

KONSTRUKSI PRAKTIK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN MODEL PESANTREN SALAFIYAH

Syaikhul Falah¹

Universitas Cenderawasih, Jayapura

(sehufalah@gmail.com)

Abstract

The focus of this study is to provide an understanding of the practice of management control systems in pesantren salafiyah. This study tries to provide an understanding of the practice of management control system from the perspective of social construction and Weberian charismatic leadership approach in pesantren salafiyah. Qualitative methods use a combination of the two methods through research; ethnographic and case studies selected as a research strategy. Location of research is pesantren (API) Tegalrejo Magelang. Data was collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation. The results externalization, objectivation and internalization held in reverence gave birth to a boarding API students against clerics who reflect management control system. Reverence is an important value for the creation of a stable social relationships within pesantren salafiyah.

Keywords: salafiyah, students, clerics, reverence

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara historis, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dikembangkan secara indigenous oleh masyarakat Indonesia (Madjid, 1997). Karena, sebelum Islam masuk ke Indonesia lembaga serupa pesantren ini sudah ada di Indonesia dan Islam tinggal meneruskan, melestarikan dan mengislamkannya. Jadi pesantren merupakan hasil penyerapan akulturasi kebudayaan Hindu-Budha dan kebudayaan Islam kemudian menjelma menjadi suatu lembaga yang kenal sebagai pesantren sekarang ini.

Menurut Kuntoro (2008) pengelolaan pesantren salafiyah masih menggunakan manajemen kultural. Manajemen kultural merupakan manajemen yang menggunakan nilai-nilai (keyakinan/kepercayaan) sebagai dasar pengembangan organisasi. Dalam manajemen kultural, pengelolaan pesantren berfokus pada nilai, keyakinan dan norma-norma individu. Norma-norma ini menjadi tradisi yang dikomunikasikan dalam kelompok dan diperkuat oleh simbol-

¹ Staff Pengajar UNCEN

simbol dan ritual.

Demikian pula dengan Hasbullah (1995), bahwa pengelolaan pesantren salafiyah banyak bergantung pada kedalaman ilmu agama, kharismatik dan wibawa serta ketrampilan kyai dalam mengelola pesantren. Wibawa dan kharismatik menimbulkan kepercayaan yang kuat bagi para santri. Kepercayaan ini bukan kepada lembaga pesantren tetapi kepada kyai sebagai pribadi. Hal seperti ini yang membedakan pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan umum. Menurut Mas'udi (1997) menjelaskan jika dalam manajemen modern, entitas berbentuk kelembagaan formal, maka di pesantren adalah sebaliknya oleh sebab itu lembaga pesantren adalah bagian dari kyai itu sendiri.

Penelitian untuk memahami dinamika praktik manajemen di pondok pesantren dengan pendekatan bersifat kualitatif, dan akan menggunakan kombinasi dua metode riset; studi kasus dan etnografi. Kedua metode masuk dalam paradigm interpretivism (Burrell dan Morgan 1979; Guba dan Lincoln 1989), dan terletak di dalam epistemologi subjektif (Guba dan Lincoln 1998). Pendekatan interpretif cocok untuk studi ini karena memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana dinamika manajemen dalam organisasi yang mempertimbangkan nilai-nilai, keyakinan, norma dan struktur yang diterima oleh anggota organisasi dan bersifat unik pada organisasi tersebut.

1.2 Perumusan masalah

Praktik manajemen di lembaga pesantren khususnya salafiah menjadi sangat menarik. Hal ini dikarenakan pengelolaan pesantren salafiyah masih menggunakan manajemen kultur. Mas'udi (2007) menjelaskan persoalan pada manajemen kultur pesantren seperti akuntabilitas, pertanggungjawaban keuangan dan sistem *paternalistik*, maka kontrol tidak begitu penting karena dilandaskan atas kepercayaan. Oleh sebab itu pendekatan yang digunakan untuk memahami bagaimana dinamika praktik manajemen yang ada di lembaga pesantren adalah pendekatan kualitatif.

Fokus penelitian ini adalah memberikan pemahaman mengenai praktik manajemen dalam pengelolaan pondok pesantren salafiyah. Dengan pemahaman bahwa pesantren merupakan suatu organisasi yang unik maka penelitian ini mencoba untuk menjawab pertanyaan spesifik sebagai berikut:

- a. Apa peran kyai dalam pengelolaan pesantren salafiyah?
- b. Bagaimana kepercayaan santri terhadap kyai mampu membentuk sebuah pada komunitas pesantren salafiyah?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Konstruksi Sosial: Sebuah Pertimbangan

Teori konstruksi sosial (*social construction*) Berger dan Lukmann merupakan teori sosiologi kontemporer yang berpijak pada sosiologi pengetahuan. Dalam teori

ini terkandung pemahaman bahwa kenyataan dibangun secara sosial, serta kenyataan dan pengetahuan merupakan dua istilah kunci untuk memahaminya. Kenyataan adalah suatu kualitas yang terdapat dalam fenomena-fenomena yang diakui memiliki keberadaan (*being*)-nya sendiri sehingga tidak tergantung kepada kehendak manusia; sedangkan pengetahuan adalah kepastian bahwa fenomen-fenomen itu nyata (*real*) dan memiliki karakteristik yang spesifik (Berger, 1990).

Oleh karena konstruksi sosial merupakan sosiologi pengetahuan maka implikasinya harus menekuni pengetahuan yang ada dalam masyarakat dan sekaligus proses-proses yang membuat setiap perangkat pengetahuan yang ditetapkan sebagai kenyataan. Sosiologi pengetahuan harus menekuni apa saja yang dianggap sebagai pengetahuan dalam masyarakat.

Sosiologi pengetahuan, yang dikembangkan Berger dan Luckmann, mendasarkan pengetahuannya dalam dunia kehidupan sehari-hari masyarakat sebagai kenyataan. Bagi Berger dan Luckmann (1990), kenyataan kehidupan sehari-hari dianggap menampilkan diri sebagai kenyataan *par excellence* sehingga disebutnya sebagai kenyataan utama (*paramount*). Berger dan Luckmann (1990) menyatakan dunia kehidupan sehari-hari menampilkan diri sebagai kenyataan yang ditafsirkan oleh manusia. Maka itu, apa yang menurut manusia nyata ditemukan dalam dunia kehidupan sehari-hari merupakan suatu kenyataan seperti yang dialaminya. Dunia kehidupan sehari-hari yang dialami tidak hanya nyata tetapi juga bermakna. Kebermaknaannya adalah subjektif, artinya dianggap benar atau begitulah adanya sebagaimana yang dipersepsi manusia.

2.2. Tradisi : Pendekatan Sosiologi Manajemen

Praktik manajemen di pondok pesantren salafiah tidak terlepas dari tradisi yang dipraktikkan di pesantren itu sendiri. Seringkali antara tradisi dan ritual menjadi kata yang saling menggantikan. Tradisi dalam sistem tersimbolkan dalam berbagai bagian atau satuan-satuan yang saling berhubungan membentuk suatu pola makna yang terorganisir, konsisten dan harmonis. Sedangkan esensi dari tradisi dapat berupa kepercayaan, pengetahuan, nilai-nilai, norma-norma yang kesemuanya merujuk pada masa lalunya dan menjadi pedoman dalam bertindak dan berkelakuan.

Untuk tradisi keagamaan, masa-masa tertentu di masa lalu mempunyai kualitas *ilahiyyat*. Kesakralan masa lalu itu dapat berupa kejadian-kejadian tertentu, kekuatan (*power*), individu-individu atau masyarakatnya, sesuatu di luar manusia (gaib) yang bersifat non fisik. Kesemuanya ini dianggap penting dan dapat merupakan tafsir bagi kepercayaannya. Karena adanya anggapan sakral dan baik itulah tradisi merupakan satu sumber otoritatif bagi keabsahan suatu sikap dan tindakan oleh masyarakat yang menganut dan mempercayainya (Shils, 1981).

Antara tradisi dan kepercayaan saling menopang dan saling mengukuhkan. Penerimaan terhadap tradisi menjadi termotivasi oleh suatu kepercayaan, dan suatu kepercayaan diteguhkan keberadaannya oleh tradisi. Kepercayaan merupakan suatu

variabel yang penting bagi efektivitas organisasi. Kepercayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterpaduan kelompok, persepsi pada keputusan yang adil, perilaku anggota kelompok, kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Para peneliti mengidentifikasi kepercayaan sebagai prasyarat para manajer dalam memberdayakan para karyawan (Mayer et al. 1995; Mishra dan Spreitzer, 1994; Khan, 1997).

Sebagaimana yang dijelaskan Erikson (1963) bahwa ontologi pengawasan adalah dasar dari mekanisme pengendalian, dan kepercayaan merupakan dasar pengawasan. Hal yang sama juga dijelaskan oleh Giddens (1984) bahwa kepercayaan merupakan elemen kepasrahan yang mendasar pada sistem pengawasan yang berhubungan dengan prediksi dan rutinitas. Tradisi yang merupakan tindakan rutinitas juga ikut mengabsahkan adanya otoritas-otoritas tertentu yang melekat pada tradisi tersebut, seperti Nabi, Wali, Kyai dan sebagainya. Otoritas ini selalu menekankan untuk dihormati dan dipatuhi serta mempunyai daya imperatif bagi pengikutnya. Begitu pula halnya antara tradisi dengan berbagai otoritasnya itu akan selalu memelihara legitimasinya pada saat sekarang dan masa mendatang. Setiap tradisi akan selalu menekankan otoritas-otoritas ini, walaupun tidak semua otoritas itu adalah tradisional, namun kebanyakan otoritas itu mempunyai elemen-elemen tradisional baik secara substantif maupun struktural (Shils, 1981).

Demikian juga tradisi yang dikembangkan dalam pesantren salaf API Tegalrejo. Bagian penting dari tradisi pesantren tentu terletak pada tradisi keagamaan yaitu pengamalan ajaran agama yang dimaknai sebagai ibadah. yang selalu tetap dipelihara dan dipertahankan melalui kitab-kitab klasik. Tradisi yang dikembangkan dalam ponpes salafiyah API tentunya berbeda dengan bentuk yang ada di luar pondok. Hal ini disebabkan kehidupan santri merupakan kehidupan yang memiliki wadah dalam sebuah komunitas tertentu.

Sikap hormat, takzim, dan kepatuhan mutlak kepada kyai adalah salah satu nilai utama yang ditanamkan pada setiap santri. Kepatuhan itu diperluas lagi, sehingga mencakup penghormatan kepada para ulama sebelumnya dan ulama yang mengarang kitab-kitab yang dipelajari. Kepatuhan ini, bagi orang luar yang melihatnya, akan tampak terlalu berlebihan bahkan lebih penting dari pada usaha menguasai ilmu, tetapi sebenarnya hal itu merupakan bagian integral dari ilmu yang akan dikuasai. Kepatuhan santri menjadi aspek psikologis yang sangat lekat dengan kehidupan santri di pesantren. Kepatuhan adalah perubahan sikap dan tingkah-laku seseorang untuk mengikuti permintaan atau perintah orang lain.

2.3. Kontruksi Manajemen Melalui Tradisi

Dimensi kyai menurut pandangan Abdurahaman Wahid adalah dimensi yang khas. Khas didasarkan pada suatu alasan bahwa kyai tidak sesederhana untuk digeneralisasikan ke dalam kelompok ulama tradisional, mengingat begitu banyaknya gelar/symbol kyai yang melekat pada elemen-elemen tertentu. Pada

perkembangan berikutnya gelar kyai lebih akrab ke dalam simbol ulama tradisional, namun kini kyai juga telah melekat pada ulama modernis, baik di pulau Jawa maupun di luar Jawa (Dirjosanjoto, 1999). Selain gelar seorang kyai mereka juga disebut dengan orang alim atau ulama (Ensiklopedi Hukum Islam, 1999. Sedikit berbeda dengan Geertz, kyai menurutnya adalah seorang guru dalam pondok pesantren, demikian juga setiap sarjana agama islam maupun umum juga bisa disebut dengan kyai (Dawam Rahardjo, 199).

2.3.1. Ekternalisasi : Momen Adaptasi Diri Melalui Pemahaman Produk Keagamaan

Proses desain manajemen yang dikembangkan di pesantren API Tegalerjo tidak terlepas individu kyai itu sendiri. Proses ini menurut Berger dan Luckman diawali dengan dialektika eksternalisasi yaitu usaha pencurahan atau ekspresi diri manusia ke dalam dunia, baik dalam kegiatan mental maupun fisik. Ini sudah menjadi sifat dasar dari manusia, ia akan selalu mencurahkan diri ke tempat dimana ia berada. Manusia tidak dapat kita mengerti sebagai ketertutupan yang lepas dari dunia luarnya. Manusia berusaha menangkap dirinya, dalam proses inilah dihasilkan suatu dunia dengan kata lain, manusia menemukan dirinya sendiri dalam suatu dunia.

Seperti halnya manusia dalam pandangan Berger, kyai dan santri harus mengalami perkembangan kepribadian dan perolehan budaya (Berger, 1994). Keadaan manusia yang belum selesai pada saat dilahirkan, membuat dirinya tidak terspesialisasi dari struktur instinktualnya, atau dunianya tidak terprogram. Dunia pesantren adalah dunia yang dibentuk (dikonstruksi) oleh aktivitas manusia pesantren sendiri; ia harus membentuk dunianya sendiri dalam hubungannya dengan dunia (Berger, 1994).

Mekanisme yang dijalankan di pesantren API Tegalrejo lebih banyak menggunakan konstruksi nonmaterial melalui simbol-simbol agama. Meskipun demikian konstruksi materila (formal) juga digunakan seperti adanya struktur organisasi yang lengkap, tata tertib pesantren, peraturan perniagaan warung di sekitar pesantren dan sebagainya. Pola ini sesuai pendapat Berger dan Luckman bahwa kebudayaan mataerial dan nonmaterial selalu sejalan dengan aktivitas manusia yang secara fisis mengubah lingkungannya. Akibatnya, masyarakat merupakan bagian tidak terpisahkan dari kebudayaan material dan nonmaterial. (Berger, 1994) dan dengan menciptakan bahasa membangun simbol-simbol yang meresapi semua aspek kehidupannya.

2.3.1.1. Pribadi Kyai Sebagai Institusi Pesantren

Pendirian pesantren API Tegalrejo bagian dari usaha menafkahkan harta yang dimiliki di jalan Allah Swt. Bentuk riil dari amal baik itu adalah ikut serta meningkatkan kemaslahatan umat. Bilamana masyarakat mempunyai kemaslahatan yang baik, maka peribadahan umat kepada Allah akan menjadi lebih baik,

sebaliknya masyarakat yang fakir akan cenderung kufur, dan orang kufur lebih mudah tergelincir terhadap tindakan kafir. Sebagai mana yang disampaikan oleh pengasuh pondok Gus Yusuf bahwa tujuan orang tuanya mendirikan pesantren API Tegalrejo adalah memperjuangkan agama Allah dengan semangan *li l'laai kalimatillah*.

Pribadi dari kyai menentukan corak pesantren yang diasuhnya. Model ini yang pula yang menjadikan manajemen pesantren API Tegalrejo tidak dapat dipisahkan dari dari profil kyai dalam mengembangkan dan melestarikan tradisi dan nilai-nilai di lingkungan masyarakat. Demikian pula hanya dalam mengembangkan desain manajemen pesantren, pertimbangan kyai tidak semata-mata dengan pertimbangan rasionalitas formal. Namun pilihan desain manajemen di pesantren juga dipengaruhi oleh rasionalitas substantif (berdasar nilai-nilai dan norma) yang dicontohkan oleh kyai selaku pengasuh pondok API Tegalrejo.

Tugas seseorang kyai memang multifungsi: sebagai guru, *muballigh* (penceramah), sekaligus manajer (Farhan dan Syarifuddin, 2002: 8-69) Seorang guru, kyai menekankan kegiatan pendidikan para santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama; sebagai *muballigh*, kyai berupaya menyampaikan ajaran Islam kepada siapapun berdasarkan (*amar ma'ruf nahi munkar*); dan sebagai manajer, kyai memerankan pengendalian dan pengaturan pada bawahannya.

2.3.1.2. Kitab Kuning Sebagai Legitimasi Perilaku

Tradisi pesantren mempunyai hubungan yang erat dengan tradisi keilmuan pesantren. Tradisi keilmuan pesantren berasal dari kitab kuning. Oleh sebab itu, keberadaan kitab kuning merupakan faktor penting yang menjadi karakteristik sub kultur tersebut pesantren salaf. Selain sebagai pedoman tata cara keberagamaan, kitab kuning difungsikan juga oleh kalangan pesantren sebagai referensi nilai universal dalam mensikapi segala tantangan kehidupan. Pada saat kitab kuning digunakan dari generasi ke generasi, sebagai sumber bacaan utama bagi komunitas pesantren yang cukup luas, maka sebuah proses pembentukan dan pemeliharaan tradisi yang unik itu tengah berlangsung. Dari kitab-kitab ini lah digali segenap tata nilai dan ilmu pengetahuan Islam.

Di kalangan pesantren salafiyah, kedudukan kitab kuning saling melengkapi dengan kedudukan kyai. Kitab kuning merupakan kodifikasi nilai-nilai yang dianut masyarakat pesantren, sementara kyai adalah personifikasi yang utuh (atau yang dianggap demikian) dari system yang dianut tadi (Rahardjo, 1983). Bagi masyarakat pesantren, untuk mencapai tingkat kebenaran dalam menafsirkan Al-Quran dan hadits-hadits rasul serta menerjemahkannya dalam keseharian hidup ummat Islam hanya mungkin dicapai apabila tetap mengacu dan melalui penelusuran tafsiran-tafsiran dan penjabaran-penjabaran para ulama melalui kitab salaf.

2.3.1.3. Tradisi Sinkritism Sebagai Lembaga Pengambilan Keputusan

Proses manajemen merpuakan proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan, organisasi secara menyeluruh. Proses ini diawali dengan perencanaan strategis. Perencanaan strategi merupakan proses pembuatan keputusan-keputusan mengenai tujuan organisasi yang dipandang tidak cocok, penentuan garis besar strategi organisasi, serta keputusan pengkombinasian dan penggunaan sumber-sumber yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Setiap proses pengambilan keputusan juga tidak berdasarkan pada asumsi rasionalitas semata. Hal ini tentu berbeda dengan pola yang dikembangkan pada lembaga-lembaga di luar pesantren salaf. Ritual mistis yang dilakukan

Metode pengambilan keputusan organisasional pesantren yang stretegis bukan tanpa dasar. Metode ini telah diajarkan dalam kitab-kitab klasik yang mereka pelajari pada saat menjadi santri. Salah satu dari legitimasi pengambilan keputusan melalui ritual ziarah adalah Hadists Nabi yang terdapat dalam kitab *Ihya 'Ulummuddin* karya Imam Ghozali.

Selain tradisi ziarah kubur, legitimasi pengambilan keputusan strategis perlu di perkuat dengan adanya restu/ridho dari gurunya. Dalam tradisi NU, menemui atau mendatangi rumah kyai sering disebut dengan istilah "sowan". Artinya bersilaturahmi, menyampaikan kabar baik dan sekaligus minta petunjuk terutama bimbingan spiritual untuk menentukan langkah-langkah ke depan.

Sowan tidak hanya dilakukan oleh santri yang masih belajar di pesantren. Banyak santri yang telah hidup bermasyarakat dan berkeluarga mengunjungi kyainya hanya sekedar ingin bersalaman semata. Atau sengaja datang membawa permasalahan yang hendak ditanyakan kepada kyai tentang berbagai masalah yang dihadapinya. Hal ini menjadikan bahwa hubungan kyai santri tidak pernah mengenal kata putus. Kyai tetap menjadi guru dan santri tetap menjadi murid. Dalam dunia pesantren istilah alumni hanya menunjuk pada batasan waktu formal belaka, dimana seorang santri pernah belajar di sebuah pesantren tertentu.

2.3.2. Objektifikasi : Momen Interaksi

Momen ini mengungkap berlangsungnya interaksi sosial di dalam dunia inter-subyektif yang dilembagakan, menunjuk kepada hasil – fisik atau mental – yang dicapai dari momen eksternalisasi. Realitas sosial yang berakar dari momen adaptasi diri oleh komunitas pesantren API Tegalrejo seakan-akan memperoleh tingkat status kebendaan. Realitas tersebut menjadi sesuatu yang otonom dan berhadap-hadapan dengan santri, Perlu ditegaskan bahwa status kebendaan yang disandang di sini bukan merupakan bagian dari "hakekat benda", tetapi hanya merupakan sebuah "produk kegiatan bagi santri tradisional" atau hasil interaksi di dalam struktur sosial yang berlangsung secara terus-menerus. Proses interaksi sosial ini membentuk jaringan intersubyektif melalui pelembagaan dan pembiasaan.

2.3.2.1. Konstruksi Awal Manajemen Melalui Nilai-Nilai *Ahlussunnah Wal Jamaah* (ASWAJA)

Keputusan pesantren API Tegalrejo untuk menciptakan (konstruksi) manajemen dilakukan melalui proses interaksi dan komunikasi antar individu dengan menggunakan simbol-simbol yang maknanya dapat dipahami bersama melalui proses pendidikan di pesantren. Konstruksi awal manajemen di pesantren salaf API Tegalrejo diawali dengan adanya perencanaan strategis yang dilakukan pengasuh pesantren sebagai pemilik otoritas tertinggi. Perencanaan strategik berdimensi jangka panjang (Anthony dan Govindarajan, 2004) yang berfungsi merumuskan dan mengimplementasikan strategi melalui visi misi secara terus menerus dan terstruktur. Demikian halnya dengan pesantren API Tegalrejo terdapat visi dan misi sebagai bagian dari penyusunan rencana strategis sering dipandang sebagai langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja organisasi. Oleh karena itu juga dapat dipandang sebagai langkah awal dalam rangka merumuskan standar kinerja serta dalam mengukur dan menilai kinerja organisasi.

Dalam dinamika keberlangsungan organisasi (*going concern*), pesantren API Tegalrejo sebagai suatu organisasi tidak terlepas dari dunia sosio-kulturalnya sehingga ia perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian (eksternalisasi). Pesantren dapat dipahami sebagai suatu interaksi sosial dalam dunia intersubjektif yang dilembagakan atau mengalami proses institusionalisasi. Di dalamnya terjadi proses internalisasi yaitu proses identifikasi diri individu di tengah lembaga-lembaga sosial atau organisasi sosial di mana individu tersebut menjadi anggotanya. Proses ini dilalui dengan pembuatan visi dan misi pesantren. Visi pesantren API Tegalrejo pertama, berupaya mewujudkan manusia muslim yang bertaqwa kepada Allah dan berakhlaqul karimah dan kedua berupaya mewujudkan manusia muslim yang mengetahui, mengamalkan dan menyebarkan ajaran agama Islam *Ala Ahlunnah Wal Jamaah*. Untuk menjalankan visi pesantren maka perlu penjabaran yang lebih nyata melalui misi. Sedangkan misi pesantren API Tegalrejo pertama, sebagai benteng dari pengaruh budaya barat yang dapat merusak moral bangsa dan kedua, mencetak figur yang dapat dijadikan sebagai *uswatun khasanah* (teladan) oleh masyarakat luas.

Penjabaran dari visi dan misi dapat terlihat dari aktivitas komunitas penghuni pesantren melalui produk ritual yang tersimbolkan dalam berbagai bagian atau satuan-satuan yang saling berhubungan. Produk ritual yang membentuk manajemen dari aktivitas santri pesantren API Tegalrejo melalui momen adaptasi diri dapat diamati melalui bahasa dan tindakan, yang didasarkan atas penafsiran-penafsiran subyektif.

Akan tetapi, yang perlu digarisbawahi di sini adalah bahwa seluruh aktivitas itu tidaklah semata-mata muncul secara spontan. Ia terkait erat dengan adanya peluang yang dimiliki santri pondok API Tegalrejo di dalam menetapkan keputusan untuk bertindak berdasar atas penafsiran-penafsiran subyektif. Partisipasi mereka di

dalam membentuk realitas sosial melalui aktivitas pondok yang berakar dari momen adaptasi diri ini merupakan sebuah mekanisme yang ditempuh dalam rangka mencapai tujuan tertentu sehingga proses ini menempatkan mereka sebagai individu-individu kreatif dalam membentuk realitas sosialnya.

Sistem nilai dan pandangan hidup yang dianut hampir semua pesantren salaf - termasuk Pondok Pesantren API Tegalrejo - ialah paham *Ahlusunnah wal Jamaah*. Istilah ini sering diringkas menjadi *ahlussunnah*, sunni atau disingkat menjadi ASWAJA. Pengertiannya menurut kalangan para santri adalah golongan yang perpegang teguh pada tradisi Nabi Muhammad dan Ijma (konsesus)nya para ulama.

Melalui nilai-nilai ASWAJA pula maka tujuan dari pesantren API Tegalrejo diyakini mampu berhasil. Diantara tujuan utama adalah pertama, untuk menyiapkan generasi muslim yang bertaqwa, memiliki ketrampilan, kemandirian, dan *akhlaqul karimah* agar dapat menghayati tugas dan peranannya menurut agama Islam *ala thoriqoti ahlusunnah wal jama'ah* serta menegakkan agama Islam dan mengajarkan kepada orang lain atau paling tidak mengamalkan ajaran Islam. Kedua, mencetak kader-kader utama yang mempunyai kedalaman agama serta gigih dan ulet berjuang menegakkan agama Allah tanpa mengharapkan imbalan jasa yang bersifat duniawi. Sebuah tujuan organisasi yang tidak mengejar laba ekonom, akan tetapi lebih mencerminkan laba spiritual (Triyuwono, 2007). Sehingga konstruksi manajemen yang dikembangkan pada API Tegalrejo jelas tidak berorientasi pada perolehan materi. Akan tetapi lebih mengutamakan keuntungan (laba) nonmateri.

Konstruksi manajemen yang dipraktikkan di pesantren API Tegalrejo merupakan cerminan dari keimanan kepada Tuhan. McKernan & Kosmala (2007, 730) menyatakan bahwa suatu sistem kepercayaan (termasuk agama) berpengaruh dalam proses produksi informasi Akuntansi. Latar belakang dari tulisan McKernan & Kosmala di atas adalah permasalahan yang timbul dalam bidang Akuntansi seperti kasus Enron, diakibatkan telah hilangnya nilai keagamaan (religiusitas) dalam masyarakat modern yang mengedepankan pemikiran berdasarkan sains dan penggunaan teknologi.

Konstruksi manajemen yang mengedepankan nilai-nilai iman, tidak terlepas dari pemahaman komunitas pesantren API Tegalrejo yang memaknai bahwa hidup ini hanyalah ibadah kepada Tuhan. Hal ini dapat dilihat dari visi dan misi pesantren API Tegalrejo berdiri, yaitu mencari ridho Alloh. Seperti halnya tujuan kehidupan manusia di dunia ini adalah ibadah, yang spektrumnya seluas pengertian ibadah itu sendiri. Santri tidak hanya disiapkan untuk mengejar kehidupan dunia, tapi juga mempersiapkan kehidupan akhirat.

2.3.2.2. Pelembagaan Niat

Santri API Tegalrejo ketika ditanya keinginannya masuk pesantren, karena ingin menjadi orang yang saleh. Kata "saleh" memang bersifat sangat inti dalam kehidupan pesantren. Betapa tidak, karena hampir seluruh program pesantren

umumnya diarahkan membentuk kesalehan individu setiap santri. Pagi-pagi sekali, setiap santri sudah harus bangun untuk menyongsong shalat subuh dengan tafakur. Lalu, sepanjang hari mereka bertekun menelaah kitab kuning, untuk menggali khazanah kealiman yang menjadi sandaran bagi seorang yang ingin mencapai kesalehan. Rutinitas didalam pondok para santri memaknai sebagai kehidupan beribadah kepada Tuhan.

Kedudukan niat merupakan tahapan paling awal (*ex ante*) manajemen melalui mekanisme perencanaan. Seperti yang dikemukakan oleh Flamholtz dkk., (1985) perencanaan adalah bentuk pengendalian pertama yang menentukan tujuan-tujuan fungsional organisasi, oleh karena itu mengarahkan upaya dan perilaku. Kedua, memberikan standar-standar yang harus dicapai terkait dengan tujuan-tujuan tersebut, serta menjelaskan upaya dan perilaku yang diharapkan dari para anggota organisasi. Selanjutnya, perencanaan bisa memungkinkan koordinasi melalui penyelarasan serangkaian tujuan pada bidang-bidang fungsional organisasi, oleh karena itu mengendalikan aktifitas-aktifitas kelompok dan individu untuk memastikannya selaras dengan hasil-hasil organisasional yang diinginkan.

Dalam pandangan konstruksi sosial perspektif Berger dan Luckman nilai yang dilakukan komunitas pesantren adalah *objective reality*, karena merupakan suatu kompleksitas definisi realitas (termasuk ideologi dan keyakinan) serta rutinitas tindakan dan tingkah laku yang telah mapan terpola, yang kesemuanya dihayati oleh individu secara umum sebagai fakta. Niat yang dilakukan oleh para santri kemudian melembaga menjadi amalan yang harus dikerjakan setiap saat. Pelembagaan dalam perspektif Berger terjadi mulanya ketika semua kegiatan manusia mengalami proses pembiasaan (habitualisasi). Artinya tiap tindakan yang sering diulangi pada akhirnya akan menjadi suatu pola yang kemudian bisa direproduksi, dan dipahami oleh pelakunya sebagai pola yang dimaksudkan.

Dalam literatur akuntansi keberadaan niat kurang menjadi perhatian penting, meskipun *mengakui* bahwa aspek perilaku adalah penting bagi organisasi. Kurangnya perhatian riset akuntansi pada topik ini disebabkan akuntansi secara epistemologi tidak lain adalah produk modernitas yang mengagungkan rasionalitas, sangat kental dengan nilai-nilai modernisme (teori tradisional) terutama modernisme pencerahan yang positivistik dengan mitos khas: netral, obyektif dan ahistoris (Triuwono, 1996:54).

Menurut pandangan Max Weber, niat lebih dekat dengan rasionalitas substantif. Aspek niat sebagai alat kontrol utama dalam perilaku individu dan organisasi pesantren dalam aktifitasnya tidak bisa dijelaskan dengan rasionalitas formal semata, tetapi rasionalitas substantif. Hal ini berbeda dengan lingkungan pesantren. Penggunaan niat di dalam lingkungan pesantren dipercaya sebagai amal ibadah, sehingga mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi.

Melalui niat juga para santri menyamakan antara visi dan misi pribadi dengan pondok pesantren. Visi misi harus ditekankan kembali agar pesantren tidak kehilangan kendali arah tujuannya semula pesantren didirikan. Proses pengulangan

dalam mengingat visi dan misi ini melalui pendalam kitab Ta'lim Muta'alim dan Ihya. Menurut Yusmadi (1998) faktor pertama yang menyebabkan kurangnya kemampuan pesantren dalam mengelola terletak pada lemahnya visi dan tujuan yang dibawa pendidikan pesantren. Relatif *sedikit* pesantren yang mampu menuangkannya dalam tahapan-tahapan rencana kerja atau program. Kondisi ini menurut Nur Cholish Majid lebih disebabkan oleh adanya kecenderungan visi dan tujuan pesantren diserahkan pada improvisasi yang dipilih sendiri oleh kyai atau bersama-sama para pembantunya.

2.3.2.3. Relasi Guru dan Murid : Refleksi Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan faktor yang penting dalam menentukan dan melihat cara kerja suatu organisasi dan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan (Nadler dan Tushman, 1988). Dalam struktur bisa diketahui bagian dan sub bagian, wewenang masing-masingnya serta hubungan koordinasi antar bagian dan sub bagian dalam pelaksanaan tugas serta tanggungjawab masing-masing berikut pembagian tugas berdasarkan spesialisasi yang ada akhirnya menggambarkan saling ketergantungan antar bagian dan sub bagian dalam suatu organisasi. Dengan demikian cukup dapat dimaklumi bahwa struktur organisasi juga merupakan faktor yang penting adanya dalam perkembangan suatu organisasi untuk pertumbuhan ke arah kemajuan yang pesat untuk mencapai tujuan sesuai dengan misi, di mana akan menentukan mekanisme orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Wright dkk,(1996) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggungjawab dialokasikan kepada individu, di mana individu tersebut dikelompokkanke dalam kantor, departemen, dan divisi. Oleh sebab itu struktur organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan. hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat. Pendapat ini didukung oleh Steers (1977) bahwa struktur organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan. Maka, struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

Struktur dan pola otoritas kyai dalam komunitas pesantren API Tegalrejo tetap berkesinambungan, karena kyai memiliki *social network* yang terikat secara internal (kalangan pesantren) maupun secara eksternal (dengan dunia luar pesantren), meliputi jaringan *genealogis*, jaringan ideologis, jaringan intelektual, jaringan teologis. dan jaringan spiritual. Di kalangan santri API Tegalrejo, pribadi pengasuh (kyai), diakui sebagai pribadi yang integratif dan merupakan cerminan tradisi keilmuan dan kepemimpinan, *'alim*, menguasai ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*). Pribadi yang patut diteladani para santri API Tegalrejo dan masyarakat pada

umumnya. Semakin tinggi tingkat kealiman dan rasa tawadlu' kyai akan semakin tinggi pula derajat penghormatan yang diberikan santri dan masyarakat.

Sebaliknya, derajat penghormatan umat kepada kyai akan berkurang seiring dengan minimnya penguasaan ilmu dan rendahnya rasa tawadlu' pada dirinya, sehingga tampak tak berwibawa lagi dihadapan umatnya. Konsepsi kewibawaan ini telah mendefinisikan fungsinya menjadi etika normatif dunia pesantren, yang oleh budayawan Mohamad Sobari disebut sebagai tipe kewibawaan tradisional. Derajat kewibawaan-kharismatik ini dalam bentuk penghormatan serta ketaatan massa yang bersifat total dan, bahkan ada ciri taqlid buta, sehingga terhadap penilaian suatu perkara tertentu tak lagi perlu ada pertanyaan, gugatan atau diperdebatkan secara kritis (Sobari, 1998: 132).

Penghormatan yang diperoleh kyai merupakan konsekuensi logis dari segi penguasaan yang mumpuni terhadap ilmu-ilmu agama juga diimbangi oleh pancaran budi pekerti mulia, penampakan akhlak al-karimah yang menyebabkan kyai, di mata umatnya, dipandang bukan semata teladan ilmu, melainkan juga sebagai teladan laku: suatu elemen keteladanan yang bersifat sangat fundamental. Unsur berkah keteladanan yang membawa implikasi pada kecintaan, dan kepatuhan atau ketaatan mutlak kepada sang pemimpin kharismatik sehingga dianggap memiliki karomah. Oleh karenanya, secara otomatis pada dirinya dinilai sebagai orang berotoritas.

Sebagai ilustrasi, menurut keyakinan santri termasuk santri API Tegalrejo, mencium tangan kyai merupakan berkah dan dinilai ibadah, meski orang-orang yang berpandangan puritan mengejeknya sebagai "kultus" individu, dan karena itu syirik. Mereka tetap tak peduli, sebab mereka beranggapan tidak mencium "tangan" yang sebenarnya, karena perbuatan tersebut sedang memberikan penghormatan yang dalam kepada suatu "otoritas", yaitu kyai.

Dengan demikian, predikat nilai ke-Kyai-an yang berotoritas dan menyandang kewibawaan spiritual kharismatik bukanlah sangat bergantung pada garis keturunan atau karena dari faktor nasabiah, melainkan harus pula ditempuh dengan cara-cara yang rasional, karena tergantung kepada derajat kealiman juga diimbangi oleh teladan perilaku berbudi (akhlak al-karimah). Dalam arti, secara teoritik dan formal bahwa seorang pengasuh pesantren memang harus memiliki kompetensi yang memadai dan telah pula memiliki *religious commitment* yang kuat. Yaitu penampilan sosok pribadi yang integratif antara ilmu dan amaliahnya. Aspek-aspek komitmen religius yang kuat itu meliputi, aspek keyakinan (the belief dimension), ritual peribadatan beserta aurad-dzikirnya (religious practice: ritual and devotion), pengalaman keagamaan (the experience dimension), pengalaman batiniah/rohaniah (spiritual dimension),

Maka tidak mengherankan dengan potensi dan kompetensi tersebut kalau seorang kyai pesantren menduduki posisi puncak yang kukuh dalam struktur sosial terutama dalam lingkaran komunitas pesantren. Munculnya fenomena kewibawaan kharismatik tersebut juga dapat ditelaah secara kritis dalam perspektif konsepsi-

teori relasi-kuasa model Michel Foucault (2002), yang mendaraskan adanya kuasa pengetahuan sehingga melahirkan otoritas dan power pada seseorang karena memiliki kewibawaan kharismatik.

2.3.2.4. Spiritualitas Kitab Ta'lim al-Muta'allim ke Ihya Ulumuddin.

Kitab kuning merupakan tradisi yang khas sekaligus keistimewaan pesantren. Tradisi pesantren terletak pada tradisi keilmuan pesantren. Karena ia merupakan bagian yang paling pokok, lebih terintegrasi dan relatif lebih sulit untuk berubah. Tradisi pesantren yang berintikan agama dan keagamaan itulah yang selalu tetap dipelihara dan dipertahankan dari generasi ke generasi berikutnya melalui proses sosialisai yang melembaga. Sebagaimana teori institusional lama menyebutkan organisasi memasukkan norma-norma dan nilai-nilai komunitas ke dalam sistem-sistem sosial mereka untuk memberikan makna simbolis bagi keberadaan organisasi bukan untuk kepentingan teknis dan ekonomi (Selznick, 1957). Penggunaan norma-norma serta nilai-nilai yang diterima juga berperan dalam membantu perilaku anggota organisasi.

Nilai-nilai santri tersebut diajarkan melalui proses objektifikasi. Suatu proses penting dalam kehidupan pesantren adalah menanamkan dan mengukuhkan ajaran kitab-kitab klasik Islam. Dikalangan para kyai dan santri di berbagai pesantren isi kitab-kitab tersebut diterima tidak hanya sebagai pengetahuan semata, tetapi dianggap sebagai landasan keyakinan teologis dan pandangan hidup yang harus diwujudkan dalam sikap dan tingkah laku sosialnya.

Kitab-kitab tersebut di berbagai pesantren dianggap sebagai kitab standar dan baku serta hampir sama antar pesantren satu dengan yang lain. Menurut Zamakhsari Dhofier kesamaan kitab-kitab yang diajarkan dan sistem pendidikan itulah kemudian menghasilkan suatu homogenitas yang terintegrasi dari kebudayaan, pandangan hidup serta praktek-praktek yang ada dalam "tradisi pesantren". (Dhofier, 1982, hal 51). Menurut Abdurrahman Wahid, kitab kuning merupakan faktor penting dalam pembentukan tradisi keilmuan yang fiqh-sufistik yang didukung penguasaan ilmu-ilmu instrumental, termasuk ilmu-ilmu adabnya (humanistik) (Wahid, 1988).

Kenyataan lain yang muncul dari kitab kuning yang diajarkan di pesantren API Tegalrejo adalah kecenderungan yang besar pada dunia sufisme. Tak dapat disangkal lagi bahwa orientasi kitab kuning seperti itu jelas sangat mempengaruhi pandangan, pemikiran, serta tata kelola pesantren. Aktifitas pesantren diliputi oleh praktek-praktek sufisme. Di satu sisi, orientasi tersebut dapat membentuk kesalehan individual seperti: keikhlasan, kejujuran, kesederhanaan, kemandirian dan kepasrahan. Namun pada sisi lain dimensi nalar/rasionalitas seringkali kurang relevan. Kebersihan batin lebih penting daripada kebersihan lahir. Kepekaan pada dimensi moral lebih tinggi daripada kepekaan pada persoalan-persoalan lahir.

Keadaan semacam ini tentu saja sangat berbeda dengan manajerial organisasi modern dewasa ini yang lebih mengutamakan efisiensi, rasionalitas, dan efektivitas.

Terkait dengan pemikiran pendidikan, kitab kuning yang sering menjadi rujukan pesantren API Tegalrejo dan pesantren salafiah pada umumnya adalah kitab *Ta'limu al-Muta'alim* karya Burhan ad-Din az-Zarnuji. Kitab tersebut berisikan tentang moralitas bagi guru dan murid dalam pergumulan dengan ilmu pengetahuan, dan kedua karya tersebut sangat berpengaruh dalam kalangan pesantren dan masyarakat Islam tradisional. Kalangan kyai melakukan proses internalisasi moralitas ajaran-ajaran pendidikan tersebut kedalam dirinya dan santri-santrinya, hal ini dilakukan supaya tercipta hubungan yang ideal antara kyai dengan santri, seorang kyai harus menyayangi dan mengasihi santri sedangkan santri harus menaati dan menghormati kyai secara mutlak.

Dalam pengajaran pesantren dan masyarakat Islam tradisional sikap hormat, ta'zim dan kepatuhan mutlak kepada kyai merupakan salah satu nilai pertama yang ditanamkan kepada santri. Sikap-sikap semacam ini kemudian diperluas pemaknaannya sehingga mencakup kepatuhan mutlak terhadap ulama-ulama terdahulu termasuk terhadap pengarang-pengarang kitab-kitab yang dipelajari oleh santri.

Kepatuhan dan penghormatan yang diberikan santri kepada kyainya adalah karena demi mendapatkah berkah (kebaikan) dari Allah Swt, juga berharap agar ilmunya nanti bermanfaat. Ritus yang mereka jalani itu termasuk bagaikan dari mengamalkan ajara tradisi agama. Disebutkan dalam korpus resmi pesantren, yaitu dalam kitab *Ta'lim Al-Muta'allim* karangan Syaikh Zarnuji (1963: 60), sebagai berikut: "Mereka yang mencari pengetahuan hendaklah selalu ingat bahwa mereka tidak akan pernah mendapatkan pengetahuan atau pengetahuannya tidak berguna, kecuali kalau ia menaruh hormat kepada pengetahuan tersebut dan juga menaruh hormat kepada guru yang mengajarkannya. Hormat kepada guru/kyai bukan hanya sekedar patuh. Dikatakan pula oleh Imam Ali ra, "Saya ini adalah hamba dari orang yang mengajari saya (Rasulallah), walaupun hanya satu kata saja."

Melalui cara itulah tertib sosial (*social order*) di lingkungan pesantren bisa ditegakkan. Sedangkan tindakan apapun yang mencoba menyimpang darinya akan dicap indisipliner, mbalelo dan pantas mendapatkan sangsi (*ta'zir*) atau dikenakan denda. Adapun sangsi yang ada bisa dalam bentuk sangsi moral, sosial ataupun berupa sangsi fisik, seperti cukur rambut, membersihkan selokan, dan untuk kasus pelanggaran yang parah bisa dipulangkan kepada orang tua (*di-boyong*).

Kendati demikian, haruslah diakui bahwa ketaatan mutlak kepada sang kyai, adalah satu disiplin yang keras dalam pengamalan tradisi sehari-hari, kebersamaan dan persaudaraan di kalangan para santri API Tegalrejo merupakan hal-hal yang esensial dalam kehidupan pesantren. Mungkin inilah gaya indoktrinasi model pesantren salafiyah. Dapat pula dikatakan sebagai nilai kosmos manajemen yang menjaga keberlangsungan pesantren API Tegalrejo sehingga bisa dipertahankan sampai sekarang.

2.3.2.5. *Mujahadah Menjaga Konsistensi Prilaku*

Dalam kitab *Ihya Ulumuddin*, Imam Al-Ghazali mengungkapkan, mujahadah satu jam lebih utama daripada beribadah (formalitas) setahun. Ini artinya, mujahadah merupakan puncak pengabdian seorang hamba kepada Tuhannya. Jihad, ijtihad, dan mujahadah, berasal dari satu akar kata yang sama, yaitu jahada yang berarti bersungguh-sungguh. Jihad adalah perjuangan sungguh-sungguh secara fisik; ijtihad perjuangan sungguh-sungguh melalui pikiran dan logika; dan mujahadah merupakan perjuangan sungguh-sungguh melalui kalbu.

Bagi masyarakat awam, jihad itulah ibadah yang paling tinggi. Namun dalam perspektif tasawuf, mujahadah menempati posisi yang lebih utama. Mujahadah bisa mengantarkan manusia meraih predikat tertinggi sebagai manusia paripurna (insan kamil). Dan ia merupakan kelanjutan dari jihad dan ijtihad. Seseorang yang mendambakan kualitas hidup paripurna tidak bisa hanya mengandalkan salah satu dari ketiga perjuangan tadi. Tetapi, ketiganya harus sinergi di dalam diri.

2.3.2.6. *Riyadhoh Pembersih Informasi*

Jika mujahadah dipandang sebagai sebuah usaha yang berkesinambungan untuk mengarahkan hati menuju sumber cahaya yakni Allah, *riyadhoh* dipandang sebagai usaha sungguh-sungguh membersihkan hati. Sebagai istilah umum maka *riyadhoh* berarti latihan kesalehan. Di pesantren API istilah ini merujuk pada pengendalian diri dalam bentuk puasa. Meskipun *riyadhoh* diwajibkan pada santri tingkat III ke atas, akan tetapi bagi santri di tingkat I dan II didorong untuk mengamalkan beberapa bentuk *riyadhoh* (seperti puasa sunah Senin dan Kamis).

Setiap orang yang berniat *nyantri* di pesantren API Tegalrejo, harus siap menjalani hidup yang penuh dengan ritual mujahadah dan riyadhoh. Akan tetapi bagi mereka yang tidak sanggup untuk menempa hidup dengan mengamalkan kehidupan asketisme, dapat berhenti melepas predikat santri kapan pun.

Fakta bahwa ada banyak santri merupakan refleksi dari kekuatan kehidupan sufistik di antara muslim Jawa. Bagi santri pondok API Tegalrejo, hidup keseharian yang diisi dengan serangkaian puasa dan pengendalian diri bukanlah beban. Malahan sebaliknya, segala ritual tersebut merupakan kebanggaan bagi para santri. Beberapa santri senior mengatakan, murid yang belajar di sekolah umum, santri – santri pesantren non salaf tidak mampu melihat praktik *riyadhoh* seperti tidak makan segala sesuatu kecuali nasi putih dan air putih, sebagai sesuatu yang bermanfaat. Bahkan sangat mungkin mereka menganggap *riyadhoh* sebagai sesuatu yang berbahaya bagi kesehatan.

Akan tetapi bagi santri API Tegalrejo, *riyadhoh* diyakini sebagai perbuatan mulia dan bisa mendatangkan manfaat dalam bentuk kekuatan spiritual dan hafalan. Seperti yang dituturkan oleh ustadz Rizal bahwa tujuan belajar di pondok adalah mendapatkan ilmu yang bisa mendekatkan diri kepada Tuhan. Agar para

santri mampu mendekatkan diri kepada Yang Kuasa maka santri harus membersihkan dirinya melalui *riyadhoh*.

2.3.2.7. Ziarah Kubur : Kosmos Pengambilan Keputusan

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan dengan mudah dan efisien. Namun, sering terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Oleh karena itu pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

Pembuatan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari kinerja seorang pemimpin pesantren. Karena semua hasil keputusan akan menjadi acuan berpikir, bersikap dan berbuat komunitas pesantren. Oleh karena itu, Kyai sebagai figure sentral pesantren perlu menggali prinsip, konsep, dan teknik pembuatan keputusan pendidikan yang terus berkembang. Dalam system pendidikan formal, menurut Hoy dan Miskel (1987: 316), pembuatan keputusan merupakan tanggungjawab utama bagi semua administrator (pemimpin pesantren).

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

Sebagaimana telah disebutkan bahwa ketaatan dan rasa hormat murid tidak terikat oleh waktu, baik pada saat seorang guru masih hidup atau sudah meninggal dunia. Untuk mengenang dan menghormati guru yang telah meninggal dunia sebagai laku spiritual pencarian ilmu, maka kemudian muncul tradisi ziarah.

Dalam lingkungan pesantren salafiyah, aktivitas ziarah ke makam keramat berkaitan erat dengan konsep kewalian atau kesucian. Para nabi, wali, dan orang-orang suci atau orang-orang yang dikenal memiliki ketakwaan tinggi dipercaya memiliki tempat mulia di sisi Allah. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Allah di dalam Alquran surat al-Hujurat [49] ayat 13, yang artinya: "Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal." Menurut Muhaimin AG (dalam Supriatno, 2007), Ketakwaan seorang nabi atau wali adalah model tentang orang yang telah menempuh hidup mulia sekaligus model untuk diteladani dan dijadikan panutan bagi orang yang ingin menempuh hidup mulia.

Di dalam lingkungan pesantren API Tegalrejo menziarahi makam wali dianggap sebagai kegiatan yang mengandung makna supranatural bukan hanya

religious semata. Tradisi ziarah ke makam Kyai Chudhori dan wali-wali lainnya membangun konstruksi kepada santri API Tegalrejo mengenai takzim. Para santri berpendapat dengan melakukan tradisi ini mempunyai tujuan keberhasilan mencari ilmu dengan *tabarukkan* (memperoleh berkah), *tawasulan* (menjadikan perantara), balas jasa, penghormatan dan *ibrah* (pelajaran). Pendapat santri API Tegalrejo diperkuat dengan penelitian Haryanto (2010) yang melakukan studi di makam Sunan Gunung Jati. Tradisi ini wajib dilakukan oleh santri API Tegalrejo setiap hari sebagai cara untuk tidak memutuskan hubungan dengan guru-guru mereka. Selain itu bagi sebagian dari mereka, ziarah menjadi penting karena mereka menganggap dapat berinteraksi secara langsung dengan guru yang mereka hormati.

2.3.3. Internalisasi : Momen Identifikasi Diri

Momen identifikasi diri ini menunjuk kepada aktivitas santri API Tegalrejo ketika menyerap kembali realitas obyektif. Suatu proses transformasi struktur dunia obyektif ke dalam kesadaran subyektif. Santri API Tegalrejo menangkap kembali realitas obyektif sebagai fenomena yang berada di dalam kesadaran sekaligus di luar kesadarannya. Proses penting bagi berlangsungnya aktivitas penyerapan realitas obyektif ini terletak pada sosialisasi, yaitu proses yang dipakai untuk mengalihkan makna-makna yang terobyektivikasi dari satu generasi kepada generasi berikutnya melalui program-program yang berlaku di dalam pesantren API Tegalrejo.

Keberhasilan sosialisasi ini ditandai oleh pengabdian santri API Tegalrejo kepada sistem pesantren melalui nilai ASWAJA yang telah berfungsi sebagai pengendali atau pelaku formatif bagi kesadarannya, di mana setiap nilai ritual secara obyektif berada dalam dunia sosial mempunyai nilai analognya secara subyektif.

Kesadaran santri API Tegalrejo yang dibentuk oleh sistem formatif pesantren di sini bukan berarti sama seperti keberadaan benda yang dibentuk kemudian berlaku pasif dan diam. Sebaliknya, realitas sosial obyektif tidak secara pasif diserap oleh santri API Tegalrejo, tetapi secara aktif diambilnya. Gambaran ini dapat ditemukan melalui proses terbentuknya kepribadian santri API Tegalrejo yang secara aktif menyerap nilai-nilai ketradisional. Proses pembentukan kepribadian ini misalnya ditemukan ketika mereka mengidentifikasi dirinya ke dalam ritual *mujahadah* yang kegiatannya berorientasi untuk menanamkan nilai sakral sebagaimana yang dicontohkan oleh Kyai Chudhori.

Apa yang ingin ditegaskan dari momen identifikasi diri ini adalah penyerapan kembali nilai-nilai sakral di dalam dunia sosial yang menjadi inti dari setiap ritual sehingga menjadi bagian dari kesadaran santri API Tegalrejo. Seluruh nilai yang sudah terobyektivikasikan tersebut menjadi roh di dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, agar salah satu di antara mereka tidak "terlempar" dari masyarakat, maka mereka harus menyelaraskan diri dengan kesepakatan bersama yang dihormati masyarakat. Nilai-nilai yang disepakati dan disakralkan itulah yang berperan menjaga keutuhan dan ikatan sosial santri API Tegalrejo dan turut

mengendalikan gerak dan dinamika masyarakat, sekaligus menjadi identitas secara umum atau kesadaran kolektif. Bahkan, lebih jauh nilai yang disakralkan masyarakat tersebut berfungsi menjadi ideologi yang mengkondisikan seluruh perilaku untuk tunduk kepadanya.

Ketundukan terhadap nilai yang menjadi kesepakatan bersama dan sekaligus menjadi inti dari setiap ritual yang dilakukan santri API Tegalrejo tersebut dapat bertahan dalam waktu yang lama karena setiap individu tidak hanya mengidentifikasi dirinya dengan orang lain, melainkan dengan masyarakat secara umum. Identifikasi individu pada masyarakat secara umum ini menyebabkan ritual-ritual pesantren API Tegalrejo memperoleh kestabilan dan kesinambungan. Ritual-ritual tersebut bukan hanya menjadi identitas bagi orang tertentu, melainkan sudah menjadi identitas secara umum. Identitas yang koheren ini terwujud dalam kesadaran santri sehingga terbentuk hubungan simetris antara kenyataan obyektif dengan kenyataan subyektif atau apa yang nyata "di luar" menjadi nyata "di dalam" dan dengan mudah dapat diterjemahkan. Deskripsi tersebut ditemukan pada pola hubungan santri dan guru yang memunculkan dimensi seperti takzim, barokah dan kualat.

2.3.3.1. Nilai Kosmos Takzim Santri Terhadap Guru

Sikap hormat kepada kyai adalah salah satu nilai utama yang ditanamkan pada setiap santri pada umumnya. Sikap ini diperluas lagi cakupannya sehingga mencakup penghormatan kepada para ulama sebelumnya, ulama yang mengarang kitab-kitab yang dipelajarinya serta keluarga dari kyai tempat santri belajar.

Nilai kosmos dari takzim santri kepada guru menjadi menghasilkan aturan yang mengikat antara santri dan guru selama hidupnya. Kewajiban takzim ini merupakan nilai-nilai dasar yang diajarkan dalam kitab Ta'limul karya Al Zarnuji. Guru perlu dihormati dan dihargai sebagai suatu landasan etika. Dengan demikian, dapat dibenarkan apabila santri melakukan penghormatan kepada ilmu, kepada guru sebagai orang yang berilmu, atau kepada buku sebagai hasil karya orang yang berilmu, dengan tujuan agar berhasil dalam mencapai ilmu. Hal ini sesuai dengan perkataan bahwa seseorang dapat mencapai sesuatu, karena mengagungkan sesuatu yang dicari.

Sikap khas berupa takzim tidak terdapat pada lembaga pendidikan di luar pesantren salaf. Takzim ini merupakan refleksi dari kepercayaan dan kecintaan santri kepada kyai. Santri mempercayai bahwa apa yang diperintahkan oleh kyai merupakan sesuatu yang baik bagi dirinya. Kepercayaan ini mendorong sikap santri untuk taat kepada kyai yang berperan sebagai guru, orang tua dan pemimpinnya. Sikap taat kepada kyai ini bagi santri merupakan implementasi dari Al-Quran: "Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rosul (Nya)

Dampak sosiologis yang ditimbulkan dari kedudukan kyai berperan dalam membentuk ekspektasi-ekspektasi sosial di pesantren. Dengan kelebihan, baik secara sosial maupun spiritual, kyai memiliki pesan sentral yang dapat mengubah hubungan sosial antara kyai dan santri yang semula bersifat kontraktual menjadi hubungan pertukaran (*social exchange*). Kedudukan dan peran sosial kyai menjadi sentralistis dan berpengaruh besar dalam membentuk kesadaran intersubjektif santri, terutama cita-citanya seperti kehidupan model kyai (*self indication*) sebagai pemimpin spiritual (Romas, 2008).

2.3.3.2. Barokah dan Kualat : Refleksi Kinerja

Dalam tradisi pesantren, barokah begitu sakral dan misterius. Hal ini disebabkan ada misteri ilahiah terkadang dibiarkan “tidak dirasionalisasi”. Meskipun, dengan analogi hukum sebab-akibat, nyatanya barokah tetap rasional: bahwa kebaikan selalu dibalas dengan kebaikan. Hanya saja, balasannya mungkin tidak sama, bahkan mungkin lebih besar.

Di pesantren API Tegalrejo para santri mempercayai barokah dapat diperoleh melalui keridhoan kiai. Sedangkan keridhoan kiai bisa didapat melalui sikap spiritual dan moral. Oleh karena itu, pendidikan pesantren API Tegalrejo mengutamakan potensi spiritual dan moral. Artinya, calon santri harus mematuhi dengan penuh ikhlas segala peraturan kiai, berakhlak mulia. Dari konsep barokah tersebut, timbullah tradisi-tradisi khas, seperti santri berebutan mencium tangan kainya, membalikkan sandal kainya, dan sejenisnya. Prilaku tersebut menjadi simbol yang mengandung nilai ketaatan yang dapat melahirkan kesuksesan *min haitsu la yahtasib* yang langsung datang dari Tuhan (barokah), dan hanya dialami oleh orang yang yakin saja.

Umumnya, kaum santri memahami barokah sebagai *khairun ilahiyyun la ya'lamuhu illallah* (kebaikan ilahiah—dengan motif transendental—yang tidak diketahui oleh siapa pun melainkan Allah semata), atau diringkas menjadi *ziyadatul khair* atau bertambahnya kebaikan, sejenis “tambahan pahala” yang diberikan Allah melalui perbuatan, orang, ataupun tindak-tanduk, yang didapat seseorang karena ia telah melakukan suatu amal kebajikan/kebaikan, apa pun bentuknya.

Jika disederhanakan, barokah merupakan pahala kebaikan, sejenis sebab-akibat, atau bentuk altruisme dalam lain hal, semua kebaikan yang diproduksinya itu berasal dari ketulusan dalam pengabdian. Seseorang yang berbuat kebaikan, akan mendapat kebaikan yang lain. Berdasarkan wawancara dengan santri API Tegalrejo tampaknya barokah memiliki satu kata kunci lagi: “ikhlas”. Misalnya, kisah seorang santri yang sepanjang masa kesantriannya hanya mengabdikan menjadi pelayan kyai, sebagai *khadam*.

Akan tetapi sebaliknya, jika ada santri yang tidak mengindahkan atau kerap melanggar perintah seorang kyai, maka hatinya akan semakin terselubungi. Jika barokah diumpamakan sebagai cahaya, ia tak dapat menembus hati seorang pencari ilmu yang hatinya telah terselubungi semacam ini. Bahkan, ia hanya mendapatkan

imbalan keburukan dari perbuatannya, lebih-lebih kelak ketika ia telah pulang ke masyarakatnya.

Dalam tradisi pesantren API Tegarejo berkembang sebuah konsep menarik bahwa murid yang menolak atau bahkan menentang perintah dari gurunya akan mendapatkan malapetaka, murid tersebut berarti telah kwalat. Kwalat dalam masyarakat Islam tradisional dapat berwujud kehidupan yang tidak barakah dan ilmu yang tidak manfaat dari murid yang menentang guru atau bahkan dalam wujud yang lebih tragis lagi murid tersebut akan mengalami kesengsaraan dalam kehidupan di dunia. Konsep tentang kwalat sebetulnya tidak dapat ditemukan dalam khasanah Islam. Konsep ini berasal dari Jawa mengenai karma. Karma dalam lingkungan kebudayaan Jawa lebih bermakna negatif, hampir sama dengan pembalasan. Pikiran tentang karma merupakan motif yang kuat untuk mencegah tindakan-tindakan yang kurang pantas, misalnya seseorang diperingatkan agar tidak mentertawakan orang cacat dengan ucapan "*mengko mundhak kwalat*", bermakna jangan-jangan nanti kamu dapat balasannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Wahid. 2001. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta : LIKIS.
- Abernethy, M.A., Brownell, P., 1997. "Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls". *Accounting, Organizations and Society* 22 (3/4), 233–248.
- Abernethy, M.A., Chua, W., 1996. "Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice". *Contemporary Accounting Research* 13 (2), 569–606.
- Abrahamsson G. and Gerdin J. 2006, "Exploiting institutional contradictions: The role of management accounting in continuous improvement implementation", *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 3 no2, 126-144
- Ahrens, T. 1997. "Talking accounting: An ethnography of management knowledge in British and German Brewers". *Accounting, Organizations and Society*, 22, 617–637.
- Alvesson, M., Karreman, D., 2004. "Interfaces of control. technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm". *Accounting Organizations and Society* 29, 423–444.
- Ansari, S. L., and Bell, J. 1991. "Symbolism, collectivism and rationality in organizational control", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4, 4–27.
- Anthony, R., 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, Boston.
- Anthony R.N. 1988, *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press
- Awathsi, V. N., Chow, Chee W., and Wu, A. 1998. "Performance measures and resource expenditure choices in a teamwork environment: The effects of national culture". *Management Accounting Research*, 9, 119–138.
- Azra, Azyumardi, 2001, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Penerbit Kalimah, Jakarta.

- Barley S.R. & Tolbert P.S. 1997, "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution", *Organization Studies*, vol. 18 no1, 93-117
- Baskerville, R. F. 2003. "Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society* 28, 1-14.
- Baskerville-Morley, R. F. 2005. "A research note: The unfinished business of culture". *Accounting, Organizations and Society*, 30, 389-392.
- Baszanger, I., & Dodier, N. 2004. *Ethnography: Relating the part to the whole*. In D. Silverman Ed., *Qualitative research: Theory, method and practice* 2nd ed. London: Sage.
- Beatty, A. 1999. *Varieties of Javanese religion: An anthropological account*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berger P.L. and Luckmann T. 1966, *The Social Construction of Reality*, Doubleday & Co Inc, New York
- Berry, A.J. 2005. "Accountability and control in a cat's cradle". *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18, 255-297.
- Bhimani, A. 1999. "Mapping methodological frontiers in cross national management control research". *Accounting, Organizations and Society*, 24, 413-440.
- Birnbaum, P. H., & Wong, G. Y. Y. 1985. "Organizational structure of multinational banks in Hong Kong from a culture-free perspective". *Administrative Science Quarterly*, 30, 262-277.
- Blackler F. & Regan S. 2006, "Institutional reform and the reorganization of family support services", *Organization Studies*, vol. 27 no12, 1843-1861
- Brignall T.J. & Modell S. 2000, "An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector", *Management Accounting Research*, vol.11, 281-306
- Budy Pranoto, 2007. Paradigma Kyai Pondok Pesantren Salafiyah dalam Mempertahankan Visi Misinya di Era Globalisasi (Studi Kasus Pondok Pesantren Al Falah Ploso Mojo Kediri) Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, (*tidak dipublikasikan*) Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
- Booth, P. (1993), "Accounting in churches: a research framework and agenda", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 37-67.
- Brown, D. 1994. *The state and ethnic politics in Southeast Asia*. London: Routledge.
- Burchell, S., Clubb, C. and Hopwood, A.G. 1985, "Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10 No. 4, pp. 381-413.
- Burns J. & Baldvinsdottir G. 2005, "An institutional perspective of accountants' new role – the interplay of contradictions and praxis", *European Accounting Review*, vol. 14 no4, 725-757
- Burns J. & Scapens R.W. 2000, "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework", *Management Accounting Research*, vol.11, 2-25
- Bush and Marianne Coleman. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education.*, London:Paul Chapman Publishing Ltd
- Carruthers B. 1995, "Accounting, Ambiguity, and the new institutionalism", *Accounting, Organizations and Society*, vol.20 no4, 313-328
- Chalmers, I. 1997. "Introduction. In I. Chalmers & V. R Hadiz Eds., *The politics of economic development in Indonesia*": *Contending perspectives* pp. 1-35. London: Routledge.

- Chariri, A. 2009. "Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif", Paper disajikan pada Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 31 Juli – 1 Agustus 2009
- Chenhall, R. H. 2003. "Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Christopher Adair Toteff, 2005, "Max Weber's Charisma" *Journal Of Classical Sociology* Vol 5(2): 189–204
- Cleary, T. 1992. *The essential Confucius*. San Francisco: Harper Collins.
- Colignon R. & Covaleski M. 1991, "A Weberian framework in the study of accounting", *Accounting, Organization and Society*, vol.16, 141-157
- Collier P.M. 2001, "The power of accounting: a field study of local financial management in a police force", *Management Accounting Research*, vol. 12, 465–486.
- Cooper, D. and Shearer, T. 1984. "The value of corporate account reports: arguments for a political economy of accounting". *Accounting Organizations and Society*, Vol. 9 No. 3/4, pp. 207-32.
- Cooper, D.J. and Hooper, T.T. 1987. "Critical studies in accounting". *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12 No. 5, p. 407-14.
- Coppel, C. A. 1983. *Indonesian Chinese in crisis*. Singapore: Oxford University Press.
- Covaleski M. & Dirsmith M. 1988, "An institutional perspective on rise, social transformation, and fall of a university budget category" *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 562–587.
- Covaleski M., Dirsmith M. & Samuel S., 1996, "Managerial Accounting Research: the contributions of organizational and sociological theories", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, 1-35
- Creswell, J. W. 2003, *Research Design. Qualitative, Quantitative and. Mixed Methods Approaches*, 2nd ed., SAGE Publications
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Dacin T., Goldstein J. & Scott W.R. 2002, "Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum", *Academy of Management Journal*, vol.45, 45-56
- Dambrin C., Lambert C. & Sponem S. 2007, "Control and change – analysing the process of institutionnalisation", *Management Accounting Review*, vol. 18, 172-208
- Davila, T. 2005. "An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms". *Accounting, Organizations and Society*, 30, 223–248.
- Dhofier, Zamakhsyari, 1985, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, LP3ES, Jakarta.
- Dillard J.F., Rigsby J.T. & Goodman C. 2004, "The making and remaking of organization context: Duality and the institutionalization process", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 17, Issue 4, 506-542
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. 1983, "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, vol.48 no2, April, 147-160
- Dirsmith M.W., Heian J.B. & Covaleski M.A. 1997, "Structure and agency in an institutionalized setting: The application and social transformation of control in the Big Six", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, Issue 1, January, 1-27
- Eriksen, T. H. 1993. *Ethnicity and nationalism: Anthropological perspectives*. London:

- Pluto Press.
- Euske, K. J., & Riccaboni, A. 1999. "Stability to profitability: Managing interdependencies to meet a new environment". *Accounting, Organizations and Society*, 24, 463–481.
- Fairclough N. 1992, *Discourse and social change*, Polity Press, Cambridge
- Fenton, S. 1999. *Ethnicity: Racism, class, and culture*. London: Macmillan.
- Fligstein N. 1990, *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Friedland R. & Alford R.R. 1991, Bringing society back in Powell W.W. & Di Maggio Eds, *Symbols, practices, and institutional contradictions. The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Fryer, D. W., & Jackson, J. C. 1977. Indonesia. London: Ernest Benn Ltd.
- Gallhofer, S., & Haslam, J. 2004. "Accounting and liberation theology: Some insights for the project of emancipatory accounting". *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 17, 382 - 407.
- Geertz, C. 1960. *The religion of Java*. Chicago: University of Chicago Press.
- Geertz, H. 1961. *The Javanese family: A study of kinship and socialization*. New York: Free Press.
- Giddens A. 1984, *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press
- Granlund, M. 2001, "Towards explaining stability in and around management accounting systems", *Management Accounting Research*, vol.12, 141-166.
- Greenwood R. & Suddaby R. 2006, "Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms", *Academy of Management Journal*, vol. 49 no1, 27-48
- Greenwood R., Suddaby R. & Hinings C.R. 2002, "Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45 no1, 58-80
- Hammersley, M., & Atkinson, P. 1995. *Ethnography: Principles in practice* 2nd ed.. London: Routledge.
- Harrison, G. L. 1993. "Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style: The influence of national culture and personality". *Accounting, Organizations and Society*, 18, 319–339.
- Harrison, G. L., & McKinnon, J. L. 1999. "Cross-cultural research in management control systems design: A review of the current state". *Accounting, Organizations and Society*, 24, 483–506.
- Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Panchapakesan, S., & Leung, S. 1994. "The influence of culture on organizational design and planning and control in Australia and the United States compared with Singapore and Hong Kong". *Journal of International Financial Management and Accounting*, 5, 242–262.
- Hasbullah, Drs., 1999, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hl 24-27, 138-161
- Hasselbladh H. & Kallinikos J. 2000, "The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies", *Organization Studies*, vol.21 no4, 697-720
- Hoffman A.J. 1999, "Institutional evolution and change Environmentalism and the U.S. chemical industry", *Academy of Management Journal*, vol.42, 351-371.
- Hoffman A.J. 2001, *From heresy to Dogma. An institutional history of Corporate Environmentalism*, Stanford Business Books.
- Hofstede, G. H. 2003. What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 811–813.
- Hofstede, G. H., & Bond, M. H. 1984. "Hofstede's culture dimensions: An

- independent validation using Rokeach's value survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 417–433.
- Hopper, T., & Powell, A. 1985. "Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions". *Journal of Management Studies*, 22, 429–465.
- Irvine, H. 2005. "Balancing money and mission in a local church budget". *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18, 211 - 237
- Jacobs, K. 2005. "The sacred and the secular: examining the role of accounting in the religious context", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18, 189 - 210.
- Jordi Carenys, 2010, "Management Control Systems: A Historical Perspective", *International Bulletin of Business Administration* Issue 7
- Kerry Jacobs and Stephen P. Walker, 2004, "Accounting and accountability in the Iona Community", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 361-381
- Lachman, R., Nedd, A., & Hinings, B. 1994. "Analyzing crossnational management and organizations: A theoretical framework". *Management Science*, 25, 40–55.
- Laughlin, R. 1988, "Accounting in its sosial context: an analysis of the accounting systems of the Church of England", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 1 No. 2, pp. 19-42.
- Laughlin, R. 1990, "A model of financial accountability and the Church of England", *Financial Accountability & Manajemen*, Vol. 6 No. 2, pp. 95-114.
- Light, I. H., & Rosenstein, C. 1995. *Race, ethnicity and entrepreneurship*. New York: Aldine.
- Loft, A. 1986. "Towards a critical understanding of accounting: the case of cost accounting in the UK 1914-1925". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 11 No. 2, pp. 137-69.
- Lounsbury M. 2008, "Institutional rationality and practice variation: new directions in the institutional analysis of practice", *Accounting Organization and Society*, vol.33, 349-361.
- Lukka K. 2007, "Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action", *Management Accounting Research*, vol.18, 76-101.
- Maguire S., Hardy C. & Lawrence T.B. 2004, "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, vol.47, 657-679
- Marilyn Neimark and Tony Tinker, 1986, "The Social Construction of Management Control Systems", *Accounting Organizations And Society*, Vol. 11, no. 4/5, pp. 369-395
- Masdar F. Mas'udi (2007) *Kekuatan dan Kendala Pesantren*, Nahdatul Ulama Online
- Mastuhu 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta INIS
- McSweeney, B. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55, 89–118.
- Merchant, K. A. 1998. *Modern management control systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Merchant, K. A., Chow, C. W., & Wu, A. 1995. "Measurement, evaluation and reward of profit center managers: A cross-cultural field study". *Accounting, Organizations and Society*, 20, 619–639.
- Meyer J.W. & Rowan B. 1977, "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol.83 no2, 340-363

- McPhail, K., Gorringer, T., & Gray, R. 2005. "Crossing the great divide: critiquing the sacred secular dichotomy in accounting research" *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18, 185 - 188.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mizruchi M.S. & Fein L.C. 1999, "The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercitive, mimetic and normative isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, vol.44 no4, 653-683
- Modell S. 2003, "Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector", *Management Accounting Research*, vol.14,
- Nelson R.R. & Winter S.G. 1982, *An evolutionary change of economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press
- North D.C. 1990, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge
- O'Connor, N. J. 1995. "The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean– Chinese managers". *Accounting, Organizations and Society*, 20, 383–403.
- Oliver C. 1991, "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol.16, 145-179
- Ong, A. 1999. *Flexible citizenship: The cultural logics of transnationality*. London: Duke University Press.
- Orton J.D. & Weick K. 1990, "Loosely coupled systems: a reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol.15 no2, 203-223
- Ouchi, W. G. 1979. "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". *Management Science*, 25, 833–848.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–141.
- Parulian Silaen, 2006, "Management Control Systems in Research and Development Organisations: A Multiple Case Study in Indonesia" Disertasi tidak dipublikasikan, School of Accounting and Finance University of Wollongong
- Parker, L. D., & Roffey, B. H. 1997. "Back to the drawing board: Revisiting grounded theory and the everyday accountant's and manager's reality". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 102, 212–247.
- Pfeffer J. & Salancik G.R. 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row
- Potter J. & Wetherell M. 1987, *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour*, Sage, London
- Rademakers, M. F. L. 1998. "Market organization in Indonesia: Javanese and Chinese family business in the Jamu Industry". *Organization Studies*, 19, 1005–1027.
- Ranson S., Hinings C.R. & Greenwood R. 1980, "The structuration of organizational structures", *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 25, 1-17
- Redding Eds., *Capitalism in contrasting cultures* pp. 79–104. New York: Walter de Gruyter.
- Rohadi Abdul Fatah, M. Tata Taufik, Abdul Bakri Bisri, *Rekonstruksi pesantren masa depan : dari tradisional, modern, hingga post modern* Jakarta : Listafariska Putra, 2005
- Scapens, R. W., & Macintosh, N. B. 1990. "Structuration theory in management accounting". *Accounting, Organizations and Society*, 15, 447–455.
- Scapens, R. W., & Macintosh, N. B. 1996. "Structure and agency in management

- accounting research: A response to Boland's interpretive act". *Accounting, Organizations and Society*, 21, 675–690.
- Scott W.R. 2003, *Organizations: rational, natural and open systems*, Pearson Education, Upper Saddle River NJ, Prentice-Hall, 5th Ed.
- Scupin, R. 1998. *Cultural anthropology: A global perspective* 3rd ed.. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Seo M. & Creed W.E. 2002, "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective", *Academy of Management Review*, vol.27, 222-247
- Silverman, D. 2004. Introduction. In D. Silverman Ed., *Qualitative research: Theory, method and practice* 2nd ed.. London: Sage.
- Simons R. 1995, *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Skinner, G. W. 1963. The Chinese minority. In R. T. McVey Ed., *Indonesia*. New Haven: Southeast Asia Studies, Yale University.
- Smith, S., & Young, P. D. 1998. *Cultural anthropology: Understanding a world in transition*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Spradley, J. P. 1980. *Participant observation*. Orlando: Harcourt Brace.
- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Strang D. & Soule S. 1998, "Diffusion in organizations and social movements: from hybrid corn to poison pills", *Annual Review of Sociology*, vol.24, 265-290
- Strauss, A., & Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, CA: Sage.
- Thomas P. 2003, "The recontextualisation of management: a discourse-based approach to analysing the development of management thinking", *Journal of Management Studies*, vol. 40 no4, June, 775-801
- Tiessen, P. and J. H. Waterhouse. 1983. "Towards a descriptive theory of management accounting". *Accounting, Organizations and Society* 8(2-3): 251-267.
- Tinker, A.M. 1991. "The accountant as partisan". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16 No. 3, pp. 297-310.
- Tony Bush and Marianne Coleman. 2000. *Leadership and Strategic Manajemen in Education.*, London:Paul Chapman Publishing Ltd., p. 42
- Townley B. 2001, "The cult of modernity", *Financial Accountability and Management*, vol.17 no4, November, 303-310
- Tsui, J. S. L. 2001. "The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems and managerial performance. *The International Journal of Accounting*, 3, 125–146.
- Weber M. 1978, *Economy and Society*, Berkeley, University of California Press
- Wickramasinghe, D., & Hopper, T. M. 2005. A cultural political economy of management accounting controls: A case study of a textile mill in a traditional Sinhalese village. *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 473–503.
- Zietlow, J. 1989, "Capital and operating budgeting practices in pure non-profit organizations", *Financial Accountability and Manajemen*, Vol. 5 No. 4, pp. 219-32.