



# el-Idarah

Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

**INSTITUT PARAHIKMA INDONESIA**

Volume 1 Nomor 1 2017 M / 1439 H

## ANALISIS MANAJEMEN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN

MANSYUR

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Institut Parahikma Indonesia (IPI) Gowa

E-Mail: abyed\_elfaqieh23@yahoo.com

### Abstrak

Judul penelitian ini diangkat sebagai sebuah deskripsi yang terlahir dari berbagai fenomena yang cukup dilematis, dapat dilihat, dicermati dan dianalisis dalam dinamika kehidupan pesantren. Dengan berangkat dari asumsi dasar yang mengilhami peneliti bahwa pondok pesantren menempati posisi strategis di tengah komunitas masyarakat religi, perlu ditata dan dikembangkan dengan manajemen yang handal, sehingga pondok pesantren tidak larut dengan pola tradisionalnya dan terisolir di tengah percaturan global. Masalahnya, mungkinkah pesantren tetap eksis dengan tradisinya dalam mengakomodir tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Penerapan hasil penelitian ini ditekankan pada aspek manajerial pondok pesantren dalam upaya pengembangan pendidikan, dengan suatu temuan berdasarkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Dalam proses pengumpulan data, peneliti



menggunakan metode wawancara, observasi lapangan, dokumentasi, dan kajian pustaka.

Pengembangan pendidikan Islam secara konseptual dan empirik mengacu pada reposisi dan refungsionalisasi peran pimpinan dan pesantren sebagai lembaga pendidikan sesuai visi dan misi yang tertuang dalam tridarma Pondok Pesantren yang perlu dikaji dan dikembangkan dalam konteks realitatif dan kompetitif tanpa harus bergeser dari tata nilai yang ada.

Manajemen pendidikan pondok pesantren pada tataran aplikatif, diarahkan pada aspek pengembangan pendidikan dan aspek penerapan fungsi-fungsi manajemen. Aspek pengembangan pendidikan orientasinya adalah materi kajian, metodologi, prinsip dan kultur pesantren dalam pengembangan manajemen Pondok dan Madrasah. Aspek manajerial orientasinya adalah pengembangan fungsi pimpinan sebagai otoritas tunggal ke arah pemberdayaan fungsi-fungsi manajemen dan kendala pengembangannya. Kedua aspek tersebut dalam kondisi objektif masih tergolong lemah dan belum terkelola secara profesional dan proporsional.

**Kata Kunci:** *Analisis Manajemen Pendidikan, Pondok Pesantren*

## I. PENDAHULUAN

Pada awalnya, Pondok Pesantren adalah sebuah lembaga pondok pesantren yang tidak dapat dikatakan sebagai sebuah lembaga pendidikan sekolah atau madrasah seperti yang ada sekarang. Hal itu tidak jauh berbeda dengan pondok-pondok pesantren yang ada di Indonesia.<sup>1</sup> Berdirinya Pesantren tidak dapat dipisahkan dari keadaan sosial budaya masyarakat sekitarnya, di mana tempat asal mula Pesantren berada di tengah-tengah penduduk yang belum sepenuhnya menjalankan syariat agama.

---

<sup>1</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999) h. 41

Berdirinya pondok pesantren di Indonesia sering memiliki latar belakang yang sama. Dimulai dengan usaha seorang atau beberapa orang secara pribadi atau kolektif yang berkeinginan mengajarkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat luas, dimana kiai membuka pengajian secara sederhana kepada penduduk setempat yang berawal dari membaca Al-Quran hingga membaca dan mengkaji kitab-kitab kuning sehingga masyarakat setempat dan santri-santri yang datang mengaji memanggil pengajarnya dengan panggilan kiai.

Salah satu yang mengilhami seorang kiai membuka pondok pesantren adalah suri tauladan yang diberikan oleh Rasulullah saw. yang mengenalkan ajaran Islam kepada masyarakat Arab di Makkah kemudian meningkat dalam bentuk jama'ah (kolektif) lalu berpindah ke *Madinah Al-Munawwarah* ketika Nabi Muhammad saw. memulai misi kenabiannya.<sup>2</sup> Periode awal munculnya pendidikan Islam ditandai dengan turunnya wahyu pertama kepada Nabi Muhammad saw., yang dimulai dengan *iqra'* <sup>3</sup> mengandung makna yang sangat esensial dalam kaitannya dengan dunia pendidikan.

Perintah membaca atau menelaah yang ditujukan untuk pribadi Rasulullah saw., kemudian diperuntukkan kepada seluruh umat manusia secara terus menerus, dari generasi ke generasi berikutnya tidak pernah mengenal batas waktu dan titik henti hingga dewasa ini menjadikan pondok-pondok pesantren terus berkembang dan berbenah. Mulai dari sistem non-formal yang tidak konsisten menggunakan bentuk dan metode tertentu akan tetapi mengikuti selera kiai sebagai pemegang otoritas sampai pada sistem pendidikan formal yang sarat dengan metode.

Dalam perjalanan masa yang cukup panjang, eksistensi pendidikan Islam dengan bentuk dan sistem penerapannya, dapat dikatakan masih berada di

---

<sup>2</sup>Azzumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Melenium Baru*, (Jakarta: Logos, 2000), h.7.

<sup>3</sup>*Iqra'* digunakan dalam arti membaca, menelaah, menyampaikan dan sebagainya. karena objeknya bersifat umum (*maf'ul bih*nya tidak dicantumkan setelah *fi'il*), maka objek kata tersebut mencakup segala sesuatu yang dapat dijangkau, baik yang merupakan bacaan suci yang bersumber dari Tuhan maupun yang bukan, atau ayat-ayat tertulis maupun yang tidak tertulis, sehingga mencakup telaah terhadap alam raya, masyarakat dan diri sendiri. Lihat M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Quran*. (Bandung: Mizan, 1992), h. 167.

persimpangan jalan antara mempertahankan tradisi lama dan mengadopsi perkembangan baru. Upaya mempertahankan tradisi lama menjadikan pendidikan seakan terbelakang meskipun memuaskan secara emosional dan romantisme dengan identitas pendidikan masa lalu. Di sisi lain, mengadopsi perkembangan baru begitu saja berarti mengenyampingkan akar sejati dan nilai autentik dari sejarah pendidikan Islam. Meskipun berhasil memenuhi keperluan pragmatis untuk menjawab tantangan sesaat dari lingkungan sekitarnya. Situasi ini tercermin dalam kebingungan, maju mundur dan ketidakjelasan arah dan tujuan modernisasi pendidikan Islam selama ini.<sup>4</sup>

Mempertahankan tradisi lama dan menerima perkembangan baru adalah suatu hal yang cukup dilematis sehingga memerlukan pola dan sistem baru yang lebih dinamis, khususnya pada pondok-pondok pesantren yang umumnya masih terkenal dengan sistem pendidikan tradisional. Untuk itu, pembaharuan dan pengembangan sistem pendidikan pesantren diarahkan dan disesuaikan dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan dengan tetap mempertahankan pola lama yang dipandang masih sesuai dan dapat dikembangkan. Suatu ungkapan kasih yang sarat dengan nilai dan semangat reformis, yang dikutip dari buku *Kerangka Pendidikan Kader Kepemimpinan Islam* oleh Abd. Muiz Kabry. tercantum sebagai berikut:

المحافظة علي القديم الصالح والأخذ بالجديد الأصح

*"Menjaga dan mempertahankan tradisi lama dan mengambil tradisi baru yang lebih baik."*<sup>5</sup>

Ungkapan tersebut sangat sederhana, namun mengandung makna yang cukup strategis dalam upaya pengembangan sistem pendidikan pada pondok pesantren. Dalam arti bahwa tidak semua tradisi lama yang dilakukan di pondok pesantren berkonotasi kurang baik dan harus dibuang. Sebaliknya tidak semua hal-hal baru

---

<sup>4</sup> Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Cet. I; Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2001), h. 17.

<sup>5</sup> Abd Muiz Kabry, *Kerangka Pendidikan Kader Kepemimpinan Islam*, (Cet. I; Bandung: Al-Ma'arif, 1988), h. 109.

lebih baik dari hal-hal yang klasik atau kuno sehingga semuanya harus diterima. Akan tetapi berupaya menciptakan komitmen bahwa perubahan itu harus terjadi dan tak dapat ditawar-tawar sehingga perlu disikapi secara selektif, kritis, arif dan bijaksana.

Seiring dengan perkembangan zaman yang menimbulkan perubahan secara global, maka persoalan yang harus dihadapi dan dijawab oleh pondok pesantren juga semakin kompleks. Kemampuan pesantren menjawab persoalan dan tantangan tersebut dapat dijadikan tolak ukur seberapa jauh pondok pesantren dapat mengantisipasi arus modernisasi dan perkembangan zaman.

Oleh karena itu, pesantren perlu mempelajari manajemen yang handal guna menerapkan dan mengembangkan manajemen pendidikan yang tepat. Hal itu dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan meningkatnya kualitas output pesantren sekaligus menambah kuantitas peserta didiknya.

Dapat dipahami bila pembina pondok pesantren merasa keberatan atau kurang setuju jika dikatakan bahwa pesantren saat ini sudah tidak mampu mengemban tugas keilmuan dan lebih keberatan lagi jika dikatakan bahwa pesantren telah kehilangan kemampuannya dalam menunaikan tugas moral dalam membina generasi-generasi penerus kehidupan yang agamis (religius).

Persoalan yang kemudian timbul ialah sejauh mana upaya pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dalam mengemban misi keilmuan dan misi moral.<sup>6</sup> Dalam konteks ini, perlu adanya refungsionalisasi dan reposisi<sup>7</sup> peran pondok pesantren untuk mempertegas dan memperjelas visi dan misi yang diembannya, khususnya dalam membentuk dan menelorkan calon ulama yang intelektual (ulama

---

<sup>6</sup> Salah satu tujuan pendidikan di Pondok pesantren adalah bagaimana meningkatkan keilmuan anak didik agar mampu bersaing di tengah modernisasi. Namun hal itu belumlah cukup ditunjang dengan akhlak yang mulia, bahkan misi moral menjadi ciri khas sebuah pondok pesantren. Baca: Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Ciputat: Kalimah, Cet. III, 2001) hal. 108. Dan Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Ciputat: Logos Wacana Ilmu, Cet. I, 2001) hal. 43.

<sup>7</sup> Yang dimaksud dengan refungsionalisasi dan reposisi adalah memfungsikan dan memposisikan kembali peran pondok pesantren sesuai dengan fungsinya yaitu tempat mencetak generasi-generasi yang mumpuni di bidangnya dan memiliki moral yang baik.



yang berpikiran modern) dan atau intelektual yang ulama (cendekiawan yang berasaskan ajaran agama) dengan pola pembelajaran tradisionalnya.

## II. PEMBAHASAN

### A. Gambaran Tentang Pondok Pesantren.

Dari segi historis, pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indogenous*), yang sudah ada sejak masa kekuasaan Hindu Budha.<sup>8</sup>

Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sejak awal berdirinya telah memberikan kontribusi nyata dalam upaya mencerdaskan bangsa. Sebagai lembaga *tafaqquh fi al-din*, pondok pesantren juga telah memberikan andilnya yang besar dalam pembinaan dan pengembangan kehidupan umat Islam di Indonesia.

#### 1. Pengertian Pondok Pesantren.

Istilah pondok dapat bermakna madrasah dan asrama atau tempat mengaji, belajar agama Islam dan sebagainya.<sup>9</sup> Dalam bahasa Arab *fund-q* berarti hotel atau asrama.<sup>10</sup> Pemberian makna tersebut disesuaikan dengan fungsinya sebagai tempat penampungan atau tempat tinggal bagi santri, terutama santri yang jauh dari tempat daerah asalnya.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren pada umumnya menyelenggarakan pendidikan dan pengajarannya dengan cara non-klasikal, dimana seorang Kiai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab berbahasa Arab yang disusun oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang santri biasanya tinggal dalam pondok.

Istilah pesantren terdapat beberapa pengertian bila ditinjau dan segi bahasa. Ada yang mengatakan bahwa pesantren berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru

---

<sup>8</sup> Lihat Dawan Rahardjo et. al., *Pesantren dan Pembaharuan*, (Cet. II; Jakarta: LP3ES 1983) h. 43.

<sup>2</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Cet. II.Jakarta: Balai Pustaka, 1989), h. 695.

<sup>10</sup>Zamakhsyari Dhrofir, *Op. Cit.*, h.70.

mengaj, ada juga yang mengatakan dari bahasa India, yaitu *Shastri*, yang berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, dan ada yang mengatakan dari kata *Shastra*, yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama.<sup>11</sup> Sehingga pesantren bisa diartikan sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>12</sup>

Perbedaan antara pondok dan pesantren hanya terletak pada segi tempat. Pada umumnya, Pesantren tidak menyediakan tempat tinggal bagi santri berupa pemonudukan atau asrama di dalam kompleks pesantren, santrinya adalah *santri kalong*.<sup>13</sup>

Apabila makna pesantren tersebut dihubungkan dengan makna pondok sebagai tempat atau asrama, paling tidak dapat dipahami bahwa pondok pesantren adalah suatu tempat atau lembaga untuk mempelajari, mendalami, dan menghayati serta mengamalkan ajaran agama, yang pada gilirannya dapat berguna bagi yang bersangkutan, masyarakat, agama dan bangsa.

## 2. Tipe-tipe Pondok Pesantren

Bentuk dan tipe pondok pesantren, dapat digolongkan menjadi tiga tipe, yaitu:

a. Tipe A, yaitu pondok pesantren dimana:

- 1) Santri belajar dan bertempat tinggal bersama-sama dengan kiai.
- 2) Kurikulum (rencana pelajaran) terserah para kiai.
- 3) Cara memberi pelajaran secara individual.
- 4) Tidak menyelenggarakan madrasah untuk belajar.

b. Tipe B, yaitu pondok pesantren dimana:

---

<sup>11</sup>Departemen Agama RI., *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Proyek Pembinaan dan Sarana Perguruan Tinggi Agama/IAIN Jakarta, 1986), h. 53.

<sup>12</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1979), h. 9.

<sup>13</sup>Santri Kalong adalah santri yang tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pesantren, cara pendidikan dan pengajarannya diberikan dengan sistem wetonan, yaitu para santri datang berduyun-duyun pada waktu tertentu. Misalnya: hari Jum'at, Ahad, Selasa dan sebagainya.



- 1) Mempunyai madrasah untuk belajar.
- 2) Mempunyai kurikulum yang tertentu.
- 3) Pengajaran kiai hanya studium general, pengajar pokok terletak pada madrasah yang didirikannya.
- 4) Kiai memberikan pelajaran secara umum pada santri dalam waktu yang telah ditentukan.
- 5) Para santri bertempat tinggal di tempat tersebut dan belajar pada kiai disamping mendapat pengetahuan agama, juga pengetahuan umum di madrasah.

c. Tipe C, yaitu pondok pesantren dimana;

- 1) Hanya semata-mata tempat tinggal (asrama).
- 2) Para santri belajar di madrasah-madrasah atau sekolah-sekolah umum.
- 3) Fungsi kiai sebagai pengawas dan pembinaan mental.<sup>14</sup>

Disamping tipe-tipe pondok pesantren yang telah disebutkan, juga terdapat beberapa elemen penting sebagai ciri khas pondok pesantren, yaitu:

- (a) Pondok, sebagai asrama santri.
- (b) Masjid, sebagai tempat peribadatan dan pendidikan.
- (c) Pengajaran kitab-kitab Islam klasik.
- (d) Santri, sebagai peserta didik.
- (e) Kiai sebagai pemimpin dan pengajar di pesantren.<sup>15</sup>

Dalam realita nampaknya elemen-elemen tersebut yang terdapat dalam lingkungan pondok pesantren hingga dewasa ini seolah-olah merupakan suatu prasyarat yang harus ada dalam pondok pesantren.

### 3. Tujuan Pondok Pesantren

Tujuan pokok didirikannya pondok pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Menyiarkan ilmu/tidak menyimpan ilmu untuk diri sendiri (Q.S (2): 159).

<sup>14</sup> *Ibid.*, h. 2.

<sup>15</sup> Zamakhsyari Dhofir, *Op.Cit.*, h. 44.

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَأَهْدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا  
بَيَّنَّهِ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ

*"Sesungguhnya orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah kami turunkan berupa keterangan-keterangan (yang jelas) dan petunjuk, setelah kami menerangkannya kepada manusia dalam Al kitab, mereka itu dilaknati Allah dan dilaknati (pula) oleh semua (mahluk) yang dapat melaknati".<sup>16</sup>*

b. Tempat mendidik anak

c. Usaha mengangkat derajat umat Islam. (Q.S. (58): 11)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ  
فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ  
الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا  
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

*"Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."<sup>17</sup>*

d. Usaha untuk mewariskan ilmu

e. Usaha untuk mencetak ulama/Muslim yang takwa.<sup>18</sup>

<sup>16</sup>Departemen Agama RI., *Al- Quran dan Terjemahan*, (Jakarta: CV. Atlas, 2000), h. 40.

<sup>17</sup>*Ibid.*, h. 910-911.

<sup>18</sup> Lihat, Zaini Ahmad Syis, *Op.Cit.*, h. 25-28.



Tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada pondok pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian Muslim, yaitu kepribadian beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat, yaitu menjadi pelayanan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad (mengikuti sunnah Nabi), maupun berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*'Izz al-Islam wa al-Muslimin*) dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia.<sup>19</sup>

#### 4. Metode Pendidikan dan Pengajaran

Dalam pandangan Kiai Zarkasyi, pendiri Pondok Pesantren Gotor Ponorogo bahwa metode pengajaran di pesantren merupakan hal yang setiap saat mengalami perkembangan dan perubahan sesuai dengan penemuan metode yang lebih efektif dan efisien untuk memberikan pengajaran dan bimbingan keagamaan agar para santri mengetahui ilmu agama serta takwa kepada Allah swt.<sup>20</sup> ditempuh melalui metode pengajian, metode madrasah serta metode bimbingan dan penyuluhan.<sup>21</sup>

Sementara sistem pengajaran yang dilakukan untuk mendalami kitab-kitab standar (*muqarrarah*) yang diselenggarakan dengan:

- a. Sistem *Wetonan*.
- b. Sistem *Sorogan/Bandongan*.
- c. Sistem *Musyawah* (Latihan bercakap-cakap).

---

<sup>19</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pengendalian Pesantren Suatu Kajian Unsur dan Nilai Sistem pendidikan Pesantren*. (Jakarta: Dharma Bhakti, 1976), h. 55-56. (Op.Cit.)

<sup>20</sup> Amin Haedari, dkk., *Masa Depan Pesantren, Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplexitas Global*, (Jakarta: IRD Press, Cet. I, 2004) h. 40.

<sup>21</sup> Metode pengajian biasanya dilakukan oleh semua pondok pesantren yang masih menggunakan metode salafiyah (tradisional) sedangkan system madrasah digunakan oleh pesantren yang telah menggunakan sistem klasikal. (Baca: Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Jakarta: Lista Fariska Putra, Cet. I, 2004) h. 17-20). Sedangkan Metode bimbingan dan penyuluhan biasanya diberikan oleh kiai kepada peserta didik atau masyarakat dengan memberikan praktik atau pengawasan langsung, baik di wilayah pondok, masjid atau rumah-rumah mereka.(Baca: Hasbi Indra, *Pesantren dan Transformasi Sosial*, (Jakarta: Penamadani, Cet. I, 2003) h. 189.

- d. Sistem *Mudzakarah* (diskusi) yang merupakan pertemuan ilmiah.
- e. Sistem majelis Ta'lim (penyampaian yang bersifat umum).<sup>22</sup>

Sistem pendidikan pondok pesantren pada mulanya dilaksanakan dalam bentuk pondok, materi pendidikannya sesuai keahlian kiai pengasuh pondok yang bersangkutan. Santri lebih diarahkan pada pengamalan ibadah ritual (*practical religion*), pada segi *theoretical* tidak mendapatkan perhatian secara serius dan proporsional, sehingga pola pendidikannya masih terbatas pada bentuk pengajian yang dikenal dengan sistem *Sorogan* (individual) dan sistem *Bandongan* atau *Halaqah* (klasikal) dan sistem *Wetonan*.<sup>23</sup>

#### 5. Pengembangan Sistem Pendidikan

Meski pada awalnya pesantren merupakan kepemilikan individual kiai/pendiri pesantren, namun seiring dengan tuntutan diferensiasi peran dalam pengelolaan pendidikan pesantren harus akomodatif terhadap tuntutan luar. Hal ini karena pesantren bukan sekadar berfungsi sebagai sarana transmisi nilai-nilai keislaman namun juga transmisi pengetahuan yang beragam. Dalam proses inilah kerangka modifikasi dan improvisasi sistem pendidikan pesantren menjadi tak terelakkan, meskipun tanpa kehilangan *elan vital* sebagai penopang moral yang menjadi citra utama pendidikan pesantren.

Peserta didik sebagai *raw material* (bahan mentah) dalam proses transformasi menempati posisi yang sangat penting untuk dilihat signifikasinya dalam menemukan keberhasilan sebuah proses. Dalam sistem pendidikan, komponen

---

<sup>22</sup>Lihat, Zaini Ahmad Syis, *Op.Cit.*, h. 18-20.

<sup>23</sup>Sistem *Sorogan* ialah santri menghadap guru atau kiai dengan membawa kitab yang akan dipelajarinya. Kiainya membacakan pelajaran berbahasa Arab kemudian diterjemahkan dan menerangkan maksudnya. Santri menyimak dan mengesahkan dengan memberi catatan pada kitabnya. Istilah *Sorogan*, berasal dari bahasa Jawa, dan kata *Soroq* yang berarti menyodorkan kitabnya di hadapan Kiai. Metode ini dalam dunia modern dipersamakan dengan istilah faktor *ship* atau mentorship. Sistem *Bandongan* atau halaqah dilakukan dimana santri duduk melingkar mengelilingi Kiai. Adapun sistem *Wetonan* dalam bahasa Jawa weton (waktu) yang berarti waktu yaitu pengajian yang diberikan pada waktu-waktu tertentu, yaitu sebelum atau sesudah melakukan salat fardu (Lihat H. Kafrawi, *Pembahasan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*, (Cet.I; Jakarta: Cemara Indah, 1978), h.19-20. Dan Jasa Ungguh Muliawan, *Pendidikan Islam Integratif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. I, 2005) h.159.



peserta didik dalam sebuah proses sangat bervariasi, ada yang sudah jadi, setengah jadi, bahkan ada yang masih sangat mentah. Dalam kaitan ilmiah, membicarakan peserta didik dalam proses pendidikan adalah pembicaraan dua hal, yaitu hakikat anak didik dan kebutuhan anak didik.<sup>24</sup>

#### **B. Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan.**

Salah satu misi pokok yang diemban pondok pesantren adalah pendidikan, sebagaimana yang telah dibuktikan dalam sepanjang sejarah kehadiran pondok pesantren, hingga saat ini tetap eksis dengan ciri tradisionalnya.

Kehadiran pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang dahulu disebut tradisional, kini semakin diminati oleh banyak kalangan, termasuk kelas menengah atas. Hal ini membuktikan bahwa pesantren mampu memberikan solusi terhadap kebutuhan pendidikan masyarakat. Bahkan dalam satu polemik kebudayaan yang berlangsung sekitar tahun 30-an, Dr. Sutomo sebagai salah seorang cendekiawan Muslim terkenal menganjurkan agar azas-azas sistem pendidikan pesantren dipergunakan sebagai dasar pembangunan pendidikan nasional. Meskipun anjuran tersebut belum sepenuhnya mendapat respon, namun patut dicatat bahwa pesantren telah dilihat sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam proses pembentukan budaya bangsa Indonesia.<sup>25</sup>

Ternyata dalam perkembangan budaya bangsa, pesantren nampaknya telah menjadi subkultur bangsa Indonesia sekaligus sebagai sub sistem pendidikan nasional yang telah mampu membangun tradisi agung dan internalisasi moralitas di kalangan umat Islam.

Secara sederhana pondok pesantren dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang sekurang-kurangnya memiliki 3 (tiga) unsur, yaitu:

1. Kiai yang mendidik dan mengajar.
2. Santri yang belajar.

---

<sup>24</sup> Departemen Agama RI, *Kendali.... Op. Cit.*, h. 11-12.

<sup>25</sup> H. A. Malik Fadjar, *Op.Cit.*, h. 126.

### 3. Masjid tempat mengaji.<sup>26</sup>

Dalam proses perkembangan selanjutnya, pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam, yang sekurang-kurangnya terdapat lima elemen penting yaitu:

1. Pondok, sebagai asrama/tempat tinggal santri.
2. Masjid, sebagai sentral peribadatan dan pendidikan Islam.
3. Pengajaran kitab-kitab Islam klasik.
4. Santri, sebagai peserta didik.
5. Kiai sebagai pemimpin dan pengajar di pesantren.<sup>27</sup>

Klasifikasi pondok pesantren dilihat dari jenis pengetahuan (materi) yang diajarkan dapat digolongkan menjadi dua macam, yaitu:

Pertama, pesantren *Salafi*, yaitu pesantren yang mengajarkan kitab-kitab Islam klasik. Sistem madrasah diterapkan untuk mempermudah teknik pengajaran sebagai pengganti metode Sorogan. Pada jenis pesantren ini tidak diajarkan pengetahuan umum.

Kedua, pesantren *khalaf*, yaitu pesantren yang selain memberikan mengajarkan kitab Islam klasik juga membuka sistem sekolah umum di lingkungan pesantren dan di bawah tanggung jawab pesantren itu sendiri.<sup>28</sup>

Istilah Pesantren *Salafi* dapat berkonotasi pesantren lama atau yang sudah lama berdirinya. Pada umumnya cenderung mempertahankan tradisi-tradisi lama di pondok pesantren. Istilah Pesantren *Khalaf* dapat dimaknai sebagai pondok pesantren baru yang dikonotasikan dengan pesantren modern. Namun dalam kajian ini tidak bermaksud untuk mengkaji lebih jauh tentang bagaimana bentuk pesantren modern dan Pesantren *Salafiyah*, melainkan sekadar memberikan gambaran tentang

---

<sup>26</sup>Marwan Saridjo, dkk., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Bhakti, 1983/1984), h. 9.

<sup>27</sup>Zarnaksyari Dhofir, *Op.Cit.*, h. 44.

<sup>28</sup>Klasifikasi Wardi Bakhtiar diberikan untuk menghindari pemakaian istilah pesantren modern dan pesantren tradisional sebagaimana orang sering menyebutnya demikian istilah tersebut digunakan karena belum ditemukan yang paling tepat. Lihat Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam perspektif Islam*, (Cet. III; Bandung: PL. Remaja Rosdakarya, 2000), h. 194.



peristilahan yang sering diberlakukan untuk memberikan klasifikasi pondok pesantren yang ada.

Masalah yang cukup mendasar dalam eksistensi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan adalah memahami tujuan institusional pondok pesantren sesuai cita-cita para ulama dalam mendirikan pondok pesantren, yaitu mencetak insan-insan Muslim *tafaqquh fi al-din*, yang dapat menjadi pendukung ajaran Islam secara *kaffah* (utuh).

Tujuan pendidikan pondok pesantren harus tetap dipertahankan dan diarahkan agar mampu mencetak ahli agama dan ulama yang:

1. Menghayati dan mengamalkan ajaran-ajaran Islam dengan tekun dan ikhlas semata-mata untuk berbakti kepada Allah.
2. Mampu menghidupkan *Sunnah* Rasul dan menyebarkan ajarannya secara *kaffah*.
3. Berjiwa besar, kuat mental dan fisik, tahan uji, beribadah, *mahabbah* serta tawakkal kepada Allah swt.<sup>29</sup>

Peranan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tidak terlepas dari upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang termaktub dalam Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor: 20 Tahun 2003, yaitu:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Proyek Pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren Pedoman Penyelenggaraan Unit Keterampilan Pondok Pesantren, (Jakarta: Ditjen Bimaba Islam Dep.Agama RI, Pelita II, 1982), h. 7.

<sup>30</sup>Departemen Agama RI., *Kumpulan Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pelaksanaannya*, (diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2007), h. 3.

Upaya pencapaian tujuan institusional pondok pesantren merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam proses pendidikan nasional, dengan adanya korelasi dalam upaya pencerdasan bangsa untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur yang meliputi aspek jasmaniah dan rohaniyah dalam kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara.

Pada sisi inilah terlihat fungsi dan peranan pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan yang menempati posisi yang sangat strategis, dimana pondok pesantren lahir dari masyarakat sebagai suatu kebutuhan dan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat itu sendiri, terutama dalam membina generasi penerus perjuangan umat. Misi pesantren sebagai basis pembinaan generasi muda mencakup tujuh fungsi penting yaitu:<sup>31</sup>

- 1) Membekali pengetahuan agama kepada generasi muda dengan harapan agar kelak dapat melanjutkan perjuangan organisasi, sasarannya adalah membentuk kader ulama untuk kelangsungan pendidikan di pesantren atau dalam hal pembentukan pesantren baru.
- 2) Mengkarakterkan tradisi proses belajar mengajar dengan konsep *kulliyah al-mu'allim<sup>3n</sup> al-Islamiyah*, sebagai salah satu orientasi dan tujuan pendidikan pesantren dengan mengutamakan pembentukan pribadi yang utuh, mandiri dan berakhlak mulia.
- 3) Menfungsikan tradisi sistem pondok untuk melatih kesederhanaan hidup menolong orang lain, disiplin dan meneguhkan kepribadian.
- 4) Mendidik santri dengan cita-cita untuk membentuk ulama sebagai jaringan sistem penyebaran Islam, dalam konteks peran pesantren dalam proses sosialisasi Islam di Nusantara amat besar.
- 5) Menjaga bidang kajian pondok pesantren agar tetap diarahkan kepada pemuliaan *akhlak al-karimah* yang *tafaqquh fi al-din*, yang bertugas

---

<sup>31</sup>Hasan Muarif Ambary, *Menemukan Peradaban Jejak Arkeologi Indonesia*, (Cet.1I; Jakarta: Logis Wacana Ilmu, 2001), h. 320-321.



- mengislamkan orang Islam, sebagai refleksi pemuliaan Islam terhadap ilmu-ilmu pengetahuan.
- 6) Mengembangkan tradisi kehidupan pesantren yang *egaliter* sebagai salah satu wujud konsepsi Islam dalam pergaulan hidup (*Habl min al-NAs*) dalam konsep *ummah*.
  - 7) Melanjutkan peran sejarah pesantren di nusantara yang menjadi pusat penyebaran Islam, kaderisasi ulama, pusat sandaran umat ketika para penguasa pribumi semakin kehilangan otoritasnya, sebagaimana yang tercatat dalam fakta sejarah perjuangan bangsa.

Pada sisi ini terlihat fungsi-fungsi pesantren sebagai pranata terorganisir yang diakui dan dibutuhkan masyarakat, sebagai pusat jaringan normatif yang telah tumbuh dan mengakar dalam masyarakat. Dengan pola kesederhanaan yang notabene tradisional justru mampu memberi kontribusi yang cukup besar dalam kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara.

### C. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren

Dari sejumlah kajian yang telah dilakukan terhadap sistem pendidikan pesantren dapat ditemukan dua kekuatan utama yang dimiliki budaya pendidikan pesantren:

1. Adanya karakter budaya pendidikan yang memungkinkan santrinya belajar secara tuntas. Dalam konsep modern budaya belajar tuntas disebut *mastery learning*. Dalam konsep ini pendidikan dilakukan tidak terbatas pada pola transfer ilmu dari guru ke murid, juga termasuk aspek pembentukan kepribadian secara menyeluruh. Transfer ilmu pengetahuan di pesantren tidak dibatasi oleh target waktu penyelesaian kurikulum, melainkan penguasaan konsep secara tuntas. Sistem pendidikan pesantren lebih mementingkan kualitas penguasaan materi dibanding pencapaian kuantitas materi, sebagaimana yang terlihat pada metode pengajaran khas pesantren yang dikenal dengan sistem bandongan dan sorogan.

2. Kuatnya partisipasi masyarakat. Hal ini disebabkan karena hampir seluruh pesantren yang didirikan di Indonesia didorong oleh permintaan (*demand*) dan kebutuhan (*need*) masyarakat itu sendiri.<sup>32</sup>

Dari dua kekuatan tersebut, sebenarnya pondok pesantren tidak perlu khawatir dengan perkembangan dan perubahan yang sepanjang budaya tersebut dapat dipelihara dan dikembangkan. Persoalan yang tidak pernah terselesaikan dalam pendidikan hingga dewasa ini adalah dengan cara bagaimana anak didik dapat belajar secara tuntas. Hal ini terbukti bahwa sampai saat ini di kalangan pakar pendidikan belum mampu menemukan solusi terbaik mengenai bentuk dan sistem pendidikan yang dianggap valid. Semua masih sibuk mencari bentuk dan latar belakang pengalamannya masing-masing. Akibatnya mutu pendidikan kita sangat memprihatinkan bila dibandingkan dengan negara-negara berkembang, lebih-lebih dengan negara-negara maju.

Lalu pertanyaan selanjutnya, bagaimana dengan sistem di pesantren? Nampaknya ada kecenderungan bahwa konsep pendidikan dengan munculnya istilah manajemen berbasis sekolah (*based manajemen school*) dengan kurikulum berbasis kompetensi, orientasinya mengacu kepada sistem pendidikan pesantren yang sudah diterapkan sejak adanya pesantren. Hanya saja tidak difasilitasi dan dikelola secara profesional sehingga perkembangannya sangat lamban.

Kendati tidak ada pengakuan secara eksplisit dari kalangan ahli pendidikan di Indonesia, karakter budaya pendidikan pesantren telah diadopsi ke dalam sistem pendidikan nasional. Gejala ini secara kasat mata dapat dilihat dengan munculnya sekolah-sekolah unggul yang dikenal dengan *boarding school*, seperti SMU Taruna

---

<sup>32</sup>Kedua karakter budaya tersebut bisa dijadikan bahan penting dalam melakukan berbagai upaya pembaharuan dalam sistem pendidikan nasional. Pendidikan yang masih berlangsung hingga saat ini telah terbukti memiliki lahan dalam menciptakan sumber daya manusia yang mandiri dan memiliki kemampuan tinggi. Salah satu penyebabnya adalah sistem pembelajaran yang dikembangkan lebih menekankan pada pencapaian target kurikulum secara kuantitatif. Hal ini merupakan kesalahan fatal karena kualitas penguasaan anak terhadap materi ilmu pengetahuan yang diajarkan terabaikan. Lihat Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia* (Cet. I; Jakarta: PT.Logos Wacana Ilmu, 2001), h. 150-152.



nusantara di Magelang, SMU Dwi Warna dan SMU Madania di Parung dan A1-Azhar di Pondok Labu Jakarta Selatan.<sup>33</sup>

Sistem belajar tuntas yang dikembangkan di Pondok Pesantren tidak terikat oleh jumlah materi pelajaran dan waktu penyelesaian, akan tetapi dapat dikembangkan atas dasar kesadaran santri, kepatuhan kepada sang kiai, sehingga dengan pola tersebut dapat membentuk keluhuran budi dan kepribadian anak didik.

Pada sisi lain, sejarah telah mencatat bahwa kehadiran pondok pesantren atas respek dari masyarakat yang dirasakan sebagai suatu kebutuhan untuk mendidik anak-anaknya. Hal ini merupakan pokok yang menjadi kekuatan pondok pesantren sehingga dapat eksis dan mengakar di hati masyarakat Muslim, karena memang dibangun atas dasar kebersamaan dan kebutuhan. Pada sisi inilah pondok pesantren mampu bertahan dan dipertahankan meskipun harus berhadapan dengan gelombang dan arus perubahan yang maha dahsyat.

Kalaupun muncul istilah sistem pendidikan pondok pesantren adalah sistem pendidikan tradisional, kuno dan ketinggalan zaman, dibalik itu secara realita mengapa pesantren bisa eksis, apakah semua orang yang ada di pesantren perilaku dan pola pikirnya tradisional? Ternyata di kalangan masyarakat elit pun (ilmuan) justru banyak yang menitipkan putra-putrinya untuk dididik di pesantren. Dalam konteks ini, agaknya istilah pendidikan tradisional di pesantren dalam kondisi kekinian perlu dipertimbangkan dan dikaji secara lebih mendalam, pesantren tradisional seperti apa dan pesantren modern yang bagaimana?

#### **D. Manajemen dalam Perspektif Pendidikan Islam**

Memasuki *millenium* ketiga yang ditandai dengan era globalisasi. Semua bangsa berusaha untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia (SDM),<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, h. 153.

<sup>34</sup>Kegiatan pokok yang membentuk unsur-unsur inti dari manajemen SDM adalah: perencanaan dan peramalan (*forecasting*) sumber daya manusia, *staffing*, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karir, manajemen dan pengawasan (*control*) kinerja, manajemen kompetensi atau imbalan, strategi peningkatan kualitas, produktivitas dan kualitas dunia kerja, serta hubungan antara pimpinan dan pegawainya. Lihat Azhar Arsyad, *Pokok Pokok Manajemen*

termasuk sumber daya pendidikan yang meliputi ketenagaan, metode, dana, sarana dan prasarana.

Dalam berbagai karya ilmiah ditemukan berbagai teori, baik di bidang usaha, organisasi maupun di bidang pendidikan. Orientasinya adalah upaya perbaikan dan peningkatan mutu sesuai dengan tuntutan dinamika kehidupan. Konsep manajemen dalam bentuk apa pun senantiasa mengacu pada tata nilai dalam proses pencapaian tujuan.

Persoalan yang cukup dilematis dihadapi dalam penerapan manajemen pendidikan, khususnya pada pondok pesantren. Ada kecenderungan di kalangan unsur pimpinan (manajer) pada umumnya terfokus pada tugas-tugas rutinitas agar proses pendidikan dapat berjalan secara berkesinambungan. Orientasinya lebih banyak terfokus pada mekanisme kerja.

Namun kepedulian dan kemampuan megantisipasi perubahan yang terjadi dan akan terjadi dalam masyarakat nampaknya masih lemah, yang ditandai dengan lemahnya dukungan masyarakat terhadap pondok pesantren. Akibatnya ketergantungan pesantren terhadap pemerintah masih relatif tinggi. Dalam konteks diperlukan manajemen multidimensi yang fleksibel dan efektif, sehingga eksistensi dan peran pesantren dapat dirasakan oleh masyarakat sebagai suatu kebutuhan.

### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen, menurut bahasa *management* berarti pimpinan dan pengelolaan. Dalam kamus Bahasa Indonesia, *manajemen* berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>35</sup>

Adapun manajemen ditinjau dari segi terminologi terdapat beberapa rumusan, diantaranya:

- a) Prof. RD. Sudjana S., bahwa manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>36</sup>

---

*Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Cet. II; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), h. 52.

<sup>35</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Op.Cit.*, h. 604.



- b) Made Pidarta, manajemen ialah aktivitas memadukan sumber-sumber<sup>37</sup> pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.<sup>38</sup>
- c) Nanang Fattah, manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dalam arti bahwa manajemen sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>39</sup>

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan terdapat beberapa fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasi, memotivasi dan mengontrol.<sup>40</sup>

Untuk menjabarkan pengertian dan fungsi-fungsi manajemen tersebut secara operasional, khususnya pada bidang pendidikan diperlukan langkah-langkah atau strategi untuk memberdayakan potensi yang ada secara optimal. Secara sederhana, manajemen dapat berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>41</sup> Menurut Nanang Fattah, manajemen sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>42</sup>

---

<sup>36</sup>H.D.Sudjana, S., *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Luar sekolah dan pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Cet. III; Bandung: Falah Production, 2000), h. 17.

<sup>37</sup>Sumber-sumber yang dimaksudkan ialah mencakup orang-orang, alat-alat, media, bahan-bahan dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan. Lihat Made pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Cet. I; Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 4.

<sup>38</sup>Made Pidarta, *Cara belajar mengajar di Universitas Negara Maju*, (Edisi I; Jakarta: Bumi Aksara, 1990), h. 5.

<sup>39</sup>Lihat Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Cet: III; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000, h.1.

<sup>40</sup>Made Pidarta, *Manajemen...*, *Op.Cit.*, h. 14.

<sup>41</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus...*, h. 625.

<sup>42</sup>Nanang Fattah, *Op. Cit.*, h. 1.

## 2. Manajemen dalam Pendidikan Islam

Manajemen dalam perspektif pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.<sup>43</sup>

Dr. Kamal Muhammad Isa, dalam kaitannya dengan ilmu manajemen mengetengahkan:

Pertama ; Ilmu Manajemen yang selama ini diklaim sebagai hasil penemuan bangsa barat, ternyata milik Islam seutuhnya, yang telah dipraktikkan sejak zaman Nabi Ibrahim sampai masa Rasulullah saw. terutama dalam melaksanakan misi dakwahnya.

Kedua ; Ilmu manajemen sebagai ilmu pengetahuan ilmiah, lengkap dengan segala unsur, dapat digali untuk disempurnakan dan disesuaikan dengan keadaan zaman. Bagi setiap orang yang bisa menyimak dan meneliti Al-Quran, Sunnah dan berbagai riwayat serta kisah keteladanan para sahabat Rasulullah saw.

Ketiga ; Bahwa ilmu manajemen Islam dapat diterapkan dalam suatu konsep pendidikan Islam yang mengacu kepada keistimewaan pendidikan Rasulullah saw. Untuk dapat menghasilkan generasi muda Islam yang takwa, mandiri, tegar dan siap diandalkan.<sup>44</sup>

Beberapa pengertian dan pemikiran mengenai konsep manajemen yang telah dikemukakan, apabila diformulasikan dalam konsep manajemen pendidikan Islam secara sederhana dapat dirumuskan bahwa manajemen pendidikan Islam mengandung makna idealis dan filosofis sebagai suatu proses merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan berlandaskan kepada Al-Quran dan Sunnah Rasulullah saw., dalam menyikapi berbagai perubahan zaman secara ilmiah.

---

<sup>43</sup>Made Pidarta, *Manajemen...*, *Op. Cit.*, h. 5.

<sup>44</sup>Kamal Muhammad Isa, *Op. Cit.*, h. 7-8.



Dalam pelaksanaan manajemen pendidikan Islam terdapat beberapa faktor yang sangat esensial sebagai landasan ideal dan landasan operasional untuk mencapai tujuan, yaitu: <sup>45</sup>

a. Asas-asas Manajemen Pendidikan Islam

Asas-asas Manajemen Pendidikan Islam berdasarkan Al-Quran, mencakup beberapa aspek:

- 1) Azas Ibadah, Q.S. *Al-Dzariyat* (51): 56

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

*"Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku."*<sup>46</sup>

- 2) Azas Kekhalifahan, Q.S. *Al-Baqarah* (2) ; 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ  
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*<sup>47</sup>

<sup>45</sup>H.M.Arfa Shiddiq, *Rangkuman Teori-Teori Manajemen Pendidikan Islam*, (Makassar, 2002)

<sup>46</sup>*Op. Cit.*, h. 862.

<sup>47</sup>*Ibid.* h. 13.

- 3) Azas Amanah, Q.S. *Al-Nisa'* (4); 58

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ  
بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ  
إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat."*<sup>48</sup>

- 4) Azas *Ta'awun*, Q.S. *Al-Maidah* (5): 2

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ  
وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

*"....Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya."*<sup>49</sup>

<sup>48</sup>*Ibid.*h. 128.

<sup>49</sup>*Ibid.* h. 156.



- 5) Azas Ketaatan, Q.S. *Al-Nisa'*, (4): 59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ  
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

*"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."*<sup>50</sup>

- 6) Azas Keadilan dan *ihsan*, Q.S. *Al-Nahl* (16): 90

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَنِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ  
وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ  
تَذَكَّرُونَ

*"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran."*<sup>51</sup>

<sup>50</sup>*Ibid.* h. 128.

<sup>51</sup>*Ibid.* h. 415.

- 7) Azas Musyawarah, Q.S. *Ali 'ImrAn*, (3): 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ<sup>ط</sup> فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ  
فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ  
الْمُتَوَكِّلِينَ

*"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."*<sup>52</sup>

- b. Prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam;

- 1) Manajemen yang berorientasi kepada Tuhan sebagai pemegang otoritas utama, Q.S. *A1-Muzzammil* (73): 20.

إِنَّ رَبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَىٰ مِن ثُلَاثِي<sup>ط</sup> اللَّيْلِ وَنِصْفَهُ<sup>ط</sup> وَثُلَاثُهُ<sup>ط</sup>  
وَطَايِفَةٌ<sup>ط</sup> مِّنَ الَّذِينَ مَعَكَ<sup>ج</sup> وَاللَّهُ يُقَدِّرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ<sup>ج</sup> عَلِمَ أَن لَّنْ  
تُحْصِيهِ فَتَابَ عَلَيْكُمْ<sup>ط</sup> فَاقْرَءُوا مَا تَيَسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ<sup>ج</sup> عَلِمَ أَن

---

<sup>52</sup>*Ibid.h.* 103.



سَيَكُونُ مِنْكُمْ مَّرْضَىٰ ۖ وَءَاخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ  
مِنْ فَضْلِ اللَّهِ ۖ وَءَاخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ۖ فَأَقْرَأُوا مَا تيسَّرَ  
مِنْهُ ۚ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَقْرِضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا ۚ  
وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرًا  
وَأَعْظَمَ أَجْرًا ۚ وَاسْتَغْفِرُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ

*"Sesungguhnya Tuhanmu mengetahui bahwasanya kamu berdiri (sembahyang) kurang dari dua pertiga malam, atau seperdua malam atau sepertiganya dan (demikian pula) segolongan dari orang-orang yang bersama kamu. Dan Allah menetapkan ukuran malam dan siang. Allah mengetahui bahwa kamu sekali-kali tidak dapat menentukan batas-batas waktu-waktu itu, maka dia memberi keringanan kepadamu, karena itu bacalah apa yang mudah (bagimu) dari Al-Quran. Dia mengetahui bahwa akan ada di antara kamu orang-orang yang sakit dan orang-orang yang berjalan di muka bumi mencari sebagian karunia Allah; dan orang-orang yang lain lagi berperang di jalan Allah, maka bacalah apa yang mudah (bagimu) dari Al Quran dan dirikanlah sembahyang, tunaikanlah zakat dan berikanlah pinjaman kepada Allah pinjaman yang baik. Dan kebaikan apa saja yang kamu perbuat untuk dirimu niscaya kamu memperoleh (balasan) di sisi Allah sebagai balasan yang paling baik dan yang paling besar pahalanya. Dan mohonlah ampunan kepada Allah; Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang".<sup>53</sup>*

<sup>53</sup>Ibid.h. 990.

- 2) Manajemen yang berorientasi kepada tanggung jawab Q.S. *Al-Mudatsir* (74): 38.

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ

*"Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya."*

<sup>54</sup>

- 3) Manajemen yang berorientasi kepada kemaslahatan hidup duniawi dan *ukhrawi*, Q.S. *Al-Qashash* (28): 77.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ  
نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ  
وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

*"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan."*<sup>55</sup>

- 4) Manajemen yang berorientasi kepada kerjasama fungsional, Q.S. *Al-Ashr* (103): 3.

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ  
وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

<sup>54</sup>*Ibid.h.* 995.

<sup>55</sup>*Ibid.h.* 623.



*"Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran."<sup>56</sup>*

- 5) Manajemen yang berorientasi kepada prestasi kerja (kinerja), Q.S. *Al-Najm* (53); 39.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

*"Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya."<sup>57</sup>*

c. Fungsi-fungsi Manajemen (praktik manajerial)

Fungsi-fungsi Manajemen Pendidikan Islam berdasarkan Al-Quran, mencakup beberapa aspek:

- 1) Perencanaan, Q.S. *Al-Hasyr*, (59): 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ  
لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."<sup>58</sup>*

- 2) Pengorganisasian, Q.S. *As-Saff*, (61): 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ  
بَنِينَ مَرْصُوصِينَ

<sup>56</sup>*Ibid.* h. 1099.

<sup>57</sup>*Ibid.* h. 874.

<sup>58</sup>*Ibid.* h. 919.

*"Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh."<sup>59</sup>*

- 3) Pengarahan, Q.S. *Al-Nahl* (16): 90.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَنِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ  
وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ  
تَذَكَّرُونَ

*"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran."<sup>60</sup>*

- 4) Pengawasan, Q.S. *Al-Infitar* (82): 10-12.

وَإِنْ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ

*"Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (Malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu),*

كِرَامًا كَتَبِينَ

*Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu),*

يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

*Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan."<sup>61</sup>*

---

<sup>59</sup>*Ibid.* h. 928.

<sup>60</sup>*Ibid.* h. 415.

<sup>61</sup>*Ibid.* h. 1032.



### III. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tentang hasil-hasil penelitian, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan manajemen pendidikan pesantren dikelompokkan dalam dua jenis pola, yaitu:
  - a. Komponen Pesantren meliputi: (1) materi pengajian pondok (*diniyah*) dan madrasah, (2) unsur-unsur pondok yaitu kiai selaku pimpinan, tenaga pendidik/ust, dan santri, (3) kegiatan Pondok Pesantren yaitu pengajian umum rutin dan istigazah, (4) metode pengajaran Pondok Pesantren yaitu metode pembelajaran di madrasah seperti ceramah, diskusi dan pembelajaran di pondok seperti sorogan dan bandongan, (5) prinsip-prinsip pendidikan Pondok Pesantren yaitu belajar tuntas (*mastery learning*), dan belajar kolektivitas, (6) hubungan Pondok dengan masyarakat yang mengedepankan nilai luhur dan keikhlasan, kemudian (7) kultur pesantren yang bertujuan melanjutkan tradisi ulama salaf al-shalih, menjadi pertahanan budaya (*cultural resistance*), *tafaqquh fi al-din* dan membina moral atau akhlak seperti jujur, sederhana, saleh dan mandiri.
  - b. Pengembangan manajemen pendidikan Pondok Pesantren meliputi manajemen pondok yaitu (1) Pengajian kitab yang bertujuan untuk menjadikannya sebagai ciri khas dan untuk mencetak ulama, (2) Pedagogik spiritual, (3) Masyarakat belajar, (4) Majelis ta'lim.
2. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan pada Pondok Pesantren yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, koordinasi, pengarahan, (kepemimpinan dan pendanaan) dan evaluasi/pengawasan sudah diterapkan, meskipun belum maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufiq. 1996. *Agama dan Perubahan Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Abustam, dkk. 1996. *Pedoman Praktis Penelitian dan Penulisan*. Ujung Pandang: IKIP.
- Ambary, Hasan Muarif. 2001. *Menemukan Peradaban, Jejak Arkeologi dan Historis Islam Indonesia*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- An.Nahlawi, Abdurahman. 1996. *Prinsip-Prinsip dan Metode Pendidikan Islam*. Bandung: CV. Diponegoro.
- Arikunto, Suharsini. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arsyad, Azhar. 2003. *Pokok Pokok Manajemen Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ashraf, Ali. 1996. *Arah Baru Pendidikan Islam*, terjemahan oleh Son Siregar. Jakarta: Pustaka Pirdaus.
- Azra, Azzumardi. 2000. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Melenium Baru*. Jakarta: Logos.
- Bruinessen, Martin Van. 1992. *Kitab Kuning Pesantren dan Tarekat Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan.
- Departemen Agama RI. 1986. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Proyek Pembinaan dan Sarana Perguruan Tinggi Agama, IAIN Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*. Cet I. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Kumpulan Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pelaksanaannya*. Jakarta: Grafika.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dhofir, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.



- Dirdiosanoto, Pradjarta. 1999. *Memelihara Umat, Kiai Pesantren Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LKIS.
- Efendi, Mochtar. 1986. *Manajemen Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Karya Aksara.
- Ekols, John M dan Hassan Sadidy. 1989. *Karnus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Fajar, Malik, H.A. 1998. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3ENI.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Platform Reformasi Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosthikarya.
- H.D. Sudjana. 2000. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Halim, Chairul. 1994. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Fikahati Aneska.
- Hasyim. 1987. *Dinamika Masyarakat*. Jakarta: P3M.
- Imron, Arifin. 1993. *Kepemimpinan Kiai, Khusus Pondok Pesantren Tebuireng*. Kalimasaha Press.
- Kabry, Abd. Muiz. 1988. *Kerangka Pendidikan Kader Kepemimpinan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif.
- Kafrawi. 1983. *Pembaharuan Sistem Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Hidayakarya Agung.
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Kehampaan Spritual Masyarakat Modern*. Jakarta: Mediacita.
- Maleong, Lexy. J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.

- Mataheru, Piet A. Suhertian. 1994. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Noer Aly, dkk. 2000. *Watak Pendidikan Islam*. Jakarta: Friska Agung Insani.
- P.Siagian, Sondang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara..
- \_\_\_\_\_. 1990. *Cara Belajar di Universitas Negara Maju*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 1990. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Piet Suhertian Frans Mataheru. 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Prasodjo, Sudjoko, dkk. 1982. *Profil Pesantren*, Laporan Hasil Penelitian pesantren Al-Falak dan Delapan Pesantren Lain di Bogor. Jakarta: LP3ES.
- Proyek pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren, 1981. *Pedoman Penyelenggaraan Unit Keterampilan Pondok Pesantren*, Jakarta: Departemen Agama RI.
- \_\_\_\_\_. 1982. *Standarisasi Pengajaran Agama di Pondok Pesantren*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Rahardjo, M. Darwam. 2001. *Pesantren dan Pembaharuan*, Editor Bumi Aksara.
- Rahim, Husni. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos Wacana Islam.
- S. Pamudji. 1995. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saridjo, Marwan, dick. 1983. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta: Dharma Bhakti.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Bunga Rampai Pendidikan Islam*. Jakarta: CV.Amisco.
- Shiddiq, H.M.Arfa. 2002. *Rangkuman Teori-Teori Manajemen Pendidikan Islam*. Makassar.
- Shihab, Quraish. 1999. *Membumikan Al-Quran*. Bandung: Mizan.



- Sidih, Indra Djati. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar; Mengajar Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paradina.
- Sidik, H. Muhammad Ansuru Salafiyahn. 2001. *Pengembangan Wawasan Iptek Pondok Pesantren*. Jakarta: Bumi Aksar.
- Soeryopratondo, Soeparlan. *Kapita Selekta Pondok Pesantren*. Jakarta: PT.Paryu Barkah.
- Sondang P.Siagian. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Subagyo, Joko. 1991. *Metode Penelitian Teori dan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suhanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Syarif, Mustofa. 1983. *Administrasi Pesantren*. Jakarta: PT.Paryu Barkah.
- Syis, Zaini Ahmad, et.al. 1982. *Standarisasi Pengajaran Agama di Pondok Pesantren*. Jakarta: Departemen Agama.
- Tafsir, Ahmad. 2000. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahid, Abdurahman. 1991. *Kontroversi Pemikiran Islam di Indonesia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. *Bunga Rampai Pesantren*. Jakarta: Dharma Bhakti.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKIS.
- Wahjoetomo. 1997. *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Wahyu, Andre. 2000. *Islamisasi Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Lontar Utama.