

MANAJEMEN PENDIDIKAN PESANTREN: SUATU UPAYA MEMAJUKAN TRADISI

M. Thoriq Nurmadiansyah

Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta

Email: toriqpendawa234@gmail.com

Abstract

Pesantren is the oldest institution of religious education in Indonesia. Its presence is an important part of the dynamics of the history and civilization development. Some experts are familiar with most of the pesantren nusantara with a model education system based on tradition. On the one hand, these flows into a sort of principle and ideology should be maintained originality. But on the other hand, the progression in the various lines becomes a necessity in order to meet the growing humanitarian intent and continues to grow and also as an expression of the readiness of pesantren to compete with the global community. Hence the second reason, the pesantren need renewable educational management tailored to the needs of the times and become the main bridge to achieve the vision of al-muhafadzah 'ala al-qadim al-shalih wal-akhdzu bi al-jadid al-ashlah. This article discusses the various things that make it possible for beside a major hub in the formation of national character also contributed positively to the challenges of development and progress. Such management includes the optimization of human resources, facilities and infrastructure, as well as the implementation of pesantren education system.

Keywords: Management, Pesantren Education, Tradition

Abstrak

Pesantren merupakan institusi pendidikan keagamaan tertua di Indonesia. Keberadaannya menjadi bagian penting dari dinamika sejarah dan perkembangan peradaban bangsa. Sebagian ahli mengenal kebanyakan pesantren nusantara dengan model sistem pendidikan berbasis tradisi. Di satu sisi, arus ini menjadi semacam prinsip dan ideologi yang seyogyanya dipertahankan orisinalitasnya. Namun di sisi yang lain, progresifitas dalam berbagai lini menjadi keniscayaan

dalam rangka pemenuhan hajat kemanusiaan yang semakin dan terus berkembang dan juga sebagai wujud kesiapan warga pesantren untuk bersaing dengan masyarakat global. Oleh karena alasan kedua, maka pesantren membutuhkan manajemen pendidikan yang terbaru disesuaikan dengan kebutuhan zaman dan utamanya menjadi jembatan akan pencapaian visi al-mubafadzah ‘ala al-qadim al-shalih wal-akhdzu bi al-jadid al-aslah. Artikel ini mendiskusikan berbagai hal yang memungkinkan bagi pesantren untuk selain menjadi poros utama dalam pembentukan karakter bangsa juga memberikan kontribusi positif untuk menjawab tantangan perkembangan dan kemajuan zaman. Manajemen tersebut meliputi optimalisasi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta sistem pelaksanaan sistem pendidikan pesantren.

Kata Kunci: Manajemen, Pendidikan Pesantren, Tradisi

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pondasi penting dalam pembangunan kepribadian dan peradaban kemanusiaan. Memperhatikan sejarah, maka dunia pendidikan mengalami perkembangannya secara dinamis, mulai dari materi pelajaran, sistem pembelajaran, hingga manajemen pengelolaan. Salah satu institusi pendidikan tertua di Indonesia adalah pesantren. Banyak ahli mengemukakan bahwa pesantren merupakan salah satu institusi pendidikan yang terpenting dan tertua di Indonesia yang bergerak di bidang pengembangan pengetahuan keagamaan Islam. Sebelum Belanda datang. Lembaga pendidikan tipe pesantren telah terlebih dahulu berdiri di tanah nusantara.¹

Pada awal kelahirannya, pesantren tumbuh, berkembang, dan tersebar di berbagai pedesaan. Keberadaan pesantren sebagai lembaga keislaman yang sangat kental dengan karakteristik Indonesia ini memiliki

¹Endang Turmudi, "Pendidikan Islam Setelah Seabad Kebangkitan Nasional" dalam *Jurnal Masyarakat Indonesia Majalah Ilmu-Ilmu Sosial Indonesia*, Jilid XXXIV No. 2 (2008), hlm. 78. Endang Turmudi dan Riza Sihbudi (ed.), *Islam dan Radikalisme di Indonesia*, (Jakarta: LIPI Press, 2005), hlm. 131. Endang Turmudi, *Perselingkuban Kyai dan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004), hlm. 37. Ali M. Moesa, *Nasionalisme Kyai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama* (Yogyakarta: LKiS, 2007), hlm. 97.

nilai-nilai strategis dalam pengembangan masyarakat Indonesia.² Inilah yang mendasari pemahaman bahwa pesantren memiliki basis kultur yang kuat sebab dimulai keberpengaruhannya dari suara dan hasrat masyarakat muslim akar rumput pedesaan. Oleh karenanya secara substansial, pesantren merupakan institusi keagamaan yang tidak mungkin lepas dari masyarakat, sebab tumbuh dan kembangnya adalah dari dan untuk masyarakat. Dalam konteks ini, pendidikan pesantren pada dasarnya merupakan pendidikan yang sarat dengan nuansa transformasi sosial.³ Kegiatan pesantren merupakan benih potensial yang menjadikannya salah satu alternatif dalam upaya pengembangan dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia.

Nurcholis Madjid sebagaimana dikutip oleh Maschan, mengemukakan bahwa tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam membicarakan tiga masalah pokok, yaitu Tuhan, manusia dan alam setelah dikotomi mutlak antara khaliq dengan makhluk, termasuk bentuk-bentuk hubungan antara ketiga unsur tersebut yang bersifat menyeluruh. Selain itu produk pesantren diharapkan memiliki kompetensi tinggi untuk mengadakan responsif terhadap tantangan dan tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu yang ada.⁴

Namun demikian, ini bukanlah berarti tidak ada persoalan yang dihadapi dalam dunia pendidikan pesantren. Masuknya pesantren dalam sistem pendidikan modern telah melahirkan problem pelik yang berdampak, baik langsung maupun tidak atas pengabdian masyarakat pesantren yang selama ini dilakukan. Formalisasi pesantren yang dihasilkan dari kebijakan penguasa, kekurangmampuan pesantren dalam optimalisasi pembumian *akblaq*, serta belum siapnya pesantren menghadapi era global merupakan beberapa hal yang bisa dianulir menjadi motif-motif persoalan tersebut, tanpa berapologi.

Membahas permasalahan pesantren dalam *landscape* Pendidikan Islam menjadi penting akhir-akhir ini. Pesantren mendapat amunisi baru dengan keluarnya UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 dan Peraturan

²Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), hlm. 1.

³Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hlm. 3.

⁴Ali Maschan Moesa, *Nasionalisme Kyai...* hlm. 94.

Pemerintah No. 55 Tahun 2007 yang memposisikan pesantren setara dengan pendidikan lainnya di mata Undang-undang dan kebijakan pemerintah. UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 telah disepakati melalui partisipasi rakyat, pembahasan kritis, yang memakan waktu cukup panjang serta melibatkan berbagai kalangan, baik dari pemerintah, pakar pendidikan, tokoh agama maupun tokoh-tokoh di kalangan pesantren. Pencapaian ini tidak lain adalah merupakan buah dari proses berdemokrasi bangsa. Namun demikian, masih terdapat persoalan yang harus dihadapi yaitu bagaimana meningkatkan kualitas sistem pendidikan pesantren di masa depan.⁵

Proses penyesuaian dan perbaikan kondisi pesantren, yang dalam istilah yang diungkapkan Gus Dur disebut *dinamisasi*, diakui memang bukanlah persoalan mudah dan meakan waktu yang lama untuk menyelesaikannya.⁶ Artikel ini secara sederhana akan mendiskusikan beberapa upaya yang mungkin dapat menjawab persoalan-persoalan tersebut dalam perspektif manajemen. Meski akan ada banyak hambatan, namun apabila ini disadari dan dioptimalkan ikhtiarnya oleh pesantren, maka dalam jangka panjang akan memberikan hasil yang lebih baik, bagi pesantren dan masyarakat.

KERANGKA TEORI

1. Unsur Dominan Pesantren

Pesantren merupakan suatu komunitas dimana pengasuh (kyai), ustadz, santri, dan pengurus pesantren hidup bersama dalam satu lingkungan pendidikan, berlandaskan dengan nilai-nilai agama Islam, norma-norma, serta kebiasaan-kebiasaannya sendiri yang secara eksklusif berbeda dengan masyarakat umum, elit khususnya. Dengan demikian unsur-unsur pesantren di sini setidaknya adalah pelaku (terdiri dari kyai, ustadz, santri, dan pengurus), sarana perangkat keras (misal kediaman pengasuh, gedung atau asrama santri, gedung pendidikan,

⁵Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, dan Demokrasi*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2009).

⁶Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2001), hlm. 52.

perpustakaan, kantor dan sebagainya), dan sarana perangkat lunak (diantaranya kurikulum, sumber belajar, metode belajar mengajar, evaluasi belajar, dan sebagainya).⁷

Meski dalam beberapa kejadian bukanlah termasuk yang paling dominan dan utama, saat ini keberadaan pengasuh atau kyailah yang selalu mendapat perhatian terpenting dalam hal ini. Sebab kyai merupakan sentral dari seluruh aktifitas kepesantrenan, dimana semua kegiatan dikembalikan kepadanya, setidaknya dalam izin dan arah bimbingannya. Oleh karena hal tersebut, maka hubungan psantren dan kyai dilustrasikan sebagai dua sisi mata uang yang keduanya tidak mungkin terpisahkan.⁸ Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa kyai lah yang berperan paling dominan ke mana arah perjalanan (kebijakan dan orientasi program pendidikan pesantren). Maka di sinilah ditunjukkan bahwa posisi kyai sangat menentukan di dalam tubuh pesantren.

2. Pesantren dan Pemberdayaan Masyarakat

Sebelumnya telah disebutkan bahwa pendidikan pesantren pada dasarnya sangat sarat dengan upaya transformasi sosial. Semula, pengabdian masyarakat pesantren pada saat itu sangat sederhana dan alami. Pengabdian tersebut misalnya berwujud pelayanan keagamaan bagi masyarakat, sarana sosialisasi bagi santri untuk masyarakat, wadah bagi para pengharap perubahan sikap mental remajanya.⁹ Pola ini jelas menunjukkan gairah kepesantrenan telah mengajak masyarakat untuk bertransformasi menjadi masyarakat yang islami. Inilah yang menjadikan pesantren sebagai lahan potensial bagi pengembangan keadaban kemanusiaan. Karena tak lain ini merupakan cita-cita besar pesantren itu sendiri, yaitu mewujudkan tatanan kehidupan sosial berbasis nilai keagamaan.¹⁰

Sudah sewajarnya pesantren menjadi wadah proporsional dalam pemberdayaan masyarakat, karena sikap yang dipegang merupakan

⁷Rafiq A. dkk., *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 3.

⁸Rafiq A. dkk., *Pemberdayaan Pesantren...*, hlm. 6-7.

⁹Abd A'la, *Pembauan Pesantren...*, hlm. 4-5.

¹⁰Rafiq A. Dkk *Pemberdayaan Pesantren...*, hlm. 14.

manifestasi dari nilai utama keagamaan yaitu bahwa seluruh kehidupan ini tidak lain adalah penghambaan diri kepadang Sang Khaliq (ibadah). Artinya, kehidupan duniawi disubordinasikan dalam rangkuman nilai-nilai ilahi yang dipeluk sebagai nilai tertinggi, hingga berkembang dan berwujud menjadi nilai keikhlasan, kesederhanaan, dan kemandirian. Nilai-nilai inilah yang dijadikan sebagai landasan bagi pesantren dalam pendidikan dan pengembangan masyarakat.¹¹

Tradisi luhur yang sarat akan nilai-nilai positif inilah yang menjadi modal besar pesantren sebagai pijakan kuat dalam menghadapi era globalisasi. Sikap-sikap seperti kemandirian, keikhlasan, dan kesederhanaan misalnya menjadi nilai-nilai prinsipil yang dipegang pesantren dalam melawan karakter negatif era global seperti hedonisme dan materialisme.¹² Masyarakat dibina dan dibimbing menuju terciptanya struktur sosial yang selain beradab juga berperadaban, dengan cara menyeleksi budaya-budaya baru yang datang. Hemat kata, mewujudkan dinamisasi pesantren, sebagaimana pepatah Jawa, *angeli naging ora keli*. Wujudnya, antara lain masyarakat dibina menjadi masyarakat ekonomi yang jujur dan amanah, produsen budaya yang unggul dan terhormat, mendorong masyarakat menjadi makhluk bermoral dan berperadaban.

3. Kekuatan Potensial Pesantren

Sebagai lembaga pendidikan agama sekaligus bagian komunitas dunia yang menjunjung nilai-nilai moral keagamaan, pesantren dituntut untuk menyikapi realitas kehidupan sebagai persoalan kemanusiaan. Dalam bahasa lain, pesantren dituntut untuk mencari solusi dalam menyelesaikan problem kehidupan. Dalam pesantren, ilmu dan segala seluk beluknya tidak dapat dilepaskan dari proses kependidikan.¹³ Diantara yang menjadi kekhasan

¹¹Abd A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hlm. 6. Oleh karena kedekatan pesantren dengan masyarakat pedesaan, maka perkembangan pemahaman keagamaan yang berasal dari luar elit pesantren kerap tidak banyak berpengaruh pada perubahan *way of life* dan sikap masyarakat Muslim di pedesaan. S. Wirosardjono, "Pesantren and The Role of Islam in Indonesia", dalam Manfred Oepen and Wolfgang Karcher, *The Impace of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, (Jakarta: P3m, 198), hlm. 83.

¹²Abd A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hlm. 9

¹³Abd A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hlm. 31.

sistem pendidikan pesantren adalah melalui paradigma sosial egaliternya dan terwujud dalam beberapa hal berikut:¹⁴

Tabel 1. Ciri Khas Pendidikan Pesantren

No	Ciri Khas Pendidikan Pesantren
1.	Adanya hubungan yang akrab antara santri dan kyai, serta taat-hormat para santri kepada kyai, yang notabene sebagai figur kharismatik panutan kebaikan
2.	Semangat untuk memberdayakan diri
3.	Memiliki jiwa dan sikap tolong menolong, solidaritas, kesetiakawanan, kebersamaan, dan persaudaraan
4.	Disiplin waktu dalam pelaksanaan pendidikan dan ibadah
5.	Hidup hemat dan sederhana
6.	Berani bersabar untuk mencapai suatu tujuan seperti <i>riyadhah</i> , <i>tirakat</i> , shalat malam, i'tikaf di masjid dalam merenungkan kebesaran Allah serta mengharap ridho-Nya
7.	Membiasakan diri untuk bersikap dan berkata jujur

Karakter khas pendidikan pesantren tersebut tentu tidak terlepas dari bagaimana para kyai dan ulama terdahulu mengenalkan dan mengajarkan islam. Pola pendekatan yang dipegang didasarkan pada segala sesuatu yang elah akrab dengan masyarakat dan perpaduan antara aspek teoritis dan praktis.¹⁵ Pola ini membawa pesantren pada sistem pendidikan yang peneuh flesibilitas dan spektrum yang luas, melampaui batas-batas pesantren itu sendiri. Keberadaan pesantren diperkuat dengan tradisi keilmuannya yang integral. Pada masanya, integralitas itu bisa dilacak pada pengembangan *fiqh* dan alat bantu yang disatukan dengan *fiqh sufistik*. Dengan kata lain, yang diutamakan dalam dunia pesantren bukan hanya pada aspek pengamalan hukum atau aspek akhlak semata secara terpisah, melainkan juga perpaduan antara keduanya

¹⁴Rafiq A. dkk, *Pemberdayaan Pesantren...*, hlm. 19-20.

¹⁵Abd A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hlm. 17.

sekaligus pemekaran pengertian tentang kehidupan dan hakikat manusia serta kehidupan masyarakat.¹⁶

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Manajemen dan Manajemen Pendidikan

Dalam penggunaannya secara umum, kata-kata manajemen diartikan sebagai sekelompok orang-orang (atasan) yang pekerjaannya adalah mengarahkan semua usaha dan kegiatan dari orang-orang lainnya (bawahannya) ke arah pencapaian tujuan bersama. Namun apabila dirinci dan dihimpun ragam definisinya, maka manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian yaitu manajemen sebagai suatu proses, sebagai suatu kolektivitas manusia, dan sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*).¹⁷

Manajemen sebagai suatu proses melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pengertian ini merujuk kepada Griffin bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas yang diarahkan pada berbagai sumber daya organisasi yang ada dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam kaitannya dengan manajemen, seorang manajer menurut Griffin bertanggung jawab mengkombinasikan, mengkoordinasikan, dan menggerakkan berbagai sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Pengkombinasian, pengkoordinasian, dan penggerakkan sumber daya tersebut dilakukan oleh manajer melalui fungsi-fungsi dan aktivitas manajerial dasar. Griffin mengemukakan empat fungsi dasar manajerial, yaitu: perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).¹⁸

Kemudian, manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia adalah suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggungjawab

¹⁶Abd A'la, *Pembaruan Pesantren...*, hlm. 18.

¹⁷M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Galia Indonesia, 1993), hlm. 15-16.

¹⁸*Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen Vol. 1*, (Jakarta: Cipta Adi Pustaka, 1992), hlm. 374.

terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktifitas manajemen disebut *manajer*. Sedangkan manajemen sebagai ilmu dan seni adalah melihat bagaimana aktifitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen.¹⁹ Sejalan dengan definisi yang melihat bahwa manajemen adalah seni adalah apa yang dikemukakan secara sederhana oleh Massie bahwa manajemen merupakan “*get things done through other people*” (menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain). Menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain ini, menurut Follett merupakan suatu seni. Sebagaimana dikatakannya bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.²⁰

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada berbagai sumberdaya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Jika dianalisis pengertian tentang manajemen tersebut, maka ada empat aspek penting dari manajemen, yaitu: adanya seseorang atau sekelompok orang yang mengarahkan; adanya tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan organisasi; adanya proses untuk mencapai tujuan tersebut; adanya aktivitas-aktivitas yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan, teknik-teknik, dan berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut dengan efektif dan efisien.

Adapun dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah administrasi pendidikan.²¹ Sebelumnya, perlu diketahui terlebih

¹⁹Oey Liang Lee, *Manajemen*, (Yogyakarta: Balai Pustaka, 1987), hlm. 15.

²⁰Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen*, Edisi 7 Buku 1, Terj. Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 48. Losina Purnastuti dan Indah Mustikawati, *Ekonomi untuk SMA Kelas XII*, (Jakarta: Grasindo), hlm. 98.

²¹Diding Nurdin, “Manajemen Pendidikan, dalam Djudju Sudjana dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2007), hlm. 228.

dahulu bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar & proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yg diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU No.20 th. 2003). Adapun tujuan pendidikan nasional menurut UU Sisdiknas Pasal 3 adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²²

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai "keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien"²³ Sementara itu, Hadari Nawawi mengemukakan bahwa "administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal".²⁴

Meski ditemukan pengertian manajemen atau administrasi pendidikan yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, namun secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa: manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan; manajemen pendidikan

²²Muradi (ed.), *Penataan Kebijakan Keamanan Nasional*, (Jakarta: Dian Cipta, 2013), hlm. 116. Lihat juga dalam Bahan Pelatihan; *Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-nilai Budaya untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa*, (Jakarta: Kemendiknas Balitbang, 2010), hlm. 2.

²³Djam'an Satori, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, (Bandung: Alfabeta, 2000).

²⁴Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), hlm. 9.

memanfaatkan berbagai sumber daya; dan manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun ruang lingkup manajemen pendidikan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian sesuai sudut pandangnya:

Tabel 2. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Wilayah Kerja	Objek Garapan	Fungsi Kegiatan
<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Seluruh Negara • Manajemen Satu Propinsi • Manajemen Satu Unit Kerja • Manajemen Kelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Siswa • Manajemen Ketatanegaraan Pendidikan • Manajemen Sarana Prasarana • Manajemen Tata Laksana Pendidikan • Manajemen Pembiayaan • Manajemen Tabungan Masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Merencanakan • Mengorganisasikan • Mengarahkan • Mengkoordinasikan • Mengkomunikasikan • Mengawasi/ Mengevaluasi

2. Manajemen Pendidikan Pesantren

Tentang sumber daya manusia, persoalan mutu pendidikan selaras dengan tuntutan perkembangan dan perubahan. Suatu perubahan menuntut peran agen pembaharuan (*the agent of change*) dalam memunculkan ide-ide pembaharuan serta mengelola perubahan. Sosok agen perubahan secara internal lembaga pendidikan dimaksud adalah adanya sosok pemimpin yang menjalankan kepemimpinan secara efektif, yaitu kepemimpinan yang mampu memanaj segenap sumber daya di lembaga yang dipimpinnya ke arah visi dan misi yang diharapkan. Terutama sumberdaya manusia yaitu pendidik dan tenaga kependidikan yang disinyalir sarat dengan berbagai persoalan, diantaranya persoalan kualifikasi, pembinaan dan pengembangan keprofesionalan, serta

kinerjanya yang sangat membutuhkan perhatian, arahan dan bimbingan yang intensif dan berkelanjutan sehingga betul-betul mampu menjalankan segenap tugas, fungsi dan tanggung jawabnya secara profesional, selaras dengan tuntutan standar pendidik dan tenaga pendidikan yang dipersyaratkan.²⁵ Seiring dengan prinsip dinamisitas zaman serta fleksibilitas kebutuhan masyarakat, maka pesantren mesti secara kontinyu melakukan perubahan demi perubahan menuju perbaikan (dinamisasi). Perubahan ini mempunyai tujuan yang sifatnya penyesuaian diri dengan lingkungan agar tujuan pesantren sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia, dalam lembaga pendidikan menjadi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, merupakan bagian dari manajemen organisasi yang memfokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dibagi dalam beberapa area kerja, yaitu desain organisasi, pengembangan organisasi, perencanaan dan pengembangan karir pegawai, perencanaan sumber daya manusia, sistem kinerja pegawai, kompensasi dan gaji, serta kearsipan pegawai.²⁶ Perlu dipahami juga oleh suatu organisasi bahwa pilar utama dalam membangun organisasi yang berwawasan global adalah kemampuan setiap individu yang tergabung dalam organisasi. Satu pertanyaan kritis muncul karakteristik individu seperti apa yang dibutuhkan oleh suatu lembaga dan bagaimana manajemen pengelolaannya. Karakteristik sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang diperlukan saat ini adalah mereka yang mempunyai integritas, inisiatif, kecerdasan, keterampilan sosial, penuh daya dalam bertindak dan penemuan baru, imajinasi dan kreatif, keluwesan, antusiasme dan mempunyai daya juang (kecerdasan adversity/kemampuan mengubah hambatan menjadi peluang), mempunyai pandangan ke depan dan mendunia.²⁷ Telah dikemukakan sebelumnya bahwa kunci dari perubahan di organisasi pondok pesantren adalah orang yang memimpin, yaitu

²⁵Diding Nurdin, "Manajemen Pendidikan"... , hlm. 239.

²⁶Lihat misalnya dalam H.A.R Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*, (Magelang: Tera Indonesia, 1998), hlm. 82. Lihat juga Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, (Jakarta, Grasindo, 2002).

²⁷Imma Helianti Kusuma, *Manajemen Pendidikan di Era Reformasi*, (Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, 2006), hlm. 82.

pengasuh atau kyai, tentang bagaimana ia menjalankan kepemimpinannya. Pendidikan pesantren tidak akan dapat berjalan tanpa adanya kepemimpinan. Untuk itu seorang pemimpin harus memiliki persyaratan-persyaratan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Al-Farabi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: *nyadah*, cakap memiliki kemampuan dan wibawa; *kifayah*, mampu menyelesaikan segala soal; *wara'*, bersih dan jujur sikap hidupnya; dan *Ilmu*, mempunyai pengetahuan yang mendalam. Berdasarkan empat syarat pemimpin, maka dapat ditarik prinsip-prinsip manajemen. Menurut Ramayulis, prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam diuraikan menjadi tujuh, yaitu ikhlas, kejujuran, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel.²⁸

Melihat kondisi pesantren saat ini, kepemimpinan masih bercorak alami. Baik pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Dalam beberapa hal, pola seperti ini memang menghasilkan kontinuitas kepemimpinan yang baik, namun tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Demikian pula, kepemimpinan yang ada seringkali tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya. Baik karena tidak mampu memahaami tuntutan yang timbul dari perkembangan keadaan yang baru, maupun yang lainnya seperti kesenjangan wibawa dan sebagainya. Penyandaran kepada watak kharismatik kepemimpinanlah yang sebenarnya menjadi kunci utama ketidakstabilan restrukturisasi pimpinan.²⁹

Langkah awal dalam menanggulangi problem tersebut adalah dengan pembenahan kurikulum. Pembenahan ini menjadi penting oleh karena memperhatikan bahwa tujuan pengembangan pesantren adalah integrasi antara pengetahuan agama dan non agama, sehingga lulusan yang dihasilkan akan memiliki arakter kepribadian yang utuh yang menggabungkan antara unsur-unsur keimanan yang kuat dan penguasaan atas pengetahuan secara berimbang.³⁰ Tujuan yang demikian ini semesti-

²⁸Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Muli, 2002), hlm. 241. Lihat juga Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah Keluarga dan Masyarakat*, (Yogyakarta: LKiS, 2009), hlm. 130-132.

²⁹Abdurrahman Wahid, *Mengerakkan Tradisi...*, hlm. 180.

³⁰Abdurrahman Wahid, *Mengerakkan Tradisi...*, hlm. 187-188.

nya dipahami dan dipegang kuat oleh pimpinan pesantren sebab telah menjadi kebutuhan pesantren dalam menjawab tantangan zaman.

Selain itu, pimpinan pesantren yang memiliki karakter kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan masa sekarang dan akan datang harus pula mampu memahami kebutuhan akan integrasi pesantren ke dalam pendidikan nasional.³¹ Banyak hal-hal positif dapat disumbangkan pesantren terhadap proses pembentukan pendidikan nasional. Salah satu diantaranya adalah penumbuhan fleksibilitas yang besar dalam program pendidikan anak didik secara perorangan. Demikian masih banyak lagi yang dapat diperbuat oleh kepemimpinan pesantren untuk mewujudkan cita-cita luhur pesantren. Bagaimana aspek-aspek negatif dari pengetahuan dan teknologi harus diatasi dan dikendalikan; bagaimana kebutuhan dan kesadaran bangsa akan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan secara konkret, dengantidak mengorbankan kepentingan masyarakat secara keseluruhan; bagaimana kesadaran akan perlunya dihindari penyeragaman sistem pendidikan guna menampung kebutuhan yang berbeda-beda dari lapisan masyarakat yang berbeda pula dan sebagainya.³²

Mengenai sarana dan prasarana, pada hakikatnya manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah atau madrasah merupakan proses pendayagunaan semua sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan seluruh rangkaian proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa selalu dalam keadaan siap pakai untuk proses pembelajaran sehingga proses belajar mengajar semakin efektif dan efisien bagi peningkatan mutu pembelajaran dan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen ini terbagi dalam tiga aspek. Pertama, ditinjau dari fungsinya, ada barang berfungsi tidak langsung. Kedua, ditinjau dari jenisnya, ada fasilitas fisik dan fasilitas material. Ketiga, ditinjau dari sifat barangnya, ada barang bergerak dan barang tidak bergerak.³³

³¹Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, hlm. 190.

³²Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, hlm. 192-193.

³³Afid Burhanuddin, *Manajemen Pendidikan; Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan* dalam <https://afidburhanuddin.wordpress.com>. Diakses pada tanggal 2 Juni 2016.

Apabila sarana dan prasarana ini dikategorikan dalam dua bagian besar, material dan non-material, maka sebelumnya adalah berkaitan dengan sarana material. Adapun sarana pendidikan pesantren non-material antara lain yang terpenting adalah kurikulum. Sebagai lembaga pendidikan yang memroses santri menjadi anak manusia yang bermanfaat dalam kehidupan duniawi dan ukhrawinya, maka pesantren dalam konteks pencapaian tujuan pendidikannya tidak bisa dipisahkan dengan kurikulum yang didesainnya. Oleh karena itu, bukan sesuatu yang naif bila dipandang perlu adanya manajemen kurikulum pesantren yang handal dan mumpuni sekaligus dapat mengantisipasi perkembangan ilmu dan teknologi dewasa ini. Berbicara tentang manajemen kurikulum, maka dapat diklasifikasi menjadi empat aspek, yaitu perencanaan kurikulum, organisasi kurikulum, pelaksanaan kurikulum dan pengawasan atau evaluasi kurikulum.³⁴ Abdurrahman Wahid menggagas beberapa hal terkait dengan pembenahn kuriulum yang ditujukan pada upaya pengembangan pesantren. Program tersebut secara garis besar dapat terbagi dalam hal-hal berikut; *pertama*, program percampuran antara komponen-komponen agama dan non agama dalam satu kurikulum formal pesantren. Program ini bertujuan untuk mematangkan kurikulum campuran yang telah ada dengan meningkatkan mutu dan menahapkan kurikulum itu secara berjenjang pada tingkatan yang lebih tinggi, *kedua*, program keterampilan yang meliputi banyak pkomponen keterampilan teknis. Program ini bermaksud mengembangkan keterampilan teknis yang mampu membawa orientasi baru dalam pandangan hidup para santri, *ketiga*, program penyuluhan masyarakat yang pada dasarnya adalah peningkatan kemampuan santri dalam satu bidang keterampilan tertentu untuk digunakan nantinya dalam program penyuluhan masyarakat dalam bidang yang dilatih tersebut, *keempat*, program pengembangan masyarakat yang dimaksudkan untuk menciptakan tenaga-tenaga pengembangan masyarakat pada kebutuhan-kebutuhan dan sumber daya yang ada untuk memenuhinya.³⁵

³⁴Nana Syaodih Sukmadinata, "Kurikulum dan Pembelajaran" dalam Djudju Sudjana dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2007), hlm. 122-123.

³⁵Abdurrahman Wahid, *Mengerakkan Tradisi...*, hlm. 186-190.

Sejalan dengan perkembangan jaman, pondok pesantren tidak mau ketinggalan dalam mengembangkan ilmu, baik di bidang ilmu agama maupun ilmu umum. Kecenderungan global perkembangan dunia pendidikan sekarang ini memiliki standar yang konkret dan rasional. Pendidikan keilmuan akan semakin dominan di masa mendatang, termasuk ilmu agama. Institusi pendidikan apapun, termasuk pesantren, akan semakin didominasi untuk mengajarkan dan mengembangkan ilmu daripada sekedar mengembangkan nilai dan kearifan. Diversifikasi reformasi sistem pendidikan pesantren dapat menempuh alternatif sebagai berikut:

Pertama, pesantren tetap bertahan sebagai pendidikan non formal di bidang agama, tetapi dilengkapi dengan pelbagai ketrampilan dengan catatan bidang studi keagamaan harus dikembangkan sesuai dengan perkembangan pemikiran Islam. Jadi tidak terfokus pada sumber-sumber ajaran klasik, tetapi perlu dilengkapi dengan wacana filosofis dan diskursus Islam kontemporer. Model kurikulum pesantren semacam ini akan tetap dapat *survive*. Hanya kelemahannya secara teoritis tidak mampu mengakomodasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam konteks ini, posisi pesantren hanya sebagai konsumen ilmu dan bukan institusi pengembang ilmu. Kedua, pesantren mengambil bentuk pembaharuan kurikulum model pertama, ditambah dengan penyelenggaraan pendidikan formal, baik madrasah maupun sekolah umum. Mekanismenya, pendidikan formal diselenggarakan dalam lingkaran area pesantren. Model ini diperkirakan dapat bertahan untuk masa mendatang dan secara simultan saling mengisi kekuarangan masing-masing. Pesantren sebagai pendidikan non formal, menggarap wilayah tafaqquh fiddin, pengkaderan ulama dan pengamalan agama, sementara pendidikan formal menggarap bidang ilmu lainnya. Alternatif ini akan menjadikan pesantren tetap sebagai pendidikan non formal yang hidup berdampingan dengan pendidikan formal. Ketiga, pesantren menambah materi pengajarannya dengan ilmu umum. Disamping itu, ilmu agama akan diajarkan dikemas sesuai dengan perkembangan pemikiran Islam, baik klasik maupun kontemporer. Alternatif ini menawarkan model pesantren yang menjadikan ilmu agama sebagai mayoritas kajian dan ilmu umum minoritas, dengan perbandingan materi pengajaran 70% ilmu

agama, dan 30% ilmu umum. Keempat, pesantren berubah menjadi lembaga pendidikan formal, dengan perbandingan materi 70% untuk ilmu umum dan 30% ilmu agama. Model ini diaplikasikan di MAPK dibawah naungan Kementerian Agama dengan SKB tiga menteri 1975. Reformasi sistem pendidikan pesantren model ini harus dilakukan secara hati-hati, sebab, sangat mungkin keberhasilan reformasi sistem pendidikan model ini justru memicu krisis ulama di bidang *ayat qur'aniyah* karena menciutnya porsi pelajaran agama.³⁶

3. Sistem Perencanaan, Pengelolaan, dan Pelaksanaan Pendidikan Pesantren

Kelebihan pesantren adalah terletak pada kemampuannya menciptakan sebuah sikap hidup universal yang merata yang diikuti oleh semua santri, sehingga lebih mandiri dan tidak bergantung pada siapa dan lembaga masyarakat apapun.³⁷ Perkembangan dan kelebihan pesantren erat kaitannya dengan sistem manajemen yang dikembangkan. Manajemen merupakan suatu konsep yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya.³⁸

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

³⁶Suhadi, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, (2003). Bandingkan dengan Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013).

³⁷Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: Dharma Bakti, 1999), hlm. 74.

³⁸Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: RR, 2001), hlm. 39.

pengelolaan 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 membenahan dan pengembangan tubuh pesantren. Malik Fajar 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.³⁹

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 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 ainnya, 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

³⁹Lihat misalnya dalam A. Malik Fadjar dkk., *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fajar Dunia, 1999), hlm. 21.

menyanggah beban ide keterampilan itu sendiri dengan baik.⁴⁰

Apabila pesantren telah memasuki tahapan pertama ini, pada waktu yang bersamaan dapat dikerjakan persiapan bagi pelaksanaan konsep yang bersifat integral. Konsep integral ini merupakan sebuah program menyeluruh yang meliputi segenap aspek kehidupan pesantren. Adapun persiapannya adalah dengan membentuk beberapa kelompok kegiatan pendahuluan, yaitu; proyek pembinaan hubungan antar pesantren, pengembangan nilai-nilai sosial budaya di kalangan warga pesantren secara teratur, serta kegiatan penelitian peranan pesantren di masyarakat.⁴¹

KESIMPULAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua yang memiliki nilai keaslian (*indigeneous*) akan nuansa keIndonesiaan. Karenanya ia dikenal dekat dengan sistem sosial masyarakat, atau bahkan sebagai sarana transformasi sosial. Sebagai agen perubahan, pesantren dituntut untuk senantiasa dinamis dan relevan terhadap kebutuhan masyarakat yang selalu berkembang, terutama dalam pemenuhan pembelajaran pemahaman keagamaan Islam, membentuk karakter bangsa yang berbudi pekerti baik serta partisipatif dalam penyelesaian persoalan global. Meskipun pesantren memiliki potensi dan peran yang signifikan dalam kehidupan masyarakat Indonesia, namun kenyataannya masih banyak pekerjaan rumah yang harus dilakukan mengingat tidak sedikit dari sistem kepesantrenan yang masih belum masuk pada tahap kemandirian menghadapi berbagai persoalan masyarakat modern dan hiruk pikuk kehidupan global. Oleh karenanya perlu dilihat dan didiskusikan beberapa alternatif solusi yang sekiranya dapat membantu pesantren bergerak maju meski tanpa harus menanggalkan tradisi khas yang bernilai luhur. Adapun diantara solusi yang mungkin dilakukan adalah dengan memperbaiki dan atau membenahi manajemen pendidikan pesantren. Berdasarkan sudut pandang manajemen, pendidikan pesantren dapat digerakmajukan dengan langkah memperbaiki dan meningkatkan

⁴⁰Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, hlm 59-60.

⁴¹Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi...*, hlm. 61-62.

kuitas sumber daya manusia pesantren, terutama pimpinan dimana laju pesantren banyak bergantung padanya. Kemudian secara bersamaan, upaya pembenahan juga dilakukan secara terstruktur dan sistematis dalam penyusunan kurikulum pendidikan dan pengadaan sarana prasarana fisik yang memadai, serta memfokuskan pada perbaikan sistem perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan pendidikannya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Malik Fadjar dkk., *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta: Fajar Dunia, 1999.
- Abdul A'la, *Pembaruan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006.
- Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2013.
- Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.
- _____, *Bunga Rampai Pesantren*, Jakarta: Dharma Bakti, 1999.
- Ali Maschan Moesa, *Nasionalisme Kyai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama*, Yogyakarta: LKiS, 2007.
- Bahan Pelatihan, *Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-nilai Budaya untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa*, Jakarta: Kemendiknas Balitbang, 2010.
- Diding Nurdin, "Manajemen Pendidikan", dalam Djudju Sudjana dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Jakarta: Grasindo, 2007. *Djam'an Satori, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, Bandung: Alfabeta, 2000.
- Endang Turmudi, "Pendidikan Islam Setelah Seabad Kebangkitan Nasional" dalam *Jurnal Masyarakat Indonesia Majalah Ilmu-Ilmu Sosial Indonesia, Jilid XXXIV No. 2*, 2008.
- _____, *Perselingkuhan Kyai dan Kekuasaan*, Yogyakarta: LKiS, 2004.
- _____, dan Riza Sihbudi (ed.), *Islam dan Radikalisme di Indonesia*, Jakarta: LIPI Press, 2005.
- Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen Vol. 1*, Jakarta: Cipta Adi Pustaka, 1992.

- H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*, Magelang: Tera Indonesia, 1998.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- Imma Helianti Kusuma, *Manajemen Pendidikan di Era Reformasi*, Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, 2006.
- Lee Oey Liang. *Manajemen*, Yogyakarta: Balai Pustaka, 1987.
- M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Galia Indonesia, 1993.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah Keluarga dan Masyarakat*, Yogyakarta: LKiS, 2009.
- Muradi (ed.), *Penataan Kebijakan Keamanan Nasional*, Jakarta: Dian Cipta, 2013.
- Nana Syaodih Sukmadinata, “Kurikulum dan Pembelajaran”, dalam Djudju Sudjana dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, dan Demokrasi*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2009.
- Rafiq A. dkk., *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurab Kebudayaan*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Muli, 2002.
- S. Wirosardjono, “Pesantren and The Role of Islam in Indonesia”, dalam Manfred Oepen and Wolfgang Karcher, *The Impace of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, Jakarta: P3m, 1998.
- Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen*, Edisi 7 Buku 1, Terj. Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto. Jakarta: Salemba Empat, 2008.