

## EKSISTENSI MANAJEMEN PESANTREN DI ERA DIGITAL

**Mohammad Arief**

[Arief.batumandi@gmail.com](mailto:Arief.batumandi@gmail.com)

Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Washliyah Barabai

**Ridhatullah Assya'bani**

[rassyabani@gmail.com](mailto:rassyabani@gmail.com)

Sekolah Tinggi Ilmu Al-Qur'an (STIQ) Amuntai

### Abstrak

Perkembangan zaman terus terjadi dan mengalami berbagai macam perubahan sehingga menuntut agar manusia mampu beradaptasi. Dalam situasi ini, pendidikan merupakan menjadi garda untuk menjawab dan memberikan solusi terhadap tantangan dan problem yang sedang dihadapi, salah satunya pondok pesantren. Pondok pesantren di kenal sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang dipimpin oleh seorang Kyai. Manajemen pondok pesantren di perlu ditingkatkan agar eksistensinya tidak tergerus oleh berbagai macam perubahan. Oleh sebab itu di era digitalisasi ini, pondok pesantren perlu menunjukkan eksistensi sehingga pondok pesantren diharapkan memberikan solusi. Berangkat dari problema tersebut, tulisan ini ingin mengkaji secara teoritis terhadap Eksistensi Manajemen Pesantren di Era Digital melalui modernisasi komponen-komponen penting di pondok pesantren tersebut, dengan tetap menjaga sakralitas dan budaya yang terdapat dalam pondok pesantren. Selain itu juga, pembaharuan dan peningkatan terhadap sumber daya perlu ditingkat sebagai upaya regenerasi untuk meneruskan kepemimpinan yang tidak hanya eksistensinya bergantung pada kharismatik kyai, tetapi juga eksistensinya memiliki manajemen dan program yang baik.

Kata Kunci: Eksistensi, Manajemen, Pondok Pesantren

### Abstract

The development of the times continues to occur and experience various kinds of changes so that it demands that humans are able to adapt. In this situation, education is a guard to answer and provide solutions to the challenges and problems being faced, one of which is Islamic boarding schools. Islamic boarding schools are known as the oldest educational institutions in Indonesia which are led by a Kyai. The management of Islamic boarding schools needs to be improved so that their existence is not eroded by various kinds of changes. Therefore, in this era of digitalization, Islamic boarding schools need to show their existence so that Islamic boarding schools are expected to provide solutions. Departing from this problem, this paper wants to theoretically examine the Existence of Islamic Boarding School Management in the Digital Age through modernizing the important components of Islamic boarding schools, while maintaining the sacredness and culture contained in Islamic boarding schools. In addition, renewal and improvement of resources need to be leveled up as a regeneration effort to continue leadership whose existence does not only depend on the charismatic kyai, but also has good management and programs.

Keywords: Existence, Management, Islamic Boarding Schools

## PENDAHULUAN

Di atas segalanya, perkembangan pendidikan Islam di Indonesia ditandai dengan munculnya secara bertahap berbagai lembaga pendidikan, termasuk pesantren, dari tingkat yang sangat dasar hingga tingkat yang dianggap modern dan lengkap. Tidak jelas, tidak banyak

referensi yang menjelaskan kapan pesantren pertama kali didirikan, bahkan istilah pesantren, kyai, dan santri masih diperdebatkan. Ada yang berpendapat bahwa pendirian pesantren umumnya dimulai dengan pengakuan publik akan keunggulan dan tingkat pengetahuan guru atau Kyai. Namun sebagian ada yang menyatakan bahwa Pondok Pesantren dikenal di Indonesia sejak zaman Walisongo. Karena itu Pondok pesantren adalah salah satu tempat berlangsungnya intraksi antara guru dan murid, kiyai dan santri dalam intensitas yang relatif dalam rangka mentransfer ilmu-ilmu keislaman dan pengalaman.<sup>1</sup>

Keinginan untuk mencari dan menimba ilmu dari Kyai dan guru membuat masyarakat saat ini berdatangan kepadanya untuk menuntut ilmu, bahkan dari luar daerah.<sup>2</sup> Kemudian membangun rumah guru, atau rumah sederhana di sekitar. Sebagaimana diketahui, Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia dan telah membuktikan kemampuannya dalam menghasilkan kader-kader Ulama (bahkan Presiden RI ke-4) dan telah memberikan kontribusi bagi pendidikan bangsa Indonesia.

Perkembangan ponpes di era modern ini dapat dikatakan berhasil dan memuaskan, namun beberapa pesantren masih memerlukan pembenahan dan pelatihan. Hal ini karena kemajuan atau kegagalan pesantren sangat tergantung pada pengalaman dan keterampilan kyai sebagai pengelola pesantren.<sup>3</sup> Dalam ajaran Islam, setiap orang adalah pemimpin, terutama terhadap dirinya sendiri.<sup>4</sup> Setiap manusia harus mempertanggungjawabkan perbuatannya kepada sesamanya selama hidup dan kepada Tuhannya setelah mati. Akan tetapi, yang dimaksud dengan ketua dalam pembahasan ini bukanlah individu anggota pesantren maupun kepala satuan kerja dalam struktur organisasi pesantren, tetapi dalam hal ini kiai bertindak sebagai pekerja. Seorang pengurus pesantren adalah figur kunci atau pemimpin spiritual pesantren.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada kajian ini adalah kajian kepuatakaan (*library reseach*) melalui pendekatan kualitatif (*qualitatif research*). Secara teoritis kajian ini menelusuri berbagai literatur, buku maupun artikel ilmiah yang sesuai dengan tema kajian, kemudian di interpretasi dengan kondisi yang ada.<sup>5</sup> Dengan kata lain, dalam kajian ini, konsep kepondok pesantrenan dihadapkan pada perkembangan zaman, lalu dilakukan

---

<sup>1</sup> Abdurrahman, "Sejarah Pesantren di Indonesia: Sebuah Pelacakan Genealogis," *Jurnal Penelitian Ilmiah INTAJ* 4, no. 1 (2020): 84–105, <https://doi.org/10.35897/intaj.v4i1.388>.

<sup>2</sup> Hendi Kariyanto, "Peran Pondok Pesantren Dalam Masyarakat Modern," *Jurnal Pendidikan "EDUKASIA MULTIKULTURA"* 2, no. 2 (2020): 67–82.

<sup>3</sup> Muslichan Noor, "Gaya Kepemimpinan Kyai," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019): 141–56, <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958>.

<sup>4</sup> Muhammad Charis F dkk., "Kategori Kepemimpinan dalam Islam," *Jurnal Edukasi Nonformal* 1, no. 1 (2020): 171–89.

<sup>5</sup> Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Filsafat* (Yogyakarta: Paramadina, 2005). 60

kajian secara teoritis terhadap dinamika dan perkembangan manajemen pondok pesantren tersebut.

Untuk analisis data, kajian ini menggunakan model Miles dan Huberman, dimana proses analisis melalui beberapa tahapan, yakni, (1) reduksi data. Pada reduksi data penulis melakukan abstraksi terhadap seluruh data yang didapatkan, (2). Penyajian data. Pada tahapan ini, penulis menyajikan data yang berkenaan dengan tema yang diangkat dan dilakukan analisis, (3). Kesimpulan.<sup>6</sup>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Konsep Pondok Pesantren

Untuk mendefinisikan pesantren, pertama-tama kita harus membahas arti kata tersebut. Kata gubuk berarti tempat makan dan istirahat. Istilah pondok dalam konteks dunia Pesantren berasal dari konsep asrama santri. Kata pesantren berasal dari kata santri yang berarti tempat tinggal santri, dan memiliki awalan pe dan akhiran an. Pesantren adalah asrama tempat tinggal para santri. Menurut Wahid, `` Pesantren mirip dengan akademi yang mengikuti seluruh kegiatan dalam arti bahwa mereka yang di dalamnya mengalami seluruh keadaan."<sup>7</sup>

Saat ini, Indonesia memiliki ribuan Lembaga pendidikan Islam di seluruh nusantara dikenal dengan nama *dayah* dan *rangrang* di Aceh, *surau* di Sumatra Barat, dan *pondok pesantren* di Jawa.<sup>8</sup> Pesantren di Pulau Jawa banyak ragamnya. Perbedaan tipe-tipe pondok pesantren di Jawa terlihat dari segi ilmu yang diajarkan, jumlah santri, pola guru, atau perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun, ada elemen dasar pesantren yang harus dimiliki oleh semua pesantren. Unsur utama pesantren yaitu Kyai. Masjid, santri, pesantren, dan kitab-kitab Islam klasik (atau Kitab Kuning) merupakan elemen unik yang membedakan sistem pendidikan Pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya.<sup>9</sup>

### B. Kyai

Peranan kunci Kyai dalam pendirian, pertumbuhan, pengembangan, dan pengelolaan Pesantren merupakan faktor yang paling penting. Sebagai seorang pemimpin pesantren, kepribadian dan keberhasilan pesantren sangat bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu

---

<sup>6</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007). 70

<sup>7</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi ; Esai-Esai Pesantren* (Lkis Pelangi Aksara, 2001). 25

<sup>8</sup> Azyumardi Azra, *Menuju Masyarakat Madani: Gagasan, Fakta dan Tantangan*. Remaja (Bandung: Rosdakarya, 2011). 70

<sup>9</sup> B. Marjani Alwi, "Pondok Pesantren: Ciri Khas, Perkembangan, dan Sistem Pendidikannya," *Lentera Pendidikan : Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan* 16, no. 2 (2013): 205–19, <https://doi.org/10.24252/lp.2013v16n2a8>.

kiai, kekuatan dan wibawa kharismatik, serta keterampilannya. Istilah Kyai berasal dari bahasa Jawa, bukan bahasa Arab.<sup>10</sup> Dalam bahasa Jawa, kata kyai digunakan untuk tiga jenis gelar yang berbeda yaitu:

1. Sebagai gelar kehormatan untuk suatu benda yang dianggap keramat. Misalnya, "kyai garuda kencana" digunakan untuk mewakili Kereta Emas di Keraton Yogyakarta.
2. Gelar kehormatan kedua bagi orang tua pada umumnya.
3. Gelar yang diberikan oleh komunitas kepada seorang ahli Muslim yang merupakan pemilik atau pengajar pesantren dan yang mengajar siswa teks-teks Islam klasik.<sup>11</sup>

### C. Mesjid

Hubungan antara pendidikan Islam dan masjid sangat erat dan akrab dalam tradisi Islam di seluruh dunia. Di masa lalu, umat Islam selalu menggunakan masjid sebagai tempat ibadah dan sebagai tempat lembaga pendidikan Islam. Sebagai pusat kehidupan spiritual, sosial dan politik serta sebagai pusat pendidikan Islam, masjid merupakan aspek yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Dalam kerangka Pesantren, masjid dipandang sebagai "tempat terbaik untuk pelatihan siswa, terutama shalat lima waktu, khotbah, praktik shalat Jumat, dan tempat untuk mengajarkan buku-buku Islam klasik".<sup>12</sup> Masjid biasanya menjadi tempat pertama seorang kyai yang ingin membangun pesantren. Masjid biasanya terletak di dekat atau di belakang rumah Kyai

### D. Santri

Santri merupakan faktor yang sangat penting dalam membesarkan Pesantren. Karena langkah awal dalam fase membangun pesantren haruslah para santri yang datang untuk belajar dari orang-orang shaleh. Baru setelah para murid menetap di rumah Alim, barulah orang saleh, yang disebut Kyai, mulai membangun fasilitas pondok yang lebih lengkap. Santri biasanya terdiri dari dua kelompok: santri yang mukim dan santri kalong. Santri mukim ialah santri yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam pondok pesantren. Sedangkan santri kalong ialah santri-santri yang berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak menetap dalam pesantren. Mereka pulang ke rumah masing-masing setiap selesai mengikuti suatu pelajaran di

---

<sup>10</sup> Guntur Cahaya Kesuma, "Pesantren dan Kepemimpinan Kyai," *Terampil: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* 1, no. 1 (2014): 99–117, <https://doi.org/10.24042/terampil.v1i1.1308>.

<sup>11</sup> Mohammad Takdir Ilahi, "Kiai: Figur Elite Pesantren," *IBDA': Jurnal Kajian Islam Dan Budaya* 12, no. 2 (2014): 137–48, <https://doi.org/10.24090/ibda.v12i2.442>.

<sup>12</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. | Perpustakaan FIS (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2011). 89

pesantren.<sup>13</sup> Dulu, kesempatan untuk menetap di Pesantren terpencil merupakan keistimewaan tersendiri bagi Santri. Karena dia harus kuat, cukup berani, dan siap menghadapi tantangan yang akan dia hadapi di Pesantren.

#### E. Pondok

Definisi sederhana dari istilah "pondok" adalah tempat tinggal Kyai dan Santrinya yang sederhana. Pada umumnya, ukuran pondok tergantung pada jumlah siswa. Mulai dari pondok yang sangat kecil dengan kurang dari 100 santri hingga pondok yang besar dengan lebih dari 3.000 santri. Terlepas dari jumlah siswa, selalu ada asrama perempuan dan laki-laki yang terpisah.<sup>14</sup> Kompleks Pesantren meliputi tempat tinggal kiai, gedung madrasah, taman bermain, ruang makan, koperasi, lahan pertanian, dan/atau peternakan selain tempat tinggal kiai dan rumah kyai.

Bangunan pondok dapat dibangun oleh kiyai sendiri, atau penduduk desa dapat bekerja sama untuk mengumpulkan dana yang diperlukan dengan para donator lainnya.<sup>15</sup> Salah satu tujuan Pondok selain dimaksudkan sebagai asrama mahasiswa adalah sebagai tempat latihan dan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kemandirian agar santri siap untuk mandiri di masyarakat setelah menyelesaikan Pesantrennya. Santri harus mengatur waktu untuk dirinya sendiri, mencuci pakaiannya sendiri, dan diberi tugas seperti merawat gubuk. Sistem pesantren ini merupakan ciri tradisi Pesantren dan membedakan sistem pendidikan Pesantren dengan sistem pendidikan Islam lainnya.<sup>16</sup>

#### F. Kajian Kitab-Kitab Islam Klasik

Kitab-kitab Islam klasik dikarang para ulama terdahulu dan termasuk pelajaran mengenai berbagai ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab. Dalam kalangan pesantren, kitab-kitab Islam klasik sering disebut *kitab kuning*, hal ini karena warna kertas edisi-edisi kitab kebanyakan berwarna kuning. Bagi Dhofier, "pada masa lalu, pengajaran kitab-kitab Islam klasik merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren."<sup>17</sup> Pada saat ini, kebanyakan pesantren telah mengambil pengajaran pengetahuan umum sebagai suatu bagian yang juga penting dalam pendidikan pesantren, namun pengajaran kitab-kitab Islam klasik masih diberi kepentingan tinggi. Pada umumnya, pelajaran dimulai dengan kitab-kitab yang sederhana,

---

<sup>13</sup> Syamsul Ma'arif, "Pola Hubungan Patron-Client Kiai dan Santri Di Pesantren," *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 15, no. 02 (2010): 273–96.

<sup>14</sup> Abdurrahman, "Sejarah Pesantren di Indonesia."

<sup>15</sup> Herman, "Sejarah Pesantren di Indonesia," *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 6, no. 2 (2013): 145–58.

<sup>16</sup> Zainal Arifin, "Budaya Pesantren Dalam Membangun Karakter Santri," *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Keagamaan* 6, no. 1 (2017).

<sup>17</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*. 80

kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab yang lebih mendalam dan tingkatan suatu pesantren bisa diketahui dari jenis kitab-kitab yang diajarkan.<sup>18</sup>

Ada delapan macam bidang pengetahuan yang diajarkan dalam kitab-kitab Islam klasik, termasuk: 1. 2. Fiqh; 3. Usul Fiqh; 4. Hadis; 5. Tafsir; 6. Nahwu dan Syaraf (morfologi); Tauhid 7. Tasawuf dan Etika. 8. Cabang lainnya seperti Kurma dan Balaghah. Semua jenis buku ini dapat dibagi menjadi beberapa kelompok sesuai dengan tingkat pengajarannya. Misalnya, Dasar, Menengah, Mahir.

### G. Realitas Pesantren di Indonesia

Pondok pesantren merupakan forum pendidikan Islam yang diperkenalkan di Jawa lebih kurang 500 tahun yang lalu. Sejak ketika itu, forum pesantren tadi sudah mengalami beberapa perubahan & memainkan banyak sekali macam kiprah pada warga Indonesia. Pada zaman wali songo, pondok pesantren memainkan kiprah krusial pada penyebaran kepercayaan Islam pada pulau Jawa. Juga dalam zaman penjajahan Belanda, hampir seluruh peperangan melawan pemerintah kolonial Belanda bersumber dukungan sepenuhnya dari pesantren.<sup>19</sup> Selanjutnya, pondok pesantren berperan pada era kebangkitan Islam pada Indonesia berdasarkan Prof. Azyumardi Azra sudah terlihat pada 2 dasawarsa terakhir ini. Akhirnya, dalam awal abad ke-21 ini, pada konteks kiprah Amerika Serikat melawan terorisme & penangkapan pelaku peledakan bom pada Bali, pondok pesantren dituding memainkan kiprah menjadi forum pendidikan yg berbagi ajaran Islam ekstrim.<sup>20</sup> Meskipun demikian, tuduhan-tuduhan tersebut tidak menjadikan semangat pengembangan pondok pesantren terhenti dan terus menunjukkan kepada dunia rasa kemanusiaan yang digalakan oleh pondok pesantren.<sup>21</sup>

Stigma 'sarang teroris' beberapa waku lalu inheren dalam pondok pesantren pada Indonesia menurut menurut proses pencarian & penangkapan pelaku peledakan bom pada Bali. Ada 2 hal primer menurut pemeriksaan peledakan bom pada Bali tadi yg krusial pada tuduhan pondok pesantren ini. *Pertama*, penangkapan Kyai Abubakar Basyir yang dituduh berkaitan menggunakan kepemimpinan jaringan teroris Jemaah Islamiyah (JI) pada Indonesia & Asia Tenggara. *Kedua*, penangkapan & pengakuan 3 orang saudara menurut pondok pesantren pada

---

<sup>18</sup> Arifin, "Budaya Pesantren Dalam Membangun Karakter Santri."

<sup>19</sup> Abdurrahman, "Sejarah Pesantren di Indonesia."

<sup>20</sup> Alwi, "Pondok Pesantren."

<sup>21</sup> Nunung Laksamana, "Deradikalisasi Agama Melalui Pesantren," *Tajdid: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan* 1, no. 1 (2017): 25-44; Muallimul Huda, "Eksistensi Pesantren Dan Deradikalisasi Pendidikan Islam Di Indonesia," *Jurnal Kajian Keislaman Dan Kemasyarakatan* 3, no. 1 (2018): 91.

desa Tenggulun, Jawa Timur yg merencanakan & melakukan peledakan bom pada Bali.<sup>22</sup> Ini berarti bahwa memang terdapat kaitan pada antara pondok pesantren pada Indonesia & jaringan teroris internasional. Masalahnya ada lantaran bukti ini wajib dicermati menggunakan perilaku proporsional. Walaupun beberapa pondok pesantren dituduh berkaitan menggunakan jaringan teroris internasional & tindakan ekstrim, bukan berarti semua pondok pesantren bisa digeneralisir begitu saja. Untuk melakukan justifikasi perlu kajian lebih lanjut. Jika dilihat secara historis, peran pesantren telah memberikan sumbangan yang sangat signifikan terhadap penyebaran Islam dan perjuangan Indonesia. Bahkan saat ini pesantren membuktikan perlawanan terhadap ekremisme dengan usaha deradikalisasi dalam bidang pendidikan.<sup>23</sup>

Islam mulai menyebar ke seluruh Indonesia sekitar abad ke-15, namun diyakini telah masuk ke Indonesia melalui pedagang Arab pada abad ke-8. Pada abad ke-16, Islam telah menyebar dan menjadi agama terbesar di seluruh kepulauan Indonesia. Pesantren tertua di Indonesia bernama Tegal Sari di Jawa Timur. Tegalsari didirikan pada akhir abad ke-18, namun pada kenyataannya banyak pesantren di Indonesia yang muncul pada akhir abad ke-19. Pada awal abad ke-20, seluruh dunia Islam menyaksikan gerakan Islam "pembaru" atau "modernis" yang berusaha menyucikan Islam dengan mengambil ajaran langsung dari sumber-sumber dalam Al-Qur'an dan Hadits.<sup>24</sup> Perkembangan Islam di Indonesia tidak dapat dielakkan oleh gerakan global ini, salah satu buktinya adalah salah satu dari dua organisasi Islam paling berpengaruh di Indonesia, Muhammadiyah yang didirikan pada tahun 1912. Anda dapat melihat apa yang telah dilakukan. Muhammadiyah didirikan di Jawa Timur sebagai sarana untuk mempromosikan 'modernis' atau 'reformis'. Dalam beberapa kasus, organisasi Muhammadiyah menentang dan mengancam norma-norma dan nilai-nilai Islam tradisional yang sampai saat itu berlaku di seluruh Jawa. Pada tahun 1926, sebuah organisasi bernama Nahdlatul Ulama (NU) dibentuk untuk mempertahankan keyakinannya pada Islam "tradisional".

Saat ini, Nahdlatul Ulama memiliki jumlah anggota yang sangat besar, sekitar ±40 juta, dan Muhammadiyah sekitar ±20 juta. Dengan berdirinya Muhammadiyah dan penyebaran pendekatan modernis atau reformis terhadap Islam di Indonesia, mereka memperkenalkan model sekolah Islam modern dan menerjemahkan ajaran Islam mereka ke dalam Al-Qur'an dan Sunnah. Di sisi lain, Nahdlatul Ulama (NU) mendirikan dan terus mempertahankan model pesantren yang lebih tradisional dan sinkretis. Padahal, Pondok Pesantren Nahdlatul Ulama adalah fondasi dari

---

<sup>22</sup> Amir Mu'allim, "Isu Terorisme Dan Stigmatisasi Terhadap Pondok Pesantren (Meluruskan Kesalahpahaman Terhadap Pondok Pesantren)," *Millah: Journal of Religious Studies*, 2006, 47–60, <https://doi.org/10.20885/millah.vol6.iss1.art5>.

<sup>23</sup> Huda, "Eksistensi Pesantren dan Deradikalisasi Pendidikan Islam di Indonesia."

<sup>24</sup> Alwi, "Pondok Pesantren"; Mohammad Hasan, "Perkembangan Pendidikan Pesantren Di Indonesia," *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2015): 55–73; Rasyid Anwar Dalimunthe, "Pesantren: Dinamika Dan Perkembangan," *Al-Fikru: Jurnal Ilmiah* 13, no. 1 (2019): 11–19.

organisasi ini. Baik Nahdlatul Ulama maupun Muhammadiyah adalah ormas Islam terpenting dan berpengaruh di Indonesia bahkan ormas Islam terbesar di dunia dalam mewujudkan Islam yang rahmatan lil 'alamin.<sup>25</sup> Dalam upaya menjembatani kesenjangan antara pendekatan Muhammadiyah dan model pesantren tradisional NU, sebuah pesantren modern bernama Gontor didirikan pada tahun 1926, dan didirikan oleh para reformis atau NU dan Muhammadiyah non-afiliasi lainnya, yang menjadi contoh pesantren. Jadi akhirnya kita lihat ada sekolah NU dan Muhammadiyah, tapi banyak yang tidak di bawah kendali NU atau Muhammadiyah dan bisa dikatakan netral atau independen. Setelah kemerdekaan negara Indonesia, terutama sejak masa transisi ke orde baru dengan pertumbuhan ekonomi yang besar, pendidikan pesantren menjadi lebih sistematis dan kurikulum pesantren menjadi lebih kokoh. Kurikulum dengan rasio yang ditentukan 70% sekuler dan 30% mata pelajaran agama. Sebagian besar sekolah Islam yang menerapkan kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional disebut madrasah.<sup>26</sup>

Perbedaan utama antara pesantren dan madrasah adalah bahwa pesantren berarti tempat tinggal santri, jadi ada bangunan tidur di dalam dinding pesantren tempat santri tinggal. Namun, madrasah adalah sekolah Islam yang siswanya hanya hadir pada siang hari, dan kurikulum yang diterapkan di sana adalah kurikulum yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Yang sering kita lihat saat ini adalah banyak madrasah yang berada di lingkungan pesantren. Hal ini menjadikan lingkungan Pesantren sebagai komunitas yang sangat terintegrasi dengan masyarakat sekitar.

Ide pemerintah Indonesia di balik pengembangan sistem madrasah di Indonesia adalah untuk menggabungkan pengetahuan dunia sekuler dengan dunia Islam. Ajaran Islam untuk menghasilkan orang-orang yang memelihara akhlak yang tinggi dan atau diyakini "baik" dan umum untuk menghasilkan orang-orang terpelajar yang memiliki keterampilan untuk mendapatkan pekerjaan dan tidak buta terhadap dunia luar. Pesantren swasta tidak diwajibkan mengikuti pola pendidikan madrasah yang mensyaratkan 70 persen mata pelajaran sekuler, namun setelah madrasah memberlakukan undang-undang tersebut, banyak pesantren yang tetap bersaing dengan paket-paket kurikulum yang ditawarkan madrasah. Kurikulum umum ditambahkan.

## H. Pendidikan Islam Alternatif

Beberapa studi empiris tentang pendidikan Islam di Indonesia menyimpulkan masih terdapatnya beberapa kelemahan. Karena itu kini banyak ditemukan beberapa lembaga pendidikan alternatif yang mengakomodir berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Sekolah-sekolah

---

<sup>25</sup> Zainun Wafiqatun Niam, "Konsep Islam Wasathiyah Sebagai Wujud Islam Rahmatan lil 'alamin: Peran Nu dan Muhammadiyah dalam Mewujudkan Islam Damai di Indonesia," *Palita: Journal of Social Religion Research* 4, no. 2 (October 27, 2019): 91–106, <https://doi.org/10.24256/pal.v4i2.764>.

<sup>26</sup> Zaini Tamin AR, "Dinamika Perkembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren; Satu Analisis Filosofis," *El-Banat: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2018): 1–21.

unggulan, SMP Plus, SMU Terpadu yang kini banyak berdiri merupakan respon dari fenomena di atas. Tidak jarang kini ditemukan SMP atau SMU yang berasrama seperti halnya pondok pesantren. Dipergunakannya nama "SMP" dan "SMU" di atas hanya lebih karena dorongan kebutuhan market (pasar). Karena nama pondok pesantren masih dianggap ketinggalan jaman dan ketinggalan jaman.<sup>27</sup>

Bentuk pendidikan ini memiliki kurikulum yang sebanding dengan pesantren dan sekolah umum. Terbukti beberapa dari lembaga pendidikan ini menghasilkan "huffadz" (penghafal Al-Qur'an) meskipun berasal dari umum. Kegiatan belajar mengajar di lembaga ini sama seperti di Pesantren, namun ada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki sekolah umum biasa. Untuk menghasilkan lulusan yang andal, lembaga pendidikan ini melakukan ujian masuk yang ketat bagi pelamar. Keterampilan IQ dan inteligensi diprioritaskan saat menerima siswa. Fasilitas yang memadai memiliki harga yang harus dibayar tinggi, tetapi mereka menarik bagi publik. Hal ini sejalan dengan pertumbuhan ekonomi kota. Beberapa bangga dengan gaji tinggi yang sepadan dengan kualitas dan peralatan.<sup>28</sup>

Pendidikan di tengah budaya sedang dalam proses jalinan dua substansi pada tataran budaya. Artinya, selain artikulasi yang diartikulasikan untuk mengejar humanisasi diri, itu berulang-ulang dalam humanisasi dunia di sekitarnya (manusia memanusiaikan). dunia di sekitarnya dalam humanisasi). Kenyataan ini tampaknya telah diakui secara mendalam oleh para founding fathers awal negara ini, namun hingga saat itu cita-cita yang terkandung dalam tujuan pendidikan negara (pembukaan UUD 1945) seandainya berorientasi pada pemahaman seperti itu.

Dalam praktiknya, perwujudan cita-cita pendidikan nasional tampaknya tidak hanya ditempuh melalui jalur formal tahapan (hierarki) yang dimulai dari pendidikan pra-sekolah dasar (PP. 27 tahun 1990), pendidikan dasar (PP. 28 tahun 1990), pendidikan menengah (PP. 29 tahun 1990) dan pendidikan tinggi (PP. Pendidikan Luar Negeri) (UU Sisdiknas, 2003). Dalam ungkapan terakhir pendidikan ini, pondasi diperkuat dari keluarga, masyarakat, dan lembaga swasta.

Sejalan dengan terselenggaranya berbagai bentuk dan jenis pendidikan ekstrakurikuler, salah satu lembaga pendidikan yang telah lama mengakar dalam sejarah pendidikan Indonesia adalah Pesantren. Sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional, Pesantren telah ada sejak lama dalam sejarah perkembangan pendidikan di Indonesia. Ia terbukti telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap upaya mewujudkan idealisme pendidikan nasional. Hal ini tidak hanya

---

<sup>27</sup> Syahminan, "Modernisasi Sistem Pendidikan Islam di Indonesia Pada Abad 21," *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 2, no. 2 (May 28, 2014): 235–60; Muhammad Heriyudanta, "Modernisasi Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra," *MUDARRISA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2016): 145–72.

<sup>28</sup> Mulyadi Hermanto Nasution, "Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam Pendidikan Islam," *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman* 4, no. 2 (2019): 228–48, <https://doi.org/10.31604/muaddib.v4i2.228-248>.

meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi itu sendiri, tetapi juga lebih berupaya untuk melatih orang Indonesia. Tuhan Yang Maha Esa, bagi Tuhan Yang Maha Esa, khususnya dalam membina generasi yang berakhlak mulia (*akhlaq al-karimah*).<sup>29</sup>

Identitas pesantren kontras dengan praktik pengajaran lembaga lain, sehingga dinamika dan permasalahan yang muncul kemudian memiliki karakter yang khas dan eksotik. Di era globalisasi saat ini, Alvin Toffler membayangkan terciptanya sebuah “masyarakat informasi” yang tidak dapat dihindari oleh sebagian besar negara di muka bumi, termasuk Indonesia. Dengan demikian, fenomena globalisasi yang semakin cepat dalam berbagai aspek, sebagai konsekuensi logis dari penerapan teknologi tinggi, membawa masyarakat Indonesia ke dalam hubungan yang sangat cepat dan berskala besar dengan seluruh dunia. Pada tahap masyarakat informasi, petani menghadapi tantangan yang semakin berat dan kompleks dibandingkan periode-periode sebelumnya.<sup>30</sup>

Dalam pergulatan masyarakat informasi, Pesantren telah “dipaksa” memasuki arena persaingan dengan lembaga pendidikan lain, terutama dengan menjamurnya merek pendidikan asing, dan kualitas output pendidikan yang semakin ketat. Persaingan yang semakin ketat telah memaksa pondok pesantren untuk mempertaruhkan kualitas hasil pendidikannya untuk mempertahankan dominasinya dan menjadi pilihan masyarakatnya, khususnya umat Islam. Hal ini menunjukkan bahwa Pesantren perlu melakukan banyak pembenahan internal dan inovasi-inovasi baru untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan. Tentu saja persoalan ini berkorelasi positif dengan situasi pengajaran pesantren. Dengan demikian, berbagai aspek pendidikan di dunia pesantren secara tidak langsung membutuhkan pembaharuan (modernisasi). Misalnya dalam kaitannya dengan kurikulum, sarana prasarana, tenaga pengajar (staf tata usaha), guru, tata usaha (administrasi), sistem penilaian dan aspek pendidikan pondok pesantren lainnya.

Kegagalan untuk memperhatikan aspek-aspek pendidikan ini dan segera memodernkannya, atau setidaknya menyesuaikannya dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat setempat (kebutuhan dan tuntutan sosial), akan mengancam kelangsungan hidup pesantren di masa depan. Masyarakat umum semakin apatis, lambat laun meninggalkan pendidikan model pesantren demi lembaga yang lebih menjamin kualitas hasilnya. Pada taraf ini, pesantren berhadapan dengan dilema antara tradisi dan modernitas. Ketika pesantren tidak mau beranjak ke modernitas, dan hanya berkuat dan mempertahankan otentisitas tradisi pengajarannya

---

<sup>29</sup> Arifin, “Budaya Pesantren Dalam Membangun Karakter Santri.”

<sup>30</sup> Florida Nirma Sanny Damanik, “Menjadi Masyarakat Informasi,” *Jurnal SIFO Mikroskil* 13, no. 1 (April 20, 2012): 73–82, <https://doi.org/10.55601/jsm.v13i1.48>; Ali Miftakhu Rosyad dan Muhammad Anas Maarif, “Paradigma Pendidikan Demokrasi dan Pendidikan Islam dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi di Indonesia,” *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 1 (February 7, 2020): 75–99, <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i1.491>.

yang khas tradisional, dengan pengajaran yang melulu bermuatan al-Qur'an dan al-Hadist serta kitab-kitab klasiknya, tanpa adanya pembaharuan metodologis, maka selama itu pula pesantren harus siap ditinggalkan oleh masyarakat. Pengajaran Islam tradisional dengan muatan-muatan yang telah disebutkan di muka, tentu saja harus lebih dikembangkan agar penguasaan materi keagamaan anak didik bisa lebih maksimal, di samping juga perlu memasukkan materi-materi pengetahuan non-agama dalam proses pengajaran di pesantren.<sup>31</sup>

Dengan begitu, pengembangan pesantren tidak saja dilakukan dengan cara memasukkan pengetahuan non-agama, melainkan agar lebih efektif dan signifikan, praktek pengajaran harus menerapkan metodologi yang lebih baru dan modern. Sebab, ketika didaktik-metodik yang diterapkan masih berkuat pada cara-cara lama yang ketinggalan zaman alias "kuno", maka selama itu pula pesantren sulit untuk berkompetisi dengan institusi pendidikan lainnya! Persoalannya, betulkah semua yang berwatak lama itu kurang baik ?.

## **I. Reformasi Kepemimpinan Manajemen Pesantren di Era Digital**

### **1. Kyai**

Teori ilmu manajemen menyatakan bahwa kemajuan suatu organisasi tergantung pada keterampilan/kemampuan pemimpin organisasi yang memimpin organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, jika dikaitkan dengan pesantren, kemajuan pesantren tergantung pada pemimpinnya. Dalam hal ini pimpinan diurus oleh Kyai, kunci keberhasilan Pesantren adalah seberapa baik Kyai mengelolanya dalam berbagai aspek. Seorang administrator ditunjuk untuk melaksanakan semua tugas yang berkaitan dengan operasi sehari-hari Pesantren, tetapi kepemimpinan mutlak tetap berada di tangan Kiyai setiap saat. Jadi, betapapun demokratisnya struktur pemerintahan Pesantren, masih ada jarak yang tak terjembatani antara Kyai dan keluarga dengan santri. Status Kyai adalah dwi-status pengurus dan pemilik pesantren, dan secara kultural status ini sama dengan status bangsawan feodal yang biasa disebut kanjen di Jawa.<sup>32</sup> Ciri utama Kyai di Pesantren tidak hanya pengetahuannya yang sangat baik tentang bidangnya, baik keagamaan dan banyak hal namun juga karakternya yang dapat dipercaya dan patut diteladani, tetapi ia juga pendiri dan alasan eksistensi Pesantren. Padahal, Kyai adalah pemilik atau wakaf pesantren itu sendiri, dan tidak jarang ia mengorbankan segala yang dimilikinya: tidak hanya ilmu, tenaga, dan waktu, tetapi juga tanah, tempat tinggal, dan harta benda.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Ahmad Sarnoto, "Tantangan Pengelolaan Pesantren dalam Era Global," *Madani Institute : Jurnal Politik, Hukum, Ekonomi, Pendidikan dan Sosial-Budaya* 4 (2015), <https://doi.org/10.53976/jmi.v4i1.126>.

<sup>32</sup> Ilahi, "Kiai."

<sup>33</sup> Ahmad Faris, "Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren," *'Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 1 (2015): 123–44.

Hal ini menjadikan Kyai sebagai elemen terpenting dari pesantren. Maka tidak mengherankan apabila para santri dan masyarakat menaruh kepercayaan dan menjadikannya sesepuh dalam kehidupan bahkan meminta solusi terhadap berbagai masalah. Estafet pergantian kepemimpinan pesantren, terutama pada pesantren milik pribadi adalah dari pendiri-anak-menantu-cucu-santri senior. Artinya: ahli waris pertama adalah anak laki-laki (yang senior dan di anggap cocok oleh Kyai dan oleh masyarakat untuk menjadi Kyai, baik dari segi kealimannya maupun dari segi kedalaman ilmu agamanya). Namun jika hal tersebut tidak mungkin karena pendiri tidak mempunyai anak laki-laki yang cocok untuk mengantikannya, maka ahli waris yang kedua adalah menantu, kemudian ahli waris yang ketiga adalah cucu. Jika semuanya itu tidak mungkin, maka ada kemungkinan dilanjutkan oleh bekas santri senior. Tetapi biasanya santri lebih suka mendirikan pesantren sendiri, dan bila hal ini terjadi maka berakhirilah pesantren yang bersangkutan karena tidak ada yang meneruskannya

## 2. Kepemimpinan Kharismatik dan Spiritual

Kharisma menjadi atribut yang muncul dari proses interaktif antara pemimpin dan pengikut. Atribut kharisma termasuk wibawa, kepercayaan diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara, dan yang lebih penting, bagaimana atribut ini dan visi pemimpin berhubungan dengan kebutuhan pengikutnya sebagai solusi dalam kehidupan.<sup>34</sup> Kharismatik Gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan di mana seperti manajer membawa antusiasme kepada tim dan mendorong tim maju dengan energi yang besar. Kharisma ini terpancar dari kepribadian seseorang yang mengungguli masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat sangat percaya akan manfaat dari individualitas orang tersebut. Keunggulan ini mungkin karena ilmu agamanya yang luas, atau karakternya yang baik di mata masyarakat.

Menurut Abdurrahman Wahid ada beberapa kerugian dari kepemimpinan kharismatik<sup>35</sup>, yaitu:

- 1 Munculnya ketidakpastian dalam perkembangan pesantren tersebut, karena semua hal bergantung kepada keputusan sang Kyai.
- 2 Sulitnya keadaan bagi tenaga-tenaga pembantu untuk mencoba pola-pola pengembangan yang belum diterima oleh kepemimpinan yang ada; dan
- 3 Pola pergantian kepemimpinan berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alam seperti meninggalnya Kyai secara mendadak.

---

<sup>34</sup> Umi Musaropah, "Kharisma Kyai dalam Organisasi Pendidikan Pesantren Tradisional," *Ulumuddin: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (2018): 141–55, <https://doi.org/10.47200/ulumuddin.v8i2.193>.

<sup>35</sup> Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-Esai Pesantren*. 57

- 4 Terjadinya pembauran dalam tingkat-tingkat kepemimpinan di Pesantren, antara tingkat lokal, regional, dan nasional

Kharisma ini juga memberikan pesona tersendiri bagi Pesantren, yang membuatnya terkenal dan menarik peminat dari segala penjuru. Namun, mengingat peran yang telah dimainkan Kyai dalam membangun pesantren yang didasarkan kharismatik yang menghasilkan lulusan yang kredibel dan cakap. Keberhasilan Kyai dalam memajukan Pesantren dengan kharismanya adalah karena kharisma yang digunakan secara tepat untuk melambangkan perjuangan mereka, bukan digunakan untuk kelangsungan kepemimpinan.

Predikat kyai dan ulama menjadi sebutan yang diberikan oleh masyarakat yang mengakui kealimannya, menyaksikan peranan dan merasakan jasanya serta menerima tuntunan dan pimpinannya, oleh karena itu gelar tersebut bukan merupakan hasil dari promosi atau sertifikat yang diperoleh bukan dari sekolah tetapi merupakan pengakuan dari masyarakat.<sup>36</sup> Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dibidang keagamaan, sering kali dilihat sebagai orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tak terjangkau dan memiliki derajat yang istimewa disisi Tuhan, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk-bentuk pakaian yang merupakan symbol kealimannya (Peci dan Sorban).<sup>37</sup>

Disamping itu kebanyakan Kyai juga memperkuat kesan yang ada di masyarakat bahwa beberapa kyai adalah orang-orang yang luar biasa yang memiliki kelebihan-kelebihan spiritual seperti karamah dan dapat penyalur barakah dari Allah untuk pengikutnya, dengan kata lain masyarakat percaya bahwa kyai tersebut dapat menjadi penyalur kesucian dan kemurahan dari Allah.<sup>38</sup> Namun demikian, kepercayaan ini berlaku selama para kyai tersebut adalah orang-orang yang wara', yang selalu menghindarkan diri dari perbuatan-perbuatan yang dilarang, makruh atau tidak jelas apakah diperkenankan oleh agama atau tidak. Kebanyakan dari mereka bisa menjadi pemimpin kharismatik karena orang percaya bahwa Kyai memiliki kualitas spiritual yang tinggi, yang membuatnya lebih dekat dengan Allah, dan hal ini menjadi komponen kunci dari kepemimpinan Pesantren.

---

<sup>36</sup> Abdul Karim dkk., "Dampak Kharisma Kyai Terhadap Miliu Kesalehan Sosial" 5 (2017): 277–82.

<sup>37</sup> Safinah Safinah dan Zainal Arifin, "Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru Dalam Membentuk Budaya Religius," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2021): 311–30.

<sup>38</sup> Abd Hannan dan Kudrat Abdillah, "Hegemoni Religio-Kekuasaan dan Transformasi Sosial: Mobilisasi Jaringan Kekuasaan dan Keagamaan Kyai Dalam Dinamika Sosio-Kultural Masyarakat," *Sosial Budaya* 16, no. 1 (July 31, 2019): 9–24, <https://doi.org/10.24014/sb.v16i1.7037>.

Masyarakat biasanya mengharapkan kiai mampu memecahkan masalah-masalah keagamaan yang nyata sesuai dengan kedalaman ilmunya. Semakin tinggi kitab yang dia pelajari dan diajarkan, semakin dia dikagumi. Ia juga diharapkan untuk menunjukkan kepemimpinan, kepercayaan diri, dan kompetensi karena banyak orang datang kepadanya untuk meminta nasihat dan bimbingan dalam banyak hal. Dia juga diharapkan rendah hati dan menghormati semua orang, tinggi dan rendah.

### 3. Budaya Pesantren

Pesantren mampu mempertahankan budaya pesantren dengan pola kehidupannya yang unik. Kyai memainkan peran yang begitu penting dalam budaya yang dihasilkan di Pesantren sehingga ada peran Kyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya asimilasi aspek budaya eksternal yang terkandung di pesantren. Seiring Santri mengembangkan dimensi budaya yang menyandang jejak dan peran Kyai sebagai agen budaya dalam tatanan masyarakat pesantren menjadi otomatis.

Kehidupan di Pesantren bercirikan *asetisme* yang dipadukan dengan kepatuhan untuk melaksanakan semua perintah Kyai. Posisi dominan dalam pembentukan nilai di lingkungan Pesantren adalah hukum fikih, diikuti oleh praktik kesufian. Nilai-nilai yang bertentangan dengan hukum fikih dan segala pemikiran radikalisme tentu tidak diberi tempat di pesantren. Kondisi ini menciptakan nilai di pondok pesantren dapat dipertahankan secara turun temurun. Mekanismenya ada pada sistem transmisi sejarah berantai (*sanad*). Adaptasi sistem transmisi ini memastikan bahwa nilai-nilai yang diamati diturunkan dari generasi ke generasi, setidaknya sebagai contoh yang patut ditiru. Mematuhi nilai-nilai ini dipandang sebagai perilaku yang layak, tetapi berpantang mengancam mereka dengan kemungkinan imbalan fisik yang tidak diinginkan (*tabu/pamari*).<sup>39</sup>

### 4. Kelembagaan/Sistem Organisasi

Budaya organisasi dalam pesantren sering kali pembagian kerja antar unit kurang tajam dan banyak terdapat kesamaan. Misalnya antara unit yang mengurus pendidikan dan pengajaran dengan unit yang mengurus pengajian, kehumasan, kemasyarakatan, kesejahteraan santri, dan sebagainya terkadang mempunyai tugas yang sama. Mereka seperti sama-sama mempunyai program mengadakan pengajian, menggerakkan santri untuk kerja bakti membersihkan pesantren dan sebagainya. Namun tidak tampak adanya pertentangan atau konflik diantara unit-unit kerja dimaksud, sehingga corak kerja dalam pesantren bersifat kekeluargaan dan lebih menekankan pada pentingnya *human oriented* daripada *target oriented*. Pembagian kerja dan unit-unit kerja

---

<sup>39</sup> Ulfatun Hasanah, "Pesantren Dan Transmisi Keilmuan Islam Melayu-Nusantara; Literasi, Teks, Kitab Dan Sanad Keilmuan," *Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (2015): 203–24.

terkadang kurang jelas dan para administrator juga belum ahli; system dokumentasi atau *filling system* belum teratur dan akurat.<sup>40</sup>

Ada tiga kunci yang melandasi hubungan mereka, yaitu: (1) Berkah, (2) Ikhlas, dan (3) Ibadah. Artinya santri dan bahkan seluruh anggota pesantren memandang seluruh perbuatannya sebagai ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa, olah karena itu hal tersebut harus dilakukannya dengan penuh keikhlasan dan dalam rangka memperoleh berkah Kyai.

## 5. Fundamental Ekonomi

Dalam pengelolaan dana, sarana dan dokumen-dokumen berharga lainnya hampir dapat dipastikan tidak ada kebocoran-kebocoran dalam arti korupsi. Hal tersebut dikarenakan adanya kepercayaan yang besar terhadap karisma Kyai, mereka merasa diawasi langsung oleh Yang Maha Mengetahui, takut dosa, dan sebagainya. Mengenai sumber dana pada umumnya diperoleh dari (1) Usaha yayasan yang dibentuk oleh pesantren, (2) Sumbangan dari santri, (3) Sumbangan dari masyarakat

## J. Eksistensi Manajemen dan Kepemimpinan di Era Digital

Tentu saja, tidak ada aktivitas manusia yang dapat dipisahkan dari tujuan yang harus dicapai untuk memenuhi kebutuhan primer dan sekunder. Demikian pula pesantren tidak dapat dipisahkan dari tujuan pesantren dan diperlukan pengelolaan yang tepat untuk mencapai tujuan pesantren yang optimal. Esensi manajemen pesantren adalah mencapai tujuan pesantren secara efektif dan efisien dan mampu menjawab berbagai tantangan zaman. Untuk mencapai tujuan sebuah pesantren, diperlukan komponen inti yang disebut fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh setiap pesantren. Atas dasar inilah maka mengacu pada Terry maka setidaknya manajemen pondok pesantren dibagi menjadi: *Planning*, *Organizing*, *Realizing*, dan *Controlling*.<sup>41</sup> Dari pendapat inilah kemudian pondok pesantren harus merencanakan berbagai kemungkinan terjadi dimasa yang akan datang. Selain itu juga perlu merancang strategi terhadap peluang dan tangan dimasa yang akan datang. Setelah membuat rancangan inilah kemudian di kelola dengan baik. Pengelolaan ini di dasarkan pada realitas yang terjadi dilapangan. Pada titik ini terdapat fleksibilitas dalam pengambilan keputusan terbaik. Selanjutnya, di realisasikan atau di diterapkan dengan menyesuaikan dengan keperluan dilapangan dan penerapan ini tentu memerlukan suatu control yang optimal dalam menjalankan program-program yang sudah ditentukan.

Fungsi kepemimpinan tersebut, penulis meyakini bahwa pesantren bekerja secara efektif dan efisien ketika melaksanakan fungsi kepemimpinan di atas secara optimal. Namun, pada

---

<sup>40</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: Inis, 1998). 78

<sup>41</sup> George Robert Terry, *Principles of Management* (R. D. Irwin, 1977). 78

dasarnya ujung tombak keberhasilan Pesantren terletak pada kepemimpinan manajer puncaknya, dalam hal ini Kiai. Keahlian unsur-unsur kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan pesantren berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan pesantren secara optimal, efektif dan efisien.

Salah satu ciri pesantren yang efektif dan efisien adalah ketika unsur Sumber Daya Manusia (SDM) pesantren dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Unsur talenta yang perlu dikembangkan dan diperkuat adalah: Pertama, unsur kepemimpinan meliputi wewenang kerja, jabatan dan fungsi birokrasi, dan perilaku kepemimpinan. Kedua, faktor anggota Pesantren meliputi organisasi Pesantren, keterlibatan dengan Santori, spesialisasi pekerjaan, perilaku kerja, dan kepuasan kerja.

Sumber daya lain yang perlu diperkuat adalah Sumber Daya Lingkungan (SDL), yang meliputi pendekatan lingkungan, mekanisme budaya, peluang dan hambatan. Sumber daya lingkungan ini produktif bila dikelola dengan baik dan profesional. Menciptakan lembaga pesantren yang efektif memerlukan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

- a. Pesantren harus memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas.
- b. Pesantren harus dipimpin oleh pemimpin yang memiliki visi, misi, kompetensi, lobi, dan moralitas. Visi mengacu pada gagasan, cita-cita, dan visi yang mengalir, dan kemampuan mengacu pada kemampuan untuk mewujudkan cita-cita dan visi tersebut. Lobi terkait dengan kemampuan berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan dan membangun hubungan yang dapat diakses untuk mencapai tujuan. Selain itu, moralitas dikaitkan dengan sifat-sifat luhur seperti kejujuran, kejujuran, dapat dipercaya, ketekunan, toleransi dan demokrasi dalam bekerja.
- c. Pesantren harus memiliki sumber daya ekonomi yang dihasilkan oleh berbagai perusahaan. Dengan cara ini dapat dikembangkan berbagai usaha yang dapat menguntungkan bagi kelangsungan hidup Pesantren. Bisnis dapat berbentuk kegiatan di bidang-bidang seperti layanan pendidikan, konsultasi dan capontre.
- d. Pesantren harus bisa membaca kemungkinan melakukan berbagai kegiatan yang dibutuhkan oleh anggota dan masyarakatnya.
- e. Pesantren harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Dalam hal ini, teknologi terkini di bidang informasi dan komunikasi dapat digunakan.
- f. Pesantren harus dibenarkan oleh masyarakat dengan menciptakan berbagai kegiatan yang dibutuhkan masyarakat. Misalnya, mengadakan bacaan rutin, menyelesaikan Al-Qur'an, dll.

Selain dari pada itu implementasi manajemen secara professional sangat memerlukan keberhasilan kegiatan pengembangan pesantren yang hanya mungkin dapat dilaksanakan jika budaya pesantren dibina dan dikembangkan berdasarkan etika manajer puncak dan manajer lini sebagai mitranya. Realisasi etika dan tanggung jawab social sebagai budaya pesantren non-profit yang sehat dan baik, menurut Hadari Nawawi akan terlihat dari perilaku manajer sebagai berikut<sup>42</sup>:

- a. Manajer puncak selalu berperilaku etis dalam setiap kegiatan pesantren, untuk mewujudkan fungsinya sebagai sentral keteladanan bagi semua SDM dilingkungan pesantren.
- b. Manajer puncak dalam membina hubungan social melalui pelaksanaan pekerjaan dalam pesantrennya dan dalam hubungan dengan pihak luar selalu berperilaku etis, karena memahami pengaruhnya yang sangat dominan pada pertisiapasi anggota pesantren.
- c. Manajer puncak dalam membuat kebijakan-kebijakan selalu berlandaskan pada etika dan tanggung jawab social, karena mengetahui bahwa sangat besar pengaruhnya pada masyarakat yang dilayani pesantren dalam menjalankan tugas pokoknya memberikan pelayanan umum (public servis) dan pembangunan untuk kesejahteraan anggota pesantren.
- d. Manajer puncak selalu berani dan konsekuwen dalam memberikan sanksi dan hukuman pada setiap perilaku yang melanggar atau bertentangan dengan etika dan tanggung jawab santri, tanpa diskriminasi diantaranya berbagai pihak yang melakukannya.

Selain itu, Kyai harus memiliki integritas keilmuan yang kompeten, pandangan jauh ke depan, kemampuan transformatif, dan kualitas yang mutlak dimiliki seorang Kyay. Amanah, sidq, 'adl, ihsan wa hasanah, karam al-ikhlaq, sabr, afwu', samahah (toleransi), kharismatik, cakap dalam bidang agama, taat dan memimpin (religiousness), sosial Juga peka masyarakat (sikap beragama). Kyai yang berintegritas keilmuan adalah kyai yang berwawasan keilmuan dan keagamaan. Hal ini penting mengingat bahwa pengetahuan agama saja tidak cukup untuk melihat perubahan dalam lingkungan makro atau mikro. Memperoleh pengetahuan ini menentukan sikap, misi dan visi petani yang dipimpinya.

## **KESIMPULAN**

Pondok pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Pendidikan pesantren memiliki dua sistem pengajaran, yaitu sistem *sorogan*, yang sering disebut

---

<sup>42</sup> Hadari Nawawi, "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001); Haromain Haromain, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2014): 136–49; Nasution, "Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Dalam Pendidikan Islam."

sistem individual, dan sistem *bandongan* atau *wetonan* yang sering disebut kolektif. Pesantren sekarang ini dapat dibedakan kepada dua macam, yaitu pesantren tradisional dan pesantren modern. unsur-unsur pokok pesantren yang harus dimiliki setiap pondok pesantren. Unsur-unsur pokok pesantren, yaitu kyai, masjid, santri, pondok dan kitab Islam klasik (atau kitab kuning). Kepemimpinan berbeda dengan management dari sisi pengakuan dan statusnya, jika pemimpin diakui keberadaannya oleh anggota, maka manager mendapatkan jabatan dari pimpinan di atasnya untuk memimpin. Manajemen pada kepemimpinan pesantren berfokus pada kyai yang berperan penuh terhadap keberadaan pesantren dengan pengambilan keputusan yang bersifat individual dan cenderung tertutup.

Manajemen pada kepemimpinan pesantren modern berfokus pada tujuan dan sistem yang dibangun serta adanya pembagian tugas yang jelas dalam struktur pesantren dengan pengambilan keputusan bersifat terbuka dan melibatkan banyak unsur di masyarakat.

Budaya organisasi dalam pesantren sering kali pembagian kerja antar unit kurang tajam dan banyak terdapat kesamaan. Meskipun demikian, dalam pengelolaan dana, sarana dan dokumen-dokumen berharga lainnya hampir dapat dipastikan tidak ada kebocoran-kebocoran dalam arti korupsi. Walaupun telah dibentuk pengurus yang bertugas melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan jalannya pesantren sehari-hari kepemimpinan mutlak senantiasa masih berada ditangan sang Kiai. Pada dasarnya gaya kepemimpinan pesantren adalah gaya *Karismatik*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. "Sejarah Pesantren di Indonesia: Sebuah Pelacakan Genealogis." *Jurnal Penelitian Ilmiah INTAJ* 4, no. 1 (April 30, 2020): 84–105. <https://doi.org/10.35897/intaj.v4i1.388>.
- Alwi, B. Marjani. "Pondok Pesantren: Ciri Khas, Perkembangan, dan Sistem Pendidikannya." *Lentera Pendidikan : Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan* 16, no. 2 (December 20, 2013): 205–19. <https://doi.org/10.24252/lp.2013v16n2a8>.
- AR, Zaini Tamin. "Dinamika Perkembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren; Satu Analisis Filosofis." *El-Banat: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2018): 1–21.
- Arifin, Zainal. "Budaya Pesantren Dalam Membangun Karakter Santri." *Al Qodiri : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Keagamaan* 6, no. 1 (2017).
- Azyumardi Azra. *Menuju Masyarakat Madani: Gagasan, Fakta dan Tantangan*. Remaja. Bandung: Rosdakarya, 2011.
- Dalimunthe, Rasyid Anwar. "Pesantren: Dinamika Dan Perkembangan." *Al-Fikru: Jurnal Ilmiah* 13, no. 1 (2019): 11–19.
- Damanik, Florida Nirma Sanny. "Menjadi Masyarakat Informasi." *Jurnal SIFO Mikroskil* 13, no. 1 (April 20, 2012): 73–82. <https://doi.org/10.55601/jsm.v13i1.48>.
- F, Muhammad Charis, Muhammad Ammar A, Danar Wijokongko, dan Muhammad Faza Al-Hafizd. "Kategori Kepemimpinan Dalam Islam." *JURNAL EDUKASI NONFORMAL* 1, no. 1 (March 4, 2020): 171–89.

- Faris, Ahmad. "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren." *'Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 1 (June 30, 2015): 123–44.
- Hannan, Abd, dan Kudrat Abdillah. "Hegemoni Religio-Kekuasaan Dan Transformasi Sosial : Mobilisasi Jaringan Kekuasaan Dan Keagamaan Kyai Dalam Dinamika Sosio-Kultural Masyarakat." *Sosial Budaya* 16, no. 1 (July 31, 2019): 9–24. <https://doi.org/10.24014/sb.v16i1.7037>.
- Haromain. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren." *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2014): 136–49.
- Hasan, Mohammad. "Perkembangan Pendidikan Pesantren Di Indonesia." *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2015): 55–73.
- Hasanah, Ulfatun. "Pesantren Dan Transmisi Keilmuan Islam Melayu-Nusantara; Literasi, Teks, Kitab Dan Sanad Keilmuan." *'Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (December 31, 2015): 203–24.
- Heriyudanta, Muhammad. "Modernisasi Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra." *MUDARRISA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2016): 145–72.
- Herman. "Sejarah Pesantren Di Indonesia." *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 6, no. 2 (2013): 145–58.
- Huda, Mualimul. "Eksistensi Pesantren Dan Deradikalisasi Pendidikan Islam Di Indonesia." *Jurnal Kajian Keislaman Dan Kemasyarakatan* 3, no. 1 (2018): 91.
- Ilahi, Mohammad Takdir. "Kiai: Figur Elite Pesantren." *IBDA` : Jurnal Kajian Islam Dan Budaya* 12, no. 2 (2014): 137–48. <https://doi.org/10.24090/ibda.v12i2.442>.
- Karim, Abdul, Nur Fitri Mardhotillah, Eliya Rochmah, Kharisma Kyai, Kesalehan Sosial, dan Masyarakat Pesantren. "Dampak Kharisma Kyai Terhadap Miliu Kesalehan Sosial" 5 (January 1, 2017): 277–82.
- Kariyanto, Hendi. "Peran Pondok Pesantren Dalam Masyarakat Modern." *Jurnal Pendidikan "Edukasia Multikultura"* 2, no. 2 (2020): 67–82.
- Kesuma, Guntur Cahaya. "Pesantren Dan Kepemimpinan Kyai." *Terampil: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* 1, no. 1 (2014): 99–117. <https://doi.org/10.24042/terampil.v1i1.1308>.
- Laksamana, Nunung. "Deradikalisasi Agama Melalui Pesantren." *Tajdid: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan* 1, no. 1 (2017): 25–44.
- Ma'arif, Syamsul. "Pola Hubungan Patron-Client Kiai Dan Santri Di Pesantren." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 15, no. 02 (2010): 273–96.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Inis, 1998.
- Mu'allim, Amir. "Isu Terorisme dan Stigmatisasi Terhadap Pondok Pesantren (Meluruskan Kesalahpahaman Terhadap Pondok Pesantren)." *Millah: Journal of Religious Studies*, 2006, 47–60. <https://doi.org/10.20885/millah.vol6.iss1.art5>.
- Musaropah, Umi. "Kharisma Kyai Dalam Organisasi Pendidikan Pesantren Tradisional." *Ulumuddin : Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 8, no. 2 (December 12, 2018): 141–55. <https://doi.org/10.47200/ulumuddin.v8i2.193>.
- Nasution, Mulyadi Hermanto. "Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam Pendidikan Islam." *Al-Muaddib : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman* 4, no. 2 (December 24, 2019): 228–48. <https://doi.org/10.31604/muaddib.v4i2.228-248>.

- Nawawi, Hadari. "Manajemen Sumber Daya Manusia." Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Niam, Zainun Wafiqatun. "Konsep Islam Wasathiyah Sebagai Wujud Islam Rahmatan lil 'alamin: Peran Nu dan Muhammadiyah dalam Mewujudkan Islam Damai di Indonesia." *Palita: Journal of Social Religion Research* 4, no. 2 (October 27, 2019): 91–106. <https://doi.org/10.24256/pal.v4i2.764>.
- Noor, Muslichan. "Gaya Kepemimpinan Kyai." *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (May 31, 2019): 141–56. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958>.
- Rosyad, Ali Miftakhu, dan Muhammad Anas Maarif. "Paradigma Pendidikan Demokrasi dan Pendidikan Islam dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi Di Indonesia." *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 1 (February 7, 2020): 75–99. <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i1.491>.
- Safinah, dan Zainal Arifin. "Otoritas Kepemimpinan Karismatik Tuan Guru Dalam Membentuk Budaya Religius." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2021): 311–30.
- Sarnoto, Ahmad. "Tantangan Pengelolaan Pesantren dalam Era Global." *Madani Institute : Jurnal Politik, Hukum, Ekonomi, Pendidikan Dan Sosial-Budaya* 4 (February 9, 2015). <https://doi.org/10.53976/jmi.v4i1.126>.
- Syahminan. "Modernisasi Sistem Pendidikan Islam di Indonesia Pada Abad 21." *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 2, no. 2 (May 28, 2014): 235–60.
- Terry, George Robert. *Principles of Management*. R. D. Irwin, 1977.
- Wahid, KH Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi ; Esai-Esai Pesantren*. Lkis Pelangi Aksara, 2001.
- Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. | Perpustakaan FIS. Jakarta: Pustaka LP3ES, 2011.