

**MANAJEMEN KYAI DALAM
PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DI PONDOK
PESANTREN NURUL HUDA AL KARIMI
MERENG WARUNGPRING PEMALANG**

**(Studi Pada Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi
Mereng Warungpring Pemalang)**



Oleh
LUTHFIL KHAKIM
NIM 2010744

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat Memperoleh Gelar
Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM STUDI PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL
ULAMA KEBUMEN
2021**

Kepada Yth,
Direktur Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul :
Manajemen Kyai Dalam Pengembangan Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang

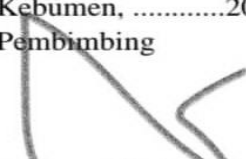
Yang ditulis oleh :

Nama	:Luthfi Khakim
NIM	:2010744
Program Studi	:Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik	:2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/ kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Kebumen,2022
Pembimbing



Dr. Imam Satibi, M. Pd. I
NIDN :2123027201

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Manajemen Kyai Dalam Pengembangan Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang, telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Ahad
Tanggal : 27 Maret 2022
Pukul : 12.00 - 13.00

Oleh :

Nama : Luthfil Khakim
NIM : 2010744
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis :

Ketua Sidang : Faisal, M.Ag (.....)
Sekretaris Sidang : Beni Kurniawan, M.Pd.I (.....)
Penguji I : Dr. Muhyidin, M.Pd (.....)
Penguji II : Dr.Sulis Rokhmawanto, M.S.I (.....)

Kebumen, 27 Maret 2022
Program Studi Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,

(Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I)
NIDN .31038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Luthfil Khakim

NIM : 2010744

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan

Materai

Luthfil Khakim

NIM : 2010744

MOTTO

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣)
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)

Artinya : “Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu Yang Maha Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Paling Pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan Kalam. Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (QS.Al Alaq 1-5)¹

¹Departemen Agama RI. Al Qur'an dan Terjemahannya, Jakarta : Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an. 1983 hlm.1079

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk :

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Ibunda Ngaryiah dan Bapak Rawin Akhmad Syaifudin
3. Istri tercinta Titi Suprihatin Nufus, Anak-anaku Atiful Basith Dzunnurain dan Aksyaful Basith Dzunnurain
4. Keluarga Besar Bani Danuri, Bani Kaswari, Bani Suhemi, Bani Kasrowi, Bani Kalimi dan Bani Makhtum
5. Guru-guruku sejak Taman RA sampai Perguruan Tinggi
6. Dosen Pembimbing Dr. K.H. Imam Satibi, M. Pd. I dan para Dosen Pengampu Mata Kuliah
7. Keluarga Besar Yayasan Mambaul Ma'arif Belik
8. Keluarga Besar MTs Mambaul Ma'arif Belik
9. Keluarga Besar Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring
10. Semua teman-teman yang selalu mendukung dan memotivasi

ABSTRAK

Luthfil Khakim, NIM : 2010744. Manajemen Kyai Dalam Pengembangan Pendidikan (Studi di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang), Tesis, Program Pasca Sarjana IAINU Kebumen, 2021

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pendidikan pada pondok Nurul Huda Al Karimi.

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Subjek dan informan dalam penelitian ini digali dari informan yang memiliki peran kunci dalam mengelola atau menerapkan manajemen sebagai pengambil keputusan dalam proses pendidikan, yaitu pengasuh pondok pesantren, kepala madrasah, ustadz dan pengurus Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi dengan menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Pokok masalah yang dibahas dalam penelitian ini mengungkap bagaimana manajemen pendidikan dilihat dari fungsi perencanaan pendidikan pondok pesantren Nurul Huda Al Karimi, bagaimana pelaksanaan pendidikan pondok pesantren Nurul Huda Al Karimi, bagaimana pengorganisasian pendidikan pondok pesantren Nurul Huda Al Karimi, bagaimana pengarahan pondok pesantren Nurul Huda Al Karimi dan bagaimana pengendalian pondok pesantren Nurul Huda Al Karimi.

Hasil dalam penelitian ini mengungkap bahwa, Perencanaan pendidikan pondok pesantren Nurul Huda Al Karimi oleh KH.Machmud, Struktur keorganisasian pendidikan pondok pesantren Nurul Huda Al Karimi dipimpin oleh KH.

Khotibul Umam, Pengarahan Pendidikan oleh bagian kurikulum, dan pengendaliannya oleh pengasuh.

Kata kunci : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pendidikan pondok pesantren

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab kehuruf Latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor:158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

A. Konsonal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	Tidak di lambangkan	Tidakn di lambangkan
ب	ba ^{‘‘}	B	Be
ت	ta ^{‘‘}	T	Te
ث	sa ^{‘‘}	Ś	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha ^{‘‘}	ĥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha ^{‘‘}	Kh	Ka dan Ha
د	dal	D	De
ذ	zal	Ž	Zet (dengan titik di atas)

ر	ra [‘]	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Shad	Ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ﺀ	De (dengan titik di bawah)
ط	tha [‘]	ţ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za [‘]	ﺀ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	„ain	„	Kom terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa [‘]	F	Ef
ق	qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En

و	wawu	W	We
ه	ha ‘	H	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	ya	Y	Ye

B. Konsonal Rangkap karena Syahadah ditulis Rangkap

متعقدن	Ditulis	Mtta,,aqidin
عدة	Ditulis	iddah

C. Ta Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	hinnah
حزبة	Ditulis	jizyah

(Ketentuan ini tidak diberlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

Bila diikuti dengan kata sanfang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرمة الاءولياء	ditulis	Karomah al-auliya“
----------------	---------	--------------------

2. Bila ta ‘ marbutahhidup atau harokat. Fathah, kasrah, dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	ditulis	Zakatul fitri
------------	---------	---------------

D. Vokal Pendek

◌َ	Kasroh	ditulis	I
◌ِ	Fathah	ditulis	A
◌ُ	dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

Fathah+ alif جاهلية	Ditulis Ditulis	ā Jāhiliyyah
Fathah + ya“mati يسءي	Ditulis Ditulis	ā yas,, ā
Kasrah + ya“mati كريم	Ditulis Ditulis	ī karīm
فرض	Ditulis Ditulis	ū furūd

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya“mati بينكم	Ditulis Ditulis	Ai Bainakum
Fathah + wawu mati قولون	Ditulis Ditulis	Au qoulun

G. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Apostrof

الانتم	Ditulis	a“antum
اعدت	Ditulis	u,,iddat
لئن شكرتم	Ditulis	la“insyakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf Qomariyah

القران	Ditulis	al-Qur’an
القياس	Ditulis	al-Qiyas

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikuti serta menghilangkan huruf I (el)nya

السماء	Ditulis	As-Sama“
الشمس	Ditulis	Asy-Syams

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji hanya milik Allah SWT yang telah mengangkat derajat umat manusia dengan ilmu dan amal, atas seluruh alam. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpah atas Nabi Muhammad SAW, pemimpin seluruh umat manusia, dan semoga pula tercurah atas keluarga dan para sahabatnya yang menjadi sumber ilmu dan hikmah.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada semua pihak sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati dan rasa hormat yang dalam penulis haturkan terima kasih kepada:

1. Rektor IAINU Kebumen, Fikria Najitama, S.HI., M.SI.
2. Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen, Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.
3. Dosen Pembimbing, Dr. K.H. Imam Satibi, M. Pd. I
4. Segenap Dosen dan staf Program Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk selalu memberikan bimbingan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Bapak dan Ibu, istri dan anak-anakku dan seluruh keluarga besar yang sangat saya sayangi, Keluarga MTs Mambaul Ma'arif Belik, Keluarga Besar Yayasan Mambaul Ma'arif Belik, Keluarga besar Pondok Pesantren Nurul Huda al

Karimi Mereng Warungpring, Atas segala pengorbanan dan kasih sayangnya serta untaian do'a yang tiada hentinya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini.

6. Semua pihak yang tiada dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis sehingga dapat diselesaikannya tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga kehadiran tesis ini memberikan manfaat bagi semua pihak pada masa akan datang.

Purbalingga, Desember 2021

Penulis,

Luthfil Khakim

NIM 2010744

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
NOTA DINAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
A. Deskripsi Teori.....	13
B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	49
BAB III METODE PENELITIAN.....	55
A. Jenis Penelitian.....	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	55
C. Informan Penelitian.....	56
D. Teknik Pengumpulan Data.....	56
E. Keabsahan Data.....	58
F. Teknik Analisis Data.....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	64
A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	64
B. Temuan Penelitian.....	74
C. Pembahasan Penelitian /Analisa Pembahasan...	101

BAB V PENUTUP.....	118
A.Kesimpulan.....	118
B. Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Keadaan Asatidz.....	71
Tabel 1.2. Sususnan Pengurus Pondok Pesantren.....	73
Tabel 1.3. Keadaan Santri.....	73
Tabel 1.4. Fasilitas Pondok Pesantren.....	74
Tabel 1.5 Jadwal Pelajaran.....	74
Tabel 1.6 Agenda Kegiatan Pondok Pesantren.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	138
Lampiran 2 Jadwal Kegiatan Penelitian.....	140
Lampiran 3 Pedoman Obsevasi.....	141
Lampiran 4 Pedoman Wawancara.....	141
Lampiran 8 Hasil Dokumentasi.....	142
Lampiran 9 SK Pembimbing Tesis.....	144
Lampiran 10 Surat Izin Penelitian.....	145
Lampiran 11 Surat Keterangan telah Penelitian.....	161
Lampiran 12 Nota Konsultasi Bimbingan.....	
Lampiran 13 Riwayat Hidup Penulis.....	146

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren sebagai institusi keagamaan mendapatkan momentum dalam sistem pendidikan nasional setelah keluarnya Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Undang-Undang tersebut menyebutkan bahwa pendidikan keagamaan tidak hanya salah satu jenis pendidikan, tetapi sudah memiliki berbagai bentuknya seperti pendidikan diniyah, pesantren dan bentuk lain yang sejenis. Ketentuan mengenai pendidikan keagamaan dalam UU Sisdiknas tersebut diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan pendidikan Keagamaan.

Dalam hal ini, dengan munculnya berbagai lembaga pendidikan baik formal dan non formal adalah merupakan bentuk dari penyelenggaraan pendidikan masyarakat tersebut.

Dengan demikian pendidikan baik formal dan non formal merupakan bagian yang terpenting untuk dijalankan bagi setiap manusia, karena telah disebutkan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 31 yaitu, firman Allah SWT sebagai berikut :

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (٣١)

Artinya : “dan Dia ajarkan kepada Adam nama-nama (benda) semuanya, kemudian Dia perlihatkan kepada para malaikat, seraya berfirman, "Sebutkan kepada-Ku nama semua (benda) ini, jika kamu yang benar “. (QS. Al-Baqarah : 31).²

Dalam ayat tersebut merupakan kegiatan pembelajaran dari Allah SWT terhadap Nabi Adam AS, yang isi intinya adalah menunjukkan dan dapat mengetahui benda-benda di dunia.

Di terangkan pula dalam surat al-Baqarah ayat 32, yaitu firman Allah SWT, sebagai berikut :

قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِيْمُ الْحَكِيْمُ (٣٢)

Artinya : “Mereka Menjawab, “Maha Suci engkau,tidak ada yang kami ketahui selain apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami, sesungguhnya Engkaulah yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana “. (QS.Al.Baqarah : 32).³

Dalam ayat tersebut menjelaskan Ke Esaan Allah yang Maha Bijaksana lagi Maha

²Departemen Agama RI, *Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta : CV.Wicaksana, 1991, hlm. 14

³Ibid, hlm. 14

Mnegetahui. Seluruh manusia yang beriman telah mengakui bahwasanya tidak ada yang di ketahui oleh manusia, melainkan apa yang Allah SWT ajarkan kepadanya.

Pesantren telah membentuk suatu sub-kultur yang secara sosio-antropologis bisa dikatakan sebagai masyarakat pesantren, pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama. Sedangkan tujuan pendidikan keagamaan adalah terbentuknya peserta didik yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama yang berwawasan luas, kritis, kreatif, inovatif dan dinamis dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia.

Sebagai salah satu institusi sosial yang dibentuk masyarakat guna memenuhi kebutuhan pendidikan anggotanya, pesantren tidak bisa lepas dari logika pasar. Pesantren akan eksis (*survive*) sepanjang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebaliknya masyarakat akan menarik kembali kepercayaan pendidikan keluarganya dari pesantren apabila merasa tidak dapat terpenuhi kebutuhannya di sana. Pesantren harus mampu membaca kemudian menerjemahkan kecenderungan masyarakat dalam konteks waktu sekarang maupun yang akan datang dengan indikasi tantangan yang sedang dihadapinya.

Pada awalnya, pondok pesantren memang identik dengan ilmu keagamaan belaka, karena memang hanya membuka pendidikan agama seperti Madrasah Diniyah dan kajian kitab kuning. Tetapi, seiring perkembangan waktu serta dituntut keadaan untuk melakukan moderasi pelajaran, akhirnya saat ini banyak pondok pesantren yang juga membuka sekolah mulai tingkatan terendah yaitu Sekolah Dasar atau Madrasah Ibtidaiyah sampai pada sekolah tinggi. Perubahan tersebut tidak bisa dipisahkan dari tuntutan zaman. Respon Pondok pesantren yang awalnya merasa kaku atau bahkan menutup diri akan kemajuan sains dan teknologi patut diajungi jempol kebanggaan. Pondok Pesantren telah mampu menjawab kebutuhan masyarakat.

Keterbelakangan pendidikan Pesantren dari Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia selama ini bukan hanya disebabkan oleh adanya unsur kesengajaan dari kemauan kekuatan politik tertentu, akan tetapi juga disebabkan oleh sikap pesantren itu sendiri (khususnya pesantren salaf) yang selama ini memang menjaga jarak agar tidak diintervensi oleh kekuasaan (Negara). Pilihan sikap pesantren seperti ini tentu memiliki alasan yang mendasar,

yaitu masalah *paradigmatik* pendidikan yang tidak dapat dipertemukan antara formulasi sistem dan orientasi kurikulum pendidikan yang ditekankan oleh pemerintah dengan formulasi/orientasi yang diinginkan pesantren, sehingga terjadilah *gap-paradigmatic* antar keduanya, disamping juga alasan politis.

Dalam perspektif historis, hal ini ditengarai sebagai dampak yang berkelanjutan dari warisan sejarah pada jaman penjajahan dimana pesantren ketika itu menjadi kekuatan oposisi masyarakat dalam melawan pemerintahan kolonialis, sementara sebagian pesantren (khususnya salaf) sampai saat ini (pasca kemerdekaan) masih berpandangan bahwa sistem pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah sebagian besar adalah warisan kolonialis, meskipun pandangan seperti ini belum tentu benar.

Kemampuan pesantren untuk tetap bertahan karena kultur dan karakternya sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya identik dengan keislaman, tetapi juga identik dengan makna keaslian Indonesia. Dalam penyelenggaraannya, pesantren membentuk sebuah komunitas yang di pimpin oleh Kyai dan di bantu para ustadz yang hidup bersama di tengah para santridengan bangunan masjid sebagai pusat kegiatan, asrama sebagai tempat tinggal, serta kitab kuning sebagai kurikulum pendidikannya.⁴

Seiring berjalannya waktu, masyarakat Indonesia dikejutkan dengan modernisasi dan pembaharuan yang berdampak pada berbagai perubahan yang terjadi. baik dalam bidang ekonomi, budaya, sosial, politik, dan pendidikan. Proses modernisasi menimbulkan berbagai pengaruh dalam setiap institusi sosial yang berkembang secara dinamis. Hal ini bisa di lihat dari pola kepemimpinan di pondok pesantren yang awalnya bersifat tradisional, kini bersifat rasional.⁵ Artinya, pengaruh modernisasi tidak hanya melanda institusi, tetapi juga berpengaruh terhadap aktor sosial yang berada di dalamnya.

Secara utuh, manajemen kyai merupakan faktor yang paling esensial dalam menentukan kebijakan bahkan strategi guna menyikapi hal-hal yang sifatnya problematik. Oleh karena itu, kajian tentang peran manajemen kyai dalam pesantren penting untuk dilakukan. Selain memiliki keunikan dan kekhasannya. Manajemen kyai di pondok pesantren memiliki gejala dan latar belakang yang berbeda-beda. Manajemen kyai di pondok pesantren melekat pada Manajemen kyai itu sendiri. Karena Kyai merupakan aktor, yang memainkan peran

⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*: Suatu kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem pendidikan Pesantren (Jakarta: INIS, 1994), hlm.6

⁵ Abdul Munir Mulkhan, *Runtuhnya Mitos Politik Santri* (Yogyakarta: SIPRES, 1992), hlm.11.

manajemen di arena pesantren. Secara teoretik, manajemen kyai di anggap sebagai otoritas mutlak dalam lingkungan pesantren.⁶

Di pesantren, Kyai ditempatkan pada posisi tertinggi. Hal ini tampak misalnya dalam pola hubungan antara Kyai dengan santri dan masyarakat sekitar. Para santri patuh dan taat kepada Kyai, apapun yang difatwakan Kyai, biasanya selalu diikuti, bahkan pola hubungan tersebut telah diwujudkan ke dalam suatu doktrin *sami'na wa atho'na* (kami mendengar dan kami patuh).

Kyai sebagai manajer di pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara Kyai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, memberikan nasihat, tempat konsultasi masalah, bahkan dalam membentuk santri yang berkarakter. Kyai terkadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa Manajemen Kyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku Kyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

Salah satu Pondok Pesantren yang tetap bertahan dan berkembang adalah Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pematang. Pondok ini berdiri sudah lama. Namun demikian, seiring perubahan dan perkembangan zaman, maka pondok pesantren ini resah dengan pengaruh modernisasi yang membawa dampak kepada semua aspek kehidupan. Selain itu, menurut penuturan dari kyai di sana, bahwa kami resah jika santri nanti tidak bisa menghadapi masalah kehidupan setelah mereka keluar dari pondok.

Banyak sekali kasus pelanggaran ketika seseorang tidak bisa menyelesaikan persoalan-persoalan dalam kehidupan. Tidak memandang seorang yang berkepercayaan agama atau tidak. Beliau memiliki komitmen bagaimana menanamkan karakter yang kuat kepada santrinya agar kelak menjadi insan yang siap menghadapi arus modernisasi atau masalah-masalah kehidupan.

Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pematang mempunyai pandangan bahwa tetap mempertahankan eksistensi pondok dan mengembangkan diri dalam kompetensi dan kualitas diri (pondok pesantren). Sesuai dengan misi pesantren yaitu :

⁶ Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987), hlm.232.

1. Menumbuhkan penghayatan Santriwan Santriwati terhadap ajaran Islam sehingga memiliki keimanan yang kuat sehingga menjadi sumber kearifan dalam berpikir dan bertindak
2. Melaksanakan pembelajaran Ilmu Alat dan Kitab kuning yang efektif dengan menumbuhkan dan mengembangkan potensi Santriwan Santriwati untuk meraih kompetensi dibidang Tauhid Fiqih dan Tashowwuf ala kidah ahlussunnah Waljama'ah.
3. Melaksanakan pengelolaan Pondok Pesantren dengan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga Pondok Pesantren dan Masyarakat umum secara transparan dan akuntabel
4. Melaksanakan program bimbingan secara efektif sehingga setiap Santriwan Santriwati berkembang secara optimal sesuai dengan potensi bakat minat yang dimiliki dibidang Sains, Olah raga dan seni,
5. Menumbuhkan dan mengembangkan budaya religius, jujur dan disiplin dalam setiap aktivitas di lingkungan Pesantren,

Dan juga dengan pembinaan karakter santri secara periodik atau bertahap, maka pesantren ini berupaya menanamkan karakter melalui teladan dari kyai dan juga melalui berbagai kegiatan di pesantren.

Bertolak dari latar belakang yang telah diuraikan, dan begitu kompleksnya permasalahan pendidikan yang terjadi, maka sesuai dengan judul yang diangkat, maka penulis akan memfokuskan penelitian ini dalam beberapa hal yang terkait dengan judul Manajemen Kyai dalam Pengembangan Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan ?
2. Bagaimana pengorganisasian Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan ?
3. Bagaimana pengarahannya Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan ?

4. Bagaimana pengendalian Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan ?

C. Tujuan Penelitian

Secara substansial, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kyai dalam pengembangan pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang. Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menganalisis perencanaan Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan.
2. Untuk menganalisis pengorganisasian Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan.
3. Untuk menganalisis pengarahan Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan.
4. Untuk menganalisis pengendalian Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pemalang dalam pengembangan pendidikan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan atau masukan yang bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai proses manajemen kyai dalam pengembangan pendidikan di pondok pesantren.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para pengelola pendidikan di pesantren, guna meningkatkan kualitas pendidikan santri.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan arah dalam implementasi pengembangan pendidikan pesantren.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan pengetahuan bagi pondok pesantren dalam menerapkan sistem pendidikan yang berkualitas dan mampu memberikan peningkatan kontribusi positif bagi santri.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Konsep Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Untuk menghasilkan mutu pendidikan yang baik dibutuhkan suatu manajemen atau pengelolaan yang semakin baik. Perlu adanya mobilisasi segala sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengembangan sistem pendidikan sangat memerlukan konsep-konsep manajemen pendidikan yang mantap dan pengetahuan serta pengalaman manajemen yang sistematis yang dikembangkan dalam kondisi yang beragam.

Manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.⁷ Dan juga memberikan arti pengelolaan sebagai berikut "*Management as - working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*" (manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui seseorang secara kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi).

Sedangkan Stoner mengemukakan bahwa *management is the process of planning, organizing leading and controlling the efforts of organizing member and of using all other organization goals*". Manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁸

Manajemen merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya, dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam arti luas." Senada dengan definisi tersebut,

⁷ Djuju Sudjana, Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Bandung, 2004), hlm. 16-17

⁸ *Ibid*, hlm. 17

mendefinisikan “manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.”⁹

Manajemen adalah proses yang mengarahkan langkah-langkah kelompok manunggal menuju tujuan yang sama.”¹⁰ Juga mengemukakan bahwa, “*management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources.*” manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan bekerja dengan dan melalui orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan saling terkait yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, serta melibatkan orang dan sumber daya organisasi lainnya.

b. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen secara umum tidak lepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Berikut ini penulis uraikan masing-masing fungsi tersebut.

1) Perencanaan

Perencanaan adalah langkah yang sangat penting dalam manajemen. Melalui proses perencanaan, seorang manajer dapat memperhitungkan banyak kemungkinan yang akan terjadi dari sebuah kegiatan yang dilakukan.

Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran atau cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan serta pemantauan dan penilaian atas keberhasilannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. ¹¹

Perencanaan juga bisa diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memperkirakan apa saja yang akan dilakukan, kapan dilakukan, bagaimana melakukannya, dan apa

⁹ Bedjo Siswanto, *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara Jakarta, 2007, hlm. 2

¹⁰ Massie, Joseph L., *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta; Erlangga, 1985.hlm.4

¹¹ Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hlm.66.

yang tidak perlu dilakukan untuk mencapai tujuan sehingga efektif dan efisien.

perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.” Selain itu, perencanaan yang efektif harus didasarkan atas fakta, bukan didasarkan pada intuisi.¹²

Dalam perencanaan juga harus ditentukan apa saja yang menjadi komponen dari perencanaan. Komponen dalam perencanaan merupakan sebuah sistem yang saling terkait dan tidak bisa berdiri sendiri untuk mencapai tujuan.

sistem adalah satu kesatuan dari beberapa bagian atau komponen program yang saling kait-mengkait dan bekerja sama satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam sistem.¹³

Proses perencanaan harus dilaksanakan dengan mengacu pada evaluasi sebelumnya, menganalisis kebutuhan, kelebihan, kekurangan, kesempatan, dan hambatan. Langkah-langkah dalam perencanaan menurut teori perencanaan *sinoptik* yang adalah sebagai berikut :

- a) Pengenalan masalah;
- b) Memperkirakan ruang lingkup masalah;
- c) Mengklasifikasi kemungkinan penyelesaian;
- d) Menyelidiki masalah;
- e) Memprediksi alternatif; dan
- f) Mengevaluasi kemajuan atas penyelesaian yang spesifik.¹⁴

Perencanaan terdiri dari empat kunci, yaitu: (a) tujuan apa yang ingin dicapai; (b) program aksi langkah spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan; (c) kebutuhan sumber daya dalam bentuk uang, orang, fasilitas, dan waktu; dan (d) dampak yang diakibatkan oleh perencanaan, meliputi biaya dan keuntungan.

Pentingnya melakukan perencanaan strategis dengan analisa SWOT. Analisa SWOT yaitu: *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (tantangan). Analisa SWOT bertujuan agar dapat

¹² Handoko, T. Hani.. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 2001, hlm.77

¹³ Arikunto, Suharsimi.. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010, hlm. 9

¹⁴ Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hlm.80

memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengurangi hambatan, dan membangun peluang.¹⁵

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah kegiatan menyusun rencana tindakan di masa depan berdasarkan analisa berbagai faktor untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Pengorganisasian ialah penentuan kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi, mengelompokkan kegiatan tersebut yang diikuti dengan penugasannya, serta mendelegasikan wewenang kepada setiap anggota organisasi untuk melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengoptimalkan berbagai sumber daya yang dimiliki dengan menjalin hubungan antar orang-orang dalam organisasi, mengatur pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Pengarahan

Pengarahan adalah suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama.

Pengarahan ditujukan agar setiap personal dapat menjalankan kewajibannya sesuai dengan beban tugas yang diberikan kepada mereka. Kegiatan pengarahan ini bisa dilakukan oleh pimpinan organisasi atau mereka yang sudah memiliki banyak pengalaman dalam berorganisasi, dengan cara memberikan petunjuk kepada para anggotanya sehingga mereka dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi perkembangan organisasi.¹⁶

Langkah awal dalam pengarahan dapat dilakukan dengan mencari sumber permasalahan yang utama, sehingga permasalahan lain yang berkaitan dengan masalah utama tersebut dapat ikut terpecahkan. Setelah masalahnya diketahui,

¹⁵ Edward Sallis. *Total Quality Management In Education* (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi). Jogjakarta : 2008.hlm.221

¹⁶ Handoko, T. Hani.. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 2001, hlm.25

selanjutnya adalah memberikan petunjuk praktis tentang cara penyelesaian masalahnya. Dalam hal ini dapat memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk memberikan sumbang saran sehingga memperoleh cara yang tepat, dan untuk dapat mengembangkan kreativitas para anggota untuk perkembangan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, pengarahan adalah serangkaian kegiatan memberikan petunjuk kepada seseorang untuk menjalankan tugas sesuai kewajibannya. Pengarahan dilakukan untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

4) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan pemantauan untuk mengetahui sejauh mana program yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana awal, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta menindak lanjutinya.

Pengendalian dalam arti lain ialah kegiatan memantau, menilai, dan melaporkan kemajuan proyek disertai tindak lanjutnya. Pengendalian bisa juga dikatakan sebagai monitoring dan evaluasi, dimana kedua kegiatan tersebut mempunyai makna yang berbeda.¹⁷

Monitoring merupakan kegiatan yang berfungsi untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan evaluasi bertujuan untuk mengetahui tingkat ketercapaian sasaran program yang diharapkan. Hasil dari evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dan rujukan, serta untuk menentukan kebijakan pada program selanjutnya.¹⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah kegiatan memantau, menilai, dan melaporkan berbagai capaian yang telah dibuat dari pelaksanaan yang telah dilakukan, serta menindak lanjutinya. Melalui pengendalian dapat diketahui apakah tujuan dapat dicapai, dan apabila tidak atau belum dicapai dapat dicari penyebabnya, untuk kemudian dilakukan tindakan perbaikan.

2. Kyai

a. Pengertian Kyai

¹⁷ Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hlm.504

¹⁸ Arikunto, Suharsimi.. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010, hlm. 127

Kyai adalah orang yang memiliki ilmu agama (Islam) plus amal dan akhlak yang sesuai dengan ilmunya. Kyai adalah tokoh sentral dalam suatu pondok pesantren, maju mundurnya pondok pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai. Karena itu, tidak jarang terjadi, apabila sang kyai di salah satu pondok pesantren wafat, maka pamor pondok pesantren tersebut merosot karena kyai yang menggantikannya tidak sepopuler kyai yang telah wafat itu”.¹⁹

Pada dasarnya seorang kyai mempunyai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

kelangsungan sistem pendidikan di pesantren, juga karena sosok kyai merupakan cerminan dari nilai yang hidup di lingkungan komunitas santri. Kedudukan dan pengaruh kyai terletak pada keutamaan yang dimiliki pribadi kyai, yaitu penguasaan dan kedalaman ilmu agama, kesalehan yang tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari yang sekaligus mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan menjadi ciri dari pesantren seperti ikhlas, tawadhu`, dan orientasi kepada kehidupan ukhrowi untuk mencapai riyadhah. Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kemampuan kepribadian kyainya. Menurut asal-usulnya perkataan kyai dalam bahasa jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda : a. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat ; umpamanya, “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di Kraton Yogyakarta. b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya. c. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kyai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang dalam pengetahuan keislamannya).²⁰

Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dalam islam, sering kali dilihat orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan

¹⁹Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta, ELSAQ Press, 2007), hlm. 169

²⁰Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 55

demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk berpakaian yang merupakan simbol kealiman yaitu kopiah dan surban.²¹ Seorang kyai mempunyai kedudukan layaknya orang tua dalam sikap kelemah-lembutan terhadap murid-muridnya, dan kecintaannya terhadap mereka. Dan ia bertanggung jawab terhadap semua muridnya dalam perihal kehadiran kyai/pendidik. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda: “Setiap kalian adalah pemimpin. Dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.” (HR. Mutafaq Alaih).²²

Ciri-ciri Kyai Menurut Sayyid Abdullah bin , Alawi Al-Haddad dalam kitabnya An-Nashaihud Diniyah mengemukakan sejumlah kriteria atau ciri-ciri kyai di antaranya ialah: Dia takut kepada Allah, bersikap zuhud pada dunia, merasa cukup (qana`ah) dengan rezeki yang sedikit dan menyedekahkan harta yang berlebih dari kebutuhan dirinya. Kepada masyarakat dia suka memberi nasehat, beramar ma`ruf nahi munkar dan menyayangi mereka serta suka membimbing ke arah kebaikan dan mengajak pada hidayah. Kepada mereka ia juga bersikap tawadhu`, berlapang dada dan tidak tamak pada apa yang ada pada mereka serta tidak mendahulukan orang kaya daripada yang miskin. Dia sendiri selalu bergegas melakukan ibadah, tidak kasar sikapnya, hatinya tidak keras dan akhlakunya baik.²³

Jadi secara fisik kyai itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi tailadan dalam memberikan keteladannya. Hal ini sesuai dengan ungkapan umum Ki Hajar Dewantoro yang terkenal “*ing ngarsa asung tulodo, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*” artinya, jika ada di depan memberikan contoh, di tengah-tengah mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata, sedangkan apabila berada di belakang dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa kyai itu tidak lain dari pada kemampuan memenej seseorang yang diproyeksikan ke dalam bentuk-bentuk kegiatan atau proses

²¹Ibid. hlm. 56.

²²Muhammad Nashiruddin Al-Albani, Ringkasan Shahih Muslim Jilid 2 (Jakarta: Pustaka Azzam, 2006), hlm. 8.

²³A. Mustofa Bisri, Percik-percik Keteladanan Kyai Hamid Ahmad Pasuruan (Rembang : Lembaga Informasi dan Studi Islam (L` Islam) Yayasan Ma`had as-Salafiyah. 2003), hlm. xxvi

mempengaruhi, membimbing, menggerakkan dan mengarahkan orang lain, sehingga mereka itu mau berbuat, dan bertanggungjawab.

b. Manajemen Kyai

Kyai adalah sebutan bagi Alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam).²⁴ Arti lain, Kyai adalah sentra utama lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem asrama (pondok) dan masjid sebagai pusat lembaganya.²⁵

Manajemen pendidikan di pesantren merupakan suatu proses, yakni suatu aktivitas yang bukan hanya bertumpu pada sesuatu yang bersifat mekanistik, melainkan penerapan-penerapan fungsi manajemen, manajerial secara efektif, walaupun sebagian pesantren yang ada jarang sekali mempergunakan sistem manajemen modern seperti layaknya apa yang diterapkan dalam lembaga pendidikan formal lainnya. Manajemen Pendidikan Pesantren hakikatnya adalah suatu proses penataan dan Modernisasi Pesantren.

Manajemen lembaga Pendidikan Pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien. Empat fungsi dasar manajerial, yaitu perencanaan dan pengambilan keputusan (planning), pengorganisasian (organizing), kepemimpinan (leading), dan pengendalian (controlling) merupakan upaya terstruktur yang mesti ada dalam rangka pembenahan dan pengembangan tubuh pesantren. A. Malik Fadjar mengatakan bahwa jika ingin menatap masa depan Pendidikan Islam di Indonesia yang mampu memainkan peran strategis bagi kemajuan umat dan bangsa, perlu ada keterbukaan wawasan dan keberanian dalam memecahkan hal yang mendasar, yaitu: kejelasan antara yang dicita-citakan dengan langkah-langkah operasional, penguatan di bidang sistem kelembagaan, perbaikan atau pembaharuan pengelolaannya atau manajemennya.²⁶

Secara lebih praktis, Abdurrahman Wahid mengemukakan beberapa proyek garapan selektif yang bisa dilakukan pesantren dan didukung eh pemerintah sebagai upaya dinamisasi pesantren. Kemudian, secara individual, masing-masing pesantren memilih salah satu proyek yang telah ditentukan. Secara umum, garapan proyek selektif

²⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), hlm. 499.

²⁵ Imron Arifin, Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng) (Malang: Kalimasad Press, 1993), hlm. 3

²⁶ A. Malik Fadjar dkk., *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), hlm. 21

tersebut, dapat digolongkan menjadi beberapa kelompok. Pertama, kelompok pembinaan pimpinan pesantren yang dititikberatkan pada pola-pola kepemimpinan yang telah sesuai dengan kepentingan pesantren di masa depan. Kedua, kelompok pembinaan mutu pengajaran di pesantren yang meliputi proyek-proyek antara lain: penyusunan kurikulum yang lebih relevan bagi kebutuhan masyarakat, penyusunan silabus pengajaran, penataan periodik bagi tenaga pengajar, dan sebagainya. Ketiga, kelompok pembinaan pola-pola hubungan pesantren dengan lembaga kemasyarakatan yang lainnya, meliputi pola-pola hubungan dengan lembaga keagamaan di luar Islam, lembaga-lembaga pengembangan dan penyelidikan di berbagai lapangan, dan lembaga pemerintahan. Keempat, kelompok pembinaan keterampilan bagi para santri, baik meliputi pendidikan kejuruan teknik maupun pendidikan karakter yang mampu menyanggah beban ide keterampilan itu sendiri dengan baik.²⁷

Manajemen Kyai dalam pesantren dimaknai sebagai seni memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang paling menonjol dalam "seni" memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur pelaku pesantren untuk berbuat sesuai kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan pesantren.²⁸

Keberadaan seorang kyai sebagai manajer pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Legitimasi kepemimpinan seorang Kyai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kyai melainkan dinilai pula dari kewibawaan (kharisma) yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan seringkali keturunan.²⁹

3. Sistem Pendidikan Pesantren

a. Pengertian Pesantren

Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar dengan sistem asrama yang mana para santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri khas bersifat kharismatik

²⁷ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, hlm 59-60.

²⁸ Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam* (Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm.105.

²⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan...*, hlm.3.

serta independen dalam segala hal.³⁰ Pesantren dapat didefinisikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pada pelajaran agama Islam dengan didukung adanya asrama sebagai tempat tinggal santri yang bersifat permanen.

Pesantren memiliki ciri khas kehidupan dan pendidikan yaitu pemberian metode, struktur dan literatur tradisional, baik berupa pendidikan formal di madrasah dengan jenjang pendidikan yang bertingkat-tingkat, maupun dengan sistem halaqah dan sorogan yang ciri utama dari pengajaran ini adalah penekanan terhadap pemahaman secara harfiah atas suatu kitab tertentu. Hal ini akan mengakibatkan daya analisa para santri menjadi rendah. Ciri khas berikutnya dapat dilihat pada pemeliharaan nilai tertentu yang mungkin lebih mudah disebut dengan subkultur pesantren. Tata nilai dan subkultur yang dimaksud adalah penekanan pada nilai ibadah terhadap kegiatan yang dilakukan santri, termasuk taat dan memuliakan guru yang merupakan sarana untuk memperoleh pengetahuan agama yang hakiki.³¹

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki ciri khas tersendiri dan membedakan dengan lembaga pendidikan lainnya. Pesantren yang menonjol dengan pengajian kitab klasik dengan misi meningkatkan keimanan, ketakwan, dan akhlak mulia memberikan sumbangan yang sangat besar dalam mendidik moral anak bangsa sejak masa penjajahan hingga saat ini.

Setiap pesantren berkembang dan berproses dengan cara yang berbeda-beda baik dari segi metode maupun kegiatan kurikulumnya, namun dengan perbedaan tersebut masih dapat ditemukan adanya pola yang sama diantaranya dapat dibedakan dalam dua segi yaitu segi fisik dan nonfisik. Dari segi fisik ada empat komponen yang selalu melekat pada setiap pondok pesantren yaitu : a) Kiai sebagai pemimpin, pendidik, dan panutan. b) Santri sebagai peserta didik. c) Masjid sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran serta peribadatan. d) Pondok sebagai tempat mukim santri. Dari segi nonfisik adalah pengajian atau pengajaran agama dengan berbagai metode yang secara umum hampir seragam.³²

³⁰Mujammil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 2.

³¹Azhari, "Eksistensi Sistem Pesantren Salafi Dalam Menghadapi Era Modern", *Islamic Studies Journal*, Vol. 2, No. 1 (2014), hlm. 55.

³²Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2013), hlm. 37.

Pesantren merupakan hasil usaha mandiri kiai yang dibantu santri dan masyarakat, sehingga memiliki berbagai bentuk yang selama ini cukup sulit terjadi penyeragaman dalam skala nasional. Setiap pesantren memiliki ciri khusus akibat perbedaan kiai dan keadaan sosial budaya maupun sosial geografis yang mengelilinginya.³³

Pesantren seiring dengan perkembangan zaman mengalami perubahan dengan adanya pesantren modern yang begitu banyak, namun tidak mengurangi dan menghilangkan tradisi lama bahkan menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Pesantren dari masa ke masa selalu memiliki fungsi utama sebagai tempat *tafaqquh fiddin*, walaupun secara empiris bentuk bangunan dan metode pembelajaran mengalami perubahan yang cukup signifikan.

Pada dasarnya pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem pondok dengan kiai sebagai tokoh sentralnya dan masjid sebagai pusat lembaganya. Potret pesantren dapat dilihat dari berbagai segi sistem pendidikan pesantren secara menyeluruh meliputi materi pembelajaran, metode pengajaran, prinsip-prinsip pendidikan, sarana dan tujuan pendidikan pesantren, kehidupan kiai dan santri serta hubungan keduanya.³⁴

b. Karakteristik Pendidikan di Pesantren

Keberadaan pesantren diperkuat dengan tradisi keilmuannya yang integral. Pada masanya, integralitas itu dapat dilacak pada pengembangan fiqh dan alat-alat bantuannya yang disatukan dengan fiqh sufistik. Dengan kata lain yang diutamakan dalam pesantren bukan hanya aspek pengamalan hukum atau aspek akhlak semata, melainkan juga pemekaran pengertian tentang kehidupan dan hakikat manusia serta kehidupan masyarakat.³⁵

Dikalangan para santri masih berlaku budaya tawadu' dan mohon doa restu dari san kiai. Meskipun para santri memiliki pilihan untuk mengekspresikan nilai-nilai reformatif dan transformatif, mereka tidak bisa melepaskan diri dari identitas budaya santri yang ikhlas, *tawadu'*, *zuhd*, dan *wara'*.³⁶

³³Mujammil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi....*, hlm. 16.

³⁴Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo, Moh. *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm. 88.

³⁵A'la, Abd. *Pembaruan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), hlm.18.

³⁶Aly, Abdullah. *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm.169.

Dengan budaya tersebut mereka meletakkan kyai pada posisi yang harus dihormati. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik dan sulit didefinisikan secara sempurna, akan tetapi kita bisa mengidentifikasi ciri-ciri pendidikan pesantren. Ciri-ciri tersebut yaitu:

- 1) Adanya hubungan yang akrab antara santri dengan kyainya. Kyai sangat memperhatikan santrinya.
- 2) Kepatuhan santri kepada kyai. Para santri menganggap bahwa menentang kyai, selain tidak sopan juga dilarang agama.
- 3) Hidup hemat dan sederhana benar-benar diwujudkan dalam lingkungan pesantren.
- 4) Kemandirian amat terasa di pesantren. Para santri mencuci pakaian sendiri, membersihkan kamar tidurnya sendiri dan memasak sendiri.
- 5) Jiwa tolong-menolong dan suasana persaudaraan sangat mewarnai pergaulan di pesantren.
- 6) Disiplin sangat dianjurkan untuk menjaga kedisiplinan ini pesantren biasanya memberikan sanksi-sanksi edukatif.
- 7) Kehidupan dengan tingkat religius yang tinggi, berani menderita untuk mencapai tujuan.³⁷

Ciri-ciri di atas biasanya masih dipertahankan oleh pesantren, karena hal itu merupakan cirikhas dari sebuah pesantren yang sangat menjunjung tinggi kekeluargaan dan keikhlasan akan tetapi tetap dalam koridor etika-etika pesantren.

c. Komponen Sistem Pendidikan Pesantren

Berdasarkan latar belakang didirikannya suatu pesantren dapat dilihat dari tujuan utamanya yaitu untuk mendalami ilmu-ilmu agama dan diharapkan santri yang keluar dari pesantren telah memahami beraneka ragam mata pelajaran agama dan kemampuan merujuk kepada kitab-kitab klasik. Adapun komponen sistem pendidikan di pesantren meliputi: pelaksana pendidikan, materi pembelajaran, metode pembelajaran, manajemen pondok pesantren, dan tujuan pondok pesantren.

1) Pelaksana Pendidikan

Pelaksana pendidikan di pesantren meliputi kyai, pengasuh/pendidik dan peserta didik/santri. Kyai merupakan pusat kepemimpinan di pesantren. Kyai

³⁷Masyhud, M. Sulthon dan Khusnuridlo, *Moh. Manajemen Pondok Pesantren....*, hlm.63-64.

dan Pengasuh/pendidik merupakan pihak yang menjalankan pendidikan serta mentransferkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik/santri dalam lingkungan pesantren, selain memberikan ilmu juga membimbing serta membentuk kepribadian peserta didik/santri di pesantren. Peserta didik/santri merupakan penerima ilmu dari pendidik/pengasuh serta pihak yang terdidik dalam lingkungan pesantren.

2) Materi Pembelajaran

Pada dasarnya pesantren hanya mengajarkan ilmu dengan sumber kajian atau mata pelajaran kitab-kitab yang ditulis dalam berbahasa Arab. Sumber-sumber tersebut mencakup al-Quran beserta tajwid dan tafsirnya, fiqh dan ushul fiqh, hadis dan musthalah al-hadis, bahasa Arab dengan seperangkat ilmu alatnya, seperti *nahwu, sharaf, bayan, ma'ani, badi', manthiq*, dan *tasawuf*. Sumber-sumber kajian ini biasa disebut dengan kitab kuning.³⁸

Materi pelajaran dalam kalangan pesantren lebih dikenal dibanding istilah kurikulum, namun untuk pemaparan dalam kegiatan yang lebih baik yang berorientasi pada pengembangan intelektual, keterampilan, pengabdian tampaknya lebih tepat digunakan istilah kurikulum. Adapun kurikulum yang dimaksudkan adalah segala sesuatu usaha yang ditempuh sekolah untuk mempengaruhi atau menstimulasi belajar, baik berlangsung di dalam kelas maupun diluar kelas.³⁹

Ketika pembelajaran masih berlangsung di langgar atau masjid, materi pelajaran masih berpusat pada tiga inti ajaran Islam yaitu iman, Islam, dan ihsan. Penyampaian tiga komponen tersebut dalam bentuk yang paling mendasar sebab disesuaikan dengan tingkat intelektual dan kualitas keberagaman pada saat itu. Peralihan dari langgar atau masjid dan berkembang menjadi pondok pesantren ternyata membawa perubahan pada materi pelajaran, dari sekedar pengetahuan menjadi ilmu.

Dalam perkembangan selanjutnya santri bukan hanya diberikan ilmu-ilmu yang terkait dengan ritual keseharian yang bersifat praktis pragmatis melainkan ilmu-ilmu

³⁸Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo, Moh. *Manajemen Pondok Pesantren....*, hlm. 89.

³⁹Mujammil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi....*, hlm. 108.

yang menggunakan penalaran yang menggunakan referensi wahyu dan bahkan ilmu-ilmu yang menggunakan cara pendekatan yang tepat kepada Allah seperti ilmu tasawuf.

Pada perkembangan selanjutnya kurikulum pesantren berkembang dan bertambah luas lagi dengan penambahan ilmu-ilmu yang masih merupakan elemen dari materi pelajaran yang diajarkan pada awal pertumbuhannya. Beberapa laporan mengenai materi pelajaran tersebut yaitu al-Quran dengan tafsir dan tajwidnya, ilmu kalam, fiqih, qawaid al fiqh, hadis dan mushtalah hadis, bahasa Arab dan ilmu alatnya seperti nahwu, sharaf, bayan, arudh, ma'ani, tarikh, mantiq, tasawuf, dan akhlak. Tidak semua pesantren mengajarkan ilmu tersebut secara ketat namun kombinasi ilmu tersebut lazimnya ditetapkan di pesantren.⁴⁰

Jenjang pendidikan dalam pesantren tidak dibatasi seperti dalam lembaga-lembaga pendidikan yang menggunakan sistem klasikal. Umumnya kenaikan tingkat seorang santri didasarkan pada isi mata pelajaran tertentu ditandai dengan tamat dan bergantinya kitab yang dipelajarinya. Apabila seorang santri telah menguasai satu kitab atau beberapa kitab dan telah lulus maka santri tersebut akan berpindah kitab tidak berdasarkan pada usia namun pada penguasaan kitab-kitab tertentu yang telah ditetapkan dari yang terendah hingga yang paling tinggi.

3) Metode Pembelajaran

Dalam mengajarkan kitab-kitab klasik / kontemporer seorang kiai menempuh metode-metode berikut:

- a) Metode wetonan adalah metode pembelajaran yang mana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai. Kiai membacakan kitab yang dipelajari saat itu, santri menyimak kitab masing-masing dan membuat catatan.
- b) Metode Sorogan merupakan metode pembelajaran dengan cara santri menghadap guru satu persatu dengan membawa kitab yang akan dipelajari. Kitab-kitab yang dipelajari itu diklasifikasikan berdasarkan tingkatan tingkatan, ada tingkat awal, menengah. Metode sorogan sedikit berbeda dengan wetonan yang mana santri menghadap guru satu persatu dengan membawa kitab yang dipelajari. Kiai membacakan dan menerjemahkan kitab tersebut serta menerangkan maksudnya.

⁴⁰Mujammil Qomar, *Op.Cit.*, hlm.112.

Kiai cukup menunjukkan cara yang benar tergantung materi yang diajarkan serta kemampuan santri dalam memahaminya.

- c) Metode hapalan yang juga menempati kedudukan paling penting di pesantren. Pelajaran tertentu dengan materi-materi tertentu diwajibkan untuk dihapal, misalnya al-Quran dan hadis, ada sejumlah ayat-ayat yang wajib dihapal oleh santri begitu juga hadis dan dalam bidang pelajaran lainnya.
- d) Metode musyawarah yaitu mendiskusikan pelajaran yang sudah dan akan dipelajari. Metode musyawarah bertujuan memahami materi pelajaran yang diberikan oleh kiai atau ustad.
- e) Metode Mudzakah yaitu merupakan metode yang dijalankan di pesantren dan biasanya dilaksanakan pada malam hari setelah salat isya berjamaah dengan mengulang kembali pelajaran-pelajarannya yang telah lalu dan sekaligus mendiskusikan pelajaran-pelajaran yang belum dimengerti bersama santri lainnya.⁴¹

Metode yang paling umum digunakan dalam pembelajaran di pesantren adalah metode ceramah dan metode hapalan. Metode ceramah lebih berfungsi untuk pembelajaran kitab kuning di pesantren maupun di madrasah, guru memberikan penjelasan dengan menerjemahkan kitab tertentu kemudian santri menulis terjemahan di kitab masing-masing. Metode hapalan lebih efektif digunakan untuk menghafalkan al-Quran dan kosakata bahasa Arab.⁴²

Metode-metode tersebut di atas merupakan metode-metode yang diterapkan di pesantren dan secara bertahap telah mengalami kemajuan yang mana pada saat tumbuhnya pesantren hanya menerapkan metode sorogan dan bandongan. Berkembangnya metode baru tentunya memberikan pengaruh dalam meningkatkan pendidikan di pesantren.

4) Manajemen Pondok Pesantren

Pondok pesantren sangat melekat dengan figur kyai. Kyai dalam pesantren merupakan figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal

⁴¹Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2012), hlm.71.

⁴²Nur Inayah dan Endry Fatimaningsih, "Sistem Pendidikan Formal di Pondok Pesantren" *Jurnal Sociologie*, Vol.1, No.3:214-223, hlm. 221.

tersebut erat kaitannya dengan dua faktor yaitu pertama, kepemimpinannya yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik, kebanyakan pesantren menganut pola mono-manajemen dan mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Kedua kepemilikan pesantren bersifat individual. Otoritas individu kyai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat berpengaruh besar. Faktor nasab juga kuat sehingga kyai dapat mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang mampu menggugat.⁴³

Seiring dengan perubahan yang terjadi dalam sistem dan kelembagaan pendidikan Islam, otoritas tunggal kyai, baik sebagai pemilik, pemimpin, atau guru utama di pesantren mulai berkurang. Meskipun nilai ketaatan masih tetap menjadi acuan dalam hubungan kyai-santri di lingkungan komunitas santri, namun kyai tidak lagi menjadi tokoh sentral dalam manajemen pendidikan di pesantren. Adanya kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan terhadap proses pendidikan di pesantren dan madrasah dan menuntut pertanggungjawaban berdasarkan prosedur penggunaan sumber daya sesuai aturan pemerintah telah ikut mendorong perubahan dalam manajemen di pesantren dari otoritas personal kepada otoritas manajerial dalam bentuk organisasi formal.⁴⁴

Penyelenggaraan pendidikan formal dalam lingkungan pesantren menyebabkan pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Dalam beberapa kasus, perkembangan dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren yang awalnya bersifat kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter-paternalistik ke diplomatik partisipatif, sehingga pusat kekuasaan sedikit terdistribusi di kalangan elit pesantren dan tidak terlalu terpusat pada kyai. Pengaruh sistem pendidikan formal menuntut kejelasan pola hubungan dan pembagian kerja di antara unit-unit kerja.⁴⁵

⁴³Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo, Moh. *Manajemen Pondok Pesantren....*, hlm. 15.

⁴⁴Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 205.

⁴⁵Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo, Moh. *Manajemen Pondok Pesantren....*, hlm. 16.

Pada lembaga pesantren lainnya yang berintegrasi dengan pendidikan formal telah membentuk badan pengurus harian yang khusus mengelola dan menangani kegiatan-kegiatan pesantren, misalnya pendidikan formal di madrasah, pengajian, serta sampai pada masalah penginapan (asrama) santri, kehumasan, dan sebagainya. Pada tipe pesantren ini pembagian kerja antar unit sudah berjalan dengan baik, namun tetap saja kyai memiliki pengaruh yang cukup kuat.

5) Tujuan Pendidikan Pesantren

Tujuan pendidikan pesantren tidak terumuskan secara jelas sebab hal ini dimaklumi mengingat pertumbuhan pesantren sejak awal berdirinya tidak membutuhkan legalitas secara formal selain itu dalam menentukan tujuan pesantren diserahkan kepada kyai bersama stafnya. Dengan tidak adanya perumusan secara jelas menyebabkan kesulitan dalam menentukan tujuan kurikulum dan materi pelajaran yang disajikan secara menyeluruh pada tiap-tiap pesantren. Hal ini disebabkan situasi dan kondisi pesantren yang berbeda-beda.

Pondok Pesantren merupakan salah satu lembaga yang mampu memberi pengaruh yang cukup besar dalam dunia pendidikan, baik jasmani, ruhani maupun intelegensi karena sumber nilai dan norma-norma agama merupakan kerangka acuan dan berpikir serta sikap ideal para santri, sehingga pondok pesantren sering disebut sebagai alat transformasi kultural.

Tujuan utama pondok pesantren adalah mencetak ulama dan ahli agama. Kegiatan pembelajaran di pondok pesantren tidak sekedar pemindahan ilmu pengetahuan dan keterampilan tertentu, namun yang terpenting adalah penanaman dan pembentukan nilai-nilai tertentu pada pribadi santri.⁴⁶ Tujuan utama pesantren adalah sebagai lembaga pendidikan khususnya dalam pendalaman agama Islam, lembaga ilmu pengetahuan dan teknologi, serta lembaga sosial dan pemberdayaan masyarakat.

⁴⁶Uci Sanusi, "Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren: Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya", *Jurnal Pendidikan Islam-Ta'lim*, Vol.10, No.2(2012), hlm. 125.

B. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan

Beberapa peneliti terdahulu yang kiranya relevan dan dapat mencari acuan referensi antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Novian Ratna Nora Ardalika, Universitas Negeri Malang. (2013), dengan judul penelitian ini adalah “Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Membentuk Karakter Mandiri Santri Di Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo”. Dalam penelitian tersebut hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Peran kyai dalam membentuk karakter mandiri santri: kyai sebagai model kemandirian santri selalu mendidik dan menerapkan sifat-sifat Rosulullah kepada santri, kegiatan Khutbatul Arsy: mengurus diri sendiri, imitasi bahasa, kemandirian kelas, kemandirian lingkungan, mengikutsertakan santri dalam PTTI (Pesantren Tepat Teknologi Islam).⁴⁷
2. Penelitian yang dilakukan oleh Hariadi (2011), dengan judul “Kepemimpinan Kyai yang Berorientasi Pada IMTAQ dan hasil IPTEK (Studi Kasus di Pondok Pesantren Wilayahul Ummah Kampung Damai Ponorogo)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan IMTAQ, yang disertai dengan peningkatan penguasaan IPTEK akan dapat melahirkan seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional-spiritual (ESQ) yang tinggi, Kyai memiliki pandangan yang moderat terhadap nilai-nilai IMTAQ serta pemanfaatan hasil-hasil IPTEK, Penerapan hasil-hasil IPTEK di pondok pesantren dilandasi oleh nilai-nilai IMTAQ sebagai filter terhadap adanya pengaruh negatif dari IPTEK, Pengembangan pondok pesantren yang berorientasi pada IMTAQ serta hasil-hasilIPTEK akan mengantarkan para alumnyanya tidak hanya sebagai calon ustadz atau kyai semata, tetapi juga siap dalam memasuki lapangan kerja di bidang pelayanan publik.⁴⁸
3. Penelitian yang dilakukan oleh Alfina Rizki (2016), dengan judul “Peran Nyai Dalam Pengambil Kebijakan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren KH. Syamsuddin, Durisawo, Ponorogo)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertama, di Pondok

⁴⁷Novian Ratna Nora Ardalika, Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Membentuk Karakter Mandiri Santri Di Pondok Modern Arrisalah Program Internasional Ponorogo, Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Universitas Negeri Malang, Vol.2, No.1 (2013).

⁴⁸Hariadi, Kepemimpinan Kyai yang Berorientasi Pada IMTAQ dan hasil IPTEK (Studi Kasus di Pondok Pesantren Wilayahul Ummah Kampung Damai Ponorogo), Jurnal Studi Islam dan Sosial, Vol 2, No 1 (2011).

Pesantren KH. Syamsuddin, terdapat dua orang Nyai yang berperan dalam menentukan arah kebijakan pesantren,- yaitu Nyai Senior (Ibu Anjar) dan Nyai Junior (Ibu Sofia dan Ibu Nurul). Nyai senior bertindak sebagai pemberi gagasan sekaligus sebagai inovator dalam mengintegrasikan setiap kegiatan pesantren dan Nyai junior sebagai pelaksana dari kegiatan tersebut. Dalam pelaksanaan kegiatan pesantren, kedua Nyai masih berusaha mempertahankan dan mengembangkan nilai-nilai pesantren KH. Syamsuddin sendiri yaitu Pesantren yang Berbasis "Pengkajian" Kitab-Kitab Salafiyah. Kedua, Implikasi peran Nyai sebagai penentu arah kebijakan adalah berkembangnya unit-unit pendidikan formal di Pondok Pesantren KH. Syamsuddin dengan tanpa menghilangkan pendidikan non formal (pondok) yaitu adanya sekolah Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah dibawah naungan Kementrian Agama Negeri. Meskipun mengalami pertambahan dalam unit-unit pendidikannya. Pondok Pesantren KH. Syamsuddin tetap bertahan dengan karakternya sebagai pesantren yang berbasis "Pengkajian" terhadap Kitab-Kitab Salafiyah.⁴⁹

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sarifudin Jufri (2014) yang berjudul “ Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Salafiyah ”(Studi pada Pondok Pesantren Fathul ‘Ulum di Srimulyo Tapus KecamatanMadang Suku II Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur)Dalam penelitian ini mengungkap bahwa : Perencanaan pendidikan pondok pesantren Fathul ‘Ulum Srimulyo Tapus Madang Suku II dirancang oleh KH. Asyhad Hasyim sebagai pendiri dengan mengacu menginduk pada kurikulum pondok pesantren Hidayatul Mubtadi’in Tulung Agung dan pondok pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur. Struktur keorganisasian pendidikan pondok pesantren Fathul ‘Ulum dipimpin oleh seorang ketua yang lazim disebut Lurah Pondok sebagai pelaksana harian yang dilengkapi dengan susunan kepengurusan dan dibantu seksi-seksi sesuai kebutuhan. Adapun sumber pendanaan organisasi pendidikan pondok pesantren Fathul’Ulum diperoleh dari dana pribadi kiai, SPP siswa, Janggolan, bantuan dari masyarakat, bantuan operasional sekolah (BOS) dan bantuan dari bupati OKU Timur. Pengelolaan pendidikan pondok pesantren Fathul ‘Ulum dilaksanakan secara klasikal dari madrasah ibtidaiyah, tsanawiyah dan aliyah dengan pola salafiyah dengan menggunakan metode *sorogan*, *bandongan*, *lalaran*, *hafalan*, dan *mudzakah* dan matapelajarannya berputar pada aspek

⁴⁹Alfina Rizki, Peran Nyai Dalam Pengambil Kebijakan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo) (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2016).

fiqih, akhlak, *tasawuf* al-Qur'an dan tafsirnya, ilmu mantik, ilmu alat (*nahwu jawan, jurumiyah, imriti, dan alfiah ibnu malik*) serta sekolah paket B dan paket C. 4) bentuk Pengawasan pendidikan pondok pesantren Fathul 'Ulum terbagi menjadi dua macam yakni meliputi bentuk pengawasan internal dan bentuk pengawasan eksternal.⁵⁰

Dengan demikian, penulis mencermati bahwa terdapat kesamaan tema penelitian, yaitu membahas mengenai pengembangan pendidikan di pondok pesantren. Namun demikian, penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Hal tersebut karena pada penelitian ini lebih berfokus pada pelaksanaan kepemimpinan kyai dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring Pematang.

Dalam landasan teori tesis ini, penekanannya menggunakan teori Henry Fayol, (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengendalian)⁵¹

⁵⁰Sarifudin Jufri , yang berjudul “ Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Salafiyah ”(Studi pada Pondok Pesantren Fathul 'Ulum di Srimulyo Tapus KecamatanMadang Suku II Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur)IAIN Raden Fatah Palembang 2014

⁵¹ <https://katadata.co.id/agung/berita/62268e0e3f430/5-fungsi-manajemen-menuruthenryfayol>.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis atau Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian sosial keagamaan tentang pengembangan pendidikan kaagamaan dengan menggunakan *pendekatan kualitatif*, dengan mendasarkan data pada data lapangan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Pendekatan ini berusaha menyingkap bagaimana manajemen kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pondok pesantren di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring. Hal tersebut sebagai antisipasi *ouput* pesantren di era disruption. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang berupaya memahami sesuatu dari sudut pandang keutuhannya, sesuai untuk dipergunakan dalam penelitian ini.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring. Sedangkan Waktu penelitian ini direncanakan akandilakukan selama ± 3 bulan, terhitung sejak bulan November 2021 sampai dengan bulan Februari 2022.

C. Informasi Penelitian /Subjek dan Objek Penelitian

Sebagai subjek penelitian ini adalah peneliti sendiri. Sedangkan sebagai informannya adalah Ketua Yayasan, Pimpinan Pondok, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Karimi Mereng Warungpring. Selanjutnya, objek penelitian ini adalah Manajemen Kyai.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini kategori penelitian lapangan. Jika dilihat dari tujuan dan kegunaan penelitian, data dan informasi yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data pokok yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dilapangan, sedangkan data sekunder di peroleh dari literatur yang relefan dengan tujuan penelitian. Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.⁵² Maksud wawancara adalah mengkonstruksikan tentang kejadian kegiatan, perasaan, motifasi, tuntutan, kepedulian dan kebulatan. Selanjutnya, untuk memperluas informasi dan menggali data secara mendalam dan terinci yang diperoleh dari orang lain /sumber informasi lain. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan data primer sesuai tujuan penelitian. Untuk itu, wawancara dilakukan secara mendalam dan berstruktur kepada informan/ subjek penelitian.

2. Observasi

Observasi adalah menatap kejadian, gerak, atau proses. Moleong secara metodologis bagi penggunaan pengamatan ialah pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya. Pengamatan memungkinkan untuk melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subjek penelitian, hidup pada saat ini menangkap arti fenomena dari segi pengertian subjek, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan dan anutan para subjek, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan dan anutan para subjek pada waktu itu, pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek sehingga memungkinkan pula sebagai peneliti sebagai sumber, pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subjek.⁵³

3. Dokumentasi

Dokumentasi setiap bahan tertulis maupun film, lain dari *record* yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.⁵⁴ Sedang menurut Arikunto, metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger agenda dan sebagainya.⁵⁵ Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode ini untuk mencari data tentang struktur organisasi, keadaan karyawan, siswa, tugas-tugas, sarana prasarana, dokumen kegiatan dan lain yang sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu penulis menggunakan buku literatur yang relevan dengan penelitian sebagai data sekunder yang

⁵² Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2004), hlm.35.

⁵³ *Ibid*, hlm.126.

⁵⁴ *Ibid*, hlm.161.

⁵⁵ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm.234.

diharapkan dapat memunculkan konsep ideal baru yang inovatif yang dapat diterapkan terkait dengan tema penelitian ini.

E. Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.⁵⁶ Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk mengujidata yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan *Triangulasi*.

Wiersma mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.⁵⁷

1. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*membercheck*) dengan tiga sumber data.⁵⁸ Dalam penelitian ini sumber data didapatkan melalui observasi, data dari dokumen sekolah, data hasil wawancara dari beberapa sumber yang terkait dengan tujuan penelitian diantaranya data yang bersumber dari kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik dan dari orang tua. Selain itu juga data yang ber sumber dari dokomen dan observasi.

2. Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.⁵⁹ Dengan memfokuskan pada tujuan penelitian, penulis melakukan observasi,

⁵⁶ Moleong, Lexy J. *Op.Cit.*, hlm.230.

⁵⁷ *Ibid*, hlm.273.

⁵⁸ *Ibid*, hlm.274.

⁵⁹ *Ibid*.

mencari dokumen yang diperlukan dan melakukan wawancara dengan unsur unsur sekolah yang relevan dengan penelitian.

3. Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.⁶⁰

Adapun waktu yang dilakukan untuk melakukan penelitian yaitu pada pagi hari, pada saat istirahat sekolah, siang hari dan waktu setelah pulang sekolah.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema pokok dan dapat dirumuskan hipotesa kerja seperti yang disarankan oleh data.⁶¹ Dimulai dari pekerjaan pengumpulan data, diikuti dengan pekerjaan menulis, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi dan menyajikan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan sesuai dengan jenis penelitian maka tahapan analisisnya sebagai berikut:

1. Reduksi data yaitu data yang terkumpul dianalisis, disusun secara sistematis dan diambil inti sarinya sehingga ditemukan tema pokok, fokus masalah beserta motif-motifnya.
2. Display data yaitu data yang diperoleh dilapangan, disajikan, ditata dan diatur sesuai kronologisnya sehingga mudah dibaca. Kedua olahan tersebut dimulai dari mengumpulkan data langsung diikuti dengan menuliskan, mengedit, mengklasifikasikan, mereduksi dan menyajikannya.
3. Verifikasi dan pengambilan kesimpulan. Langkah ini dilakukan untuk mencari makna dan menyimpulkannya.

Operasionalnya secara singkat ialah pengumpulan data berlangsung ketika peneliti berada dilapangan. Peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden berdasarkan

⁶⁰*Ibid.*

⁶¹Moleong, Lexy J. *Op.Cit.*, hlm.45.

pedoman/daftar pertanyaan yang tersusun sebelumnya. Selanjutnya pertanyaan dikembangkan agar bisa mengungkap permasalahan secara lebih tajam dan terfokus. Pada saat berlangsung tanya jawab peneliti mencatat jawaban responden. Dari jawaban tersebut kemudian dipilih dan disederhanakan sesuai fokus. Kemudian ditrasformasikan dan disusun dalam bentuk narasi. Penyajian data ini selalu dilacak diperbaiki dan disempurnakan selama penelitian maupun sesudah penelitian untuk selanjutnya dicari makna berdasarkan kajian teoritik dan prinsip idealisme untuk kemajuan sehingga pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan sementara. Kesimpulan sementara selalu diverifikasi dan dilacak secara langsung serta didiskusikan yang kemudian diperbaiki menuju kesimpulan akhir.

DAFTAR PUSTAKA

Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LKIS, 2013.

Agus Zaenul Fitri. *Integrasi Pendidikan di Pondok Pesantren (Tinjauan Manajemen dalam Kompleksitas Persaingan Global)*. Tesis Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, 2017.

Ahmad Qorib, “Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah(Studi Kasus di MadrasahTsanawiyah At Tanwir Talun Sumberrejo Bojonegoro)”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 14, No. 1 (2005).

Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta’arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Yogyakarta: Listafariska Putra, 2004.

A’la, Abd. *Pembaruan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006.

Aly, Abdullah. *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Azhari, “Eksistensi Sistem Pesantren Salafi Dalam Menghadapi Era Modern”, *Islamic Studies Journal*, Vol. 2, No. 1 (2014).

Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2012.

Maksum, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.

Mohdor Ali. *Studi Integrasi kurikulum madrasah dan kurikulum pesantren Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Tanwirul Islam Tanggumong Kecamatan Sampang Kabupaten Sampang*. Tesis. UIN Sunan Ampel, 2012.

Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 2004.

Muh. Idris Usman, “Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam (Sejarah Lahir, Sistem Pendidikan, dan Perkembangan Masa Kini),” *Jurnal Al Hikmah Vol. XIV Nomor 1/2013*.

Mujammil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005.

Nur Inayah dan Endry Fatimaningsih, “Sistem Pendidikan Formal di Pondok Pesantren” *Jurnal Sociologie*, Vol. 1, No. 3:214-223.

Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.

Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS)*.

Sansan Rahmat Sadeli, *Integrasi Program Pendidikan Madrasah dan Pesantren: Studikusus di MTS Pesantren Satu Atap Nurul Ihsan Kabupaten Tasikmalaya*. Tesis Universitas Pendidikan Indonesia, 2011.

Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo, Moh. *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005.

Uci Sanusi, "Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren: Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Peaanren Bahrul Ulum Tasikmalaya", *Jurnal Pendidikan Islam-Ta'lim, Vol. 10, No. 2 (2012)*,

Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta, eLSAQ Press, 2007),

Hamdan Rasyid, *Bimbingan Ulama; Kepada Umara dan Umat* (Jakarta: Pustaka Beta, 2007),

Nurhayati, Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan* (Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008),

Zamakhsyari, Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982),

Muhammad Nashiruddin Al-Albani, *Ringkasan Shahih Muslim Jilid 2* (Jakarta: Pustaka Azzam, 2006),

A. Mustofa Bisri, *Percik-percik Keteladanan Kyai Hamid Ahmad Pasuruan* (Rembang : Lembaga Informasi dan Studi Islam (L" Islam) Yayasan Ma`had as-Salafiyah. 2003), hlm. xxvi

A. Malik Fadjar dkk., *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999),

Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Pesantren*

Djuju Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung, 2004)

Bedjo Siswanto, *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara Jakarta, 2007

Massie, Joseph L., *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta; Erlangga, 1985,

Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011,

Handoko, T. Hani.. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 2001,

Arikunto, Suharsimi.. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010,

Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011,

Edward Sallis. *Total Quality Management In Education* (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi). Jogjakarta : 2008,

Handoko, T. Hani.. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 2001,

Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011,

Arikunto, Suharsimi.. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2010,

<https://katadata.co.id/agung/berita/62268e0e3f430/5-fungsi-manajemen-menuruthenryfayol>.

