

PONDOK PESANTREN DARUSSALAM KRICAAN MESIR
SALAM MAGELANG
(Tinjauan Manajemen Pendidikan Islam)



SKRIPSI

Disusun dan diajukan kepada Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga
Untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar
Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)

Oleh :

Minakhu Saniyah

00470114

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2004

Drs. H.M.Rofangi, M.Si.

Dosen Fakultas Tarbiyah

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi Saudari Minakhu Saniyah

Kepada Yth.

Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

di-

Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah kami membaca, memeriksa, dan memberikan petunjuk serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara :

Nama : Minakhu Saniyah
NIM : 00470114
Jurusan : Kependidikan Islam
Judul : **PONDOK PESANTREN DARUSSALAM KRICAAN
MESIR SALAM MAGELANG
(Tinjauan Manajemen Pendidikan Islam)**

telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata (S1) Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Harapan pembimbing, dalam waktu yang relatif singkat skripsi ini dapat diajukan ke depan sidang munaqosah.

Demikian nota dinas ini kami buat, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 6 Desember 2004

Pembimbing



Drs. H.M.Rofangi, M.Si.

NIP. 150 037 931

Drs. Maragustam Siregar, M.A.
Dosen Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

NOTA DINAS KONSULTAN

Hal : Skripsi Saudari Minakhu Saniyah
Lamp : 8 (Delapan) eksemplar.

Kepada Yth.
Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
di-
Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah kami membaca, memeriksa, dan memberikan petunjuk serta mengadakan perbaikan sepenuhnya, maka kami selaku konsultan berpendapat bahwa skripsi saudara :

Nama : Minakhu Saniyah
NIM : 00470114
Jurusan : Kependidikan Islam
Judul : **PONDOK PESANTREN DARUSSALAM KRICAAN
MESIR SALAM MAGELANG
(Tinjauan Manajemen Pendidikan Islam)**

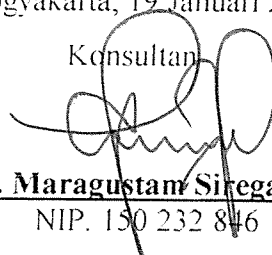
telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata (S1) Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Demikian nota dinas konsultan ini kami buat, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini bermanfaat untuk kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 19 Januari 2005

Konsultan



Drs. Maragustam Siregar, MA.
NIP. 150 232 846



DEPARTEMEN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

FAKULTAS TARBIYAH

Jln. Laksda Adisucipto, Telp. : (0274) 513056, Fax. (0274) 519734 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN

Nomor : IN/I/DT/PP.01.1/1/05

Skripsi dengan judul : **PONDOK PESANTREN DARUSSALAM KRICAAN MESIR
SALAM MAGELANG (Tinjauan Manajemen Pendidikan Islam)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

MINAKHU SANIYAH

NIM. 00470114

Telah dimunaqosyahkan pada :

Hari : Selasa


Tanggal : 21 Desember 2004

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas tarbiyah UIN Sunan Kalijaga

SIDANG DEWAN MUNAQOSYAH

Ketua Sidang

Sekretaris Sidang


Drs. M. Jamroh latief, M.Si

NIP. 150 223 031


Drs. Misbah Ulmunir, M.Si

NIP. 150 264 112

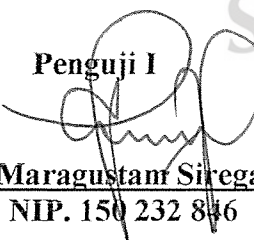
Pembimbing Skripsi


Drs. H.M. Rofangi, M.Si

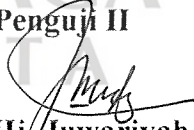
NIP. 150 037 931

Penguji I

Penguji II


Drs. Maragustam Siregar, M.A.

NIP. 150 232 846


Dra. Hj. Juwariyah, M.Ag.

NIP. 150 253 369


Yogyakarta, 19 Januari 2005

UIN SUNAN KALIJAGA

FAKULTAS TARBIYAH

DEKAN




H. Rahmat, MPd.

NIP. 150 037 930

Halaman Persembahan

Skripsi ini aku persembahkan kepada
Almamaterku tercinta Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
Yogyakarta



MOTTO

...قوا انفسكم واهليكم نارا... (سورة التحريم : ٦)¹

“Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka”



¹ *Al Quran Dan Terjemahnya*, Depag. RI., h. 951.

KATA PENGANTAR

الحمد لله رب العالمين. والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله واصحابه اجمعين. اما بعد.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan segala limpahan dan rahmat-Nya kepada kita semua, sehingga dengan berkah dan rahmat-Nya dapat melaksanakan aktivitas kehidupan baik untuk kita sendiri, orang lain, dan untuk Tuhannya. Hanya melalui rahmat itulah manusia dapat menentukan tujuan dan arah yang dikehendakinya dalam kehidupan. Terlepas apakah ia mampu menggunakan untuk kebaikan dan amar ma'ruf nahi mungkar, atau untuk kemaksiatan.


Selesainya naskah skripsi merupakan sebuah transformasi yang tidak hanya dilakukan oleh seorang individu, namun keterlibatan dengan berbagai individu lain serta lingkungan yang mempengaruhi substansi dan bentuk proses yang dilahirkan. Sebagai suatu ikatan sistem dalam tatanan akademik tidak lupa penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Drs. Rahmat Suyud selaku dekan Fakultas Tarbiyah.
2. Bapak Drs.H.M.Rofangi, M.Si. selaku pembimbing skripsi yang telah menunjukkan berbagai kekurangan yang ada baik dalam penulisan ataupun dalam penulis sendiri.
3. Pimpinan, pengasuh dan pengurus Ponpes. Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang yang telah memberikan perhatian, partisipasi dan kerjasama yang baik sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Ketua Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, beserta staf-stafnya.

5. Kepala Bagian tata usaha Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga beserta seluruh Pegawai tata usaha yang membantu penyusun dalam hal administrasi dan surat menyurat dari awal hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
6. Kepada Pimpinan dan seluruh karyawan Perpustakaan UPT UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang dengan ramah melayani penyusun untuk meminjam dan mengembalikan referensi yang sangat diperlukan untuk penyusunan skripsi ini.
7. Ibu dan bapak guru serta dosen-dosen yang tidak penulis sebutkan satu persatu.
8. Kedua orang tua yang telah mendidik penulis dalam alur kehidupan.
9. Suami tercinta yang selalu membantu penulis dalam penulisan skripsi ini.
10. Semua teman-teman seperjuangan seperti Lina, Uul, restu, dan teman-teman kelas KI angkatan 2000.

Selesainya naskah ini merupakan proses awal yang perlu digali dan diterjemahkan kembali dalam tatanan keilmuan yang baru, sehingga sebuah konstruksi baru merupakan harapan penulis dari pembaca dan semua pihak yang telah mengetahui naskah ini.

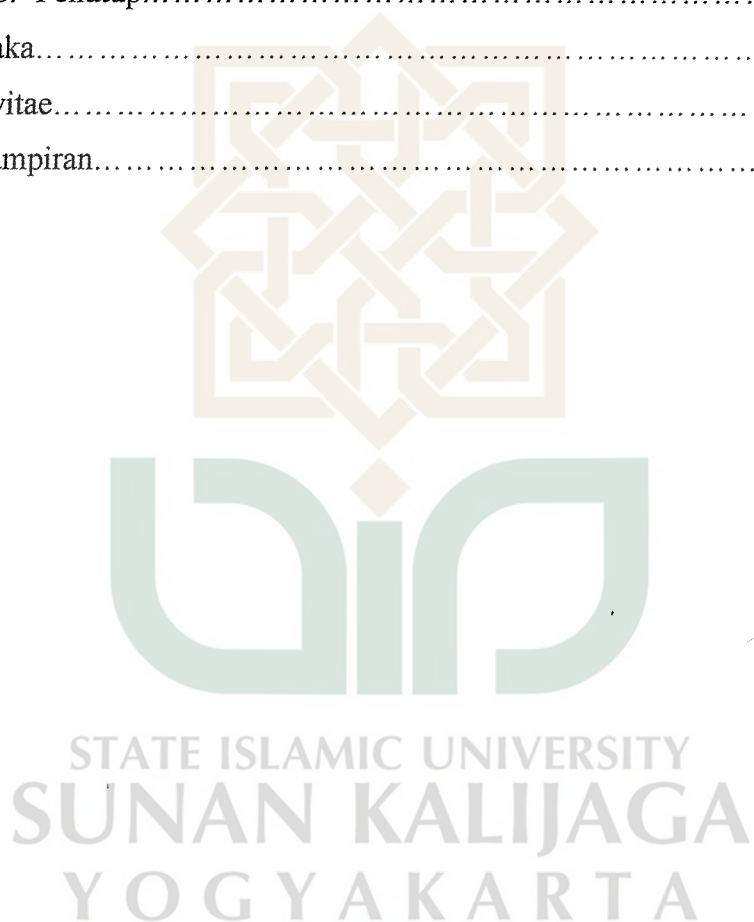
Magelang, 20 November 2004

Penulis

Minakhu Sahiyah

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Nota Dinas	ii
Nota Dinas Konsultan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Persembahan	v
Halaman Motto	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar bagan	xi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Penegasan Istilah.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	7
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	12
E. Alasan Pemilihan Judul.....	13
F. Telaah Pustaka.....	14
G. Kerangka Teoritik.....	15
H. Metode Penelitian.....	31
I. Sistematika Pembahasan.....	35
BAB II : DESKRIPSI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM	36
A. Letak Geografis.....	36
B. Sejarah berdiri.....	37
C. Struktur Organisasi.....	38
BAB III : KEPEMIMPINAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MANAJEMEN DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM	43
A. Konsep Kepemimpinan.....	43
- Tehnik Pengambilan keputusan	48
B. Inovasi Pesantren Sebuah informasi.....	53
1. Kurikulum.....	55

2. Quantum teaching.....	58
C. Kepemimpinan Dan Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan Islam di Ponpes Darussalam.....	65
BAB IV : PENUTUP.....	84
A. Kesimpulan.....	84
B. Saran-saran.....	87
C. Penutup.....	88
Daftar Pustaka.....	89
Curriculum vitae.....	91
Lampiran-lampiran.....	92



Daftar Bagan

Bagan I	: Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang.....	41
Bagan II	: Struktur kepengurusan Pondok Pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang Jawa Tengah TA 1425-1426 H.....	42



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BABI

PENDAHULUAN

A. Penegasan Istilah

Skripsi ini berjudul “**Pondok Pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang : Tinjauan Manajemen Pendidikan Islam.**”Judul tersebut akan penulis tegaskan sebagaimana di bawah ini :

1. ***Pondok*** artinya madrasah dan asrama (tempat mengaji dan belajar agama)¹
2. ***Pesantren*** artinya asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji disebut : pondok.²

Menurut Dr. Endang Turmuji pondok merupakan salah satu unsur dalam pesantren yang saling berkaitan dengan dua unsur lain yakni kiai dan santri. Beliau menjelaskan bahwa pondok merupakan sistem asrama yang digunakan kiai untuk mengakomodasi para santrinya. Sebuah bentuk yang menyerupai perumahan sederhana dengan fasilitas yang minim, jika dibandingkan dengan sebuah *hall* atau universitas-universitas (*college*) Barat. *College* atau *hall* memiliki kamar-kamar yang ditempati satu orang siswa untuk setiap kamarnya, namun di pondok biasanya dalam satu kamar ditempati oleh lebih dari satu santri. Jadi *pondok pesantren* merupakan kompleks perumahan (terdiri dari rumah kiai dan keluarganya, serta beberapa pondok, ruang belajar dan masjid) yang menggunakan sistem pembelajaran di mana para santri belajar menggali pengetahuan

¹ Dinas P & K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 2003, h. 888.

² *Ibid*, h. 866.

keislaman kepada ulama (kiai) yang memiliki pengetahuan agama yang luas dan mendalam.³

Dawam Raharjo mengatakan bahwa pesantren adalah lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu-ilmu agama Islam.⁴ Contohnya langgar dan masjid adalah merupakan tempat di mana anak-anak muda belajar tentang ilmu-ilmu Islam seperti rukun iman dan rukun Islam (dasar-dasar kepercayaan dan dasar-dasar rituil keagamaan), maka pesantren adalah tempat anak-anak muda dan dewasa belajar secara lebih mendalam dan lebih lanjut yang diajarkan secara sistematis, langsung dari dalam bahasa Arab serta berdasarkan pembacaan kitab-kitab klasik yang dikarang oleh ulama-ulama besar.⁵

3. *Pondok pesantren Darussalam terletak di dusun Kricaan mesir*, desa Salam Kecamatan *Salam* Kabupaten *Magelang* Jawa Tengah, Posisinya berada di seberang sungai krasak, sebelah barat, berjarak \pm 2 Km dari jalan raya Jogja-Magelang,sebelum pintu gerbang “*Selamat datang di Jawa Tengah*” dari arah Yogyakarta.
4. *Tinjauan*, dalam Kamus besar bahasa Indonesia merupakan kata benda dari kata kerja meninjau yakni mempelajari dengan cermat; memeriksa

³ Endang Turmuji, *Perselingkuhan Kiai Dan Kekuasaan*, terjemahan Supriyanto Abdi, LkiS, Yogyakarta, 2004, h. 28,35.

⁴ Dawam Raharjo (Editor), *Pesantren dan Pembaharuan*, LP3ES,t.k., 1974, h. 2.

⁵ *Ibid.*

untuk memahami dan sebagainya. Jadi “tinjauan” ialah hasil meninjau, pandangan, atau pendapat sesudah menyelidiki dan mempelajari sesuatu.⁶

5. **Manajemen** artinya penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁷ Dalam kamus Ilmiah Populer dikatakan bahwa manajemen merupakan pengelolaan usaha; kepengurusan; ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.⁸

Berikut ini beberapa pengertian manajemen menurut beberapa tokoh :

- a. Menurut Horald Koont dan Cyril O'donnel :

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.

- b. Menurut James A. F. Stoner.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁹

⁶ Dinas P & K, *Op.cit.*, h. 198.

⁷ *Ibid*, h. 708

⁸ Pius Partanto dan M.Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, Penerbit Arkola, Surabaya, 1994, h. 434.

⁹ Muslih. *Manajemen Suatu Dasar Dan Pengantar*, BPFE UII, Yogyakarta, 1989, h. 2.

Banyak pendapat para ahli yang mengatakan bahwa manajemen belum mempunyai teori yang standar, tetapi hanya sebagai pendekatan. Apabila manajemen dianggap sebagai sebuah proses atau serangkaian kegiatan maka mencakup kegiatan-kegiatan manajerial. Kegiatan manajerial ini meliputi berbagai aspek, namun yang penting antara lain perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Meskipun para ahli manajemen memberikan pendapat yang beragam, namun pada intinya tetap sama. Di antaranya pendapat GR. Terry menyebutkan 4 unsur pokok dalam manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.¹⁰

Drs.M.Ngalim Purwanto mengatakan bahwa istilah manajemen lebih sering dipakai di dalam dunia perusahaan atau ekonomi, sedang dalam dunia pendidikan lebih sering dipakai istilah administrasi pendidikan.¹¹ Prof.Dr. Arifin Abdurrachman mengemukakan bahwa administrasi mengandung pengertian yang lebih luas daripada manajemen.¹² The liang Gie dan Sutarto lebih tegas lagi mengemukakan perbedaan antara manajemen dan administrasi. Dikemukakan bahwa manajemen termasuk salah satu unsur administrasi. Dengan demikian sangat sulit untuk memisahkan antara pengertian manajemen dengan administrasi. Namun Prof.Dr.Arifin Abdurachman, mengemukakan bahwa

¹⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT. Remaja RosdaKarya, Bandung, 1999, h. 11-13.

¹¹ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT.Remaja RosdaKarya, Bandung, 2000, h. 5.

¹² *Ibid*, h. 6.

manajemen merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang sebagai pelaksananya.¹³ Pendapat GR. Terry inilah yang akan penulis gunakan sebagai landasan analisis implikasi kepemimpinan ponpes Darussalam dalam penelitian ini.

Penulis memilih pengertian manajemen sebagai kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan bersama dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif, baik manusia maupun non manusia dan difokuskan kepada masalah kepemimpinan dalam hal ini kyai, sehingga bagaimana kepemimpinan dan implikasinya terhadap manajemen pendidikan Islam di pondok pesantren Darussalam.

6. *Pendidikan Islam.*

Syah Muhammad A.Naquib Al Atas mengatakan:

Pendidikan Islam ialah usaha yang dilakukan pendidik terhadap anak didik untuk pengenalan dan pengakuan tempat-tempat yang benar dari segala sesuatu di dalam tatanan penciptaan sehingga membimbing ke arah pengenalan dan pengakuan akan tempat Tuhan yang tepat di dalam tatanan wujud dan kepribadian.¹⁴

Menurut Prof.Dr.Hasan Langgulung, *Pendidikan Islam* ialah pendidikan yang memiliki 3 macam fungsi yaitu :

- a. Menyiapkan generasi muda untuk memegang peranan-peranan tertentu dalam masyarakat pada masa yang akan datang. Peranan ini berkaitan erat dengan kelanjutan hidup (*survival*) masyarakat sendiri.

¹³ *Ibid*, h. 7.

¹⁴ Hamdani Ihsan dan A.Fuad Ihsan, *Filosafat Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 1998, h. 16.

- b. Memindahkan ilmu pengetahuan yang bersangkutan dengan peranan-peranan tersebut dari generasi tua kepada generasi muda.
- c. Memindahkan nilai-nilai yang bertujuan memelihara keutuhan dan kesatuan masyarakat yang menjadi syarat mutlak bagi kelanjutan hidup (*survival*) suatu masyarakat dan peradaban. Dengan kata lain, tanpa nilai-nilai keutuhan (*integrity*) dan kesatuan (*integration*) suatu masyarakat, maka kelanjutan hidup tersebut tidak akan dapat terpelihara dengan baik yang akhirnya akan menyebabkan kehancuran masyarakat itu sendiri.¹⁵

Sedangkan berdasarkan hasil Seminar *Pendidikan Islam* se-Indonesia tanggal 7 sampai dengan 11 Mei 1960 di Cipayung Bogor menyatakan:

“Pendidikan Islam adalah bimbingan terhadap pertumbuhan jasmani dan rohani menurut ajaran Islam dengan hikmah mengarahkan, mengajarkan, melatih, mengasuh, dan mengawasi berlakunya semua ajaran Islam”¹⁶

Inti dari pendapat-pendapat dari beberapa tokoh Pendidikan Islam di atas adalah bahwa *Pendidikan Islam* adalah bimbingan yang dilakukan oleh pendidik kepada peserta didik agar peserta didik memiliki kepribadian sebagai seorang muslim.

Dari uraian di atas, penulis bermaksud untuk membahas atau meneliti kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dengan bimbingan yang dilakukan oleh pendidik (Pimpinan, pengasuh, dan pengurus sebagai tenaga pendidik) kepada peserta didik (santri dan santriwati) agar peserta didik memiliki kepribadian sebagai

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

seorang muslim. Penelitian difokuskan kepada kepemimpinan dan implikasinya dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, di pondok pesantren Darussalam, kecamatan Salam Kabupaten Magelang.

B. Latar Belakang Masalah

Setelah ditetapkan UU No.22 tahun 1999 tentang pemerintahan Daerah yang pada hakikatnya memberikan kewenangan dan keluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada. Kewenangan dan keleluasaan tersebut diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab.¹⁷

Ketika lembaga-lembaga pendidikan mulai mengarahkan dirinya kepada kebebasan pengelolaan sumber daya yang dimiliki secara efektif khususnya sekolah-sekolah negeri, Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan otonomi sejak ia didirikan, ia berhak memajemen sumber daya yang ia miliki semaksimal mungkin. Namun pengertian otonomi pesantren akan tersentralisasi pada kepemimpinan sang kyai.

Nurcholish Madjid sebagaimana dikutip oleh Yasmadi menulis bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berperan cukup penting di Indonesia dalam membentuk kualitas sumber daya manusia Indonesia.

¹⁷ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, h. 5.

Meskipun pesantren juga memiliki kelemahan yakni pada proses modernisasi. Namun arah modernisasi pesantren harus berangkat dari potensi dasar yang ia miliki yang patut untuk dibumikan kembali.¹⁸

Dua sisi makna yang dimiliki pesantren yakni, secara historis pesantren tidak hanya mengandung makna keislaman, tetapi juga makna keaslian Indonesia. Sebab, Islam tinggal melanjutkan, meneruskan, melestarikan, dan mengislamkan, pesantren yang telah ada pada masa Hindu-Budha.¹⁹

Setelah mengarungi waktu yang panjang pesantren masih tetap eksis meskipun banyak yang tidak memiliki santri, terlepas dari kelemahan yang dimilikinya ternyata masih banyak pesantren yang tidak berubah semenjak ia didirikan, tetap asli seperti bentuk awalnya, baik tujuan pendidikannya, visi dan misi, metode pengajarannya dan masalah manajemennya. Namun, masyarakat masih banyak yang percaya dengan kemampuan pesantren dalam membentuk moral santri-santrimya.

Pondok pesantren Darussalam yang terletak di desa Kricaan Mesir, kecamatan Salam, kabupaten Magelang, merupakan salah satu pesantren yang masih memiliki bentuk keaslian sejak ia didirikan. Lingkungan yang sederhana membuat pesantren ini memiliki karisma dan kekhasan tersendiri.

Pondok pesantren Darussalam didirikan oleh Kyai H. Muhammad Nursalim pada tahun 1961 di Kricaan Mesir, Salam Magelang. Pesantren

¹⁸ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren : Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Ciputat Press, Jakarta, 2002, h.58-59.

¹⁹ *Ibid*, h. 62.

Darussalam merupakan cabang pondok pesantren Miftahul Muftadi²⁰in Darussalam, Krempyang, Tanjung Anom, Nganjuk Jawa Timur, karena kyai H. Muhammad Nursalim adalah salah satu alumnusnya.

Seorang kyai sebagai *founding father* pendiri, juga biasanya sebagai pemilik sebuah pesantren adalah seorang pahlawan yang merintis untuk tegaknya kehidupan yang lebih baik berdasarkan pandangan hidup yang benar dan jernih. Itu semua diperolehnya setelah menempuh semua lika-liku *laku* yang sarat dengan nilai-nilai dari pemahaman agama Islam yang ia yakini. Dan *laku* sebagai amal shaleh yang ia tempuh, serta ibadah yang ia jalankan tiada lain hanya berdasar ilmu yang diperolehnya dengan bersusah payah dari kyainya di pondok ia belajar.²⁰

Pondok pesantren memiliki sebuah kekuatan dasar yakni adanya “ketergantungan” kepada figur seseorang secara subyektif. Kalau nantinya seorang kyai itu terus sanggup menciptakan *latent pattern maintenances* secara dinamis supaya institusi pondok pesantren yang ia dirikan dapat bertahan, berarti pondok Pesantren itu tidak hanya dapat hidup, bahkan akan terus berkembang dengan kapasitas kyai sebagai *founding father*-nya.²¹

Pondok Darussalam adalah salah satu pondok salaf, dengan kesederhanaan dan kekhasan yang dimiliki sampai saat ini masih diminati, hal ini dibuktikan dengan jumlah santri dan santriwati berjumlah 137 orang, meskipun jumlahnya mengalami penurunan semenjak wafatnya kyai H.

²⁰ Abdul Munir Mul Khan dkk, *Rekonstruksi Pendidikan And Tradisi Pesantren: Religiusitas Iptek*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 1998, h. 171.

²¹ *Ibid.*

Muhammad Nur Salim pada tahun 2001. Hal tersebut tidak membuat lembaga ini patah semangat, setelah tanggungjawab pengelolaan pondok dilanjutkan oleh istri dan keluarga beliau.

Banyak lembaga pendidikan Islam tradisional yang “bingung” tentang dirinya ketika berhadapan dengan “tuntutan” masyarakat saat ini.²² Sehingga merubah dirinya menjadi pesantren “modern” salah satunya dengan membuka madrasah.

Prof.Dr. Abdul Munir Mul Khan memberikan komentar bahwa perlu dibedakan antara pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam non-formal dan luar sekolah dengan pesantren sebagai penyelenggara pendidikan. Menurut beliau pesantren yang merubah dirinya dengan mendirikan madrasah adalah disebut sebagai penyelenggara pendidikan, sehingga dapat menggunakan ilmu-ilmu terapan. Jika tanpa konsep yang jelas, ide keterpaduan tersebut dapat menyebabkan kekhasan pesantren dalam tujuan, “kurikulum”, sistem, dan evaluasi pembelajaran, sebagai lembaga pendidikan Islam non-formal akan hilang.²³

Kebimbangan-kebimbangan lembaga lembaga pendidikan Islam yang berada di antara dua dunia, keduniawian dengan keakhiratan. Antara pendidikan ilmu-ilmu umum dengan ilmu-ilmu agama, membuat ciri khas

²² “tuntutan” atau keinginan-keinginan masyarakat terhadap anak-anaknya setelah tamat menempuh pendidikan sangat beragam. Terlepas dari itu semua tidak sedikit orang tua menuntut agar anaknya memiliki moral dan akhlak yang baik, menjadi anak yang shaleh. Akan tetapi dalam krisis yang dialami bangsa saat ini adalah krisis akhlak dan moral, salah satu tanggung jawab lembaga pendidikan.

²³ Abdul Munir Mul Khan, *Nalar Spiritual Pendidikan, Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*, Tiara Wacana, Yogyakarta, 2002, h.182-183.

lembaga pendidikan murni Islam “hilang”. Sehingga output yang dihasilkan juga mengalami dilema, dangkal keagamaan dan menguasai “kulit” ilmu-ilmu umum.

Namun, pesantren Darussalam tetap teguh menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan Islam murni. Sebagai pondok pesantren salafiyah, keilmuan yang diajarkan hanya ilmu-ilmu Islam dan sama sekali tidak memuat ilmu-ilmu umum. Tujuan pendidikannya hanya ingin mencetak seorang muslim yang pandai membaca Al Quran dan kitab-kitab kuning, serta melaksanakan syariat Islam dalam kehidupan sehari-hari. Meskipun kuantitas santrinya agak berkurang setelah ditinggal wafat pendirinya.

Hal inilah yang membuat penulis tertarik untuk meneliti pesantren Darussalam. Kebulatan tekadnya di era informasi dan teknologi, ketika banyak orang khawatir dan cemas akan digilas jaman materialistis, ia tetap mempertahankan kemurniannya sebagai pesantren yang berfungsi sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak kehilangan identitas dan cita-cita murni sejak “pesantren” tersebut ada.

Keberadaan pesantren ini, sampai saat ini tidak terlepas dari pengelolaan dan menejerialnya. Tanpa pengelolaan dan manajemen yang baik mustahil pesantren Darussalam dapat bertahan. Manajemen seperti apa yang diterapkan di ponpes Darussalam, dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Jika melihat banyaknya lembaga-lembaga pendidikan lain yang menawarkan hal-hal yang tidak ada di pesantren Darussalam. Manajemen pendidikan Islam seperti apa yang ada, sehingga

pesantren Darussalam tetap eksis. Manajemen tidak dapat dilepaskan dari manajerial atau kepemimpinan (*leadership*). Sehingga secara teoritis manajemen pesantren tidak dapat dipisahkan dari sosok kyai sebagai pemimpin, yang tentunya akan membawa implikasi terhadap manajemen pesantren yang ia pimpin. Peralihan kepemimpinan yang terjadi tentu juga mempengaruhi hal yang sama. salah satunya ialah berkurangnya jumlah santri.

C. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah yang ingin penulis teliti yakni bagaimana kepemimpinan di pondok pesantren Darussalam dan implikasinya terhadap manajemen pendidikan Islam di pondok pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang?

D. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan ingin mengetahui dan menjelaskan (*explanasi*) tentang kepemimpinan dan implikasinya terhadap manajemen di pondok pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang.

Adapun kegunaan penelitian ini antara lain :

1. Bagi Dunia Akademis.

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan bagi ilmu pengetahuan, khususnya manajemen pendidikan Islam. Dunia pendidikan Islam umumnya, lingkungan fakultas Tarbiyah, khususnya jurusan Kependidikan Islam.

2. Bagi Penulis.

Menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang bagaimana sesungguhnya pengelolaan sebuah pondok pesantren, khususnya dalam hal manajemennya karena jurusan penulis yang bertujuan mencetak para konseptor pendidikan.

3. Bagi Lingkungan Pondok Pesantren Darussalam.

Penelitian ini bagi lingkungan ponpes dapat digunakan sebagai suntikan informasi tentang bagaimana perkembangan teori-teori manajemen pendidikan saat ini, juga sebagai wahana intropeksi bersama dalam usaha mencapai tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan di Ponpes ini. Selain itu demi pengembangan kuantitas serta kualitas pondok pesantren Darussalam di masa yang akan datang, sebagai lembaga pencetak generasi-generasi yang berkepribadian muslim, yang akan memperjuangkan agama Islam di bumi Allah SWT, juga sebagai generasi penerus bangsa dan Tanah Air Indonesia.

E. Alasan Pemilihan Judul

Ada beberapa hal yang menyebabkan penulis memilih dan mengangkat judul tersebut, baik menyangkut lokasi maupun tema penelitian, alasannya adalah sebagai berikut :

1. Penulis memandang bahwa Pondok Pesantren Darussalam Kricaan Mesir mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan dan perkembangan Islam di desa Kricaan Mesir kecamatan Salam Magelang.

2. Pondok pesantren Darussalam merupakan pondok yang tetap mempertahankan keasliannya serta kemurniannya sebagai pesantren dengan tujuan keakhiratan, namun masih diminati karena terbukti masih banyak santri dan santriwati yang menuntut ilmu di ponpes tersebut, meskipun sebagian besar berasal dari luar daerah Magelang.
3. Penelusuran skripsi yang penulis lakukan di perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta belum ada yang mengangkat masalah manajemen pendidikan Islam yang ada di pondok pesantren secara khusus.
4. Letak pondok pesantren yang tidak begitu jauh dari penulis, juga kesederhaan judul-tema yang penulis angkat yang menjadi pertimbangan untuk kemudahan penelitian ini selanjutnya.

F. Telaah Pustaka

Berkenaan dengan karya ilmiah yang membahas tentang manajemen pendidikan khususnya di pondok pesantren baik skripsi, tesis, dan disertasi di UPT UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta hanya ditemukan tiga skripsi. Pertama karya saudara Mohammad Burhanuddin (1996) yang berjudul *"Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Di Madrasah Pesantren Sabili Muttaqin Tanjung Anom Nganjuk"*. Skripsi ini membahas pelaksanaan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan penyempurnaan.

Kedua, skripsi saudara Mualifatul Istianah (2002) dengan judul *"Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Di Lembaga Kajian Islam Mahasiswa"*

(LKIM) Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta , *Tinjauan Konsep Total Quality Manajement*". Saudari Mualifatul menulis tentang unsur-unsur manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, actuating, dan controlling* diterapkan dengan sistem *total quality manajement (TQM)*.

Ketiga, skripsi karya Rif'atunikhmah (2000) berjudul "*Aplikasi Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam Oleh Corps Dakwah Pedesaan Yogyakarta*". Skripsi ini membahas aplikasi lima fungsi manajemen yang digunakan oleh Corps Dakwah Pedesaan Yogyakarta dalam melaksanakan kegiatan pendidikan Islam di pedesaan. Kelima fungsi adalah pelaksanaan, pengorganisasian, staffing, pelaksanaan, dan pengawasan.

Ketiga skripsi tersebut membahas tentang manajemen namun dengan fokus pembahasan yang berbeda. Sedangkan masalah yang ingin penulis angkat dari pesantren Darussalam adalah tentang bagaimana bentuk dan pola kepemimpinannya serta implikasinya terhadap manajemen pendidikan Islam yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasannya di pondok pesantren Darussalam.

G. Kerangka Teoritik

Sejarah mengatakan bahwa pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Islam di Indonesia berhubungan erat dengan kegiatan dakwah Islamiyah. Pendidikan Islam yang berperan sebagai mediator agar ajaran Islam dapat disosialisasikan kepada masyarakat dalam berbagai tingkatan sosial. Melalui pendidikan inilah, masyarakat Indonesia dapat memahami,

menghayati dan mengamalkan ajaran Islam sesuai dengan ketentuan Al Quran dan As Sunnah. Sehingga hasilnya tingkat kedalaman pemahaman, penghayatan dan pengamalan masyarakat terhadap ajaran Islam amat tergantung pada tingkat kualitas pendidikan Islam yang diterimanya dari para pendakwah Islam.²⁴

Pesantren atau pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan formal yang tertua bagi masyarakat Islam di Indonesia. Kata pesantren berasal dari akar kata *cantrik* yang merupakan kata benda konkret, kemudian berkembang menjadi kata benda abstrak yang diimbui awalan *pe-* dan akhiran *-an*. Karena pergeseran tertentu, kata *cantrik* berubah menjadi kata santri. Dengan demikian, proses jadiannya, sesuai dengan hukum tata bahasa Indonesia, fonem *-ian* berubah menjadi *-en*, sehingga lahirlah kata *pesantren*. Sedangkan, kata pondok jelas merupakan penyesuaian ucapan kata *funduk* dalam bahasa Arab yang berarti *tempat menginap*.²⁵

Tujuan pendidikan Islam, khususnya pendidikan pesantren pada dasarnya berusaha membentuk manusia muslim yang baik dan agar menjadi warganegara yang bertanggung jawab, serta sadar akan kewajiban dan hak-haknya juga sebagai warga negara dan sebagai hamba Allah yang wajib beribadah kepadaNya (at-Taubah :31).²⁶

Tiga rangkaian jalan yakni keimanan, keislaman, dan keihsanan yang dipakai pendidikan Islam ternyata terbukti berhasil membina keberanian, kejujuran, keyakinan akan diri sendiri, kreativitas, integritas pribadi, keadilan, kesetiaan, kesabaran, semangat kerjasama, sifat responsive terhadap kemajuan, keseimbangan, toleransi, dan kewiraswastaan sebagai atribut

²⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta, 2003, h. 1

²⁵ Jusuf Amir Feisal, *Op.cit*, h. 194.

²⁶ *Ibid*, h. 198.

manusiawi yang dapat dikembangkan menjadi berbagai kompetensi dan keterampilan yang berguna bagi pembaharuan dan perubahan masyarakat.²⁷

Prof.Dr.Jusuf Amir Feisal menganalisis kekuatan yang dimiliki oleh pesantren yakni :

1. Lembaga pendidikan pesantren masih diterima sebagai lembaga pendidikan alternatif.
2. Kuantitas lembaga pendidikan pesantren memiliki jumlah yang lebih besar daripada lembaga pendidikan umum.
3. Keterikatan psikologis orang tua muslim dengan lembaga-lembaga, khususnya dengan lembaga pendidikan agama, masih kuat.
4. Adanya tradisi keagamaan dan kepemimpinan (informal) pada pesantren yang merupakan potensi nasional untuk pembangunan, khususnya pembinaan keimanan dan ketaqwaan yang menjadi tujuan pendidikan nasional.
5. Terbuka untuk pembaharuan.²⁸

Proses pendidikan tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan atau manajemen, karena manajemen sebagai komponen integral dari sebuah proses pendidikan secara menyeluruh. Melalui manajemen tujuan pendidikan akan dapat diwujudkan dan dicapai secara efektif dan optimal. Oleh sebab itu bagi para pelaksana pendidikan perlu memahami fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen ada empat yakni sebagai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Keempat fungsi ini harus berkesinambungan serta saling

²⁷ *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*, h. 188.

mendukung sebagai sebuah kesatuan yang utuh, sehingga dapat berjalan antara satu fungsi dengan fungsi yang lain sebagai sebuah proses dalam mencapai tujuan pendidikan.²⁹

Fungsi pertama yakni perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan program pendidikan berfungsi sebagai upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan. Selain itu, perencanaan program pendidikan berfungsi sebagai kegiatan untuk menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁰

Selanjutnya manajemen sebagai fungsi pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan semua rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Sehingga dalam pelaksanaannya, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi dengan baik sesuai tujuan yang ditetapkan.³¹

Fungsi manajemen sebagai pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam;

²⁹ E. Mulyasa, *Op.cit*, h. 20.

³⁰ *Ibid*.

³¹ *Ibid*, h. 21

memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan, merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.³²

Fungsi terakhir manajemen ialah sebagai pembinaan, yakni merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional terhadap semua unsur organisasi agar berfungsi, sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Jadi pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.³³

Ada beberapa kegiatan yang diperlukan dalam perencanaan pendidikan yang pada dasarnya adalah mengatur sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam setiap perencanaan ada tiga kegiatan yang saling berkaitan yakni :

1. Merumuskan tujuan yang akan dicapai;
2. Memilih dan menyusun program untuk mencapai tujuan tersebut;

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

3. Mengidentifikasi dan mengerakkan sumber daya yang dimiliki.³⁴

Ada beberapa syarat dalam merencanakan pendidikan antara lain :

1. Berdasarkan tujuan yang jelas.
2. Sederhana, realistis serta praktis.
3. Kegiatan diklasifikasi sehingga mudah menjadi pedoman dan dijalankan.
4. Fleksibel sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan.
5. Disusun secara seimbang dan menurut kadar kepentingannya.
6. Penghematan biaya, waktu, dan tenaga. Sehingga dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.
7. Tidak terjadi tugas-tugas yang saling bertimpang tindih.³⁵

Selanjutnya adalah pengorganisasian merupakan kegiatan menyusun dan membentuk hubungan kerja sehingga ada kesatuan usaha untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian akan tercipta hubungan yang harmonis. Dalam menyusun dan membagi tugas, wewenang, hak, kewajiban, serta tanggungjawab harus disesuaikan dengan kemampuan dan kepribadian masing-masing personil sehingga setiap orang benar-benar menduduki posisi yang tepat.³⁶

Perencanaan dan pengorganisasian, kedua fungsi manajemen ini dilanjutkan dengan *actuating* atau pelaksanaan dan penggerakan dengan memberikan perintah-perintah atau intruksi kepada seluruh personil untuk

³⁴ Nanang Fattah, *Op.cit.*, h. 49.

³⁵ M.Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 15.

³⁶ *Ibid*, h. 16.

melaksanakan tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.³⁷ Penggerakan merupakan unsur paling penting bagi terlaksanya tujuan manajemen. Alat yang digunakan untuk menggerakan seluruh personil adalah intruksi dan perintah.

Untuk menggerakan personil diperlukan koordinasi yang baik agar semua bagian dapat terintegrasi, sehingga tidak terjadi timpang-tindih. Seluruh unsur harus dapat berfungsi secara koordinatif, baik secara vertikal dan horisontal.³⁸

Tehnik-tehnik penggerakan adalah sebagai berikut :

1. Model tradisional. Penggerakan dalam model ini melahirkan pimpinan yang otoriter, karena ia memerintah yang disertai dengan ancaman, dan menuntut kesempurnaan, sanksi diskorsing atau bahkan dipecat karena melakukan kesalahan. Pimpinan sangat bangga dengan kekuasaan dan kekuatannya.
2. Model hubungan manusiawi. Model ini melahirkan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, karena rasa saling membutuhkan dan memiliki tugas yang sama yakni mencapai tujuan bersama.
3. Model sumber daya manusia. Dilandasi oleh asumsi bahwa setiap personil memiliki potensi potensial yang terpendam dalam dirinya, sehingga

³⁷ Muslih, *Op.cit.*, h.107.

³⁸ *Ibid*, h. 111.

pimpinan memberikan tanggung jawab kepercayaan yang lebih besar kepada bawahannya.³⁹

Manajemen dalam prosesnya memerlukan pengawasan sebagai salah satu fungsinya. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil yang telah dicapai. Proses dasar pengawasan terdiri dari dua tahap :

1. Menetapkan standar pelaksanaan pekerjaan.
2. Melakukan penilaian terhadap pelaksanaan dengan standar.⁴⁰

Fungsi pengawasan juga ada tiga yakni :

1. Menetapkan standar.

Maksudnya menetapkan standar pelaksanaan dari program pendidikan yang telah disusun salah satunya ialah menetapkan standar kelulusan siswa.

2. Mengadakan tes atau ujian.

Untuk memberikan pengukuran atau penilaian terhadap hasil pelaksanaan terhadap standar yang telah ditetapkan hanya dapat dilakukan dengan tes atau ujian.

3. Membuat laporan dan evaluasi kegiatan.

Setelah diperoleh hasil penilaian maka selanjutnya ialah membuat laporan dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan. Melalui laporan tersebut dapat mengevaluasi sejauh apa tujuan yang telah dicapai,

³⁹ Burhanudin dalam Rif'atunikhmah, *Aplikasi Fungsi Manajemen Dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam Oleh Corps Dakwah Pedesaan Yogyakarta*, Skripsi Sarjana Pendidikan Islam UPT UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, h. 24.

⁴⁰ Nanang Fattah, *Op.cit.* h. 101-102.

sehingga dilakukan perbaikan atau perubahan jika diperlukan agar tujuan dapat dicapai secara baik dan benar.

Sosok seorang kyai merupakan elemen yang paling penting dalam organisasi pesantren. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan pribadi sang kyainya.⁴¹ berbeda dengan politik, bahwa kekuasaan kiai ditegakkan di atas kewibawaan moral, bukanlah kekuasaan dengan senjata atau melalui SK presiden. Konsekuensinya, kiai dituntut mampu menjadi penyelamat bagi para santri dari kesesatan. Dengan demikian kedudukan kiai dalam pesantren bukanlah sebagai penguasa, melainkan pembimbing bagi para santri-santrinya.⁴²

Secara keilmuan dan pengalaman kyai telah memiliki kemampuan untuk mendirikan dan membina sebuah pesantren, karena ia sebagai seorang *mutakhirij* atau lulusan dari sebuah pesantren dan secara kumulatif cukup lama pula tinggal di sana, sehingga seorang kyai yang bersedia mengelola sebuah pesantren, sebenarnya dia secara teoritik memang telah memiliki kompetensi yang memadai dan telah pula memiliki *religious commitment* yang sangat kuat. Aspek-aspek religiusitas dari seorang kyai yang lama tinggal di pesantren, tentu akan tumbuh dengan baik. Aspek keyakinannya (*the belief dimension*), peribadatan dan wirid-dzikirnya (*religious practice : ritual and devotion*), pengalaman keagamaannya (*the experience dimension*)- lebih-lebih pengalaman batinnya, pengetahuan agamanya (*the knowledge*

⁴¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup kyai*, LP3ES, Jakarta, 1994, h. 55.

⁴² Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, h. 68.

dimension) maupun konsekuensi-konsekuensinya sebagai seorang muslim (*consequences dimension*) tumbuh dan bahkan terbentuk dengan baik.⁴³

Kecakapan yang dimiliki seorang pemimpin sekarang terletak pada keahlian dalam memilih para pembantu-pembantunya yakni orang-orang yang mempunyai keahlian tertentu sehingga dapat menjalankan peranan tertentu dalam rangka, keseluruhan, kecakapan membentuk sebuah *team* keahlian tertentu, yang dapat memenuhi kebutuhan anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan kelompok yang dipimpinnya, sehingga ketika ia tidak mampu lagi memenuhi kebutuhan kelompoknya lagi ia tidak disebut sebagai pemimpin kelompoknya lagi.⁴⁴

Jadi, tugas seorang pemimpin antara lain ialah :

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya .
2. Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetiknya kehendak – kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
3. Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menajadi kehendak mereka , mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.
4. Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai / mewujudkan kehendak-kehendak tersebut.⁴⁵

Beberapa sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan yakni:

1. Rendah diri dan sederhana.
2. Bersifat suka menolong.

⁴³ Abdul Munir Mul Khan dkk, *Op.cit.* h. 175.

⁴⁴ M. Ngalim Purwanto, *Op.cit.* h. 64.

⁴⁵ *Ibid.*

3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi.
4. Percaya kepada diri sendiri.
5. Jujur, adil, dan dapat dipercaya.
6. Keahlian dalam jabatan.⁴⁶

Sutisna, sebagaimana dikutip Mulyasa, merumuskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁴⁷

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dengan dua dimensi, yaitu yang berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada individu. Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan yaitu :

Sistem 1; dalam sistem ini pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik.

Sistem 2; dinamakan otokratis yang baik hati (*Benevolent authoritative*).

Sistem 3; dalam gaya ini dikenal dengan *manajer konsultatif*.

Sistem 4; Likert menyebutnya dengan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (*partisipatif group*).⁴⁸

Watak para pemimpin yang muncul dalam sejarah menurut para ahli manajemen dan ahli ilmu pemerintahan ada empat yakni :

⁴⁶ *Ibid*, h. 55-57.

⁴⁷ E. Mulyasa, *Op.cit.*, h. 107.

⁴⁸ *Ibid*, h. 111

1. Kepemimpinan yang otoriter.
2. Kepemimpinan kebabakan
3. Kepemimpinan yang demokratis.
4. Kepemimpinan yang berdasarkan ilmu atau intelektualis.⁴⁹

Pesantren lekat dengan figur kiai, hal ini sudah menjadi pendapat umum Kiai dalam pesantren merupakan figur sentral yang otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan di pesantren. Hal ini erat kaitannya dengan dua hal yakni, *Pertama*, bahwa kepemimpinan yang terpusat pada sosok individu yang bersandar pada kharisma serta hubungannya yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola “*serba –mono*”; *mono-manajemen* dan *mono-adiministrasi* sehingga tidak ada kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Hal *Kedua* adalah bahwa kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga, bukan komunal. Otoritas kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor keturunan juga sangat kuat sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anaknya yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memprotes. Sistem alih kepemimpinan di pesantren seperti ini kerap kali mengundang sindiran bahwa pesantren ibarat sebuah “kerajaan kecil”.⁵⁰

Seorang pemimpin, secara spriritual harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan seluruh keinginan Allah SWT yang telah Ia informasikan

⁴⁹ Ek. Mochtar Effendy, *Manajemen : Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Bhatara Karya Aksara, Jakarta, 1986, h. 215.

⁵⁰ Mundzier Suparta dan Amin Haedari (ed), *Manajemen Pondok Pesantren*, Diva Pustaka, Jakarta, 2003, h.14-15.

melalui Muhammad saw sebagai nabi dan rasul terakhir. Kepemimpinan yang dilandasi ketaqwaan, pemimpin yang selalu memegang prinsip melaksanakan perintah-perintahNya seiring dengan menjauhkan diri dari larangan-larangan Allah SWT.⁵¹

Pesantren sebagai lembaga pendidikan dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada para santri dan masyarakat yang membutuhkannya. Oleh sebab itu untuk menjalankan tugas tersebut dengan baik, pesantren sangat memerlukan dukungan sistem manajemen yang baik. Beberapa ciri sistem manajemen yang baik adalah adanya pola pikir yang teratur (*administrative thinking*), pelaksanaan kegiatan yang teratur (*administrative behavior*), dan penyikapian terhadap tugas-tugas kegiatan secara baik (*administrative attitude*).⁵²

Kinerja kyai, ustadz (guru), santri dan wali santri secara sinergis sesuai kapasitas dan kapabilitasnya masing-masing dalam konteks pendidikan pesantren harus mampu mendukung iklim belajar yang kondusif. Oleh karenanya agar iklim belajar yang kondusif dapat terwujud 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.⁵³

⁵¹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1993, h.18.

⁵² Mundzier Suparta dan Amin Haedari (ed), *Op.cit*, h. 23.

⁵³ *Ibid*, h. 32.

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan pesantren dalam rangka mencapai visi dan misi pesantren yang agung, yakni :

1. Mengadaptasikan kurikulum untuk memenuhi tuntutan kebutuhan belajar santri, mendayagunakan otoritas pesantren yang besar untuk memanfaatkan sumber pendidikan secara kreatif, dan selalu menempatkan guru dan staf dalam *team work* yang solid untuk menjalankan misi pesantren.
2. Memahami pola manajemen pesantren secara tepat dalam rangka meraih peluang memenangkan persaingan global.
3. Selalu aktif mengadaptasi model-model manajemen pendidikan yang cocok untuk mengembangkan program pesantren.
4. Melakukan pengembangan mutu guru berdasarkan rencana yang jelas.
5. Melaksanakan pengembangan program bagi guru, wali santri dan wali murid secara serempak sesuai dengan kultur pesantren salafiyah.
6. Mengembangkan kualitas guru melalui kerjasama dengan instansi terkait (Depdiknas, Depag, LSM, dsb).
7. Memberi penghargaan yang tepat bagi guru dengan prestasi dan kinerja yang baik.
8. Membangun keakraban dengan para staf dan guru secara proporsional sehingga tidak mengurangi kredibilitas sebagai pemimpin pesantren.
9. Melibatkan sebanyak mungkin unsur masyarakat dalam mengembangkan pesantren, khususnya dunia industri atau dunia kerja.
10. Memperluas (diversifikasi) komunitas belajar dengan memasukkan bermacam-macam sektor pendidikan (umum, profesional dan agama).⁵⁴

Kepemimpinan di pesantren identik dengan gejala *gestalt*, mengapa demikian karena mengingat di balik yang tampak dari luar masih terdapat keunikan-keunikan yang lain yang tidak tampak. Pesantren salafiyah contohnya yang telah melaksanakan madrasah, maka pemimpinnya dapat menjalankan kewenangan dan pembuatan keputusan secara formal sebagai kepala madrasah. Di sisi lain, pesantren salafiyah yang tidak

⁵⁴ *Ibid*, h. 40-41

menyelenggarakan sekolah formal, tugas pemimpin mungkin cukup memberi pengarahan dan koordinasi serta musyawarah untuk melaksanakan program-program pesantren, sedangkan urusan teknis diserahkan kepada staf yang telah ditunjuk seperti pengurus pondok, ustadz dan satgas lain. Maka format kepemimpinan pesantren sangat fleksibel karena latar pesantren itu kompleks, namun tergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kyai dan para pengasuhnya.⁵⁵

Sebagai sebuah lembaga otonom, yang didirikan dan dimiliki oleh kiai dan keluarganya, maka kepemimpinan pesantren dapat dimasukkan ke dalam kategori *mechanical school of organizational theory*. Oleh karena ketiga indikasinya dapat ditemukan, yakni :

1. Kewenangannya tersentralisasi.
2. Batas kewenangannya jelas.
3. Memiliki kekhususan dan keahlian.
4. Karyawannya memiliki tugas masing-masing.
5. Memiliki peraturan yang ketat.
6. Pemisahan dan pembagian staffnya jelas.⁵⁶

Nanang Fattah menjelaskan bahwa model kontingensi merupakan salah satu model kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional. Menggunakan pendapat Fiedler, beliau menjelaskan bahwa pendekatan ini menggunakan dua variabel. *Pertama*, hubungan antara pemimpin dan

⁵⁵ *Ibid.*, h. 24-25.

⁵⁶ Henry L. Tosi dan W. Clay Hamner, *Organizational Behavior And Manajement, A Contingency Approach*, Michigan State University, St. Clair Press 3 East Huron Street. Chicago, t.k., h. 8.

anggotanya. Kekuasaan dan pengaruh pemimpin akan lahir dari hubungan ini. Jika pemimpin dapat diterima baik dan dihargai oleh anggotanya, maka pemimpin tersebut tidak perlu bersandar pada kedudukan formalnya, namun sebaliknya ia menyangandarkan diri pada perintah untuk menyelesaikan tugasnya. *Kedua*, struktur tugas dalam situasi kerja. Pimpinan hanya tinggal memberikan perintah dan intruksi karena anggotanya telah mengerti dan paham akan apa yang diharapkannya. Dalam situasi ini pimpinan dengan sendirinya akan memiliki kekuasaan dan kewenangan yang besar.⁵⁷

Pesantren jika dilihat dari luar maka akan bersifat otonom dan tersentralisasi, jika kekuasaan dan kewenangan yang menjadi tolok ukurnya. Namun, jika melihat hubungan kerja antara pimpinan pesantren dan santrinya, maka bentuk kepemimpinan dalam pesantren tidak hanya bersifat *mechanical school of organizational theory*, tetapi juga menggunakan bentuk kedua yakni *human relation school*.

Human relation school memiliki beberapa ciri yakni :

1. Pendelegasian kekuasaan.
2. Bawahan diberikan kebebasan.
3. Saling mempercayai dan terbuka.
4. Memperhatikan seluruh bawahan.
5. Interpersonal yang dinamis.⁵⁸

Kepemimpinan tidak mungkin ditemukan hanya dengan satu bentuk saja, pasti seorang pemimpin akan melahirkan lebih dari satu bentuk

⁵⁷ Nanang Fattah, *Op.cit.*, h. 95-96.

⁵⁸ Henry L. Tosi dan W. Clay hamner, *Op.cit.*, h. 9.

kepemimpinan, begitu pula pemimpin pesantren. Karakteristik kepemimpinan ini akan membawa implikasi terhadap manajemen yang akan diterapkan dalam pendidikan pesantren. Aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan akan terpengaruh secara langsung oleh karakteristik kepemimpinan yang ada.

H. Metode Penelitian

1. Metode Penelitian Subjek.

Penulis mengambil subjek penelitian sebagai berikut :

- a. Pengasuh pondok pesantren
- b. Pengurus pondok pesantren
- c. Santri dan santriwati.

Adapun populasi yang ada di pondok pesantren tersebut adalah :

- a. Seorang pimpinan pondok
- b. 6 orang pengasuh (keluarga Ibu Nyai)
- c. 33 orang pengurus.
- d. 80 santri dan 35 santriwati.⁵⁹

Penulis tidak meneliti seluruh populasi yang ada namun hanya menggunakan teknik sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.⁶⁰ Dasar pengambilan sample adalah sebagai berikut :

⁵⁹ Jumlah ini mengalami penurunan tajam semenjak wafatnya pimpinan generasi kedua KH. Muhammad Nur Salim pada tahun 2001 lalu, padahal sebelumnya jumlah santri mencapai 500-an santri dan santriwati, apa sebabnya? inilah salah satu masalah yang ingin penulis ketahui melalui penelitian ini.

Apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjek besar dapat diambil antara 10-15 %, atau 20-25 % atau lebih.⁶¹ Mengingat populasi terbagi atas tingkatan-tingkatan/strata, maka penulis menggunakan tehnik *stratified sampling*.

2. Metode Pengumpulan Data.

Ada beberapa metode yang penulis gunakan agar data dapat terkumpul yakni :

- a. Observasi adalah suatu pengamatan yang dilakukan untuk tujuan khusus juga dengan pencatatan yang sistematis ditujukan pada satu atau beberapa fase masalah di dalam sebuah penelitian, dengan maksud untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk pemecahan persoalan yang dihadapi.⁶² Metode observasi memungkinkan seorang penyelidik mampu mengamati dari dekat gejala-gejala penyelidikan. Dalam hal ini penyelidik dapat mengambil jarak hanya sebagai pengamat saja, atau dapat pula melibatkan diri dalam situasi yang sedang diselidikinya.⁶³
- b. Interview atau wawancara merupakan metode untuk mengumpulkan data dengan tanya-jawab yang sebelumnya telah ditulis atau disiapkan

⁶⁰ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1984, h. 44.

⁶¹ Suhartini Arikunto, *Prosedur Penelitian : suatu pendekatan praktis*, Bina Aksara, Jakarta 1985, h. 107

⁶² Safari Imam Asy'ari, *Metodologi Penelitian Sosial*, Usaha Nasional, Surabaya, 1981, h. 82.

⁶³ Winarno Surachmad, *Dasar Dan Tehnik Research : Pengantar Metodologi Ilmiah*, CV. Tarsito, Bandung, 1975, h. 158.

secara sistematis dan cara tatap muka atau *face to face*. Teknik interview bertujuan untuk mendapatkan bahan atau informasi yang kita perlukan yang sukar diperoleh dengan cara yang lain.⁶⁴

- c. Dokumentasi adalah sebuah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan kategorisasi dan klasifikasi bahan-bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3. Metode Analisis data

Metode analisis data adalah suatu usaha untuk memilih dan menyusun data yang terkumpul untuk dianalisa dan diberi interpretasi sehingga data tersebut dapat bermakna dan dipahami serta dapat ditarik kesimpulan atau pengertian umum.

a. Analisis data kualitatif

Dalam analisa data kualitatif ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif non statistik melalui cara berpikir :

- 1). Induktif adalah sebuah proses penalaran dari hal-hal yang bersifat khusus kepada hal-hal yang bersifat umum atau disebut juga dengan proses generalisasi.⁶⁵
- 2). Deduktif adalah kebalikan dari metode induktif yaitu proses penalaran dari hal-hal yang bersifat umum kepada hal-hal yang bersifat khusus.⁶⁶

⁶⁴ *Ibid*, h. 87.

⁶⁵ Sidarto, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996, h. 43.

⁶⁶ *Ibid*, h. 44.

- 3). Komparasi yakni pembahasan dengan 'menggunakan suatu perbandingan tentang perbedaan dan persamaan masalah penelitian, kemudian ditarik kesimpulan.

Metode deskriptif memiliki beberapa ciri yakni⁶⁷ :

- a). Memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang; pada masalah-masalah yang aktual.
- b). Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisa (karena itu metode ini sering disebut metode analisis).

Mengingat penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskripsi maka sudah barang tentu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan sekaligus menjadi standar penilaian dalam menganalisa suatu data. *Pertama*, adalah pengumpulan data dari berbagai sumber yang ada baik menggunakan observasi, interview, dan dokumentasi yang memiliki relevansi dengan objek kajian. Setelah data terkumpul sudah memadai, baru disusun, dan diolah secara sistematis. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data yang komprehensif sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah pengumpulan data dianggap cukup, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap keaslian data, dan menerapkan keaslian data diperlukan pemeriksaan pelaksanaan. Teknik pemeriksaan data didasarkan beberapa hal antara lain : derajat kepercayaan, ketergantungan, dan kepastian. *Kedua*, menafsirkan atau

⁶⁷ Winarno Surachmad, *Op.cit.*, h.132

menginterpretasi data, maksudnya memberikan pemaknaan terhadap data, menjelaskan, dan mencari hubungan antar konsep. Dalam hal ini penafsiran lebih menggambarkan perspektif dari penyusun, yang bukan pada kebenaran mutlak. Sedangkan untuk menguji perspektif ini agar dapat mengarah kepada kebenaran, maka dilakukan dengan melakukan cross checking antar data, hal ini dilakukan jika terjadi perbedaan. Namun yang terpenting adalah dapat mengetahui akan terjadinya perbedaan.

I. Sistematika Pembahasan

Penulisan penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut :

Bab kesatu : Pada bab ini dijelaskan tentang penegasan istilah, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, alasan pemilihan judul, telaah pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua : berisi deskripsi pondok pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang, letak geografis, sejarah berdiri, dan struktur organisasi.

Bab ketiga : Hasil dari penelitian tentang kepemimpinan dan implikasinya terhadap manajemen di pondok pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang, Namun sebelumnya akan dijelaskan tentang konsep kepemimpinan, Teknik Pengambilan keputusan, inovasi pesantren yakni beberapa informasi penting tentang kurikulum, dan Quantum Teaching.

Bab keempat: berisi penutup, kesimpulan dan saran-saran yang merupakan harapan-harapan penulis.

Pondok pesantren Darussalam sebelah timur berbatasan langsung dengan sungai Krusak yang merupakan batas antara Kabupaten Sleman dan Kabupaten Magelang. Pondok pesantren Darussalam didirikan diatas tanah seluas 3412,5m, yang dibagi menjadi empat bagian. Bagian barat terdapat kantor putra, mushola putra dan kolam. Bagian utara terdapat gedung Al Ilyas, mushola putri, asrama putri, koperasi, kantor putri, dan dapur. Sebelah timur merupakan tempat tinggal Ibu Nyai yang biasa disebut Ndalem. Bagian selatan merupakan asrama putra yang disana juga terdapat koperasi.

Pondok pesantren Darussalam terletak di dusun Kricaan mesir, desa Salam, kecamatan Salam, kabupaten Magelang. Menurut sejarah, nama desa Kricaan Mesir diambil karena dahulu jalan-jalan yang ada ditempat itu dibuat dari batu-batu kerikil yang disusun, tapi karena dulu belum ada alat untuk meratakan maka hasilnya tidak rata. Orang Jawa menyebut jalan seperti itu "kricak". Sedang nama Mesir diambil dari tempat asal orang yang pertama membuka daerah itu, yaitu *Abdul Karim Al-Hadad*, beliau adalah orang dari Mesir, dan setelah wafatnya beliau dimakamkan di dusun ini.⁶⁸

A. Letak Geografis

DESKRIPSI PONDOK PESANTEN DARUSSALAM

BAB II

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pondok pesantren Darussalam sama dengan struktur kepengurusan. Secara umum dapat dijelaskan bahwa setelah wafatnya KH Muhammad Nursalim sebagai pengasuh dan pimpinan pesantren, maka posisi digantikan oleh Ny. Hj. Nursalim beserta keluarga. Keluarga disini yang dimaksud adalah putra dan putri dari Kyai Muhammad Nursalim. Beliau mempunyai satu orang putra dan dua orang putri. Ketiganya juga menuntut ilmu di pesantren yang sama dengan Kyai Muhammad Nursalim yaitu di Krempyang Nganjuk Jawa Timur. Selanjutnya untuk membantu kinerja pesantren, pengasuh memilih dan menunjuk pengurus yang terdiri dari ketua yang membawahi dua struktur pengurus santri putra dan santri putri. Untuk bagian putra diangkat sekretaris, bendahara dan dibantu oleh tujuh divisi yakni keamanan, pendidikan, pembangunan, listrik dan *sound system*, kebersihan, tamu, dan perlengkapan.

Sedangkan untuk pengurus putri juga diangkat sekretaris dan bendahara yang dibantu 5 divisi yakni divisi keamanan, pendidikan, kebersihan, tamu, dan perlengkapan. Selain kepengurusan putra dan putri untuk memudahkan pengawasan ditunjuk ketua kompleks dibantu seorang bendahara yang memiliki dua seksi yakni seksi keamanan dan kebersihan, dan setiap kamar ditunjuk seorang ketua sebagai penanggungjawab. Jadi, ketua kompleks langsung bertanggungjawab kepada ketua pengurus.

Berikut ini adalah struktur kepengurusan di pondok pesantren Darussalam

Pengasuh dan Pimpinan : Ny.Hj. Muhammad Nursalim dibantu oleh keluarga.

Ketua Pengurus : 1). Muhaimin

2). Masrur Aly

KEPENGURUSAN SANTRI PUTRA

Sekretaris : 1). Ahmad Khanafi

2). Wahid Mustofa

Bendahara : 1). Nasikin

2). Muhtadi

Divisi Keamanan : Ali Mustofa dan Sodik Fauzi

Divisi Pendidikan : Nursalim, Arif Ridlo, dan Ulinuha

Divisi Pembangunan : Saifurohman dan Ali Mas'ud

Divisi Listrik dan Sound system : Abu Umar dan Ahmad Khanafi

Divisi Kebersihan : Solikhun, Abdul Aziz, dan Taufiq

Divisi Tamu : Masrur Aly dan Irvan Hanafi

Divisi Grabah : Chotibul Umam dan Ahmad Ulinuha

KEPENGURUSAN SANTRI PUTRI

Sekretaris : 1). Siti Muslimah

2). Laelatul Mutakiyah

Bendahara : 1). Khamidatul Syar'iah

2). Sholihah

Divisi Keamanan : Fitriatul Islamiyah dan Khamidatus Syar'iah

Divisi Pendidikan : Umi Maghfiroh dan Laelatul Mutakiyah

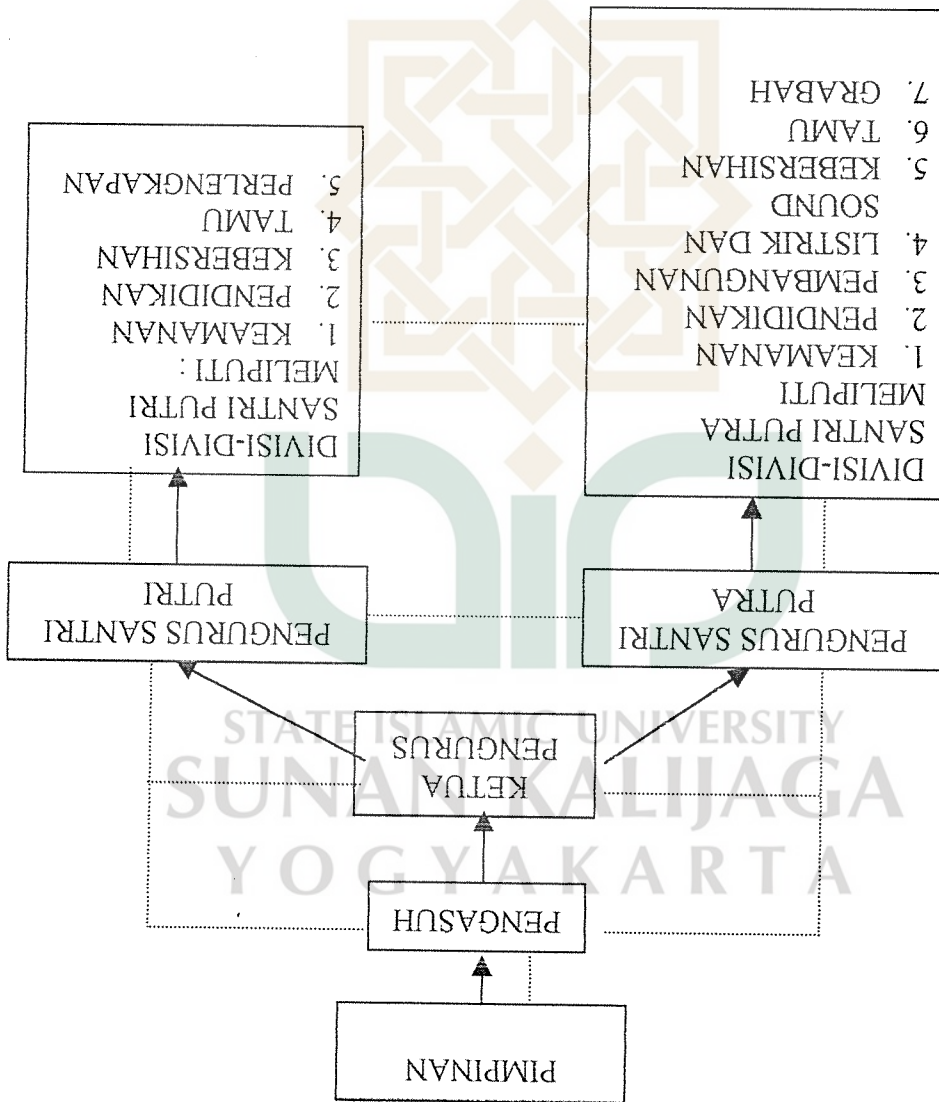
Divisi Kebersihan : Mardiyatul Kholidiyah, Khoiriyah, dan Mursidah

Tugas dari pada pengurus ialah membantu kinerja pembelajaran dan pengawasan santri, karena para pengurus juga berstatus sebagai murid juga. Sebagai senior mereka bertanggungjawab membimbing adik-adik kelas, namun demikian hubungan antara senior dan adik kelas tetap harmonis dan tidak menghilangkan sopan santun etika ponpes, yang menjadikan kitab *ta'lim munta'allim* sebagai pedoman mereka dalam bersosialisasi yang bersifat sufistik.

Namun ada satu sisi yang perlu diperhatikan, yakni masalah penyebaran dan pemerataan informasi administrasi Ponpes, meskipun tidak sering namun pengurus putri tidak mengetahui informasi, hendaknya salah seorang dari pengurus santri putri dijadikan pengurus teras pengurus utama, agar informasi dapat merata dan menjaga agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam suatu masalah. Sehingga antara pengurus santri putra dan putri dapat saling bertukar informasi, serta bersama-sama mendapatkan informasi yang perlu dipublikasikan.

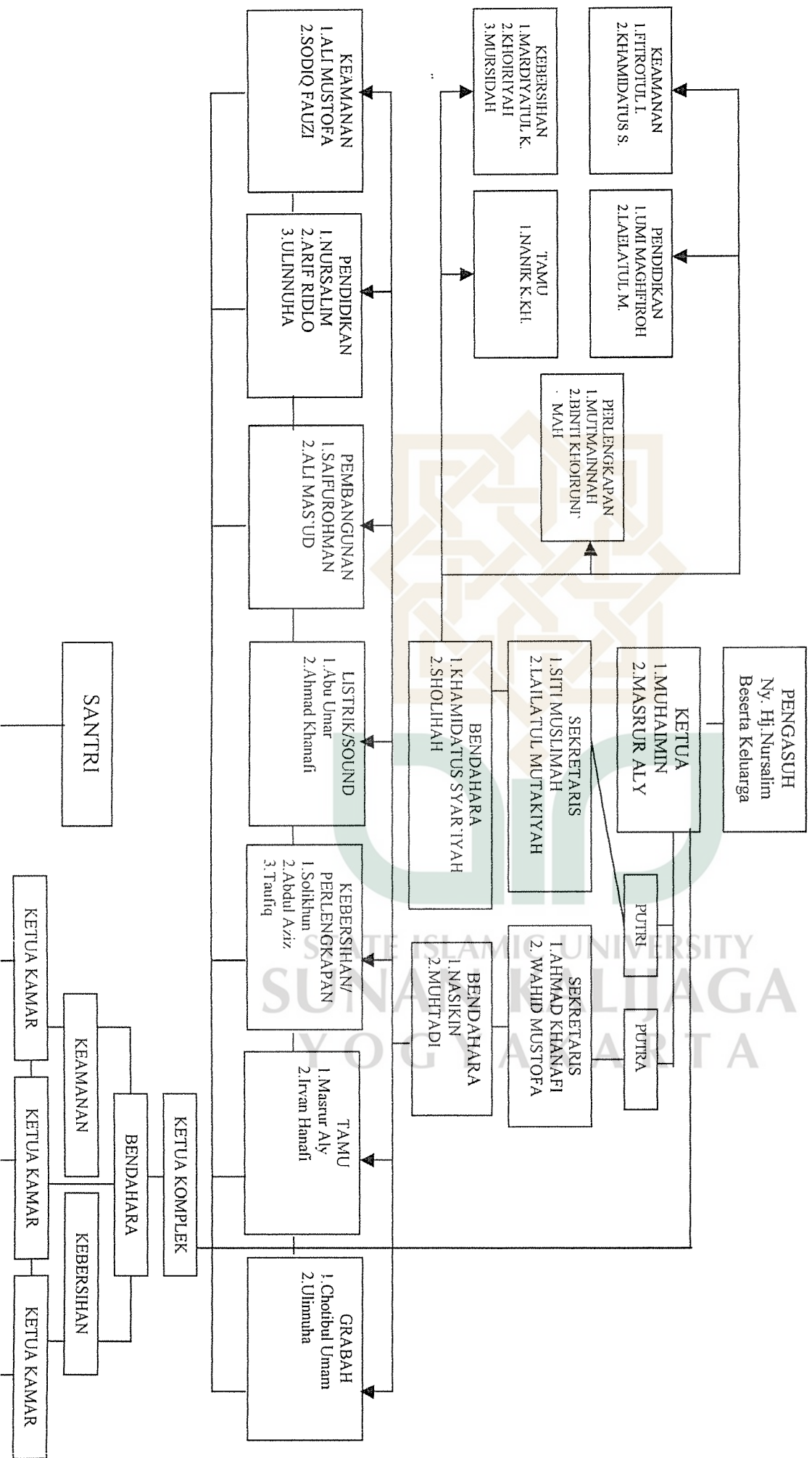
Divisi Perlengkapapan : Mutmainah dan Binti Khoirunimah
Divisi Tamu : Nanik Khasanatul KH

BAGAN I
STRUKTUR ORGANISASI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM
KRICAAN MESIR SALAM MAGELANG



Keterangan :
 —————> : garis intruksi
 ————— : garis koordinasi

BAGAN II
STRUKTUR KEPENGURUSAN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM
KRICAAN MESIR SALAM MAGELANG JAWA TENGAH
TA 1425-1426 H



**KEPEMIMPINAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MANAJEMEN DI
PONDOK PESANTREN DARUSSALAM**

A. Konsep kepemimpinan

“Tiap kamu adalah pemimpin, dan tiap pemimpin akan dimintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya (H.R. Muslim)”

Hadist diatas merupakan konsep kepemimpinan bagi kaum muslim bahwa kepemimpinan merupakan amanah umat yang wajib diemban dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada umat, akan tetapi juga kepada Allah swt diakhirat nanti.

Sebelum menyusun menjelaskan tentang pola kepemimpinan di pondok pesantren Darussalam, penyusun akan menjelaskan beberapa konsep, bentuk dan macam dari kepemimpinan, agar memudahkan untuk memahami konsep tentang kepemimpinan yang ada di pondok pesantren Darussalam.

Konsep kepemimpinan, jika dilihat dari sejarah perkembangannya ada tiga konsep yakni :

1. Kepemimpinan merupakan sifat bawaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sejak lahir. Seseorang menjadi pemimpin bukan karena dicetak atau dididik untuk menjadi pemimpin, tetapi karena ia dilahirkan sebagai seorang pemimpin. Konsep ini masih banyak dipakai oleh masyarakat agraris feodal. Ini merupakan konsep yang paling tua dan paling lama yang dipahami masyarakat. Bahkan mereka sering

mengangkat seseorang menjadi pemimpin karena faktor keturunan, karena

dianggap dilahirkan membawa sifat-sifat sebagai seorang pemimpin.

2. Agak maju lagi adalah konsep kepemimpinan yang memandang bahwa

kemampuan untuk memimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat

yang dimiliki seseorang, namun lebih dipengaruhi lagi oleh ciri-ciri dan

sifat kelompok yang dipimpin. Hal ini disebabkan karena setiap

masyarakat atau kelompok memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda

sehingga memerlukan sosok pemimpin yang berbeda pula.

3. Konsep yang terakhir merupakan konsep yang dilandasi beberapa faktor,

yakni faktor psikologis, sosiologis, ekonomis, dan politis, sehingga konsep

ini dianggap sebagai konsep yang lebih maju lagi jika dibandingkan

dengan konsep yang pertama dan kedua. Konsep ini mengatakan bahwa

meskipun seorang pemimpin memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang

sempurna, serta sebagai warga masyarakat yang baik, namun sukses-

tidaknya ia memimpin masih sangat dipengaruhi oleh situasi serta kondisi

yang selalu berubah yang pasti akan mempengaruhi masyarakat yang ia

pinjin.

Demikianlah penjelasan Drs. M.Ngalim Purwanto, MP., sehingga

beliau menyimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang ideal adalah

dengan memadukan ketiga konsep di atas agar dapat saling melengkapi dan

menyempurnakan kelemahan masing-masing.⁶⁹

⁶⁹ M. Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 24-25.

Hakekat seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bekerja melalui wewenangnya. Kepemimpinan akan semakin efektif jika seorang pemimpin memiliki banyak sumber kekuasaan. Ada tiga pendekatan dalam menyelesaikan masalah kepemimpinan yaitu :

1. Pendekatan sifat, difokuskan kepada kepribadian seorang pemimpin.
2. Pendekatan perilaku, yang menyoroti hubungan pemimpin dengan bawahan.
3. Pendekatan situasional, menyoroti kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional.⁷⁰

Secara ekstrem gaya kepemimpinan yang pokok ada tiga :

1. Kepemimpinan otoriter. Merupakan gaya kepemimpinan yang otoriter, yang hanya memerintah dan memberikan tugas, jika gagal maka bawahan yang gagal tersebut akan dipecat. Pemimpin seperti ini tidak pernah melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan, semua tindakan dan keputusannya tidak dapat diganggu gugat. Setiap masukan dan perbedaan pendapat dianggap sebagai pembangkangan atau pelanggaran terhadap kekuasaannya.
2. Kepemimpinan Laissez Faire. Adalah bentuk kepemimpinan yang sangat petunjuk dan saran dari pemimpin. Setiap kegiatan dilaksanakan tanpa teguran dari pemimpin. Semua hal dilakukan oleh bawahan, tanpa ada kacau, karena bawahan boleh bertindak bebas tanpa ada peraturan, dan

⁷⁰ Nanang Fattah, *Op.cit.*, h. 88.

rencana dan tujuan yang jelas. Kepemimpinan seperti ini keberhasilannya hanyalah ditentukan oleh dedikasi yang tinggi serta profesionalitas beberapa anggota kelompok.

3. Kepemimpinan Demokratis. Pemimpin seperti ini merupakan pemimpin

yang sangat ideal, karena ia memimpin dengan penuh percaya diri dan memberikan kepercayaan kepada anggota kelompoknya. Selalu siap

menerima masukan dan kritikan, yang ia utamakan ialah kepentingan, kebutuhan, kesanggupan, dan kemampuan kelompoknya. Selalu bersikap

kekeluargaan, kompak dan persatuan, serta memotivasi anggota kelompoknya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerja.⁷¹

Pemimpin yang demokratis selalu berangkat dari, oleh, dan untuk kelompoknya. Sehingga sangat bertolak belakang dengan gaya

kepemimpinan yang otoriter, yang menjadikan kepemimpinan sebagai kekuasaan tunggal yang tidak menerima kritikan serta masukan dari

anggota kelompoknya. Selain ketiga gaya kepemimpinan di atas Sondang P. Siagian

sebagaimana dikutip M. Ngalim Purwanto, membagi kepemimpinan menjadi lima bentuk :

1. Otoriter.

2. Militarisme, kepemimpinan yang sama dengan sistem militer, antara lain

bawahannya dihormati sesuai pangkat, fanatik dengan hal-hal yang formalitas.

⁷¹ M. Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 48-50.

1. Memiliki rasa tanggungjawab.
2. Konsisten untuk menyelesaikan tugas.
3. Enerjik.
4. Tepat.
5. Berani mengambil resiko.
6. Orisinal.
7. Percaya diri.
8. Terampil mengendalikan stress.
9. Mampu mempengaruhi.

Di antara sifat tersebut adalah :

sifat-sifat pribadi para pemimpin pendidikan, namun ditemukan beberapa sifat yang melekat pada para pemimpin pendidikan secara konsisten, sehingga sifat-sifat tersebut dapat ditransfer kepada para pemimpin pondok pesantren. Dari hasil penelitian bertahun-tahun memang belum dapat memastikan

5. Demokratis.⁷² mempunyai kekuatan gaib.
4. Karismatis. Maksudnya ialah pemimpin seperti ini memiliki karisma yang tinggi, sehingga pengikutnya banyak dan tidak jarang dianggap mengambill keputusan dan mengembangkan inisiatif.
3. Paternalistis adalah merupakan bentuk kepemimpinan yang terlalu melindungi bawahan, karena bawahan dianggap belum dewasa untuk

- Teknik Pengambilan Keputusan

Tolok ukur utama dari kinerja seorang pemimpin, termasuk pemimpin pesantren adalah dalam hal pengambilan keputusan. Karena semua keputusan akan menjadi acuan berpikir, bersikap dan berbuat seluruh komunitas pesantren. Kyai sebagai pimpinan sangat memerlukan wawasan tentang pengambilan keputusan pendidikan yang terus berkembang dengan menggali prinsip-prinsipnya, teknik, maupun konsepnya. Kyai, di era modern ini perlu meningkatkan kualitas pendidikan pesantren dengan pandangan global. Menjadikan manajemen pesantren sebagai masalah mu'amalah yang menuntut perilaku rasional. Sehingga meskipun kepemimpinan pesantren merupakan sesuatu yang unik, maka hendaknya kyai tidak hanya menggunakan hati nurani, menyandarkan suatu perkara yang akan diputuskan kepada Allah Swt. saja, namun perlu mempelajari berbagai model pembuatan keputusan yang berkembang di luar pesantren, seperti sekolah-sekolah umum bahkan di perusahaan sekalipun. Kaidah yang selalu dipegang pesantren dengan menjaga tradisi lama yang

10. Mampu mengkoordinasikan usaha-usaha pihak lain untuk mencapai tujuan pesantren yang ia pimpin.⁷³

⁷³ Mundzler Suparta dan Amin Haedari (editor), *Op.cit.*, h. 32.

masih relevan serta mengambil hal-hal baru yang lebih baik dapat diamalkan.⁷⁴

Kyai, sebagai seorang panutan yang telah melakukan ritual keagamaan serta melatih jiwa pikirannya, tentu sangat hati-hati dalam mengambil sebuah keputusan. Perenungan yang dalam dan menjadikan petunjuk serta hidayah Allah sebagai faktor utama seorang kyai dalam membuat sebuah keputusan, yang menjadikan kyai sebagai "wali" Allah di mata para murid dan pengikutnya. Namun hal tersebut sangat baik jika benar-benar didukung oleh wawasan kyai yang luas tentang ilmu-ilmu kepemimpinan, termasuk dalam membuat keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan hal yang biasa dijumpai dalam kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang dapat dikenali gayanya dengan mengenali bagaimana pengambilan keputusan yang ia gunakan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang menentukan tingkat kesuksesan kepemimpinan itu sendiri.⁷⁵

Lembaga pendidikan formal banyak menggunakan model pengambilan keputusan dengan model klasik dan model administratif. *Pertama*, model klasik. Merupakan optimalisasi strategi sebagai pilihan utama untuk mencapai tujuan serta sasaran lembaga yang sepenuhnya menggunakan rasionalitas. Dengan mengidentifikasi masalah; menetapkan sasaran serta tujuan; mempertimbangkan akibat

⁷⁴ *Ibid*, h. 46-47.

⁷⁵ M. Ngali Purwanto, *Op.cit*, h. 67.

dari setiap alternatif yang akan di ambil; menilai seluruh pilihan; maka diambil langkah keputusan serta mengevaluasinya, inilah langkah-langkah yang digunakan dalam pembuatan keputusan dengan model klasik.

Namun model ini kurang cocok diterapkan untuk kepemimpinan pesantren, karena beberapa hal :

- a. Model ini digunakan oleh pemimpin yang berlatar belakang intelektual akademik.
- b. Sistem yang kaku, rumit serta ilmiah.
- c. Bersifat spesialisasi dan profesional.

Kedua, model administratif. Model ini didasarkan atas beberapa asumsi antara lain :

- a. Adanya siklus dalam proses pembuatannya (*decision-making process*), dimulai dari identifikasi, diagnosa suatu masalah, mengembangkan beberapa solusi, mengambil salah satu solusi lalu menilai taraf keberhasilannya. Ulama sebagai nama atau julukan lain seorang kyai, selalu '*ibda' bi nafsik*.

- b. Proses dalam pembuatan keputusan yang melibatkan kinerja dari seluruh komponen dalam sebuah kelompok dalam organisasi merupakan hakikat administrasi dalam pendidikan. Sehingga diharapkan penyelenggaraan pendidikan di pesantren dapat berjalan efektif serta terhindar dari gangguan dan ancaman melalui dorongan dari pembuatan keputusan yang tepat, juga sifat

integritas pemimpin pesantren untuk menghargai semua kepentingan komunitasnya.

c. Kesadaran setiap pemimpin dalam hal keterbatasan ilmu serta kemampuannya untuk mengoptimalkan pemikirannya untuk melahirkan sebuah keputusan, sehingga manusia mustahil ia melahirkan keputusan yang sempurna.

d. Fungsi pokok lembaga pendidikan adalah menyediakan suasana yang kondusif untuk seluruh komponennya, sehingga sebagai sebuah proses pendidikan bertujuan dapat melahirkan aktivitas perilaku yang positif. Sehingga, jika santri yang memiliki keterbatasan ilmu dan pengalaman melakukan sebuah kesalahan merupakan sesuatu hal yang dianggap wajar.

e. Semua lembaga pasti akan memerlukan keputusan dalam semua bidang agar dapat terselesaikan dengan baik, sehingga pembuatan keputusan merupakan hal biasa.

f. Keputusan dibuat dengan cara yang umumnya sama dalam setiap organisasi dengan segala kekompleksannya.⁷⁶

Kepemimpinan pesantren dapat menggunakan model-model

pembuatan keputusan klasik atau administratif, tergantung kepada kondisi dan situasinya. Namun untuk lebih meningkatkan lagi profesionalitas sangat baik jika dikembangkan juga model pengambilan keputusan partisipatif, maksudnya orang-orang yang

⁷⁶ Mundzier Suparta dan Amin Haedari (editor), *Op.cit.*, h.47-49.

berpengaruh dilibatkan dalam pembuatan keputusan antara lain ialah

tenaga pengajar. Model ini mempunyai tiga alasan yakni :

- a. Meningkatkan komunikasi antara dan internal tenaga pengajar dalam pesantren.

- b. Meningkatkan mutu dari kinerja pengajar.

- c. Mendorong peningkatan profesionalitas dan juga dalam upaya demokratisasi pesantren.⁷⁷

Model pengambilan partisipatif ini ada tiga macam yakni :

- a. *Model Sentralisasi demokratis*. Pemimpin mengemukakan masalah atau keinginan-keinginan tertentu, kemudian bawahan dimintai saran-saran atas masalah dan keinginan tersebut. Namun keputusan akhir berada di tangan pemimpin.

- b. *Model Parlementer*. Bawahan memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Namun jika keputusan tidak bisa diambil dengan konsensus maka jalan yang diambil adalah dengan melakukan sistem pemilihan.

- c. *Model penentuan oleh peserta*. Yakni mengutamakan konsensus sebagai cara pengambilan keputusan, jika keputusan itu sangat penting bagi bawahan. Namun sebelumnya sudah diperkirakan bahwa konsensus atau kesepakatan bersama akan dicapai dalam pengambilan keputusan tersebut.⁷⁸

⁷⁷ *Ibid*, h. 50.

⁷⁸ M. Ngali Purwanto, *Op.cit.*, h. 71.

Namun pesantren merupakan lembaga pendidikan yang di

dalamnya diisi oleh kepentingan yang kompleks yang datang dari komponen yang ada, berbeda latar belakang, berbeda usia, budaya, motivasi serta kemampuan. Oleh sebab itu dalam realisasinya dalam hal pengambilan keputusan pemimpin haruslah dapat memformulasikan dengan tepat komponen dari pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam pembuatan keputusan.

Oleh karena perbedaan-perbedaan yang ada membuat pengasuh sebuah pondok pesantren sulit memperkirakan apakah program pesantren telah dilaksanakan dengan baik oleh para tenaga pengajar dan santri, hal tersebut disebabkan mereka sering bekerja berdasarkan informasi yang tidak sempurna. Oleh sebab itu pengasuh harus proaktif mencari dan mengelola informasi sebanyak-banyaknya.⁷⁹

B. Inovasi Pesantren Sebuah Informasi

Usaha yang dapat dilakukan dalam meningkatkan efektifitas pendidikan di pesantren adalah dengan menerapkan Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Pesantren (MPMBP). Kurikulum berbasis kompetensi juga dapat diterapkan di pesantren, serta pendidikan berorientasi *life skill* atau kecakapan hidup. Serta berbagai hal-hal baru yang berkembang saat ini,

⁷⁹ Mundzier Suparta dan Amin Haedari (editor), *Op.cit*, h. 54.

tentunya yang dapat diadopsi dan diterapkan pesantren sebagai upaya pemecahan masalah yang ada.⁸⁰

MPPMBP merupakan istilah baru dalam manajemen pesantren, walaupun sebenarnya istilah ini lahir akibat dari diterapkannya undang-undang otonomi daerah. Jika kita secara jujur mengakui, bahwa pesantren sejak awal didirikan berstatat otonom, ia berhak mempergunakan semua potensi yang ada dan dimiliki untuk pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan. Namun hanya memerlukan upaya optimalisasi dari kinerja dan usaha yang selama ini telah dilakukan.

MPPMBP, juga merupakan pengembangan dari model MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) yang juga lahir akibat diterapkannya undang-undang otonomi daerah. MBS merupakan proses pemberdayaan sebagai paradigma baru manajemen pendidikan. Pemberdayaan dimaksudkan untuk meningkatkan mutu dan kemandirian sekolah.⁸¹ Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mandiri, salah satu buktinya ialah regenerasi para santri senior untuk menjadi tenaga pengajar. Ini merupakan pemberdayaan pesantren sejak dahulu sebelum paradigma baru MBS timbul.

Selanjutnya paradigma baru lainnya adalah jika pendidikan umum baru menyadari tentang penerapan kurikulum berbasis kompetensi, maka pesantren-pesantren salafiyah yang tujuannya adalah membentuk kader-kader ulama sejak dahulu telah menerapkan kurikulum tersebut sesuai tujuan mereka masing-masing. Namun meskipun demikian masih memerlukan penataan yang

⁸⁰ *Ibid*, h. 64-65.

⁸¹ E. Mulyasa, *Op.cit.*, h. 31.

lebih baik, agar tujuan, metode, serta upaya yang digunakan dapat mendukung pencapaian misi dan visi pesantren.

1. Kurikulum

Perubahan dan perkembangan pesantren merupakan konsekuensi logis dari dinamika masyarakat sebagai kekuatan utama keberadaan dan kelestarian lembaga pendidikan pesantren. Kurikulum sebagai salah satu komponen pendidikan pesantren memerlukan kejelasan agar kompetensi pesantren dapat tercapai. Walaupun biasanya kurikulum yang ada dipesantren tidak lepas dari kemampuan sang kyai dan pengasuh pesantren itu sendiri.

Penyusunan kurikulum hendaknya berdasarkan pedoman, sebagai berikut :

- a. Apa yang akan diajarkan yakni ruang lingkupnya.
- b. Kepada siapa diajarkan.
- c. Apa sebabnya perlu diajarkan, serta tujuannya apa.
- d. Bagaimana urutannya.⁸²

Pedoman tersebut harus dibantu dan dikembangkan dengan

menyusun :

- a. Visi dan misi pesantren.
- b. Output santri disediakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, untuk apa santri disediakan.

⁸² Mundzler Suparta dan Amin Haedari (editor). *Op.cit.*, h. 78.

c. Landasan filosofis mengenai kurikulum yang disampaikan, apa alasan memilihnya.

d. Penyusunan bahan secara umum atau pengorganisasiannya.⁸³

- Secara garis besar kurikulum pesantren dapat dikembangkan melalui tahap-tahap berikut :
- a. Melakukan kajian kebutuhan (needs assessment) untuk memperoleh faktor-faktor penentu kurikulum serta latar belakangnya. Kegiatan ini berupaya untuk mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan :
- 1). Apakah kurikulum yang akan dikembangkan?
2). Apakah faktor-faktor yang utama yang mempengaruhi kurikulum itu?
3). Apa, kepada siapa, apa sebab, bagaimana organisasi bahan yang akan diajarkan?
- b. Menentukan mata pelajaran yang akan diajarkan.
1). Berhubungan dengan pertimbangan di atas, matapelajaran apakah yang dianggap paling tepat untuk diberikan:
2). Bagaimanakah lingkup dan urutan-urutan.
c. Merumuskan tujuan pembelajaran.
1). Apakah yang diharapkan dari siswa?
d. Menentukan hasil belajar yang diharapkan dari siswa dalam tiap matapelajaran
1). Apakah standar hasil belajar siswa dalam tiap matapelajaran dalam aspek kognitif / akademik / intelektual, afektif dan psikomotor ?
e. Menentukan topik-topik tiap-tiap matapelajaran
1). Bagaimanakah menentukan topik tiap matapelajaran, beserta luas dan urutan bahannya berhubungan dengan tujuan yang telah dirincikan?
2). Bagaimanakah organisasi yang tepat untuk tiap-tiap topik tersebut?
- f. Menentukan syarat-syarat yang dituntut dari siswa
1). Bagaimanakah perkembangan dan pengetahuan siswa?
2). Apakah syarat siswa agar dapat mengikuti pelajaran?
3). Kegiatan-kegiatan apakah yang harus dapat dilakukan siswa agar dapat mencapai tujuan pelajaran?
g. Menentukan bahan yang harus dibaca siswa
1). Sumber bahan apa yang tersedia di perpustakaan?
2). Sumber bacaan apa yang dapat disediakan?

adalah ketajuladanan sang kyai.

Setelah menyusun langkah-langkah tersebut maka diharapkan setiap pesantren membuat silabus atau garis-garis besar pokok pengajaran (GBPP), sehingga proses pengajaran dapat berjalan dengan sistematis dan memiliki tujuan serta arah yang jelas. Proses yang terjadi tidak hanya sebagai perantara ilmu pengetahuan saja tetapi lebih kepada proses pendidikan nilai dan ketajuladanan, karena akar pendidikan pesantren

- adapun yang dapat digunakan sebagai acuan adalah sebagai berikut:
- 3). Bacaan apa yang esensial dan bacaan apa sebagai pelengkap pendukung rujukan?
 - h. Menentukan strategi mengajar yang serasi serta menyediakan berbagai sumber/alat peraga proses belajar mengajar
 - 1). Berhubungan dengan bahan pelajaran dan taraf perkembangan dan pengetahuan siswa strategi mengajar yang bagaimana dianggap paling efektif?
 - 2). Alat intruksional/alat peraga apakah yang tidak ada dan alat serta sumber apakah yang dapat disediakan?
 - i. Menentukan alat evaluasi hasil belajar siswa serta skala penilaiannya
 - 1). Alat apa, kegiatan apa yang digunakan untuk mengukur taraf kemajuan siswa?
 - 2). Aspek-aspek apa yang akan dinilai?
 - 3). Bagaimanakah cara memberi nilai siswa?
 - 4). Apakah akan diberi bobot yang berbeda untuk aspek tertentu?
 - j. Membuat rancangan rencana penilaian kurikulum secara keseluruhan dan strategi perbaikannya
 - 1). Kapan dan berapa kali harus diadakan evaluasi kurikulum serta revisinya?
 - 2). Alat, proses atau prosedur apakah yang dapat digunakan?

2. Quantum teaching

Kyai, sebagai pimpinan pesantren tentunya sebagai figur utama bagi para pengasuh dan para tenaga pengajar dalam mendidik. Sebagai sentral figur yang mengerti metode dan teknik mengajar yang baik, sehingga apapun metode yang digunakannya akan ditiru dan diterapkan oleh para tenaga pengajar yang lain bahkan oleh santri ketika kelak mereka menjadi kyai-kyai baru. Sehingga kyai sangat perlu untuk meningkatkan profesionalitasnya sebagai tenaga pendidik dengan menguasai berbagai metode dalam mendidik.

Mahmud yunus sebagai salah satu pakar pendidik pernah mengatakan bahwa jika dibandingkan antara materi pelajaran dengan metode penyampaian pelajaran maka penguasaan metode penyampaian pelajaran jauh lebih penting dari pada materinya sendiri⁸⁵ Inilah salah satu alasan penyusun memasukkan pembahasan ini ke dalam tulisan ini. Penyusun mengambil salah satu metode pengajaran *Quantum Teaching* meskipun banyak metode lain yang muncul setelah metode ini.

Quantum teaching merupakan metode pengajaran dengan Supercamp, maksudnya ialah bahwa para siswa dididik dengan menetap selama 12 hari. Lingkungan yang sudah dikondisikan sedemikian rupa yang memberikan materi kepada siswa tentang mencatat, membaca cepat, menghafal, berkreaitas, berkomunikasi serta kiat-kiat yang dapat

⁸⁵ Mahmud Yunus dalam Abuddin Nata, *Op.cit.*, h. 33.

meningkatkan kemampuan mereka untuk menguasai segala hal dalam

kehidupannya.⁸⁶

Quantum Teaching adalah orkestrasi bermacam-macam interaksi yang ada di luar momen belajar. Interaksi-interaksi ini mencakup unsur-unsur untuk belajar efektif yang mempengaruhi kesuksesan siswa. Interaksi-interaksi ini mengubah kemampuan dan bakat alamiah siswa menjadi cahaya yang akan bermanfaat bagi mereka sendiri dan bagi orang lain.⁸⁷

Asas utama dalam Quantum Teaching adalah *Bawalah Dunia*

Meraka Ke Dunia Kita, Dan Antarakan Dunia Kita Ke Dunia Meraka, inilah

konsep sebagai sandaran utama metode ini. Maksud dari konsep adalah

Bahwa sangat penting bagi seorang guru untuk memasuki dunia murid,

Jembatan penghubung untuk masuk ke dunia kehidupan murid. Bahwa hak

mengajar tidak hanya ditunjukkan dengan sertifikat atau ijazah, atau SK

dari Departemen Pendidikan, akan tetapi hak mengajar adalah sesuatu

yang harus diraih dan diperoleh dan hak mengajar tersebut diberikan oleh

siswa atau murid. Karena mengajar melibatkan semua aspek yang dimiliki

oleh manusia yakni pikiran, perasaan, bahasa tubuh, serta aspek lainnya.

Jadi mengajar tidak hanya hak atau wewenang yang diperoleh dari

selambar kertas.⁸⁸

Jadi masuk ke dunia siswa sangat penting bagi guru, agar guru

mempoleh ijin langsung dari siswa, maka siswa akan patuh dan

membuka otak serta pikiran juga hati mereka untuk guru. Sehingga guru

⁸⁶ Bobbi DePorter et al, *Quantum Teaching : Mempertekankan Quantum Learning Di Ruang-Ruang Kelas*, terjemahan Ary Nilandari, Kaifa, Bandung, 2001, h. 4.

⁸⁷ *Ibid*, h. 5.

⁸⁸ *Ibid*, h. 6.

mengerti apa yang diinginkan oleh para siswanya, mengerti tentang kepribadian mereka.

Selanjutnya setelah membawa dunia siswa kepada dunia guru maka langkah selanjutnya ialah membawa dunia guru kepada dunia siswa. Cara yang digunakan ialah mengaitkan pelajaran dengan sebuah pengalaman atau peristiwa, pikiran, atau perasaan yang diperoleh siswa dari kehidupan mereka di rumah, serta pengalaman-pengalaman lainnya. Memberikan pemahaman kepada siswa tentang dunia tersebut. Di sinilah antara guru dan siswa saling memahami "*Dunia Kita*", saling menjejajah kaitan dan interaksi. Siswa akan dapat memahami serta membawa apa yang telah dipelajari ke dalam dunia mereka dan menerapkannya pada situasi baru.⁸⁹

Langkah awal ini merupakan hal yang penting dalam membina ikatan dan hubungan emosional antara tenaga pendidik dengan anak didik. Demikian pula dalam hubungan yang terjadi antara kyai dengan santri, proses pembelajaran setiap saat terus berlangsung sebagai sebuah proses. Bagimana kyai memasuki dunia santrinya – hal ini dapat dilakukan kyai karena ia dulu pernah menjadi santri-bagaimana kyai meraih ijin mengajar dari santri-santrinya, dan selanjutnya bagaimana membawa santri ke dunia kyai – keinginan dan tujuan pesantren yang ia pimpin -, sehingga kedua belah pihak dapat berinteraksi serta berkomunikasi dengan baik dan

harmonis. Maka lahirlah hubungan positif yang tidak hanya berdasarkan karisma sang kyai dan kepatuhan santri semata.

Setelah menerapkan prinsip pertama dalam Quantum Teaching, langkah selanjutnya ialah menerapkan lima prinsip selanjutnya, yaitu :

a. Segala sesuatu membawa pesan belajar atau segalanya berbicara. Pesantren perlu memperhatikan prinsip ini karena santri berinteraksi dengan lingkungan pondok selama 24 jam, sehingga apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan merupakan informasi yang menyampaikannya pesan-pesan belajar.

b. Segalanya bertujuan, maksudnya seluruh yang dipelajari mempunyai tujuan.

c. Memberikan pengalaman terlebih dahulu sebelum pemberian nama. Belajar akan lebih efektif jika pengalaman lebih dahulu diperoleh sebelum pengalaman itu diketahui namanya.

d. Mengakui setiap usaha. Santri dalam belajar telah melakukan perubahan yang besar dalam dirinya, sehingga berhak mendapat pengakuan atas pengorbannya. Dengan demikian santri akan termotivasi untuk selalu merubah dirinya ke arah yang lebih baik.

e. Jika layak dipelajari, maka layak pula dirayakan. Penghargaan terhadap santri yang memiliki prestasi, akan menjadi motivasi untuknya juga untuk yang santri lain. Penghargaan ini dapat berupa verbal dan non-verbal. Pujian dan sanjungan, serta acungan jempol

seorang kiai atau pimpinan pesantren terhadap santrinya yang

berprestasi dapat berpengaruh positif.⁹⁰

Kelima prinsip-prinsip tersebut dapat membantu tercapainya tujuan pendidikan, termasuk pesantren. Sehingga apapun yang dilakukan kyai dalam lingkungan pesantren, seluruhnya mengandungan pesan belajar. Jadi, pesantren merupakan sebuah *camp*, yang harus ditata dan dikondisikan sebagai tempat belajar bagi para santri selama 24 jam. Kyai harus membuka keyakinannya bahwa ia pantas untuk mengajar, selain itu juga meyakinkan dirinya bahwa santri-santrinya memiliki kemampuan belajar sehingga dapat menjadi seperti dirinya, membayangkan di setiap keningsantri tertempel angka 10, nilai yang sempurna yakni sebuah keberhasilan. Oleh sebab itu Kyai tidak boleh picik serta menutup dirinya. Menganggap prestasi dirinya tidak mungkin diriru oleh santri-santrinya. Jika kyai telah membuka lebar-lebar katup dirinya, serta yakin bahwa akan lahir kyai-kyai yang lebih baik dari dirinya, maka tindakan selanjutnya mempersiapkan sebaik mungkin (memanajemen) pesantren untuk mencapai tujuan tersebut.

Tandur, istilah yang digunakan dalam Quantum Teachig sebagai langkah-langkah pengajaran ada enam yakni :

a. Menumbuhkan minat baik untuk pendidik maupun peserta didik dengan memasaskan, dengan pertanyaan “Apakah manfaatnya bagiku (AMBAK), dan manfaatkan kehidupan belajar.

⁹⁰ Mundzier Suparta dan Amin Haedari (editor), *Op.cit*, h. 171-172.

- b. Alami, maksudnya menyampaikan pelajaran dengan membuat atau mendatarkan pengalaman general sehingga seluruh peserta didik dapat mengerti materi yang diajarkan.
- c. Memberi nama untuk setiap model, konsep, rumus, strategi dengan kata kunci, sebagai masukan bagi peserta didik.

- d. Mendemonstrasikan atau mempraktekan, yakni memberikan kesempatan kepada peserta didik bahwa mereka telah paham dan mengetahui, bahkan dapat mendemonstrasikan materi yang telah diajarkan kepada mereka.
- e. Mengulangi, maksudnya memberikan tips atau metode untuk mengulangi materi yang telah diajarkan juga meyakinkan kembali kepada siswa bahwa "Aku tahu bahwa aku bisa".

f. Perayaan, adalah guru memberi pengakuan serta berbagai cara lain untuk memberikan pengakuan atas kesuksesan peserta didik, serta kerja keras mereka untuk menyelesaikan materi yang diajarkan. Pengakuan dan penghargaan atas seluruh partisipasi siswa, menunjukkan betapa berharganya partisipasi tersebut.⁹¹

Abuddin Nata menjelaskan bahwa dalam kerangka konseptual tentang langkah-langkah pengajaran metode Quantum Teaching menunjukkan indikasi lima ciri yakni :

⁹¹ Bobbi DePorter (et al), *Op.cit*, h. 10.

1. Demokratis. Hal ini ditunjukkan dengan memberikan kepada siswa kesempatan yang luas untuk melibatkan diri secara aktif dalam setiap kegiatan pengajaran.

2. Menggali bakat dan mengekspresikan seluruh potensi yang ada dalam diri siswa sebagai akibat dari ciri yang pertama yakni demokratis.
3. Pemberian pengakuan terhadap seluruh partisipasi serta kemampuan siswa, sehingga menimbulkan kepuasan belajar dalam dirinya.
4. Unsur pemantapan terhadap penguasaan materi karena adanya penguasaan.

5. Unsur kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam bentuk konsep, teori, model, serta hal-hal lain yang berasal dari penemuannya terhadap hasil belajar siswa.⁹²

Quantum Teaching yang telah sedikit dipaparkan di atas, menawarkan sebuah konsep mengajar yang membuka kesadaran bahwa kegiatan belajar dan mengajar bukanlah pekerjaan yang mudah, karena ia memerlukan profesionalitas seorang tenaga pendidik dalam manajemen semua faktor, yang berkaitan secara langsung maupun tidak dengan masalah belajar, serta faktor yang berhubungan dengan dirinya sendiri maupun peserta didik sebagai objek utama pendidikan.

Melalui penambahan wawasan tentang pengambilan keputusan, kurikulum dan Quantum Teaching ini semoga menjadikan masukan bagi para pemimpin pesantren sebagai pemimpin pendidikan yang

⁹² Abuddin Nata, *Op.cit.*, h.37-38.

kepemimpinannya membawa implikasi secara langsung dalam mengelola pesantrennya.

C. Kepemimpinan Dan Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan Islam di Ponpes Darussalam.

Sebagai lembaga pendidikan, Pondok Pesantren Darussalam mengalami sejarah yang cukup panjang. Ia memposisikan dirinya sebagai lembaga yang mengembangkan pendidikan agama Islam berupa pengajian Al-Qur'an, pengajian kitab-kitab klasik dan pengkaderan calon-calon ulama. Garapan terhadap bidang-bidang tersebut terus mengalami perkembangan yang cukup mengembirakan terlihat dari pembangunan fasilitas gedung dan prasarana lain. Tentu saja dalam pengembangan pondok pesantren ini tidak terlepas dari pelaksanaan, organisasi, dan manajemen yang mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan keagamaan di pesantren tersebut.

Profil pemimpin pesantren tradisional mempunyai latar belakang pendidikan dari pendidikan pesantren salafiah, tidak mengambil pendidikan di universitas. Jadi pendidikan yang selama ini dicapai adalah bertalar belakang keilmuan pesantren. Di Pesantren Darussalam ada beberapa kompleks yang dipimpin oleh pengasuh yang bertugas mengawasi dan menjaga ketertiban maupun kebersihannya. Sementara untuk pengambilan keputusan ditingkat keseluruhan kompleks atau keluarga besar pesantren Darussalam dimusyawarahkan secara bersama-sama dan dipimpin oleh seorang kyai.

Dalam hal manajemen di pesantren tradisional sangat dipengaruhi oleh

sang kyai. Sehingga sangat sulit membedakan apa dan siapa yang disebut kepemimpinan (*leadership*) maupun manajemen. Bahkan menurut sebagian pakar, lembaga/organisasi itu berada dalam diri kyai atau kyai itulah

lembaganya. Orang dan lembaga menjadi identik.

Sifat kepemimpinan lebih dominan ketimbang manajemen. Ada kecenderungan tumpang-tindih. Hal ini beda sekali dengan di pesantren modern yang mudah dibedakan mana peran kepemimpinan dan mana peran manajemen. Ada rumusan peran yang sangat jelas antara pemimpin dan manajer. Seperti peran kyai sebagai pemimpin dalam sebuah pesantren dengan peran direktur (manajer) sebagai pelaksana kebijakan-kebijakan yang dirumuskan pemimpinnya. Organisasi manajemen di pesantren ini lebih sederhana dan tidak mendetail dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Pesantren Darussalam sebagai pesantren salafiyah, ada beberapa hal yang bisa dicatat berkaitan dengan karakteristik atau ciri khas dari pondok pesantren tradisional, baik dari sisi keilmuan, tradisi keagamaan maupun budayanya. Paling tidak ada beberapa hal dibawah ini bisa dicatat ciri-ciri pondok pesantren salaf (tradisional) antara lain :

1. Salafi

Pondok pesantren salaf (salafiah) secara alamiah disebut tradisional salah satunya dicirikan dengan akar keilmuan dan budaya yang berasal daari ulama-ulama salaf atau zaman pertengahan islam. Kata salaf inilah yang dijadikan akar sejarah dan keilmuan oleh kelompok pesantren

tradisional. Sehingga dalam banyak hal, seperti dalam materi kajiannya adalah karya-karya ulama salaf atau zaman pertengahan yang tercermin dalam kitab-kitab kuning;

2. Berkah dan wasilah

Dua kata ini adalah khas dari pondok pesantren salafiyah yang diyakini dan diamalkan oleh kalangan mereka. Berkah bisa dimaknai sebagai kemurahan atau doa yang dikabulkan oleh Allah swt akibat kita beramal dan mengikuti petunjuk seorang guru yang bijaksana dan ikhlas. Sedang wasilah adalah perantara antara seorang hamba yang awam untuk berhubungan dengan Allah swt. Dalam keyakinan kalangan tradisional berhubungan dan permohonan kepada Allah akan mudah dikabulkan jika mengikutkan ulama yang sholeh meskipun orangnya sudah meninggal untuk berdoa kepada Tuhannya.

3. Pengajaran kitab kuning

Kitab kuning bisa dikatakan merupakan simbol dari pesantren salaf (tradisional). Adapun yang dimaksud kitab kuning adalah kitab atau buku pengetahuan keagamaan yang ditulis diketas yang berwarna kuning dengan huruf arab tanpa harakat (karena ada bahasa arab, bahasa daerah jawa, melayu, atau yang lainnya). Di pesantren pasti dijumpai adanya pengajian kitab kuning produk dari ulama salaf atau zaman pertengahan yang merupakan inti dari kegiatan pesantren salaf.

4. Sarungan

Sarungan dan berpeci juga termasuk simbol, tapi merupakan simbol budaya berupa pakaian yang melekat dikalangan pesantren tradisional. Akan tetapi berbeda dengan pesantren modern yang biasanya memakai celana, baju dan berpeci, bahkan dasi. Itu jika dilihat dari sisi budaya berpakaian.

5. Ziarah kubur

Tradisi ziarah kubur bisa dikatakan merupakan ciri kaum tradisional yang mencoba untuk menghormati para leluhurnya. Seperti tradisi ziarah wali songo di Jawa hingga Madura. Termasuk ziarah kepada guru atau kyai, tempat mereka menimba ilmu keagamaan secara turun-temurun. Para guru ngaji, wali, kyai, bisa dijadikan *tawashul* (mediator) berdoa kepada Allah swt agar dikabulkan permohonannya. Disitulah kadang konsep *berkah* (kemurahan) muncul dalam hubungannya antara santri atau umat kepada pemimpinnya yang alim dan ikhlas baik yang masih hidup maupun yang sudah meninggal.

Sebenarnya banyak aspek yang menjadi ciri khas dari pondok pesantren tradisional mulai dari pemikiran keagamaan, budaya, pola hidupnya, dan sebagainya, Semua itu menunjukkan hal-hal yang nampak seperti cara berpakaian, berbadah, kebudayaan, hubungan guru-murid, kesederhanaan, keikhlasan, menerima apa adanya, dan tidak dibuat diluar kewajaran.

Secara rinci dapat disebutkan bahwa santri Pondok Pesantren

Darussalam ini dapat dikategorikan menjadi lima kelompok:

1. *Santri Salfiyah* : santri yang khusus mendalami ilmu-ilmu agama Islam.

2. *Santri Huffadz* : santri yang khusus menghafalkan Al Qur'an, baik hanya formal diluar, syaratnya santri harus menempuh minimal lima semester baru menghafal Al Quran.

3. *Santri Pengurus* : masih belajar namun dipercaya untuk mengurus atau mendidik santri-santri junior.

4. *Santri Pelajar* : santri yang bertempat tinggal di pondok dengan mengikuti semua kegiatan yang diselenggarakan pesantren dan bersekolah di luar pondok, baik sekolah tingkat pertama maupun menengah.

5. *Santri Kalong* : santri yang mengikuti kegiatan di pesantren, namun bertempat tinggal di luar pesantren seperti di kost atau rumah sendiri.

Pada pesantren tradisional termasuk Pondok Pesantren Darussalam peran kyai sangat dominan dan sentralistik, bahkan mulai membuat maju-mundur pesantren. Sebab di pesantren ini, kyai memiliki peran ganda yakni sebagai pemilik, pendidik, pengasuh, dan pewaris pesantren. Namun memiliki kelemahan di bidang manajemen, karena kurang efektivitas yang baik serta pembagian tugas yang tidak jelas.

Kepemimpinan di Pondok Pesantren Darussalam saat ini dipegang oleh Isteri KH. Muhammad Nursalim setelah beliau wafat yakni sejak tahun 2001. Meskipun tampuk kepemimpinan dipegang oleh Ibu Nyai, namun pelaksanaan kepemimpinan lebih dominan dikelola oleh ketiga putra-putri KH. Muhammad Nursalim yakni :

1. Mbak Sholihah (Putri Sulung)

2. Muhammad Hafnawi (Putra kedua)
 3. Muhammad Chandzik sholeh. (Putra Bungsu)
- Mereka dibantu oleh suami dan isteri masing-masing. Di antara ketiga putra-putri beliau ada pembagian tugas yakni antara lain :
1. Mbak Sholehah bagian hafalan Al Quran untuk putri dibantu Mbak Fatimah (Isteri Muhammad Hafnawi).
 2. Kyai Muhammad Hafnawi (sering dipanggil Gus Mad) bagian hafalan Al Quran putra.
 3. Kyai Muhammad Chandiq Sholeh (sering dipanggil Gus Soleh) bagian pengajar ilmu-ilmu alat seperti Nahwu, shorof dan lain sebagainya.⁹³

Adapun sifat-sifat kepemimpinan yang nampak di pesantren Darussalam antara lain :

1. **Karismatis.** Dalam kepemimpinannya pemimpin memiliki sifat-sifat yang karismatis seperti magnet yang semua ucapan dan perlakuannya merupakan tauladan yang ditiru oleh pengikutnya. Karisma adalah bentuk pengaruh yang didasarkan bukan atas tradisi atau kewenangan namun atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin dikarnia kemampuan sebagai pemimpin.
2. **Konserwatif.** Pola kepemimpinan pesantren salafiyah cenderung memiliki prinsip yang kuat kepada aturan-aturan secara tekstual dalam ajaran agamanya. Walaupun ada juga unsur keluwesan dalam menghadapai berbagai persoalan hukum dengan mempertimbangkan berbagai aspek

⁹³ Wawancara dengan Muhaamin (Ketua pengurus), dan Mas Habib Soleh salah seorang staf pengajar, 11 Oktober 2004.

hukum Islam. Namun secara umum masih berpegang pada ajaran-ajaran tekstual dan melestarikan tradisi-tradisi lama pesantren.

3. **Kesederhanaan.** Merupakan ciri kepemimpinan tradisional/salafiyah, yang melihat sesuatu apa adanya. Tidak mengelar-mengelar kehidupan yang mewah. Berhati-hati dalam berbuat sesuatu terutama ketika mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan dan kemajuan pondok pesantren.

4. **Keikhlasan.** Merupakan kata kunci dalam setiap amal kebaikan yang dilakukan oleh seorang muslim, sebab tanpa niat yang ikhlas semua kebaikan tersebut menjadi sia-sia di sisi Allah SWT.

5. **Qonah.** Merupakan sifat untuk menerima apa adanya yang diberikan Allah kepada hambanya, tanpa ada perasaan menyesal, sakit hati, iri, dengki, dengan semua yang diberikan Allah SWT. Namun demikian ikhtiar harus tetap dilakukan sebelum menyerahkan segala hasilnya kepada-Nya.

Dilihat dari perspektif kepemimpinan, pesantren Darussalam bersifat kharismatik, demokratis, dan *Laissez Faire* (bebas). Kedudukan pimpinan sangat kuat dan mantap, karena sejak awal berdiri pesantren dikelola sendiri dan diajarkan sendiri dalam berbagai aspeknya, maka tidak heran jika melahirkan karakteristik kepemimpinan seperti di atas. Hal ini juga disebabkan tata nilai yang berlaku di pesantren bahwa seorang murid harus menghormati guru, dan ia tidak akan menjadi pintar tanpa guru. Seorang santri tidak boleh

meletakkan jabatannya sebagai santri semur hidup. Hubungan kerja di pesantren dilandasi tiga kata kunci yakni : *ikhas, berkah dan ibadah.*

Konsep kepemimpinan Pondok Pesantren. Darussalam jika dilihat dari wewenang dan kekuasaannya dapat digolongkan ke dalam model *mechanical*

school of organization theory, karena ciri-cirinya ada yakni :

1. Kewenangan dan kekuasaan terpusat kepada Ibu nyai sebagai pimpinan dan keluarannya. Segala sesuatu yang berkaitan dengan kemajuan dan pengembangan pesantren ke wewenangannya masih berada di tangan pimpinan dan pengasuh.

2. Ada batasan yang jelas tentang kewenangan pesantren. Tata tertib dan peraturan pesantren merupakan salah satu keputusan pimpinan. Sebagai contohnya dalam menentukan kitab-kitab yang diajarkan, tradisi-tradisi pesantren, dan lain sebagainya.

3. Dipenuhi sifat kekhususan dan keahlian. Ada hak khusus untuk para santri senior jika dibandingkan dengan santri junior. Di antaranya ialah santri senior yang memiliki keahlian mengajar dan memenuhi syarat dapat diajukan sebagai tenaga pengajar.

4. Pimpinan dan pengasuh memberikan tugas yang jelas kepada pengurus untuk membantu tugas harian di pondok.

5. Pesantren memiliki peraturan yang ketat yang tidak boleh dilanggar oleh para santrinya.

Mengingat arguméntasi M.Ngalim Purwanto yang mengatakan bahwa

kepemimpinan yang ideal harus mempunyai model dan gaya lebih dari satu.⁹⁴

Demikian pula yang penyusun temukan dalam kepemimpinan Pondok Pesantren. Darussalam memiliki karakteristik lebih dari satu bentuk kepemimpinan. Jika melihat kekuasaan dan kewenangan yang berada secara absolut berada di tangan Ibu Nyai dan keluarganya sebagai pengasuh dan pemilik seluruh aset pondok.

Namun jika melihat hubungan antara pimpinan, pengasuh, pengurus, dan para santrinya P. Darussalam dapat pula digolongkan ke dalam model kepemimpinan *human relation school*, karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Pembagian kewenangan atau pendelegasian. Pimpinan dan pengasuh memberikan kewenangan kepada santri senior yang menjadi pengurus sebagai tangan kanannya. Masalah-masalah harian di kelola oleh pengurus, namun jika ada masalah atau pelanggaran berat tetap menjadi kewenangan pimpinan dan pengasuh untuk memutuskan.

2. Pemberian kebebasan kepada bawahahan. Dalam hal ini pimpinan dan pengasuh memberikan otonomi kepada para santri senior untuk mengajar dengan materi dan metode yang dikehendaki, tetapi kitab yang digunakan harus mendapat persetujuan pimpinan.

⁹⁴ M. Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h.24-25.

3. Kepercayaan dan keterbukaan. Hubungan yang harmonis antara pimpinan-pengasuh dengan pengurus membuat pengurus mendapat kepercayaan untuk membentuk dan mengelola pesantren.

4. Memiliki perhatian yang baik dengan bawahan. Kerjasama dalam mengawasi kegiatan belajar harian, saling membantu yang dilandasi niat beramal, dan mencari ridho Allah.
5. Individu yang dinamis. Persaingan para santri menuntut ilmu membuat mereka berlomba-lomba untuk menjadi seperti pimpinan pondoknya, para santri junior ingin menjadi santri senior yang mendampingi kiai mereka mengajar.

Masing-masing bagian dalam organisasi pesantren bebas berinisiatif dan bekerja untuk kemajuan dan kebaikan pesantren, selama apa yang dilakukan tidak bertentangan dengan sunnah pondok, dan memperoleh restu pimpinan dan keluarangnya atau setidaknya diperbolehkan atau tidak dilarang, maka selama itu pula pekerjaan dari inisiatif tersebut boleh diteruskan.

Kepeimpinan sekarang (Ibu Nyai dan keluaraga) merupakan penerus dari dasar-dasar pendidikan yang telah dibangun oleh almarhum KH. Muhammad Nur Salim. Namun manajemen sekarang lebih teratur dan lebih tegas. Para santri senior merasakan bahwa sekarang lebih disiplin, dan tegas dalam menegakkan ketertiban yang berlaku.

Kepeimpinan Pondok Pesantren, Darussalam pasti membawa implikasi secara langsung kepada manajemen pendidikan Islam yang

berlangsung dan diterapkan saat ini. Membicarakan kepemimpinan Pondok Pesantren. Darussalam maka tidak lagi dipusatkan pada Ibu Nyai meskipun beliau sebagai puncak pimpinan, namun lebih kepada putra-putri beliau sebagai penggerak utama manajemen pendidikan di Pondok Pesantren Darussalam. Seluruh putra-putri almarhum KH. NurSalim belajar di MTS. Tempel dan melanjutkan pendidikan di pondok pesantren. yang sama dengan almarhum KH. Nur Salim yakni di Krempyang Nganjuk Jawa Timur. Namun Gus Mad masih melanjutkan pendidikannya di Banten.

Para pengurus bersama santri untuk membuat kegiatan-kegiatan yang positif dalam rangka belajar, minimal kegiatan tersebut direstui atau tidak dilarang pengasuh maka kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dan dilestarikan. Diskusi para santri dan pengurus tentang materi yang telah disampaikan.

Implikasi kepemimpinan PP. Darussalam jika dijabarkan dalam fungsi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan.

Kewenangan pimpinan adalah dalam merencanakan tujuan, kitab-kitab yang dipelajari dan tradisi-tradisi lokal pesantren. Seperti jadwal kegiatan harian, kitab-kitab yang dipelajari. Memutuskan agenda-agenda jangka pendek, menengah, dan panjang. Meskipun keputusan berada di tangan pimpinan-pengasuh, namun demikian semuanya dimusyawarahkan terlebih dahulu kepada pengurus.

Tujuan pondok pesantren Darussalam Kriteria Mesir Salam Magelang bertujuan membentuk manusia yang mampu beribadah secara

baik dan benar kepada Allah SWT serta berakhlak baik kepada lingkungan masyarakat, bermanfaat untuk diri, keluarga, bangsa, dan agama.

Silabus dalam pondok pesantren Darusslam tidak terperinci, namun hanya sebatas kitab-kitab yang harus dipelajari santri di setiap kelas. Kitab-kitab yang diajarkan adalah kitab-kitab syafi'iyah (daftaranya terlampir). Setiap kitab sudah direncanakan kapan dan kepada siapa diajarkan, siapa yang mengajarkan. Termasuk waktu-waktu belajarpun sudah ditetapkan (Jadwal Kegiatan santri terlampir).

Untuk mencapai tujuan pendidikannya, materi pendidikan dan *metode pengajaran* yang di gunakan adalah :

Materinya antara lain: -Nahwu

-Sorof

-Fiqih

-Tasawuf

-Falaq

Metodenya antara lain:

- a. *Sorogan* : santri mengahap guru satu persatu dengan membawa kitab masing-masing.
- b. *Bandongan* : santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kyai menyimak kitab kuning masing-masing dan mencatat bila perlu.
- c. *Hafalan* : santri menghafalkan nadzom (syair) berikut maksudnya.
- d. *Khitobah* : Santri belajar menyampaikan suatu masalah yang dikuasai kepada santri lain.

- e. *Madrasah atau klasikal* : santri mendengarkan guru yang menerangkan di papan tulis.
- f. *Diskusi* : santri membahas masalah-masalah dari pelajaran yang telah diajarkan.

2. Pengorganisasian

Seperti disebutkan bahwa kepemimpinan ini bersifat *mechanical school* karena keputusan berada ditangan pimpinan-pengasuh, namun juga bersifat *human relation school* karena sebelum sebuah keputusan diambil, oleh pimpinan-pengasuh ditawarkan dan dimusyawahkan dalam pertemuan antara pimpinan-pengasuh, dan pengurus.

Seluruh peraturan dan disiplin pesantren seluruhnya dibuat dan diputuskan oleh pimpinan pesantren. Sedangkan pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada pengurus, maka jika terjadi pelanggaran maka sanksi diputuskan oleh pengurus, kecuali jika ada masalah yang berat maka diserahkan langsung kepada salah seorang putra Ibu Nyai untuk menyelesaikannya.

Pengorganisasian tersebut dapat dilihat di antaranya pada pembagain wali kelas berikut ini :

1. Kelas Matlab : dipegang oleh pengurus.
2. Kelas Awamil : dipegang oleh Pak Umar dan Pak Irfan.
3. Kelas Jurumiyah : dipegang oleh Pak Wakhid Mustofa.
4. Kelas Imriti : dipegang oleh Pak Arif Ridho.

5. Kelas Alfiyah I : dipegang oleh Pak Muhaimin.
6. Kelas Alfiyah II : dipegang oleh Pak Masrur Aly.
7. Kelas Alfiyah III : dipegang oleh Pak Muhtadi.
8. Kelas Akhyar : dipegang Pak Shodiq Fauzi.

Tenaga pengajar ini adalah para santri senior yang sebelumnya diputuskan dalam musyawarah pimpinan-pengasuh dan pengurus. Setiap tahun akan mengalami perubahan karena santri lain yang sudah mengkhatamkan kitabnya serta memiliki kemampuan akan menggantikan posisi tenaga pengajar lain. Ini adalah kegiatan madrasah pagi. Gus Mad membantu kelas Alfiyah III untuk mengajarkan fiqih, dan tasawuf. Gus Chandik membantu kelas Alfiyah I dan II untuk mengajarkan ilmu falaq, hadits, dan ushul fiqih.

Selanjutnya adalah pembagian tugas untuk kajian kitab pagi. Untuk kajian kitab pagi kelas dibagi menjadi tiga kategori yakni :

1. Kelas Atas yakni Alfiyah ke atas dipegang oleh Gus Chandik Mengajarkan Fiqih dan Nahwu. Kelas ini bergabung antara santri dan santriwati.
2. Kelas Menengah yakni Jurumiyah dan imriti dipegang oleh Gus Mad mengajarkan Shorof.
3. Kelas Kecil yakni matlab dan awamil dipegang oleh pengurus.

Bagi santri yang menghafal Al Quran pagi hari setelah subuh digunakan untuk menyetorkan hafalan baru dan ba'da Isya untuk

mengulang hafalan lama. Santri putri di pegang oleh Mbak Sholihah dan Mbak Fatimah. Sedangkan untuk santriwan di pegang oleh Gus Mad.

Kemudian untuk pengajian kitab sore hari :

1. Kelas Atas dipegang oleh Gus Mad mengajarkan tasawuf dan fiqih.
2. Kelas Menengah dipegang oleh Gus Chandik mengajarkan tasawuf.

Pengajian tafsir dilakukan setelah maghrib dibagi menjadi dua kelas yakni kelas Atas dan menengah. Kelas Atas diajar oleh Gus Chandik, syarat untuk mengaji tafsir ini harus sudah khatam dua kali Al Quran. Sedangkan yang belum khatam dua kali, harus mematangkan ilmunya dulu dengan Bapak Sholikun.

Jadi tugas sudah dibagi dengan baik, jadwal harian sudah tetap. Namun untuk materi pembahasan setiap pelajaran bersifat kondisional tergantung kepada tenaga pengajar yang bersangkutan.

3. Pelaksanaan atau pergerakan

Landasan untuk mencari keberkahan membuat pergerakan manajemen dalam pesantren menjadi mudah. Meskipun tetap membutuhkan intruksi dan koordinasi antara seluruh komponennya. Seluruh komponennya baik pengasuh, dan pengurus saling berkoordinasi baik antara pengasuh dengan pengasuh, pengasuh dengan pengurus atau sesama pengurus. Perlu juga penyusun jelaskan bahwa Ibu Nyai hanya sebagai pimpinan pesantren menyerahkan sepenuhnya seluruh pengelolaan

pesantren kepada putra-putrinya sebagai pengasuh, sehingga yang memberikan intruksi dan mengkoordinir langsung oleh putra-putrinya.

Model pergerakan di pesantren Darussalam menggunakan hubungan yang manusiawi dan keyakinan pengasuh bahwa seluruh santri memiliki kemampuan untuk menjadi seperti dirinya, sehingga pengasuh memberikan kepercayaan kepada santri-santri senior yang mau dan mampu untuk membantunya mengelola pesantren. Kepercayaan tersebut tidak disia-siakan oleh santri-santri senior.

Untuk mendukung pelaksanaan ini memerlukan kaderisasi dalam istilah manajemen disebut *staffing*. Kegiatan staffing di Ponpes Darussalam dilaksanakan setiap tanggal 25 bulan Syawal, santri yang telah mengkhatamkan sebuah kitab dan memiliki kemampuan mengajar, diajukan dan direkomendasikan oleh pengasuh maupun pengurus untuk mengajar membantu pengasuh. Namun demikian santri yang direkomendasikan diberikan kebebasan penuh untuk memilih, kebanyakan santri mau dan menerima ketika ditunjuk untuk mendampingi pengasuh mengajar.

4. Pengawasan.

Pengawasan dapat juga disebut sebagai supervisi pendidikan. Kegiatan utama pengawasan adalah memberikan penilaian, mengevaluasi, dan memonitoring kegiatan pesantren. Tugas pengawasan PP. Darussalam secara formal dilakukan oleh putra-putri Ibu Nyai (pengasuh), namun

dalam pelaksanaannya banyak dibantu oleh santri-santri senior sebagai pengurus.

Pembuatan standarisasi untuk setiap kegiatan telah ditetapkan sehingga pengawasan dapat berjalan dengan baik. Standarisasi yang berlaku di PP. Darussalam antara lain :

- a. Santri yang boleh menghafal Al Quran ialah santri yang telah belajar minimal 5 semester.
- b. Setelah itu mereka disebut sebagai santri senior dan jika memiliki kemampuan dan kemauan dan telah mengkhatamkan suatu kitab dapat diajukan sebagai tenaga pengajar.
- c. Standar kelulusan ialah jika santri telah selesai mengkhatamkan semua kitab yang diajarkan di pesantren, dan mampu membaca, menjelaskan isinya dengan baik dan benar. Namun demikian, banyak santri yang telah selesai ingin mengabdikan dan membantu mengelola pondok.
- d. Penerimaan santri dilakukan setiap saat namun lebih banyak pada awal tahun ajaran baru yakni bulan syawal.⁹⁵

Evaluasi berfungsi untuk membantu memonitoring dan mengevaluasi hasil belajar santri tes atau ujian dilakukan dua kali dalam setiap tahun. Tes pada semester awal yakni bulan Maulud dan semester kedua pada bulan Sya'ban. Tes ini hanya untuk kegiatan belajar madrasah, sedangkan untuk kajian-kajian kitab pagi, sore dan malam tes dilakukan setiap malam selasa. Setiap santri akan mendapat giliran untuk pidato,

⁹⁵ Wawancara dengan Ulinuha (Divisi Pendidikan), 26 November 2004 .

dengan membaca, menterjemahkan dan menjelaskan materi dalam kitab-kitab yang telah dipelajari di depan pengasuh. Selain itu, tes untuk hafalan Al Quran dilakukan setiap hari setelah shalat Isya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa posisi pengurus dalam manajemen adalah :

- a. Pengurus sebagai pelaksana dari manajemen pesantren yang telah ditetapkan pengasuh.
- b. Pengurus sebagai asisten para pengasuh.
- c. Penggerak program dan kegiatan pesantren.
- d. Penanggung jawab terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan kebutuhan santri.
- e. Sebagai pengontrol terhadap kegiatan harian dari program pengasuh atau program pengurus yang telah memperoleh persetujuan pengasuh.

Masyarakat juga dapat difungsikan sebagai pengawas lembaga pendidikan termasuk pesantren. Sebuah kegiatan besar dilaksanakan setiap haul almarhum KH. Muhammad Nur Salim yakni setiap tanggal 21 bulan Maulud, kegiatan ini melibatkan seluruh unsur pesantren dan masyarakat sekitarnya juga ikut dilibatkan. Kyai yang diundang sebagai pembicara berasal dari pesantren Krempyang Nganjuk, koorninasi dengan sang kyai sebagai pembicara dilakukan satu tahun sebelumnya. Kegiatan akbar ini didahului oleh khataman dan pengajian akbar. Wali santri juga diundang untuk hadir, namun biasanya yang datang ialah wali santri yang domisilinya daerah sekitar magelang. Kegiatan ini adalah sebagai

penghubung antara pesantren, masyarakat sekitar, dan para wali murid.

Salah satu bentuk kegiatan yang menghubungkan antara pesantren dengan masyarakat adalah pengasuh pesantren berfungsi sebagai khatib jumat, secara rutin di masjid yang ada di lingkungan sekitar pesantren.

Implikasi-implikasi tersebut lahir dari pengalaman dan pengetahuan para pengasuh ketika menjadi santri, dari metode mengajar, kurikulum, dan tata tertib. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pesantren cenderung bersifat karismatik, keagamaan, selanjutnya disebut karismatik, yang berbeda dengan karismatik keilmuan, yang untuk selanjutnya disebut tipe kepemimpinan rasional. Pada dasarnya gaya kepemimpinan pesantren adalah kombinasi dari gaya-gaya kepemimpinan karismatik, otoriter-kebakakan, dan Laisser Faire. Adanya kecenderungan perubahan dari jenis karismatik menjadi rasional, dari otoriter-kebakakan menuju ke diplomatik-partisipatif, dan dari Laisser Faire menuju birokratik. Kepemimpinan PP. Darussalam sebenarnya merujuk kepada pesantren krempyang, meskipun tidak seluruhnya. Seperti metode, materi, kitab-kitab, peraturan serta tradisinya, menggunakan pengalaman para pengasuhnya ketika menjadi santri di krempyang.

BAB IV

PENUTUP

Syukur alhamdulillah akhirnya penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini, meskipun skripsi ini banyak kekurangannya, sehingga memerlukan masukan dan kritikan. Akhirnya dari penelitian ini dapat disimpulkan dalam uraian berikut ini.

A. Kesimpulan

Kepemimpinan pondok pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang jika dilihat berdasarkan perspektif kepemimpinan bersifat kharismatik, demokratis, dan Laisser Faire. Kedudukan pimpinan sangat kuat dan mantap, karena sejak awal berdiri pesantren didirikan dikelola sendiri dan diajarkan sendiri dalam berbagai aspeknya, maka tidak heran jika melahirkan karakteristik kepemimpinan seperti di atas. Hal ini juga disebabkan tata nilai yang berlaku di pesantren bahwa seorang murid harus menghormati guru, dan ia tidak akan menjadi pintar tanpa guru. Seorang santri tidak boleh meletakkan jabatannya sebagai santri seumur hidup. Hubungan kerja di pesantren dilandasi tiga kata kunci yakni : *ikhas, berkah dan ibadah*.

Ponpes. Darussalam jika dilihat kepada kewenangan pengambilan keputusannya, serta kepemilikannya maka dapat digolongkan ke dalam model *mechanical school of organization*, karena segala sesuatu yang berkaitan dengan kelangsungan dan kemajuan pesantren keputusannya tetap tersentralisasi kepada pimpinan (Dalam hal ini secara formal dan struktural

dipegang ibu Nyai namun pelaksanaannya, keputusan berada pada putra-putrinya).

Namun jika kita memfokuskan kepada hubungan antara pimpinan dan bawahan maka dapat juga dikatakan sebagai model *human relation school*. Pembagian tugas atau pendelegasian kewenangan pimpinan kepada pengurus merupakan salah satu indikasi pola tersebut. Pengurus diberikan kebebasan untuk membantu kinerja harian pimpinan. Kepemimpinan PP. Darussalam menggunakan kedua model tersebut, karena untuk menjadi pemimpin yang ideal membutuhkan lebih dari satu model kepemimpinan.

Implikasinya dalam manajemen pendidikan Islam yang diterapkan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasannya sebagai berikut :

1. Perencanaan, dalam hal ini pesantren menetapkan beberapa hal antara lain
 - a. *Tujuan* : Pendidikan Ponpes Darussalam bertujuan membentuk manusia yang mampu beribadah secara baik dan benar kepada Allah SWT serta berakhlak baik kepada lingkungan masyarakat, bermanfaat untuk diri, keluarga, bangsa, dan agama.
 - b. *Silabus*, untuk silabus belum ada, silabusnya hanya sebatas kitab-kitab yang wajib dipelajari sesuai dengan tingkatan kelasnya, sedangkan materi-materi yang akan dipelajari bersifat kondisional kepada

pengajarnya. Nama-nama kitab untuk setiap kelas dapat dilihat dalam lampiran skripsi ini.

- c. *Metode pengajaran*. Metode yang digunakan adalah sorogan, bandongan, hafalan, khitobah, madrasah atau klasikal, dan diskusi.
2. *Pengorganisasian*. Agar pelaksanaan pendidikan dapat berjalan dengan baik dilakukan pembagian kerja dan tanggung jawab. Pembagian wali kelas untuk ke delapan kelas, pengajar untuk kajian kitab baik pagi dan sore hari.
3. *Pelaksanaan atau penggerakan untuk kegiatan manajemen pendidikan di pesantren Darussalam* diperlukan intruksi dan koordinasi antara seluruh komponen yang ada. Antaranya antara sesama pengasuh, pengasuh dengan pengurus, pengurus dengan pengurus, dan pengurus dengan santri. Kaderisasi sangat diperlukan dalam rangka mempersiapkan tenaga-tenaga pengajar yang dibutuhkan pesantren. *Staffing*, dilakukan satu tahun sekali yakni setiap tanggal 25 Syawal, dilakukan pergantian pengurus, setiap tahun akan muncul santri-santri baru yang direkomendasikan oleh pengasuh dan pengurus sebagai tenaga pengajar.
4. *Pengawasan* adalah memberikan penilaian, mengevaluasi, dan memonitoring kegiatan pesantren. Standarisasi yang digunakan dalam pesantren adalah jika santri mampu membaca kitab-kitab yang dipelajari, menterjemahkannya ke dalam bahasa indonesia, sekaligus menjelaskannya, maka seorang santri telah menyelesaikan

pendidikannya. *Evaluasi* penguasaan kitab dilakukan setiap malam selasa, ujian ini bersifat lisan. Ujian tertulis dilakukan setiap satu semester yakni semester awal pada bulan Maulud dan semester kedua pada bulan Sya'ban.

B. Saran-saran

Dari kesimpulan di atas penyusun memberikan saran-saran :

1. Ternyata pesantren merupakan lembaga pendidikan yang fungsinya sangat penting dan strategis dalam pewarisan keislaman secara kaaffah, karena tidak santri tidak hanya belajar secara teoritis namun juga secara praktis. Interaksi kyai sebagai pemimpin dan santri sebagai yang dipimpin melahirkan pola yang khas dan unik dalam manajemen pendidikannya. Sehingga pesantren menurut penyusun, harus berusaha mempertahankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan pencetak kyai dan ulama, hal itu dapat dilaksanakan jika pesantren tidak kehilangan tradisi dan kemurniannya yang mempelajari secara mendalam ilmu-ilmu agama Islam.
2. Kepemimpinan pesantren sebagai kunci utama keberhasilan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan harus lebih diperjelas dan dipertegas posisinya, tanggungjawabnya, tugas-tugasnya, bahkan personnya. Sehingga tidak terjadi kemajemukan kepribadian dalam kepemimpinannya, yang akan menyulitkan dalam pengambilan keputusan

dan kebijakan-kebijakan demu pengembangan dan kemajuan pesantren di masa yang akan datang.

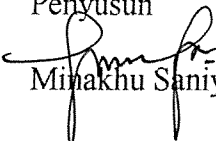
3. Kepada rekan –rekan mahasiswa khususnya di lingkungan Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, masih terbukanya peluang untuk meneliti pondok pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang. Seperti bagaimana strategi pelaksanaan manajemen pendidikan Islam di sana, serta masalah-masalah lain yang tentunya layak untuk diteliti.

C. Penutup

Akhirnya penyusun mengucapkan alhamdulillah kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan sehingga selesainya skripsi ini. Juga, dosen pembimbing yang sangat membantu dan memahami kondisi penyusun. Serta seluruh pihak yang telah membantu seperti pimpinan dan seluruh komponen pesantren Darussalam Kricaan Mesir Salam Magelang, yang telah memberikan informasi dan kerjasama yang baik. Semoga Allah memberikan bimbingan kepada kita semua untuk menjadi hamba-hamba yang bertakwa. Amin.

Semoga skripsi membawa manfaat untuk kita semua.

Yogyakarta, 20 November 2004

Penyusun

Minakhu Saniyah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suhartini, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Bina Aksara, Jakarta, 1985.
- Asy'ari, Safari Imam, *Metodologi Penelitian Sosial Usaha Nasional*, , Surabaya, 1981.
- Deporter, Bobbi., Reardon, Mark., Nourie, Sarah Singer., *Quantum Teaching : Mempraktikkan Quantum Learning Di Ruang-Ruang Kelas*. terjemahan Ary Nilandari, Kaifa, Bandung, 2001,
- Dinas P & K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka, Jakarta, 2003.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, LP3ES, Jakarta, 1994.
- Effendy, Ek. Mochtar, *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Bhatara Karya Aksara, Jakarta, 1986.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*. PT. Remaja RosdaKarya. Bandung, 1999.
- Feisal, Jusuf Amir, *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta : Gema Insani Press, Jakarta, 1995.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research I*. Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1984.
- Ihsan, Hamdani, dan Ihsan, A. Fuad, *Filsafat Pendidikan Islam*. Pustaka Setia, Bandung, 1998.
- Komaidi, Didik, *Kepemimpinan Pesantren Dari Tradisional Ke Modern*. Tesis Pasca Sarjana UPT UNY, 2002.
- Mulkhan, Abdul Munir, *Nalar Spirutual Pendidikan, Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*, Tiara Wacana, Yogyakarta, 2002.
- Mulkhan, Abdul Munir dkk, *Rekontruksi Pendidikan Dan Tradisi Pesantren ; Religiusitas Iptek*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 1998.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja RosdaKarya, Bandung, 2002.
- Muslih, *Manajemen Suatu Dasar Dan Pengantar*. BPFE UII, Yogyakarta, 1989.

- Nasution, S., dan Thomas, M., *Buku Penuntun Membuat Tesis Skripsi Disertasi Makalah*, Bumi Aksara, Jakarta, 1994.
- Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam*. Prenada Media, Jakarta, 2003.
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1993.
- Partanto, Pius A., dan Al Barry, M. Dahlan, *Kamus Ilmiah Populer*. Penerbit Arkola, Surabaya, 1994.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000.
- Raharjo, Dawam (Editor), *Pesantren Dan Pembaharuan*. LP3ES, t.k., 1974.
- Rif'atunikhmah, *Aplikasi Manajemen Dalam Pelaksanaan Pendidikan Islam Oleh Corps Dakwah Pedesaan Yogyakarta*, Skripsi Sarjana Pendidikan Islam UPT UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2000.
- Sidarto, *Metodologi Penelitian Filsafat*. Raja Grafindo, Jakarta, 1996.
- Suparta, Mundzier, dan Haedari, Amin (Editor). *Manajemen Pondok Pesantren*. Diva Pustaka, Jakarta, 2003.
- Surachmad, Winarno, *Dasar Dan Tehnik Research, Pengantar Metodologi Ilmiah*. CV. Tarsito. Bandung, 1975.
- Tosi, Henry L., dan Hammer, W. Clay., *Organizational Behavior And Management, A Contingency Approach*, Michigan State University, St. Clair Press East Huron Street. Chicago, t.t.
- Turmuji, Endang, *Perselingkuhan Kiai Dan Kekuasaan*. Terjemahan Supriyanto Abdi, LKIS, Yogyakarta, 2004.
- Wajoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997.
- Yasmadi, *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Ciputat Press, Jakarta, 2002.