemimpin atau pengasuh. Kemampuan pribadi seorang kiai betul-betul menjadi taruhan pesantren dalam mencetak generasi baru yang alim dan kharismatik.

Menurut Dhofier, sejak Islam masuk di Jawa, para kiai selalu terjalin oleh *intelektual chains* (rantai intelektual) yang tidak terputus. Ini berarti antara satu pesantren dengan pesantren lain, baik dalam satu kurun zaman maupun dari satu generasi ke generasi berikutnya, terjalin hubungan intelektual yang mapan hingga perkembangan dan perubahan

³¹ Said Aqil Siradj, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999) hal. 46

³² Sulthon Masyhud, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hal. 23.

yang terjadi dalam lingkungan pesantren sekaligus sebagai gambaran sejarah intelektual Islam tradisional.³³

Perlu ditekankan di sini bahwa dalam tradisi pesantren, seorang kiai tidak akan memiliki status dan kemasyhuran hanya karena pribadi yang dimilikinya. Ia menjadi kiai karena ada yang mengajarnya. Ia sekaligus menjadi representasi watak pesantren dan gurunya di mana ia menuntut ilmu. Keabsahan (*authenticity*) ilmunya dan jaminan yang ia miliki sebagai seorang yang diakui sebagai murid kiai terkenal dapat ia buktikan melalui mata rantai transmisi yang biasanya ia tulis dengan rapi dan dapat dibenarkan oleh kiai-kiai lain yang masyhur dan seangkatan dengan dirinya.³⁴

Dari pemahaman seperti itu, maka adanya jaringan, silsilah, sanad maupun genealogi yang bersifat berkesinambungan untuk menentukan kualitas keulamaan seorang intelektual menjadi sesuatu yang sangat penting dalam tradisi pesantren. Inilah yang membedakan antara intelektual pesantren dengan akademisi atau intelektual kampus era sekarang. Dan dari semua ciri-ciri yang telah disebutkan di atas menjadi salah satu representasi dari tipologi kepemimpinan kultural sebuah pesantren.

Sementara itu menurut Sulthon, kepemimpinan kultural pesantren didefinisikan sebagai ‘cara kita berperilaku di dalam atau sekitar

³³ Dhofier, *Op. Cit.*, hal. 31

³⁴ Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren; Dalam Tantangan Modernitas dan tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), hal. 45

pesantren'. Kita hanya akan berbuat berdasarkan nilai dan keyakinan tertentu yang telah disepakati di dalamnya. Indikator budaya pesantren dapat bersifat kasat mata (*tangibel*) dan tidak kasat mata (*intangibel*). Oleh karenanya, kultur pesantren harus dipahami secara komprehensif. Hal ini berarti bahwa melihat sebagian unsur pesantren tidak dapat kita jadikan generalisasi terhadap pesantren secara keseluruhan.³⁵

Mengacu pada beberapa makna kultur pesantren di atas, akan menjadi sesuatu yang naif apabila melihat kultur sebuah pesantren hanya berdasarkan pada 'yang nampak oleh mata' kita. Di balik itu masih terdapat khazanah yang dapat diungkap/ dikaji, termasuk ragam spiritualitas yang ada. Wujud budaya yang nampak misalnya pilihan kata yang digunakan, tradisi dan ritual yang diikuti, gedung fasilitas, dan artefak lain yang menjadi bagian dari institusi pesantren. Di antara ciri khas budaya pesantren terletak pada penampilan kiai, guru dan santrinya dengan busana dan atribut islami.

2. Kepemimpinan Strategik Pesantren

Kepemimpinan strategik dibedakan dari kepemimpinan biasa/ rutin berdasarkan tiga dimensi, yaitu waktu, skala isu dan lingkup tindakan. Jenis kepemimpinan ini lebih berurusan dengan waktu yang agak lama (*longer time*) dari pada waktu yang pendek (*shorter time*). Isu-isu yang digarap berskala nasional atau internasional. Adapun lingkungannya

³⁵ Sulthon, dkk, *Op. Cit.*, hal. 26

adalah lembaga pesantren secara keseluruhan dari pada hanya satu program khusus. Hasilnya berupa strategi tindakan.³⁶

Strategi tindakan pengasuh pesantren hendaknya berkaitan dengan kurikulum pesantren; pendekatan belajar mengajar; struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi; dan pendayagunaan berbagai layanan baik secara individual dan institusional. Hal ini sama sekali harus menghambat kiprah para pemimpin pesantren dalam kancah sosial kemasyarakatan secara keseluruhan, termasuk dalam arena politik.

Kepemimpinan strategik pengasuh pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya menetapkan prioritas isu-isu strategis. Pada tataran ini, pengasuh pesantren aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan/ atau ancaman (*treath*) yang mungkin muncul. Untuk membantu menemukan semua ini, dapat diperimbangkan beberapa pertanyaan berikut ini:³⁷

- a. Peluang apa saja yang bersumber dari perubahan-perubahan yang mencakup:
 - 1) Perubahan-perubahan kontekstual seperti politik, ekonomi, legalitas, teknologi, budaya dan kependudukan.
 - 2) Perubahan kurikulum, termasuk pendekatan dan dukungan terhadap proses belajar mengajar.
 - 3) Perubahan komunitas pesantren, termasuk hal-hal yang terkait dengan kompetitor/ pesaing pesantren dan kolaborator/ mitra kerja yang dapat membantu pesantren untuk menjalankan misinya secara efektif.

³⁶ *Ibid.*, hal. 29

³⁷ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 172

- b. Ancaman apa saja yang akan ditimbulkan oleh perubahan kontekstual, kurikulum dan komunitas pesantren yang harus diperhitungkan oleh lembaga agar dapat menjaga kemajuan dalam mencapai misi tersebut?
- c. Keterbatasan internal apa saja yang harus dikelola secara baik agar dapat memanfaatkan peluang atau menangkal/ menghalau ancaman?
- d. Kekuatan internal apa saja yang dapat membantu lembaga pesantren memanfaatkan peluang dan menghalau ancaman di atas?³⁸

Dengan menyimak sejumlah pertanyaan di atas, seorang pengasuh pesantren akan mampu merumuskan serentetan isu yang harus dimasukkan dalam rencana strategis dengan mengedepankan urutan prioritas tindakan. Suatu program akan dijalankan jika dipandang urgen untuk menghindari ancaman lembaga dan potensial memberi sumbangan kepada pencapaian misi lembaga.

3. Kepemimpinan Pendidikan Pesantren

Penelitian selama beberapa tahun belum mampu memastikan sifat-sifat pribadi para pemimpin pendidikan. Namun berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditemukan sejumlah sifat-sifat yang secara konsisten melekat pada pemimpin pendidikan yang efektif. Sifat-sifat tersebut antara lain: rasa tanggung jawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, enerjik, tepat, berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, terampil mengendalikan stres, mampu mempengaruhi, dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Sifat-sifat ini cukup memberi gambaran atau potret tentang

³⁸ Sulthon, dkk, *Op. Cit.*, hal. 30

pemimpin pendidikan yang sukses, dan dalam konteks ini patut dipertimbangkan untuk ditransfer ke dunia pesantren.³⁹

Hal ini sejalan dengan apa yang pernah dilakukan nabi Muhammad Saw, mengenai misi sentralnya sebagai pembaharu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang benar-benar utuh tidak hanya secara jasmaniah, tetapi juga batiniah. Peningkatan kualitas SDM itu dilaksanakan dalam keselarasan dengan tujuan misi profetis nabi, yakni untuk mendidik manusia, memimpin mereka ke jalan Allah dan mengajarkan mereka untuk menegakkan masyarakat yang adil, sehat, harmonis, sejahtera secara material maupun spiritual⁴⁰.

Hal tersebut dipertegas oleh firman Allah dalam QS Saba': 28

النَّاسِ أَكْثَرُ وَلَكِنَّ وَنَذِيرًا بَشِيرًا لِلنَّاسِ كَافَّةً إِلَّا أَرْسَلْنَاكَ وَمَا

يَعْلَمُونَ لَا

Artinya: Dan kami tidak mengutus, melainkan kepada umat manusia seluruhnya, sebagai pembawa berita gembira dan sebagai pemberi peringatan.⁴¹

Demikian juga dalam konteks lembaga pendidikan pesantren, maka hendaknya memfokuskan program dan kegiatannya untuk memberi layanan pendidikan dan belajar mengajar demi mempersiapkan lulusan santri yang memiliki SDM yang berkualitas. Sesuai dengan cirinya sebagai lembaga pendidikan agama, secara ideal pendidikan di pesantren berfungsi dalam menyiapkan SDM yang berkualitas tinggi, baik dalam

³⁹ *Ibid*, hal. 32

⁴⁰ Azyumardi Azra, *Op. Cit.*, hal. 55

⁴¹ Al-Qur'an surat Saba' (28)

penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karakter, sikap moral, dan penghayatan dan pengamalan ajaran agama.

Sebagaimana tertuang dalam Konferensi Internasional Pertama tentang pendidikan Islam di Mekah pada tahun 1977 merumuskan tujuan pendidikan Islam sebagai berikut:

Pendidikan bertujuan mencapai pertumbuhan kepribadian manusia yang menyeluruh secara seimbang melalui latihan jiwa, intelek, diri manusia yang rasional; perasan dan indera. Karena itu pendidikan harus mencakup pertumbuhan manusia dalam segala aspeknya: spiritual, intelektual, imajinatif, fisik, ilmiah, bahasa, baik secara individual maupun secara kolektif, dan mendorong semua aspek ini ke arah kebaikan dan mencapai kesempurnaan. Tujuan akhir pendidikan muslim terletak pada perwujudan ketundukan yang sempurna kepada Allah baik secara pribadi, komunitas, maupun seluruh umat manusia.⁴²

Dalam rangka perwujudan fungsi idealnya untuk peningkatan kualitas SDM tersebut, sistem pendidikan di pesantren haruslah senantiasa didukung oleh iklim yang kondusif, dimana kinerja antara kiai, ustadz (guru), santri dan wali santri dilaksanakan secara sinergis sesuai kapasitas dan kapabilitasnya masing-masing. Terwujudnya iklim demikian jelas menuntut kinerja pengasuh pesantren sedemikian rupa sehingga dapat mengembangkan kepemimpinan pendidikan dan pendekatan-pendekatan yang merangsang motivasi guru dan santri untuk bekerja secara sungguh-sungguh; santri belajar dan guru mengajar.

⁴² Sulthon, dkk., *Op. Cit.*, hal 167.

B. Teknik Pengambilan Keputusan Di Pondok Pesantren

Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari kinerja seorang pemimpin pesantren. Semua hasil keputusan pemimpin akan menjadi acuan berpikir, bersikap dan berbuat komunitas pesantren. Oleh karena itu, kiai sebagai figur sentral perlu menggali prinsip, konsep dan teknik pembuatan keputusan pendidikan yang terus berkembang. Dalam sistem pendidikan formal, menurut Hoy dan Miskel (1987: 316), pembuatan keputusan merupakan tanggung jawab utama bagi semua administrator (termasuk pemimpin pesantren).⁴³

Karena kepemimpinan pesantren bersifat unik, berbeda dari pembuatan keputusan dalam lembaga pendidikan formal yang cenderung rasional-ilmiah, teknik pembuatan keputusan di pesantren lebih bersifat emosional-subyektif. Para kiai tidak akan tergesa-gesa dalam mengambil keputusan terhadap suatu masalah. Mereka tidak hanya mempertimbangkan secara nalar, namun diikuti oleh gerakan hati nuraninya yang paling dalam, dan tidak lupa menyandarkan secara vertikal munajat untuk beristikharoh kepada Allah swt. Gaya pengambilan keputusan ini lebih mendasarkan kepada budaya khas pesantren dan masih melekat dalam gaya kepemimpinan kiai pesantren di tanah air.

Bagaimanapun, secara sosiologis dalam era modern ini ada baiknya jika para pengasuh juga mengupayakan peningkatan mutu pendidikan pesantren berdasarkan perspektif global dengan memandang manajemen

⁴³ Sulthon, dkk., *Op. Cit.*, hal. 46

pesantren sebagai bagian urusan duniawi (*mu'amalah*) yang menuntut perilaku rasional. Oleh karena itu, ada baiknya para pemimpin pesantren mengkaji beberapa teori atau model pembuatan keputusan yang lazim dilakukan di dalam organisasi modern, termasuk sekolah dan perusahaan.

Dengan melihat model pembuatan keputusan pendidikan tersebut, mereka dapat mentransfer hal-hal positif untuk pembuatan keputusan pendidikan di pesantren yang mereka pimpin. Hal ini sebenarnya tidak menyimpang dari kaidah terkenal yang pegangi pesantren, yaitu *al-Muḥāfazatu 'alā al-qodīm al-sālīh wa al akhzu bil al-Jadīd al ašlah* menjaga tradisi/warisan lama yang baik dan mengambil inovasi-inovasi baru yang lebih baik.

Ada dua model pembuatan keputusan yang banyak digunakan dalam lembaga pendidikan formal, yaitu :⁴⁴

1. Model Klasik

Model klasik berasumsi bahwa keputusan harus dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka memaksimalkan pencapaian tujuan dan sasaran lembaga. Langkah-langkahnya dapat meliputi:

- a. Masalah diidentifikasi
- b. Tujuan dan sasaran ditetapkan
- c. Semua alternatif yang mungkin diinventarisasi
- d. Konsekuensi dari masing-masing alternatif dipertimbangkan

⁴⁴ Sulthon, dkk., *Op. Cit.*, hal. 47

- e. Semua alternatif dinilai
- f. Alternatif terbaik dipilih
- g. Keputusan dilaksanakan dan dievaluasi

Model klasik di atas nampak terlalu ideal untuk diterapkan di lembaga pesantren. Hal itu karena model tersebut menuntut tersedianya sumber daya intelektual yang berlatar akademik, sementara sumber daya manusia pesantren umumnya bukan lulusan sarjana.

2. Model Administratif

Disamping model klasik, ada model lain yang mungkin lebih mudah ditransformasi ke dalam manajemen pesantren salafiyah yakni model administratif. Model ini diperkenalkan pertama kali oleh Simon (1974) melalui riset untuk memberikan gambaran yang akurat tentang cara-cara kerja administrator dan pembuatan keputusan organisasi. Model administrasi ini mendasarkan pada sejumlah asumsi dasar sebagai berikut:⁴⁵

- a. Proses pemuatan keputusan (*decision-making process*) merupakan siklus peristiwa yang mencakup identifikasi dan diagnosa terhadap suatu kesulitan, pengembangan rencana untuk mengatasi kesulitan, prakarsa terhadap rencana, dan penilaian terhadap keberhasilannya. Kiranya banyak nilai pesantren yang banyak digali untuk mengimplementasikan asumsi ini, termasuk yang bersumber dari kata ulama “*ibda’ bi nafsik*”,

⁴⁵ Sulthon, dkk., *Op. Cit.*, hal. 48

mulailah dari dirimu (inisiatif/ prakarsa), “*yassiru wa la tu’assiru*” permudahlah jangan dipersulit, dan sebagainya.

b. Esensi administrasi (pendidikan) terletak pada kinerja proses pembuatan keputusan yang melibatkan individu atau kelompok dalam organisasi. Hal ini berarti pembuatan keputusan pendidikan yang tepat akan mendorong penyelenggaraan pendidikan pesantren yang efektif. Melalui proses keputusan yang tepat, penyelenggaraan pesantren akan terhindar dari gangguan dan ancaman, survive dan kompetitif, serta tumbuh dan berkembang sebaik mungkin. Untuk itu, sangat diharapkan bahwa pemimpin pesantren memiliki integritas untuk menghargai berbagai kepentingan komunitas pesantren.

C. Manajemen Konflik

Konflik akan selalu mewarnai semua pengalaman manusia. Ia dapat terjadi dalam diri seseorang, yang biasa disebut konflik intrapersonal (*intrapersonal conflict*). Lebih-lebih konflik dapat terjadi di dalam (*within*) banyak orang atau satuan sosial, baik berupa konflik intrapersonal dan intra-kelompok atau yang lebih besar berupa konflik intranasional. Konflik dapat pula dialami antara (*between*) dua atau lebih orang atau satuan sosial; yang demikian ini biasa disebut konflik antar pribadi (*interpersonal conflict*), antar kelompok (*intergroup conflict*) atau konflik antar bangsa (*international conflict*). Dari sini dapat kita pahami bahwa konflik tidak lain merupakan keadaan pertentangan antara dorongan-

dorongan yang berlawanan, yang ada sekaligus bersama-sama dalam diri seseorang. Dalam bentuk lain, konflik dapat diartikan sebagai suatu benturan, atau ketidaksetujuan, suatu konfrontasi, pertentangan, pertengkaran, dan lain-lain, yang dapat terjadi secara perseorangan maupun kelompok.⁴⁶

Demikian halnya dalam pengelolaan di pesantren al-Munawwir sudah tentu memiliki potensi konflik yang harus mendapatkan perhatian dari para pengasuhnya. Hal ini mengingat di dalam dan di luar pesantren terdapat berbagai kelompok komunitas pesantren, yang terdiri atas santri, kiai, ustadz, wali santri, pengusaha, instansi terkait, dan sebagainya, yang melahirkan arus kepentingan berbeda yang mudah menimbulkan konflik.

Secara umum untuk mengelola konflik dapat digunakan beberapa pendekatan alternatif:

a. Pendekatan Struktural

Melalui pendekatan struktural, setiap penanganan konflik harus dikembalikan pada rantai komando organisasi pesantren. Oleh karena itu, sebaiknya struktur organisasi pesantren dirancang sedemikian rupa sehingga semua individu, kelompok, dan unit organisasi memiliki atasan langsung yang bertanggungjawab, yang telah ditunjuk oleh pengasuh utama (kiai).

⁴⁶ Sulthon, dkk., *Op. Cit.*, hal. 56

b. Pendekatan Kelompok

Dalam pendekatan kelompok, di mana kelompok yang lebih dominan memprakarsai penyelesaian konflik dengan menyiapkan solusi yang dapat diterima semua komponen pesantren. Kelompok di pesantren dapat berupa: dewan ustadz, pengurus pesantren, pengurus organisasi santri, pengurus seni budaya, dan sebagainya.

c. *Bargaining* Antar Pelaku Konflik (*Competitor*)

Dalam *Bargaining* Antar Pelaku Konflik (*Competitor*), setiap konflik yang muncul dibawa ke dalam suatu musyawarah untuk mencari pemecahan yang tepat. Biasanya jenis penanganan ini menonjolkan negosiasi-negosiasi untuk menghasilkan kompromi-kompromi. Maka jelaslah bahwa pendekatan *bargaining* menuntut mereka yang terlibat konflik untuk rela kehilangan sesuatu demi memperoleh penyelesaian yang paling bijak. Strategi ini tampaknya sangat tepat diterapkan di dunia pesantren salafiyah, mengingat di dalamnya telah ditanamkan nilai-nilai moral dan etik untuk saling menghargai, mengalah, mengedepankan *ukhuwwah islamiyyah*, dan sebagainya.

H. METODE PENELITIAN

Penyusunan skripsi ini akan lebih efektif, efisien dan terarah ketika metode penelitian yang digunakan sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Adapun metode yang dipakai dalam skripsi ini adalah:

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian skripsi ini adalah penelitian lapangan atau *field study research* dengan berusaha secara jelas mengenai pola Kepemimpinan di pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta periode KH Zaenal Abidin Munawwir berikut manajemen yang diterapkannya. Penyusun melakukan objek penelitian untuk memperoleh data yang digunakan sebagai sumber primer, kemudian untuk mendukung penelitian ini penyusun menggunakan data sekunder yang diambil dari buku-buku dan sumber lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Subyek dan Obyek Penelitian

Yang dimaksud dengan subyek penelitian adalah semua orang yang menjadi sumber data atau informan yang dapat memberikan keterangan mengenai masalah penelitian⁴⁷. Di sini penulis menentukan dengan jelas bahwa subyek penelitiannya adalah kiai, para pengurus, serta santri pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta, yang penyusun yakini dapat memberikan data atau informasi pada penelitian.

Sedangkan yang dimaksud dengan obyek penelitian adalah apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian⁴⁸. Maka yang menjadi titik perhatian penelitian ini adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen terhadap pola Kepemimpinan pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta.

⁴⁷ Mardalis, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 24

⁴⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Bina Aksara, 1989), hal. 91

3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian skripsi ini adalah data-data yang ada di pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta terutama yang bersangkutan dengan judul skripsi ini.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam skripsi ini adalah

a. Metode Observasi

Observasi berarti pengamatan, adapun metode observasi adalah cara memperoleh data dengan menggunakan indera, terutama penglihatan dan pendengaran⁴⁹. Suatu metode dalam penelitian yang mana proses pengambilan datanya melalui pengamatan secara sistematis terhadap obyek yang diteliti, artinya disengaja atau terencana bukan hanya kebetulan terlihat sepintas⁵⁰. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis observasi non-partisipatoris, yaitu penelitian dalam melakukan observasi tidak terlibat langsung kegiatan organisasi di lapangan.

b. Wawancara

Dari segi etimologis interview mengandung pengertian segala kegiatan menghimpun (mencari) data atau informasi dengan jalan melakukan tanya jawab lisan secara bertatap muka (*face to*

⁴⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid II* (Yogyakarta: Andi Offset, 1991), hal. 136-155.

⁵⁰ *Ensiklopedia Indonesia* (Jakarta: Ikhtiar Baru Van Hoeve Tarsito, 1980), hal. 849.

face) dengan siapa saja yang diperlukan⁵¹. Interview yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview bebas terpimpin, yakni penulis membawa suatu kerangka pertanyaan-pertanyaan untuk disajikan dan irama interview sama sekali diserahkan kepada kebijakan interviewer⁵². Adapun maksud penulis menggunakan cara seperti di atas, untuk memberikan kebebasan jawaban kepada orang-orang yang diwawancarai akan tetapi tidak terlepas dari masalah pokok/ pedoman pertanyaan yang telah penulis gariskan (*interview guide*). Dalam praktiknya penyusun mewawancarai beberapa orang yaitu para pengurus dan da'i di pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta.

c. Metode Dokumentasi

Yakni metode dimana yang menjadi sumber datanya adalah bahan-bahan tertulis seperti buku, dokumen, notulen-notulen, paper, dan sebagainya⁵³. Dengan metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data mengenai keadaan wilayah pondok pesantren dan struktur kepengurusan al-Munawwir Krapyak Yogyakarta.

5. Analisa Data

Data yang diperoleh pada prosesnya akan dianalisa dengan menggunakan analisa kualitatif yaitu penelitian yang menghasilkan data

⁵¹ Dudung Abdurrahman, *Pengantar Metodologi Penelitian dan Penulisan Karya Ilmiah* (Yogyakarta: IFFA Press, 1998), hal. 54

⁵² Sutrisno Hadi, *Metode Research*, (Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1980), hal . 206

⁵³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hal. 131.

berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, dengan tujuan dapat menggambarkan keadaan sasaran penelitian menurut apa adanya, seperti yang diperoleh dalam penelitian.⁵⁴

Selanjutnya data-data hasil penelitian ini penulis sajikan secara deskriptif kualitatif, yang menjelaskan dan melaporkan hasil penelitian dalam bentuk kalimat dengan suatu penilaian kualitatif. Untuk keperluan itu mula-mula dilakukan pengumpulan data dari semua pihak terkait yang selanjutnya data itu diproses dan disederhanakan serta dihubungkan antara satu dengan yang lainnya. Kemudian informasi yang lebih sederhana dari data hasil analisis itu diinterpretasikan secara rasional melalui analisa dari teori-teori yang relevan untuk memperoleh makna yang lebih tepat. Artinya diadakan interpretasi terhadap hubungan yang diteliti dalam hubungannya dengan penelitian ini. Mula-mula dilakukan pengumpulan terhadap data-data yang menyangkut keberadaan pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta, beserta keadaan para pengasuh dan santrinya melalui interview atau wawancara kepada informan. Data-data hasil interview tersebut kemudian dipisah-pisahkan menurut beberapa jenis dan kategori mana yang termasuk data keadaan kiai, keadaan organisasi kepengurusan, keadaan santrinya, keadaan manajemen, hal-hal mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan terhadap pola Kepemimpinan. Kemudian setelah data-data dianalisis dengan teori, dilakukan penarikan kesimpulan terhadap keseluruhan hasil

⁵⁴ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), hal. 9.

penelitian.

Dalam pengambilan kesimpulannya penulis menggunakan dua analisa data, yaitu:

- a. Deduktif yaitu menganalisa gejala-gejala yang bersifat umum dari data yang diperoleh dan kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat khusus.
- b. Induktif yaitu menganalisa gejala-gejala yang bersifat khusus dari data yang diperoleh dan kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat umum.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari pemaparan yang telah penulis sebutkan dalam bab-bab sebelumnya maka penulis memberikan kesimpulan dari tulisan tersebut antara lain :

1. Kepemimpinan di Pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta sesungguhnya cukup terbuka dalam arti memiliki respon yang positif dalam memandang arus perubahan yang terkemas dalam kehidupan modernisasi. Hal ini terlihat dalam pola kepemimpinan yang mereka terapkan dengan menggabungkan pola kepemimpinan kultural dan kepemimpinan kependidikan.

Karena bagaimanapun secara sosiologis dalam era modern pola kepemimpinan di sebuah pesantren dituntut selalu berupaya meningkatkan mutu pendidikan pesantren berdasarkan perspektif global dengan memandang manajemen pesantren sebagai bagian urusan duniawi (mu'amalah) yang menuntut perilaku rasional. Implikasi dari sistem ini meniscayakan pesantren yang di asuh oleh KH Zainal Abidin Munawwir ini menerapkan pola kepemimpinan kultural dan kependidikan sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan kompetitif maupun komparatif.

Hal tersebut sesuai dengan rinsip yang diterapkan oleh pesantren al-Munawwir yaitu *al-Muḥāfazatu ‘alā al-qodīm al-ṣāliḥ wa al akhzu bil al-Jadīd al aṣlah*, mempertahankan hal lama yang dianggap baik dan mengambil hal baru yang baik dan sesuai dengan tradisi yang selama ini telah mengakar.

Fakta yang bisa ditunjukkan oleh pesantren al- Munawwir tersebut salah satunya adalah dengan melakukan pembenahan pada lembaga pendidikan formal yang bertujuan agar para alumni pesantren al-Munawwir selain menguasai ilmu agama sebagai bekal untuk kehidupan akhirat juga menguasai ilmu umum sebagai bekal untuk hidup bermasyarakat dalam menghadapi tantangan zaman. Fakta lainnya adalah pandangan kalangan pesantren terhadap petuah seorang kiai (*samjina wa atona*) yang cukup terbuka sehingga elemen-elemen pondok pesantren al-Munawwir memiliki pandangan yang positif terhadap perubahan.

2. Tuntunan untuk memahami dan bersedia menjalankan pengembangan-pengembangan, baik pengembangan pesantren maupun pengembangan masyarakat sekitarnya, hingga pada wilayah regional, nasional, dan seterusnya, kepemimpinan pesantren al-Munawwir Krpyak Yogyakarta mengambil sikap yang relevan dengan kebutuhan sekarang dan masa depan yaitu memahami kebutuhan akan integrasi pesantren ke dalam pendidikan nasional dengan menerapkan sistem manajemen dalam

kehidupan/ kependidikan pesantren. Bagaimanapun juga harus diakui bahwa saat ini pesantren sebagai suatu sistem pendidikan masih berada di luar lingkungan pendidikan nasional yang ada. Pesantren diakui sebagai suatu pendidikan yang hidup di tengah-tengah dan menjadi bagian dari masyarakat bangsa. Secara potensial, pesantren merupakan salah satu dari lembaga pendidikan yang ideal bagi bangsa kita karena kemampuannya mengembangkan watak mandiri dalam diri para lulusannya selama ini. Apa pun kekurangannya sebagai suatu sistem pendidikan, pesantren dan madrasah, seperti pernah diungkap pemikir sosial budaya, Dr. Soedjatmoko, telah dianggap berhasil menumbuhkan sikap mandiri itu secara nyata dalam sejarahnya yang panjang.

B. Saran-Saran

Setelah memberikan kesimpulan dari tulisan yang telah penulis paparkan maka dapatlah penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Sebagai bagian dari fenomena sosial pesantren selalu hidup bergumul dengan perubahan, beradaptasi dengan perubahan adalah suatu keniscayaan. Akan tetapi dalam rangka pertahanan diri tersebut pesantren al-Munawwir tidak perlu kehilangan jati dirinya dengan terkikisnya satu-persatu tradisi yang dimiliki oleh pesantren al-Munawwir. Hal ini dapat dicegah dengan cara memberikan kontrol terhadap segala kegiatan yang berlangsung dilingkungan pesantren al-Munawwir, dengan adanya kontrol

diharapkan dapat mencegah pudarnya tradisi positif yang selama ini dimiliki oleh pesantren al-Munawwir.

2. Bagi pengelola atau pengasuh pada setiap kompleks pondok pesantren al-Munawwir peranan mereka sangat berarti bagi maju mundurnya pondok pesantren al-Munawwir. Hendaknya pesantren bukan dijadikan sebagai lahan investasi yang hanya diperlukan hasilnya sehingga kuantitas santri menjadi hal pokok yang terus dipertahankan sementara kualitas adalah hal *enteng* yang menjadi prioritas kedua.
3. Reorientasi sistem pesantren baik dari segi pengelolaan ataupun pendidikan pondok pesantren al-Munawwir perlu diperjelas dan dikelola secara profesional. Bila hal ini hanya diterapkan sebatas wacana maka bukan tidak mungkin untuk beberapa tahun kedepan pondok pesantren al-Munawwir hanya berdiri sebagai sebuah lembaga yang memiliki nama besar karena pendirinya bukan karena kualitas sistem yang dimilikinya atau bahkan mungkin hanya akan menjadi sebuah asrama mahasiswa dan pelajar.

C. Penutup

Demikian hasil dari penelitian yang penulis lakukan di pondok pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta tentang pola Kepemimpinan pondok pesantren al-munawwir di tengah kehidupan modernisasi (studi terhadap fungsi-fungsi manajemen).

Adapun hasil yang telah penulis paparkan tentu jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis banyak berharap saran dan kritik dari semua pihak demi kebaikan hasil penelitian. Atas kesediaannya penulis haturkan banyak terima kasih. Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

DAFTAR PUSTAKA

- Abed al-Jabiri. Muhammad, *Post Tradisionalisme Islam*, terj. Ahmad Baso, Yogyakarta: LKIS, 2000
- Abdurrahman, dkk., *Selayang Pandang PP Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta*, Yogyakarta: PP al-Munawwir Krapyak, 2002
- Abdussalam, *Politik dan Dakwah Menurut Kiai Pondok Pesantren al-Munawwir Krapyak Yogyakarta*, Skripsi, Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005
- Arikunto. Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Bina Aksara, 1989
- Arkoun. M, *Islam Kontemporer Menuju Dialog Antar Agama*, terj. Ruslani, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2001
- Asyari. Habibullah, *Moralitas Pendidikan Pesantren*, LKPSM, Yogyakarta, Tanpa Tahun
- Azra. Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Munuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos, 2000
- Bruinessen. Van Martin, *Kitab Kuning Pesantren dan Tarekat*, Bandung: Mizan, 2005
- Buchori. Muchtar, *Memahami Ulama Yang Memahami Zamannya*, Jurnal Pesantren No 3/Vol. IV/1987, Jakarta: P3M, 1987
- Dhofier. Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1994
- Djunaidi, (dkk), A. Syakur. *Sejarah dan Perkembangan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta*, Pengurus Pusat Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta, Yogyakarta, 2001

- Dawam. Ainurrofiq, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005.
- Farchan. Hamdan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, Pilar Media, Yogyakarta, 2005
- Handoko, T Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1995
- Hadi. Sutrisno, *Metodologi Research*, PT Remaja Rosda Karya, Jakarta, 2000
- Irawati, “*Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Da’i Terhadap Pengelolaan Kegiatan Dakwah Pondok Pesantren Al-Hidayat Kedung Lumpang salaman magelang*”, Skripsi, Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2006
- Isparjadi, dkk, *Pemerataan Kesempatan Belajar Model Pengalokasian dan Studi Penilaian SD Inpres*, Prisma No 2, Maret 1976
- J. Lexi, Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001
- Jamilun, Muhammad, “*Pesantren dan Otentisitas Pendidikan Kita*” dalam *Majalah Pesantren*, Jakarta : LAKPESDAM-NU, 2002.
- Kasdi. Abdurrahman, “*Kutub Mu’tabaroh dan Problem Keagamaan*”, Jurnal Pesantren VI, th 1 2002
- Koenjtaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta, 1989
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, INIS, Jakarta, 1994

- Mochtar. Affandi, *Tradisi Kitab Kuning Sebuah Observasi Umum dalam Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, : Pustaka Hidayah, Bandung, 1999
- Muqtafa. M. Khoirul, *Antara Tradisi dan Tantangan Modernitas*, dalam Jurnal Pesantren, VII, 2002,
- Manullang, M, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983
- Marzuki Wahid, dkk., (Ed), *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.
- Madjid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Masyhud. Sulthon, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka 2005.
- Mahfudz. Sahal, *Nuansa Fiqih Sosial*, Yogyakarta: LKiS, 1994.
- Najikhah Fikriyati. Umi, “*Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta Ditengah Perubahan Sosial*”, Skripsi, Fakultas Tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2006
- Partanto. Pius, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola,1994.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, DEPDIKBUD, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1988
- Saifuddin. Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Kebangkitannya di Indonesia*, Bandung: Al-Maarif, 1981.
- Soekanto. Soerjono, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, Jakarta, RajaGrafindo Persada, 1999.

- Turmudi. Endang, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, LKiS, Yogyakarta, 2004
- Raharjo. M. Dawam, *Intelektual, Intelegensia dan Perilaku Politik Bangsa*, Risalah Cendikiawan Muslim, Mizan, Bandung, 1993
- Syamsi. Ibnu, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta, 1994
- Sudjono. Anas, *Teknik dan Evaluasi Suatu Pengantar*, UP. Rama, Yogyakarta 1986
- Surakhmad. Winarno, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode Tekhnik*, Tarsito, Bandung, 1985
- Surur. Miftahus, "*Pesantren dan Liberalisme Pemikiran Keagamaan*", dalam *Jurnal Pesantren*, VII, 2002
- Wahid. Abdurrahman, *Pergulatan Agama Negara dan Kekuasaan Desantara*, Depok, 2001
-----, *Menggerakkan Tradisi*, Yogyakarta, LKiS, 2007
- .

INTERVIEW GUIDE

A. Gambaran Umum

- Apakah yang melatarbelakangi sejarah berdirinya pondok pesantren Al-Munawwir?
- Apakah konsep berdirinya pondok pesantren Al-Munawwir?
- Bagaimana struktur kepengurusan pondok pesantren Al-Munawwir?
- Apa visi dan misi pondok pesantren Al-Munawwir?
- Adakah pengaruh signifikan dengan adanya gempa bumi tanggal 27 Mei 2006 kemarin terhadap kondisi sosial budaya pondok pesantren?

B. Pola Kepemimpinan

- Apa makna kepemimpinan bagi pondok pesantren?
- Di era modernisasi ini, apa saja yang diperlukan pemimpin/ kiai agar tetap mampu memberdayakan masyarakat pesantren dengan tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuh pesantren?
- Bagaimana teknik pengambilan keputusan ketika terjadi masalah yang menyangkut hajat hidup pesantren?
- Bagaimana memenej konflik yang terjadi di pesantren?
- Apa saja penyebab terjadinya konflik di pesantren?
- Apa pengaruh terjadinya konflik di pesantren?
- Bagaimana cara menangani konflik?

C. Kepengurusan Pesantren

- Bagaimana hubungan komunitas antar guru/ustadz/ah dikembangkan?
- Bagaimana hubungan komunitas wali santri dengan pengelola pesantren dibangun?
- Bagaimana materi dan metode pengajaran di pondok pesantren Al-Munawwir?
- Bagaimana kurikulum yang diterapkan di pondok pesantren Al-Munawwir terutama pasca gempa tanggal 27 Mei 2006 kemarin?
- Bagaimana mengembangkan kurikulum pesantren yang inovatif?
- Bagaimana langkah-langkah pengembangan kurikulum pesantren?
- Adakah agenda inovasi pendidikan pesantren?
- Apa dasar pemikiran inovasi kurikulum pesantren?
- Apa yang menjadi pedoman kurikulum pesantren?
- Adakah arah baru mengenai kajian kitab kuning?
- Bagaimana mengkontekstualkan tradisi kitab kuning terhadap problematika kekinian?
- Bagaimana mekanisme manajemen terhadap semua bentuk pengajaran pesantren?

D. Transformasi Peran Santri

- Apakah program bimbingan santri perlu dilakukan?
- Bagaimana sifat bimbingan di pesantren?
- Bagaimana ruang lingkup dan ciri-ciri bimbingan yang baik?

- Bagaimana program bimbingan karir di pesantren?
- Bagaimana cara mengelola kaderisasi santri?
- Bagaimana santri merespon budaya modernitas, termasuk dalam hal pergaulan?
- Bagaimana manajemen santri menghadapi tantangan yang semakin kompetitif?
- Bagaimana manajemen santri dalam wacana modernitas?

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : Akhmad Iqbal
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Tempat, Tanggal Lahir : Wonosobo, 13 Juni 1982
4. Alamat : Wisma Family 2 no: 242 Krapyak Wetan
Bantul Yogyakarta
5. Telepon : 085643366522, 0274-7011713
6. Email : iqbaludin123@yahoo.co.id
7. Status : Belum menikah
 8. a. Pendidikan formal
 - SDN 1 Kertek Wonosobo : 1988- 1994
 - SMPN 1 Kertek Wonosobo : 1994- 1997
 - SMTI Yogyakarta : 1997- 2000
 - UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta : 2001- 2008
Jurusan Manajemen Dakwah Fak. Dakwah
 - b. Pendidikan Non Formal
 - Grammar Program di Nusantara cabang Kediri : 2003
 - English Conversation di Yogya Executive School : 2006
 - General English di Nusantara Yogyakarta : 2008
9. Pengalaman Pekerjaan
 - Reporter di harian surat kabar *SoloPos* : 2005
 - Editor di majalah *Al-Kahfi* Yogyakarta : 2006
 - Staf pengajar di sekolah darurat *Smile Child Center* : 2006
bagi korban gempa di Bantul Yogyakarta
 - Pendampingan masyarakat korban gempa : 2006
kerja sama Depsos dan UNICEF di Bantul Yogyakarta
 - Koordinator sosial pembangunan T-Shelter : 2007
kerjasama dengan UNDP di Bantul Yogyakarta
 - Koordinator bimbingan teknis pengembangan UKM : 2008
kerjasama dengan Depnakertrans di Bantul Yogyakarta
10. Pengalaman Organisasi
 - Tergabung dalam Organisasi Mahasiswa : 2004-2008
Keluarga Mahasiswa Pecinta Demokrasi (KMPD)
 - Tergabung di LSM di Dian Prasasti Foundation :2006-kini
Yogyakarta
11. Publikasi
 - “Demokrasi Dalam Cerita Segar MAW Brouwner”. Suara Merdeka, 23 Oktober 2004
 - “Neoliberalisme Ala Nurcholish Madjid”. Majalah Bhakti, September 2005
 - “Korupsi, Lawan Sekarang Juga!”. Solopos, 2006
 - “Tak Cukup Andalkan Penegak Hukum”. Jawa Pos, 2007

