

MENAKAR KEBERHASILAN MANAJEMEN PENDIDIKAN PESANTREN

Abdul Karim
Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN)
Kudus
akarim_4alp@yahoo.com

Abstract

Parents doubts to send their family members in Islamic boarding schools are very reasonable indeed. Clarity of management standards not yet completely understood, consequently they can not sympathize with the boarding. This paper reveals how successful boarding school management and the factors that influence. Of descriptive analytical study based on management theory shows that, pesantren education management formulated on the basis of society needs with refer to mastery of social skills. Therefore, leadership and supervision directed to the competence of the students were able to give maximum benefit to society. Various obstacles that arise both from internal and external point of view used to find solutions with formulate clearly the essentially design of boarding concerning the curriculum, materials and methodology, as well as develop an understanding between families, communities, and Islamic boarding schools in the control system of norms that influence the behavior of students as a result of the development of information technology and communication.

Abstak

Keraguan masyarakat untuk 'mengirim' anggota keluarganya pada pendidikan pesantren sesungguhnya sangat beralasan. Kejelasan standar manajemen belum dipahami secara menyeluruh, akibatnya mereka tidak bisa menaruh simpati pada pesantren. Tulisan ini mengungkap bagaimana keberhasilan manajemen pendidikan pesantren serta faktor-faktor yang mempengaruhi. Dari kajian secara analitis deskriptif berdasarkan teori manajemen menunjukkan bahwa, manajemen pendidikan pesantren dirumuskan atas dasar kebutuhan masyarakat

dengan merujuk pada penguasaan keterampilan sosial. Oleh karena itu kepemimpinan dan pengawasan diarahkan agar kompetensi santri mampu memberi manfaat sebesar-besarnya bagi kehidupan bermasyarakat. Berbagai kendala yang muncul baik dari internal maupun eksternal dicarikan solusi dengan merumuskan secara jelas desain pesantren secara esensial yang menyangkut kurikulum, materi dan metodologi, serta membangun kesepahaman antara keluarga, masyarakat, dan pesantren dalam mengendalikan sistem norma yang mempengaruhi perilaku santri akibat perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Kata-kata kunci : Keberhasilan, Manajemen, Pendidikan Pesantren

Pendahuluan

Pendidikan di lingkungan pesantren sesungguhnya menjadi bagian yang tidak jauh berbeda dengan lembaga pendidikan lain. Pesantren yang selama ini dikelola oleh tokoh agama dan tokoh masyarakat memiliki kesamaan dalam mengemban tugas untuk ikut serta mencerdaskan anak bangsa. Proses penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran berikut lulusannya memiliki kekhasan tersendiri. Selain memiliki pengetahuan setingkat dengan sekolah lain yang sederajat, juga memiliki keterampilan keagamaan sebagai tambahan, sehingga nyaris tanpa ada perbedaan diantara keduanya. Kalaupun ada perbedaan itupun berada pada muatan kurikulum khusus yang terjadi di pesantren terutama materi agama lebih banyak, karena memang perbedaan itu menjadi ciri utama, dengan tetap memperhatikan muatan materi umum yang dibakukan sesuai tingkatan satuan pendidikan.

Realitas dukungan di masyarakat menunjukkan bahwa mereka masih menjadikan pendidikan pesantren yang menyelenggarakan pembelajaran formal sebagai alternatif pilihan bagi putra-putrinya. Selain bisa menerima ilmu agama, juga bisa mendapatkan pelajaran sama dengan di sekolah umum. Namun, kecenderungan masyarakat memomorduakan pendidikan madrasah di lingkungan pesantren. Beberapa alasan yang mendasari antara lain, *pertama*: sebagian besar warga masyarakat menyekolahkan anaknya ke madrasah pesantren karena tidak diterima di sekolah lain. Asumsi yang menjadikan kekhawatiran mereka adalah karena alumni madrasah pesantren kurang mampu bersaing dan tidak mampu merebut peluang dan

kesempatan yang tersedia dalam memasuki lapangan kerja (Abuddin Nata, 2003).

Kedua, Masyarakat kadang masih menilai bahwa pesantren kurang bisa mengelola komponen-komponen pendidikan dengan baik untuk meraih kualitas yang diharapkan. Lulusan pesantren dinilai hanya berpeluang sebagai pengawal moral bangsa. Alasan seperti itu tidaklah berlebihan, banyaknya pesantren yang masih belum memperhatikan kelengkapan sistem administrasi serta manajemen untuk menciptakan tata kelola lembaga yang efektif dan efisien memperkuat asumsi mereka terhadap pendidikan pesantren yang dinilai belum sesuai harapan.

Ketiga, keinginan warga dalam mendukung pendidikan pesantren belum sebanding dengan kebutuhan pesantren itu sendiri untuk meningkatkan kualitas manajemen yang sesungguhnya menjadi kunci utama untuk membangun mutu. Yang penting anak bisa sekolah di pesantren, itu kata masyarakat tanpa berfikir bagaimana dan kemana setelah menyelesaikan pendidikan. Tujuan utama agar anak mereka bisa mendapatkan agama sebagai mata pelajaran pokok (Haidar, 2001). Gambaran seperti ini berpengaruh pada *desain* manajemen yang diberlakukan di sebuah lembaga pendidikan, karena terkait subyek (peserta didik) yang dikelola oleh sebuah manajemen.

Keempat, keterbatasan sumber daya manusia sebagai pengelola perangkat pendidikan pesantren menjadikan akses jaringan dan komunikasi ke lembaga atau instansi luar menjadi kurang dinamis, proses informasi sebagai basis untuk melakukan *transformasi internal* menjadi terhambat. Meskipun kemunculan pendidikan pesantren di Indonesia tergolong lebih tua di banding model pendidikan lain yakni permulaan abad 20 (Hasbullah, 1996), namun pemikiran kearah kelengkapan sistem manajemen belum tertata sejak awal. Karena *transfer* materi kala itu jauh lebih utama, ketimbang mengurus kelengkapan sistem administrasi.

Meskipun keberadaan aspek manajemen pendidikan pesantren terkendala oleh beberapa hal seperti diuraikan di muka, namun kenyataan para alumni pendidikan pesantren memiliki kualitas kompetensi yang tidak kalah jauh dibanding dengan pendidikan sekolah yang sederajat. Tokoh nasional semisal KH. Agus Salim, KH. Wahid Hasyim, KH. Abdurrahman Wahid dan lainnya adalah sebagian dari profil alumni pendidikan pesantren yang kualitas personalnya tidak diragukan oleh semua kalangan.

Keikutsertaan para alumni pendidikan pesantren di berbagai even kegiatan baik lokal maupun nasional atau bahkan global, menjadi

salah satu indikator yang menunjukkan mutu pendidikan. Patut menjadi bahan pertanyaan bagaimana sebenarnya sistem manajemen yang dijalankan di lingkungan pesantren. Sementara masyarakat masih menilai bahwa pesantren masih belum mampu menduduki peringkat yang relatif modern sama dengan pendidikan sekolah, karena dinilai kurang memperhatikan pendidikan yang berorientasi sains dan teknologi (Anis Masykhur, 2010).

Tujuan Pembahasan

Keluaran pendidikan pesantren yang dikelola tidak atas dasar manajemen yang modern, namun telah memberi kontribusi besar dalam pencatatan pengembangan sumber daya manusia (*human development*) di Indonesia. Hal ini patut ditelaah bagaimana sesungguhnya implementasi manajemen di pesantren serta manakah faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap keberhasilan pendidikan di pesantren. Atas dasar itu, kajian penulisan ini bertujuan:

1. Untuk memperoleh gambaran proses implementasi manajemen yang berlaku di lingkungan pendidikan pesantren, berikut tahapan-tahapan yang diambil oleh para pengelola dalam mencapai tujuan;
2. Untuk memahami sesungguhnya faktor-faktor mana saja yang memberi pengaruh kuat terhadap keberhasilan penyelenggaraan manajemen dalam sistem pendidikan pesantren.

Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Pendidikan Pesantren

Pesantren secara terminologi diartikan sebagai “tempat belajar para santri”, biasanya dikaitkan dengan kata pondok yang berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Ada yang mengartikan dari kata arab *funduq* berarti asrama (Zamakhsari Dhofier, 1983). Dari pemaknaan pondok pesantren tersebut secara luas dapat diartikan sebagai bangunan baik berupa rumah, asrama sebagai tempat tinggal para santri dalam waktu beberapa lama dengan tujuan untuk mendalami ilmu-ilmu agama. Kedekatannya dengan guru (kyai) yang tinggal bersama dalam kesatuan lingkungan yang berada di tengah masyarakat menjadikan pesantren tidak pernah sepi dari kegiatan sosial kemasyarakatan, sehingga pada akhirnya bisa mewarnai bukan saja dalam wacana keagamaan, tetapi juga dalam *setting* sosial-budaya, bahkan dalam konteks proses pendidikan yang berhubungan dengan pemberdayaan masyarakat.

Dari kajian para peneliti pesantren, hampir tidak dapat meninggalkan tiga unsur utama. Ketiga unsur itu adalah model pendidikan atau biasa dikenal sebagai sistem pendidikan dan pembelajaran, struktur materi kajian atau kurikulum, dan manajemen kepemimpinan yang diperankan oleh para pengasuh dalam melakukan pembinaan para santri.

Dari ketiga komponen berkembang menjadi beberapa model pesantren: ada pesantren tradisional, semi modern, dan pesantren modern. Masing-masing memiliki komunitas binaan (santri) serta pengaruh di masyarakat dalam mengembangkan misi dakwahnya. 'Kekuatan pengaruh' menjadi salah satu alat ukur bahwa pesantren mendapatkan pengakuan dari para alumni, karena manfaat nyata (*benefit*) dari ilmu dan keterampilan yang telah mengantarkan diri 'dapat hidup' di masyarakat. Dari sini, antara lembaga pesantren dan masyarakat binaan sebagai hasil *output*-nya senantiasa menjalin ikatan sebagai media komunikasi sekaligus saluran 'promosi' lembaga dalam melakukan rekrutmen calon santri.

Keberhasilan pola pembinaan melalui proses pendidikan dan pembelajaran, struktur materi ajar, dan manajemen kepemimpinan yang diberlakukan menjadi simbol masyarakat untuk memberikan identitas lembaga pesantren. Selanjutnya, kemampuan *implementatif* para santri dari ilmu yang didapat menjadi acuan masyarakat dalam memberi penilaian terhadap kualitas lembaga pesantren. Dari penilaian ini sesungguhnya kesinambungan hidup (*continuity of life*) pesantren di 'pertaruhkan'. Jika masyarakat menilai bahwa pesantren dengan model dan cirikhasnya, berhasil memenuhi 'harapan' mereka, maka pesantren itu dipastikan akan mendapat *simpati* yang berpengaruh kuat terhadap mengalirnya jumlah calon santri yang akan belajar.

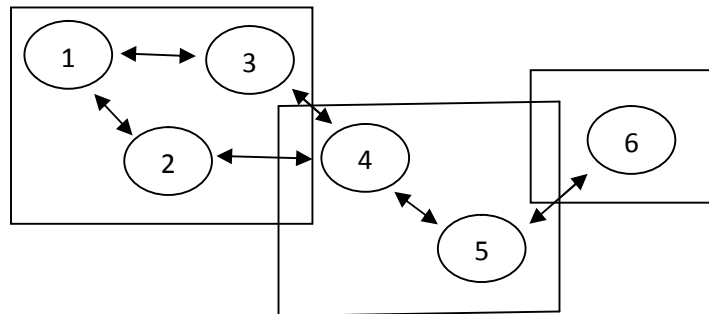
Pesantren dengan karakteristiknya yang telah berhasil membangun suatu *tradisi religius*, mampu menjadikan masyarakat berkembang dinamis sejalan dengan tuntutan dan perubahan. *Tradisi religius* menurut Wilfred C. Smith (2004), sebuah tradisi yang jika dicermati tidak hanya berlangsung di masyarakat pada situasi yang serba kemungkinan dan kebetulan, tetapi *inheren* dan niscaya dalam kehidupan dengan kekuatan sosialisasi sistem norma yang berasal dari pesantren.

Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi manajemen di pesantren lebih banyak memperhatikan, *pertama*:

sistem perencanaan melihat pada apa yang sedang dibutuhkan masyarakat dalam memenuhi persoalan sehari-hari terkait dengan kehidupan beragama. Karena menurut mereka jika tradisi kegiatan beragama dapat diperankan oleh orang-orang pesantren, mereka akan memperoleh kepuasan spiritual. Secara keilmuan serta implementasinya tidak menimbulkan keraguan, apalagi menyangkut aspek hukum yang berkaitan dengan syariat.

Menurut Teori perencanaan, model perencanaan seperti itu merupakan implementasi bentuk ‘Sinoptik’ yang menggambarkan bahwa obyek perencanaan dipandang sebagai suatu kesatuan dengan satu tujuan (Husaini Usman, 2013). Obyek atau tujuan itu diuraikan menjadi bagian-bagian dengan memakai analisis sistem, sehingga sistem bisa menampakkan struktur yang ada.

Husaini Usman (2013) menjabarkan, bahwa dalam perencanaan sinoptik yang dimaksud memiliki langkah-langkah (1) pengenalan masalah, (2) mengestimasi ruang lingkup problem, (3) mengklasifikasi kemungkinan penyelesaian, (4) menginvestigasi problem, (5) memprediksi alternatif, dan (6) mengevaluasi kemajuan atas penyelesaian yang spesifik. Proses perencanaan sinoptik seperti itu dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar: Proses Perencanaan Sinoptik (Tanner, 1981)

Dari gambar di atas dapat dipahami, bagian pertama menunjukkan perencanaan di pesantren merujuk pada kebutuhan masyarakat sekaligus mengenali ruang lingkup kebutuhan yang ada serta merumuskan kemungkinan alternatif penyelesaian yang bisa dilakukan. Bagian kedua, menjelaskan persoalan yang menjadi kebutuhan dan alternatif pemecahan masalah, dan bagian ketiga, merupakan implementasi alternatif persoalan kebutuhan serta penilaian dan tindak lanjut yang perlu dirumuskan.

Kedua, perencanaan jangka panjang atau lebih dikenal dengan rencana *strategic*, belum familier atau tidak dikenal oleh kalangan pesantren. Rencana jangka panjang yang berhubungan dengan pencapaian tujuan tertentu untuk membentuk sikap dan keterampilan atau perilaku, dinilai sebagai bentuk sikap yang mendahului atau mendekte *kodrat* dan *irodatnya* Allah, itu menjadi pantangan yang ‘wajib’ dihindari oleh kalangan pesantren. Menuntut ilmu bagi santri, bukan untuk mendapatkan pekerjaan tetapi jalan mencari ridla Allah agar terhindar dari keterbelakangan.

Alumni pesantren Mathali’ul Falah Kajen Margoyoso Pati asuhan KH. Sahal Mafudh (almarhum), bisa menjadi salah satu contoh. Meskipun pendidikan tidak mengikuti kurikulum nasional dan tidak pernah mengikuti ujian akhir nasional, namun mereka tidak pernah menyoal besuk ‘jadi apa dan akan ke mana’. Pada kenyataannya di masyarakat para alumni itu ‘terpakai’, kata pengangguran justru menjadi asing bagi mereka. Oleh Abd. A’la (2006), pendidikan pesantren seperti itu menurutnya lebih menekankan pada nilai-nilai kemandirian, kesederhanaan dan keikhlasan. Nilai-nilai dasar itu dibingkai dengan paradigma yang sangat menekankan kepada apresiasi terhadap segala tradisi yang baik sekaligus akomodatif terhadap bentuk-bentuk reformasi yang relevan serta dapat dipertanggungjawabkan.

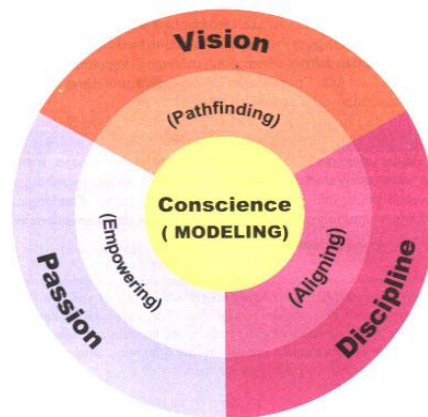
Ketiga, Koordinasi yang dilakukan dalam manajemen pendidikan pesantren berprinsip bahwa seseorang untuk dapat meraih harapan tidak dapat dilakukan tanpa bantuan orang lain. Pola kerja sama antara sesama warga pesantren atau dengan masyarakat sekitar pesantren merupakan proses sosial yang memiliki makna ganda. Selain sebagai wahana memperdalam pemahaman konsep bermasyarakat sekaligus juga menjadi tempat ‘praktikum’ para santri dalam mengamalkan ilmu yang didapat. Hal ini juga menjadi sarana untuk membentuk kemandirian santri.

Kegiatan koordinasi dilakukan oleh santri senior melalui sistem pendelegasian dengan tujuan untuk mengembangkan setruktur organisasi pesantren serta meningkatkan motivasi bawahan. Namun diakui bahwa ketika bawahan menjalankan desentralisasi, pimpinan di tingkat atas akan kehilangan kontrol atas operasi kegiatan yang sudah terspesialisasikan di tingkat bawah, sehingga besar kemungkinan terjadi krisis kontrol (Husaini Usman, 2013). Keberhasilan manajemen seperti ini

adalah kesinambungan kaderisasi dan kepemimpinan, yang selanjutnya akan dapat mengisi kebutuhan di masyarakat.

Keempat, kepemimpinan pesantren yang menggambarkan sikap keteladanan dari para pengasuh, menjadi ‘kiblat’ dalam berperilaku santri. Kepemimpinan tanpa banyak memberikan intruksi serta tidak banyak memberikan orasi, namun santri merasa terbimbing oleh ‘kekuatan spiritual, yang ada di lingkungan pesantren melalui interaksi edukatif. Dari proses adaptasi sosial, muncul keinginan kuat dari seorang santri untuk mengikuti jejak santri lain yang lebih senior yang dinilai lebih memahami sistem regulasi di pesantren, serta memahami perilaku pemimpin atau pengasuh karena kedekatan mereka dengan pengasuh. Dalam kondisi seperti itu sesungguhnya telah terjadi proses *transmisi* nilai-nilai tradisi pesantren dari santri senior ke santri junior, begitu selanjutnya kegiatan terus berjalan mengikuti irama perkembangan waktu.

Jika ditelaah melalui teori kepemimpinan, sesungguhnya para pemimpin pesantren telah mengembangkan empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*) yang dikemukakan oleh Stephen Covey (Syafii Antonio, 2007), bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan yaitu sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*). Berikut gambar fungsi kepemimpinan di pesantren.



Gambar: Fungsi Kepemimpinan Stephen Covey

Fungsi perintis (pathfinding) mengurai bagaimana upaya pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para santri, misi dan nilai-nilai yang mesti dianutnya serta yang berhubungan dengan strategi ke mana pesantren dikembangkan

dan langkah-langkah yang perlu dipersiapkan. Fungsi ini sebenarnya telah dikembangkan oleh para pemimpin pesantren berkaitan dengan langkah-langkah mendidik dan mengajak santri ke jalan yang benar. Menanamkan kepada santri bagaimana membangun suatu tatanan sosial yang baik dan maju melalui pemahaman nilai-nilai kesetaraan universal, dan semangat toleransi dalam kehidupan yang serba majmuk.

Fungsi penyelaras (aligning), konsep ini menggambarkan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan komponen dalam sistem pendidikan pesantren agar semua mampu bekerja saling bersinergis. Dalam hal ini pemimpin benar-benar memahami bagian-bagian yang ada di pesantren. Selanjutnya, menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengasuh pesantren mampu menyelaraskan berbagai strategi untuk membina santri agar siap menjadi kader yang pintar menyiarkan ajaran Islam. Di sisi lain harus membina komunikasi yang baik dengan masyarakat agar dakwah yang disampaikan dapat diterima para santri maupun oleh masyarakat sebagai wujud tanggung jawab pemimpin pesantren yang harus juga memberikan pencerahan kepada masyarakat perihal ajaran Islam.

Sebagai penyelaras, pemimpin pesantren dituntut mampu meredam berbagai konflik sosial di masyarakat. Melalui pendekatan persuasif yang merujuk pada konsep Islam, pemimpin pesantren mampu membuat masyarakat sadar dan saling memahami betapa pentingnya hidup bersama, damai, saling menghormati dan menghargai antar beberapa golongan yang berbeda agama, suku, budaya, dan status sosial.

Fungsi pemberdayaan (empowering) di pesantren berhubungan dengan upaya pemimpin untuk mengembangkan lingkungan agar setiap orang dalam lembaga pendidikan pesantren mampu melakukan yang terbaik sesuai tujuan serta memiliki komitmen yang kuat (*committed*). Pemimpin memahami karakteristik dan sifat pekerjaan yang harus didelegasikan. Siapa mengerjakan apa, bagaimana tanggung jawab dan otoritas yang dimiliki santri senior atau junior. Untuk apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Termasuk bagaimana cara melakukan kegiatan serta sumber daya apa saja yang dibutuhkan, menjadi fokus kegiatan pemberdayaan, sehingga semua unsur manajemen bisa tumbuh dan berkembang sesuai dengan job masing-masing.

Program kerja yang diberlakukan di pesantren semua diarahkan pada pendidikan yang bermuara pemberdayaan santri. Kajian materi, pembinaan sikap dan perilaku serta penguatan keterampilan santri menjadi fokus program yang bertujuan untuk mewujudkan kemandirian. Oleh karenanya identifikasi permasalahan yang datang dari masyarakat menjadi awal masuk (*entry point*) penyusunan kegiatan pemberdayaan. Kerja bareng dengan masyarakat untuk mewujudkan lingkungan yang bersih dan sehat misalnya, merupakan salah satu bentuk pemberdayaan santri yang melibatkan masyarakat sekitar dan memberi manfaat positif bagi keberlangsungan kehidupan.

Fungsi panutan (modeling), dalam kepemimpinan menjadi salah satu upaya yang efektif untuk mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan yang baik (*uswah hasanah*) bagi para santri dan masyarakat. Bentuk tanggung jawab dari tutur kata, sikap, perilaku dan keputusan-keputusannya menjadi ‘model’ dan pedoman bagi semua santri. Proses ini sesungguhnya menjadi dasar pembentukan moral dan karakter santri, sehingga santri tidak hanya pintar menyampaikan orasi pengetahuan namun juga memiliki ‘kecerdasan moral’ yang kuat.

‘Kecerdasan moral’ merupakan kapasitas mental untuk menentukan bagaimana prinsip-prinsip kemanusiaan universal ditetapkan terhadap nilai-nilai, tujuan, dan tindakan (Antonio, 2007). Dengan kata lain dapat diartikan bahwa, kecerdasan moral adalah kemampuan untuk membedakan antara benar dan salah. Dalam perilaku keseharian, sikap ini menjadi barometer seseorang untuk mengukur integritas kepribadian yang dikenal sebagai ‘kejujuran’. Meskipun terasa semakin langka, dalam kehidupan sehari-hari, kejujuran masih sangat didambakan oleh masyarakat sebagai bagian indikator untuk membentuk karakter bangsa.

2. Keberhasilan Manajemen Pendidikan Pesantren

Di pesantren model kepemimpinan apapun namanya tidak ada kepastian kriteria, yang penting proses manajemen pendidikan bisa mengantarkan nilai-nilai kesederhanaan, keikhlasan, dan kemandirian. Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan di masyarakat menurut Mukti Ali (Ismail, 2002), memiliki karakteristik yang menjadi ciri khasnya seperti berikut: (1) adanya hubungan yang akrab antara santri dan kiai; (2) Tunduknya santri pada kiai; (3) Hidup hemat dan sederhana benar-benar dilakukan; (4) Semangat menolong diri sendiri amat

terasa dan kentara di kalangan santri; (5) Jiwa tolong-menolong dan suasana persaudaraan sangat mewarnai pergaulan di pondok pesantren; (6) Kehidupan berdisiplin sangat ditekankan dalam kehidupan pesantren; (7) Berani menderita untuk mencapai suatu tujuan adalah salah satu pendidikan yang diperoleh santri di pesantren; dan (8) Kehidupan agama yang baik dapat diperoleh santri di pesantren.

Untuk merealisasikan sikap dan perilaku seperti di atas, membutuhkan pemimpin yang tidak hanya menguasai konsep maupun teori manajemen, namun pengamalan norma ajaran secara nyata dalam kehidupan menjadi lebih diutamakan. Keberhasilan kepemimpinan ditunjukkan oleh perilaku dan aktivitas pimpinan dalam memberikan kontribusi melalui dua cara. *Pertama*, manajemen yang menjalankan tugas kepemimpinan mendukung strategi dan membangun budaya organisasi dengan keteladanan (*uswah khasanah*). *Kedua*, manajemen selalu membuat keputusan-keputusan dengan basis atau dasar *skill*, kepribadian, dan pengalaman (Jatmiko, RD., 2003). Faktor-faktor ini semua diambil untuk menentukan pendekatan implementasi strategi kepemimpinan yang akan dijalankan untuk pembentukan karakter santri.

Berbagai konsep yang membicarakan soal efektivitas kepemimpinan, sesungguhnya berpulang pada keberanian seseorang untuk bersedia mewujudkan pengetahuan tersebut ke dalam bentuk nyata (*actual performance*). “Keberanian terbentuk dari konsekuensi tingkat kesadaran (*consciousness*) melalui proses memahami dan mengalami secara mendalam dengan identitas diri yang lebih tinggi, sebagai prasyarat bagi pengembangan kompetensi dalam memimpin orang lain” (Antonio, 2007). Diakui oleh Antonio, bahwa untuk membuat sukses dalam memimpin diperlukan kemampuan memimpin diri sendiri (*self leadership*). Kepemimpinan ini telah diperankan oleh seorang Kyai yang senantiasa menjaga integritas diri melalui ucapan, pikiran dan tindakan dalam membina santri.

Untuk mengetahui keberhasilan pendidikan pesantren, diperlukan fungsi penilaian dan pengendalian (*Evaluating and Controlling*). Dalam manajemen pendidikan, penilaian (*evaluating*) mempunyai kaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Sudjana (2004), merinci keterkaitan fungsi-fungsi manajemen dengan perencanaan. Menurutnya, perencanaan perlu disusun berdasarkan hasil penilaian atau

sekurang-kurangnya didasarkan atas hasil identifikasi kebutuhan, permasalahan, dan sumber-sumber yang ada, untuk mengetahui keunggulan dan kelemahannya dalam mencapai tujuan.

Di pesantren penilaian dan pengendalian dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya disiplin dan moral serta untuk mengetahui cara-cara yang tepat dalam membina sikap dan perilaku santri, partisipasi kegiatan, dan hubungan kemanusiaan (interaksi sosial). Kriteria keberhasilan itu dilihat dari seberapa besar santri setelah menjadi alumni memberi manfaat bagi dirinya dan kehidupan masyarakat. Standar penilaian tersebut berdasar pada sebuah sumber ajaran Islam bahwa, sebaik-baik manusia adalah yang dapat memberi manfaat bagi kehidupan orang banyak (*khoirunnasi anfa'uhum linnasi*).

Keterukuran manfaat santri dapat dilihat dari pihak masyarakat mengakui keberadaan santri, sehingga berkemauan memanfaatkan ilmunya melalui berbagai macam kegiatan seperti mengisi pengajian di majlis taklim ataupun ceramah. Secara rinci keberhasilan pendidikan pesantren menurut Abuddin Nata (2003) dapat dilihat melalui berbagai indikator seperti berikut: (1) Secara akademik, lulusan pendidikan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi; (2) Secara moral, lulusan pendidikan dapat menunjukkan tanggung jawab dan kepeduliannya kepada masyarakat sekitar; (3) Secara individual, lulusan pendidikan semakin meningkat ketakwaannya, dalam arti melaksanakan segala perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya; (4) Secara sosial, lulusan pendidikan dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan masyarakat sekitar; dan (5) Secara kultural, lulusan mampu menginterpretasikan ajaran agamanya sesuai dengan lingkungannya.

Jika diurai menurut ranah pendidikan seperti disebutkan Abudin Nata (2003), dimensi kognitif-intelektual, afektif-emosional dan psikomotorik-praktis kultural santri alumni dapat terbina dan berkembang secara seimbang. Kesemuanya itu menjadi parameter atau ukuran-ukuran yang dapat dijadikan acuan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

Proses penilaian yang sering dipadukan dengan pengendalian, sebenarnya merupakan proses menentukan apakah kegiatan pendidikan pesantren sesuai dengan apa yang ditetapkan untuk dicapai. Menurut Hunger (2003), proses penilaian dan pengendalian sesungguhnya membandingkan hasil dengan yang diinginkan dan memberikan umpan balik bagi pihak manajemen

untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang lahir dari, oleh dan kembali untuk masyarakat. Oleh karenanya keberhasilan pendidikan bukan ditentukan oleh standar nilai atau kompetensi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional atau Kementerian Agama, akan tetapi lebih berbentuk pada kompetensi sosial yang menjadi kebutuhan masyarakat.

Keberhasilan secara akademik sesungguhnya menjadi wujud tanggung jawab pesanteren dalam membina karakter dan moral santri yang tidak terlepas dari ukuran penilaian hasil belajar berbentuk prestasi nilai. Hal ini dimaksudkan terbentuknya akhlak yang baik lebih diutamakan dari pada sekedar mendapat nilai yang tinggi. Kalaupun seorang santri berhasil menempuh ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, ini merupakan bentuk jawaban bahwa untuk membina akhlak masyarakat diperlukan ilmu pengetahuan yang lebih tinggi pula, agar secara metodologis santri bisa mengembangkan materi lebih *variatif* dan *applicable* sesuai kebutuhan.

Kompetensi sosial sesungguhnya merupakan bentuk akumulasi keberhasilan pendidikan pesantren yang diharapkan bisa dikembangkan sebagai materi dakwah di masyarakat. Betapapun pintar dan tinggi ilmu yang dimiliki santri, namun tidak dibarengi dengan amal nyata serta moralitas yang baik, maka masyarakat tidak menghormatinya.

Hal tersebut merujuk pada pendapat Al Ghazali, bahwa tujuan pendidikan sesungguhnya adalah mengembangkan budi pekerti yang mencakup penanaman kualitas moral dan etika seperti kepatuhan, kemanusiaan, kesederhanaan, dan membenci terhadap perbuatan buruk (Abudin Nata, 2003). Moral dan akhlak tidak bersifat natural atau pembawaan, artinya ada sejak lahir, tetapi perlu diusahakan secara bertahap antara lain melalui pendidikan dan pembiasaan.

Jika ditabulasikan, keberhasilan manajemen pendidikan pesantren dapat dilihat dalam tabel berikut.

Keberhasilan Manajemen Pendidikan Pesantren

No	Fungsi-fungsi Manajemen	Penyusunan Kegiatan	Tujuan	Hasil yang Dicapai
1	Perencanaan	Didasarkan pada	Mengembangkan	Ketersediaan

		kebutuhan masyarakat	sikap dan keterampilan berbasis kemasyarakatan	SDM yang memiliki kompetensi sosial kemasyarakatan
2	Koordinasi	Kerjasama atas dasar peran partisipatif warga pesantren dengan anggota masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kerjasama yang saling memberikan manfaat antara pesantren dan masyarakat; 2. Mengembangkan keterampilan sosial kader para santri tentang hidup bermasyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbentuknya interaksi sosial atas dasar saling memberikan manfaat antara warga pesantren dan masyarakat; 2. Keterampilan sosial santri dalam kehidupan bermasyarakat menjadi lebih meningkat
3	Kepemimpinan	Lebih banyak menunjukkan sikap keteladanan yang baik (<i>uswah khasanah</i>) dalam berbicara dan bertindak melalui fungsi sebagai: perintis (<i>pathfinding</i>), penyelaras (<i>aligning</i>), pemberdaya (<i>empowering</i>),	Mewariskan (<i>transmission</i>) nilai-nilai tradisi pesantren, agar santri memiliki dan mengembangkan sikap kemandirian, kesederhanaan, keikhlasan, dan bertanggung jawab	Terbentuknya kader pemimpin yang siap menjadi teladan masyarakat (<i>uswah khasanah</i>) melalui pengembangan sikap kemandirian, kesederhanaan, keikhlasan, dan

		dan panutan (<i>modeling</i>)		bertanggung jawab
4	Pengawasan dan Penilaian	Didasarkan atas hasil identifikasi kebutuhan, permasalahan, dan sumber-sumber yang ada, untuk mengetahui efektivitas hasil yang dapat dicapai	Untuk mengetahui tinggi rendahnya disiplin dan moral serta untuk mengetahui cara-cara yang tepat dalam membina sikap dan perilaku santri, partisipasi kegiatan, dan hubungan kemanusiaan (interaksi sosial)	Berkembangnya tingkat efektivitas kemampuan santri dalam memberi manfaat bagi kehidupan orang banyak (<i>khoirunnasi anfa'uhum linnasi</i>)

Hasil adaptasi dari berbagai sumber

3. Beberapa Faktor yang Berpengaruh

Manajemen pendidikan pesantren bisa saja dimasukkan dalam katagori penyelenggaraan pendidikan efektif. Lembaga pendidikan dikatakan efektif, apabila memiliki keberhasilan dilihat dari aspek: kemampuan mencapai tujuan, menyelenggarakan proses pembelajaran, kesinambungan organisasi, dan kemampuan merespon lingkungan (Suparlan, 2008). Selain itu keempat komponen tersebut memang merupakan unsur-unsur pembentuk lembaga pendidikan efektif, sehingga mengantarkan santri dapat mencapai hasil maksimal.

Keberhasilan pendidikan pesantren tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain, *pertama*: aspek materi pembelajaran, ketika pesantren mengadopsi sistem sekolah, pesantren sepertinya belum mampu sepenuhnya meletakkan sistem itu di bawah visi-misi pendidikan pesantren yang selama ini diikutinya. Hal ini berdampak pada pesantren akan terkooptasi ke dalam dunia yang penuh dengan pragmatisme (meminjam istilah Abd. A'la, 2006). Akibatnya tujuan yang esensial pendidikan madrasah menjadi memudar dari waktu ke waktu. Di sisi lain pesantren sendiri belum mampu melakukan proses integrasi antar disiplin keilmuan secara utuh.

Dikotomi ilmu umum dan ilmu agama misalnya, pembelajarannya dibiarkan berjalan saling terpisah (*sparated*

approach) tanpa bisa menghasilkan pemahaman ilmu yang benar-benar ‘baru’ yang bermanfaat untuk umat. Ironisnya, ilmu-ilmu yang datang dari luar pesantren dibiarkan masuk dan menguasai, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan pesantren.

Kedua, secara metodologis pendidikan pesantren selama ini belum mengalami perkembangan yang signifikan. Pembelajaran klasikal dan non klasikal masih belum jelas perbedaannya metodologinya. Pendekatan *monolog*-searah masih relatif banyak dijumpai dalam pendidikan di pesantren. Akibatnya pembentukan aspek kognitif, afektif, dan konatif/psikomotor belum bisa menjadi bagian yang menyatu dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran.

Akibat dari keterbatasan tersebut menjadikan pesantren tidak mampu mengakses nilai-nilai tradisi serta potensi yang dimiliki. Pesantren yang menjadi ‘gudangnya’ keilmuan Islam klasik menjadi tidak maksimal dalam mensosialisasikan manfaatnya dalam kehidupan nyata, sehingga kebermaknaannya tidak bisa diserap oleh masyarakat secara penuh.

Ketiga, meskipun diakui bahwa, alumni pesantren telah banyak memberikan kontribusi dalam pengembangan masyarakat (*human development*), namun dari sisi manajerial masih menunjukkan tampilan yang monoton, dikelola seadanya dengan menekankan pada pembinaan individual berbasis pendekatan kharismatik. Program kerja orientasi ke depan menjadi tidak jelas, karena terbebani oleh persoalan-persoalan bersifat praktis keseharian. Hal tersebut karena belum terumuskannya visi pesantren secara nyata, akibatnya kegiatan yang muncul sering terjebak pada kebijakan-kebijakan yang bersifat sesaat.

Keempat, faktor pembinaan moral yang dilakukan oleh orang tua dan masyarakat mulai tidak efektif. Hal tersebut akan mempengaruhi penampilan santri ketika sedang berada di lingkungan mereka. Keluarga dan masyarakat mulai terbawa oleh arus kehidupan yang lebih mengutamakan materi tanpa diimbangi dengan pembinaan mental spiritual. Pembinaan dan pembiasaan akhlak tidak berjalan efektif akibat krisis keteladanan di rumah dan masyarakat.

Kondisi seperti itu bisa berpengaruh munculnya sikap mendua pembinaan moral santri, karena perbedaan perlakuan yang diterima di pesantren dan di rumah. Sesungguhnya akhlak bukanlah suatu pelajaran yang dapat dicapai dengan mempelajari

saja, tanpa membiasakan hidup berakhlak sejak kecil. Menurut Zakiyah (1978), akhlak itu tumbuh dari tindakan kepada pengertian, dan bukan terjadi sebaliknya.

Mempertimbangkan beberapa kelebihan tanpa mengabaikan faktor-faktor kendala pendidikan pesantren sebagaimana diuraikan di muka, dapat dirumuskan langkah-langkah antisipasi sebagai bentuk alternatif pemecahan masalah, antara lain: *Pertama*, dengan mempertahankan keberadaan pesantren melalui strategi dan pendekatan penyelamatan unsur pokok (esensi). Esensi dimaksudkan sebagai apa yang membuat sesuatu menjadi apa adanya sesuai awalnya. Esensi mengacu kepada aspek-aspek yang lebih permanen dan mantap dari sesuatu yang berlawanan dengan yang berubah-ubah, parsial, atau fenomenal (Lorens Bagus, 2002).

Dalam konteks pesantren, esensi mengacu kepada sifat-sifat khas yang mesti dimiliki oleh lembaga pesantren dan disepakati sebagai suatu yang dipermanenkan, sebab jika unsur ini diubah berarti akan menghilangkan akar sejarah berdirinya pesantren, yang pada hakekatnya menjadi 'ruh' perjuangan dalam mengembangkan pesantren. Dipihak lain bisa merubah dan mengembangkan unsur aksidensi. Kata aksidensi dimaksudkan sebagai ciri sesuatu yang tidak hakiki, sementara, dan tidak melekat. Aksidensi sering dilawankan dengan esensi dan substansi. Dalam pengembangan pesantren dimaksudkan sebagai unsur-unsur yang berubah dan dikembangkan sesuai kebutuhan dan merupakan unsur tambahan sebagai pelengkap unsur esensial.

Pendidikan pesantren yang di dalamnya termasuk materi atau kurikulum, metodologi pembelajaran, serta unsur-unsur manajemen, bisa dikembangkan dan dirubah sesuai kebutuhan, dengan catatan langkah itu tidak keluar dari unsur-unsur esensial yang disepakati oleh para pendiri, sehingga kualitas *output* dapat dipertahankan.

Kedua, diupayakan mengembangkan model-model pembelajaran yang dapat membantu pembinaan akhlak, membangun kecerdasan dan menumbuhkan kreativitas serta dapat mengembangkan demokratisasi yang santun. Cara ini sesungguhnya sudah dikembangkan oleh para pendahulu dalam mendidik santri, kelebihanannya pendekatan yang diambil didasarkan pada segala sesuatu yang sudah akrab dengan masyarakat dengan memadukan antara aspek teoritis dan praktis.

Ketiga, Agar terjadi kesinambungan pendidikan moral di pesantren, keluarga dan di masyarakat, maka perlu menetapkan

pelaksanaan pendidikan agama di rumah maupun di masyarakat. Merujuk pada ketentuan agama bahwa, pendidikan akhlak bukan hanya menjadi tanggung jawab guru saja, melainkan yang lebih utama adalah orang tua dan masyarakat. Inti pendidikan agama adalah akhlak yang bertumpu pada keimanan kepada Tuhan dan keadilan sosial. Oleh karena itu perlu kerja sama yang sungguh-sungguh antara sekolah, orang tua, dan masyarakat, agar ditemukan strategi yang sinergis.

Penutup

Pendidikan pesantren dikenal memiliki pilar-pilar fungsi, seperti: fungsi pendidikan, fungsi sosial, dan fungsi dakwah. Kesemua fungsi itu menyatu dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pendidikan pesantren. Oleh karenanya, pesantren menjadi lembaga pendidikan alternatif oleh sebagian masyarakat yang menghendaki putra-putrinya mampu menguasai ilmu-ilmu untuk kepentingan *duniawy* dan *ukhrawy*. Keberhasilan pendidikan pesantren seperti itu mengedepankan sistem manajemen yang menekankan adanya saling memberi manfaat, kerjasama timbal balik antara warga pesantren dan masyarakat.

Perencanaan dan koordinasi dirumuskan atas dasar kompetensi sosial yang dibutuhkan oleh masyarakat. Kemampuan mengembangkan kerjasama dalam mengisi peran sosial menjadi ukuran keberhasilan pendidikan pesantren. Demikian juga kepemimpinan, dan pengawasan Lebih banyak menunjukkan sikap keteladanan yang baik (*uswah khasanah*) dalam bertindak melalui peran sebagai: perintis (*pathfinding*) kebutuhan dan kegiatan, penyelaras (*aligning*) unsur-unsur di pesantren, pemberdaya (*empowering*) potensi santri dan warga, serta panutan (*modeling*) dalam berperilaku.

Banyak hal yang mempengaruhi keberlangsungan pendidikan pesantren, baik dari faktor-faktor internal maupun eksternal. Materi atau kurikulum berikut metodologinya yang belum menunjukkan integrasi keilmuan umum dan agama menjadikan pesantren kadang mengalami keterlambatan dalam mengakses segala hal yang baru, sehingga mengurangi kebermaknaan fungsi sosial pesantren di mata masyarakat. Demikian juga dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dirasa sangat mengganggu dalam membentuk karakter dan moralitas santri, sehingga membutuhkan bentuk kesepahaman dalam mengendalikannya antara pesantren, orang tua, dan masyarakat.

Untuk menekan berkembangnya berbagai kendala seperti itu, ada baiknya diambil langkah-langkah antara lain dengan menyepakati unsur-unsur pesantren manakah yang tidak bisa diubah dari bentuk dasarnya (*esensial*), serta mana yang masih dapat diubah dan dikembangkan (*aksidensial*). Semua itu untuk menjaga kesinambungan kualitas output pesantren. Selain itu perlu ada komunikasi antar semua lembaga di masyarakat keluarga, masyarakat, dan pesantren dalam mewujudkan pranata sosial yang dapat menjaga dan mengendalikan perilaku santri.

Daftar Pustaka

- Abd. A'la. 2006. *Pembaruan Pesantren*. Yogyakarta: PT. LKiS Pelangi Aksara.
- Abudin Nata, 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Bogor: Kencana.
- Anis Masykhur, 2010. *Menakar Modernisasi Pendidikan Pesantren, Mengusung Sistem Pesantren sebagai Sistem Pendidikan Mandiri*, Jakarta: Barnea Pustaka.
- Antonio, M. S. 2007. *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager*, Cetakan III, Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Centre.
- Bagus, Lorens. 2002. *Kamus Filsafat*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Covey, S.R., 1996. Three Roles of Leader in the New Paradigm dalam Hesselbein, F., Goldsmith, M., dan Beckhard, R. (eds). *The Leader Of The Future New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Daradjat, Zakiah, 1978. *Peranan Agama dalam Kesehatan Mental*, Jakarta: Gunung Agung.
- Dhofier, Zamakhsari, 1983. *Tradisi Pesantren*, Jakarta : LP3ES.
- Hasbullah, 1996. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia : Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Hunger, J. David, & Thomas L. Wheelen. 2003. *Strategic Management*, diterjemhkan oleh: Julianto Agung, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Ismail, SM., 2003. *Pengembangan Pesantren "Tradisional" Sebuah Hipotesis mengantisipasi perubahan Sosial, dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jatmiko, RD. 2003. *Manajemen Stratejik*. Malang: UMM Press.
- Putra Haidar Daulay, 2001. *Historisitas dan Eksistensi Pesantren Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana.
- Sudjana, H.D. 2004. *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Bandung: Falah Production.
- Suparlan, 2008. *Membangun Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Hikayat Publishing
- Usman, Husaini, 2013. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 4. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wilfred C. Smith, 2004. *The Meaning and End of Religion*, diterjemahkan Landung Simatupang, *Memburu Makna Agama*, Bandung: Mizan, 2004.