

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Setting Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru

Lembaga pendidikan Islam yang bernama “*Al-Falah*” sebuah kata yang diambil dari lafazh adzan yang berbunyi “*Hayya ‘Alal Falah*” yang bermakna “*Hayya ‘Alal Fauz wan Najah*” (Marilah kepada keberuntungan dan keselamatan). Para pendiri berkeinginan dengan nama “*Al-Falah*” tersebut orang-orang yang ada di dalamnya dan orang-orang pemerhati yang membantu kelancaran pendidikan Pondok Pesantren Al-Falah akan selalu mendapatkan keberuntungan dan keselamatan di dunia dan di akhirat.

Pondok pesantren Al-Falah tumbuh dan berkembang dalam usia yang relatif muda, dengan pertumbuhan secara alami, dan disirami dengan do’a restu kaum muslimin dan muslimat pencinta agama, yang dipupuk bantuan moril dan materiel dari masyarakat Islami simpatisan, serta keberkahan dari Allah Swt. Tuhan Semesta Alam. Pondok Pesantren Al Falah dibangun di atas tanah yang berstatus wakaf luasnya kurang lebih 15 hektar, terdiri dari 2 lokasi, Putera dan Puteri dengan dibatasi oleh pagar tembok yang tinggi dan dipasang kawat berduri di atasnya.

Pondok Pesantren Al-Falah didirikan pada tanggal 26 Juli 1975 Masehi bertepatan dengan tanggal 06 Rajab 1395 Hijriyah. Pendiriannya diprakarsai oleh Al-Mukarram K. H. Muhammad Tsani seorang ulama dan muballigh, juga seorang pejuang yang tidak asing lagi di kalangan umat Islam di Indonesia terutama di daerah

Kalimantan Selatan, Jawa dan sekitarnya, bahkan sampai ke Tanah Tambilahan, Indra Giri dan Malaysia dengan dibantu oleh para kerabat beliau serta para dermawan di Kalimantan Selatan.

Pada waktu mula berdirinya pondok, santri pertama tercatat 26 orang, yang kemudian membanjir dari pelosok desa dan kota di kawasan ini. Alhamdulillah semua ini berkat dukungan dan partisipasi seluruh masyarakat, sehingga masyarakat mempercayakan putera dan puterinya di didik dengan budi pekerti yang baik di pondok. Bagi K. H. M. Sani Pondok Pesantren Al-Falah sudah merupakan jiwa atau roh beliau. Siang malam beliau memikirkan pendanaan pondok. Beliau mencari dana sampai keluar negeri yaitu Makkah Al Mukarramah. Karena setiap tahun beliau pergi berhaji ke Makkah sekaligus dimanfaatkan untuk mencari dana.

Urusan luar negeri, kadang-kadang beliau di *back up* oleh Bapak H. M. Subli di Jakarta asal Alabio, yang berprofesi sebagai pengusaha jasa pemberangkatan jamaah haji atau umroh. Untuk mencari dana di Banjarmasin beliau dibantu oleh para pedagang di pasar-pasar seperti Ujung Murung, Pasar Besar, Pasar PPKE, Pasar Lima dan lain-lain. Khususnya pedagang/pengusaha asal Alabio yang berdagang di Banjarmasin.

K. H. M. Sani digelari mereka "Tukang Tagih Pajak" ini disebabkan ketegasan beliau dalam melaksanakan penagihan. Juga disebabkan karena besarnya sumbangan ditentukan atau ditaksir sendiri oleh beliau, ini berlaku jika si pedagang seorang yang pelit atau ingin barajut. Pendirian Secara yuridis formil Yayasan Pondok Pesantren Al Falah Banjarbaru didirikan berdasarkan Akte Notaris Bachtiar Banjarmasin Nomor 38. tanggal 19 Juli 1985.

Pondok Pesantren Al Falah telah membuktikan dirinya sebagai lembaga pendidikan dan dakwah serta sebagai lembaga sosial kemasyarakatan yang tumbuh dari bawah, dibina secara perlahan-lahan dan berkembang sesuai perkembangan dan kebutuhan masyarakat, bahkan telah memberikan warna dan corak yang khas dalam wajah masyarakat Indonesia khususnya di wilayah Kalimantan Selatan.

Berdirinya Pondok pesantren Al-Falah yang masih muda dengan percepatan perkembangan dan tantangan kemerosotan akhlak dikalangan umat manusia, sekaligus mempercepat menjadi dewasa untuk tegak dan sadar untuk menghadapi umat dunia pada umumnya dan lingkungan pondok pesantren Al-Falah khususnya, dengan mencoba membina dan menumbuhkan kader-kader muda pengemban keadilan dimuka bumi Allah yang begitu menawan dan tercinta ini.

Yayasan beserta seluruh pimpinan dan karyawan serta keluarga besar pondok pesantren Al-Falah menurut posisi, profesi, dan kemampuannya masing-masing bertekad bulat untuk senantiasa berusaha membina dan memupuknya, selalu berupaya melangkah sedikit demi sedikit dan insya Allah semakin menampilkan fungsinya yang nyata di bidang pendidikan dan Dakwah Islamiyah.

Pondok Pesantren Al Falah dalam keadaan netral (tidak berada di bawah naungan organisasi apapun, baik organisasi politik maupun sosial masyarakat lainnya, tetapi berada di bawah naungan Yayasan yang bernama “Yayasan Al-Falah” yang bersifat independen dan mandiri). Operasional lembaga pendidikan ini adalah pada tanggal 12 Januari 1976 Masehi yang bertepatan dengan tanggal 10 Muharram 1396 Hijriyah.

Sistem pendidikan di pondok pesantren Al Falah mengutamakan penguasaan terhadap Kitab Kuning (Kitab Klasik), sehingga santrinya dipacu untuk dapat menyerap dan menguasai serta memahami kandungan kitab kuning tersebut. Adapun jenjang pendidikan yang harus ditempuh oleh para santri ada tiga tingkatan, yaitu: (a) Tingkat Tajhizi (persiapan) selama 1 tahun; (b) Tingkat Wustha selama 3 tahun; (c) Tingkat ‘Ulya selama 3 tahun. Adapun kurikulum yang digunakan ada dua macam, yaitu Kurikulum Pondok Pesantren Al-Falah dan Kurikulum Kementerian Agama. Untuk Kurikulum Kementerian Agama jenjang pendidikannya terdiri dari Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Falah.

Secara Nasional, pondok pesantren Al-Falah mendapat respon positif dari masyarakat Kalimantan khususnya yang berada diluar Kalimantan pada umumnya. Ini terbukti mengalirnya para santri putera maupun santri puteri mendaftarkan diri masuk pondok. Saking banyaknya santri yang masuk Panitia Penerimaan Santri Baru terpaksa dengan segala hormat dan kerendahan hati tidak dapat menerima semua santri yang ingin masuk karena tempat sudah penuh, baik kelas maupun asrama.

Pondok pesantren Al-Falah memiliki kepengurusan yang sangat kuat dan yang lengkap dalam rangka pengembangan pondok pesantren, memiliki badan usaha yang cukup baik. Juga, dalam rangka pengembangan ustadz dan santri menjalin kerjasama dengan lembaga lain seperti LIPIA Jakarta untuk pendalaman bahasa Arab, juga beberapa perguruan tinggi di Timur Tengah dengan mengirim para alumni. Setiap tahun antara 7-9 orang alumninya dikirim ke Timur Tengah, terutama ke IAIN Antasari.

Eksistensi Al-Falah sangat menentukan sekali, khususnya untuk di daerah sekitarnya. Para ustadz atau kiai sangat dominan berperan dalam mencerdaskan umat khususnya di pengajian-pengajian di langgar, mesjid, kantor, dan rumah-rumah sekitar daerah Landasan Ulin dan Banjarbaru. Tenaga administrasi kantor, administrasi tenaga guru dan petugas urusan dapat juga melibatkan warga sekitar.

Instansi-instansi keamanan juga terlibat dalam memelihara keamanan para santri yang mondok di Al-Falah, agar para wali santri/orang tua santri merasa terjamin dan terjaga anak-anaknya di pondok. Masyarakat di sekitar pondok sangat menunjang untuk kemajuan pondok. Warga masyarakat di sekeliling pondok atau Landasan Ulin merasa mendapat rahmat dan merasa aman tentram dekat pondok. Menurut mereka selama adanya Ponpes Al-Falah, orang-orang yang berbuat maksiat berkurang.

2. Visi, Misi, Tujuan dan Strategi

Visi yang dimiliki Pondok Pesantren Al-Falah Puteri: “Penguasaan Ilmu Fardhu ‘Ain dan kifayah, mengakar di tengah masyarakat, berorientasi kepada imtaq dan iptek menuju hidup mandiri”.

Adapun misi dari Pondok Pesantren Al Falah Puteri adalah:

- a. Melaksanakan amanat aqidah ahlussunnah wal jama’ah melalui pengembangan pendidikan secara kuantitatif dan kualitatif.
- b. Memberdayakan kader perjuangan muslim yang berwawasan ahlussunnah wal jama’ah.

- c. Mengembangkan potensi kemanusiaan dengan segala dimensinya, baik dimensi intelektual, moral, ekonomi, sosial dan kultural dalam rangka menciptakan SDM yang handal.

Kemudian, tujuan Pondok Pesantren Al-Falah Puteri dalam penyelenggaraan pendidikan, yaitu: “Menyiapkan generasi muda yang mampu menghadapi tantangan di masa yang akan datang”.

Strategi yang digunakan dalam pengembangan pendidikan di pondok pesantren ini, yaitu:

- 1) Pemerataan kesempatan, setiap orang mempunyai kesempatan dan peluang yang sama menjadi santri Pondok Pesantren Al-Falah Puteri, tanpa membedakan status ekonomi, ras maupun warna kulit.
- 2) Relevansi, bahwa pendidikan harus terus ditingkatkan sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, baik kondisi sekarang maupun akan mendatang.
- 3) Kualitas pendidikan, bahwa peningkatan kualitas proses dan produk harus berorientasi.
- 4) Efisiensi, yaitu efektifitas penggunaan sumber daya tenaga, sarana dan prasarana pondok mempunyai nilai strategis dalam memacu keterlibatan semua lapisan masyarakat dan dunia swasta untuk turut berkiprah dan berperan aktif dalam pengembangan serta pembangunan pendidikan pondok.¹

3. Keadaan Guru, Karyawan, dan Siswa

Tenaga pengajar pada Pondok Pesantren Al-Falah Puteri terdiri dari alumni Al-Falah Puteri, alumni Timur Tengah, sebagian sarjana dari STAI Al-Falah sendiri,

¹Tim redaksi Al-Falah, *Buletin Al-Falah; Media Informasi Tahunan*, (Banjarbaru: Pondok Pesantren Al-Falah, 2009), h. 2.

dan alumni Bangil Jawa Timur, Pondok Pesantren Darussalam Martapura dan alumni IAIN Antasari Banjarmasin. Nama-nama guru, karyawan dan siswa sebagaimana terlampir. Berkat kegigihan dan keuletan mereka, Pondok Pesantren Al-Falah Puteri dapat berkembang sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat, meskipun masih terdapat kekurangan-kekurangannya.

B. PAPARAN DATA

Setiap penyelenggaraan pendidikan, baik sekolah, madrasah, bahkan pesantren pada umumnya telah memiliki misi, visi dan tujuan yang menjadi acuan dalam pengembangan lembaga yang dibinanya. Oleh karena itu, mutlak diperlukan adanya suatu pengembangan lembaga tersebut. Berbagai program yang dikembangkan haruslah relevan dengan visi dan misi serta tujuan sebagai bentuk penjabaran yang lebih rinci, terukur dan *feasible* untuk dilaksanakan.

Pengembangan program dilakukan melalui tahapan yang sistematis dengan langkah-langkah yang dapat dipertanggungjawabkan, baik secara akademis, yuridis maupun sosial, sehingga kemampuan dan kekuatan dapat dipertimbangkan dengan baik dan benar serta sejauh mana terdukungnya pelaksanaan setiap program yang telah dan sudah direncanakan sebelumnya.

Di pondok pesantren Al-Falah Puteri ini berinteraksi dengan masyarakat pada umumnya dilakukan melalui kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI). Karena melalui kegiatan ini *stakeholders* internal secara langsung berhubungan dengan *stakeholders* eksternal.

Di bawah ini akan dipaparkan relasi (diartikan sebagai hubungan) *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren Al-Falah

Puteri Banjarbaru, baik secara internal (masyarakat di lingkungan pondok pesantren Al-Falah Puteri) maupun eksternal (masyarakat di luar lingkungan pondok pesantren Al-Falah Puteri).

1. Peran *Stakeholders* yang Terlibat dalam Penyelenggaraan Pendidikan Di Pondok Pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru

Alasan utama pondok pesantren Al-Falah Puteri berhubungan dengan masyarakat sekitar berawal dari adanya pernikahan di antara kedua belah pihak. Dari pernikahan tersebut menghasilkan orang-orang yang bersedia dengan ikhlas membantu pengembangan dan pembangunan serta penyelenggaraan pendidikan. Dikatakan seperti itu, karena masyarakat sekitar diandalkan untuk semua hal yang berkaitan dengan infrastruktur pondok pesantren secara langsung maupun tidak langsung.

Hal itu juga berlangsung sampai sekarang, baik dari segi bidang ekonomi (misalnya pangan oleh masyarakat yang bersedia mengantarkan langsung sesuai dengan kebutuhan sehari-hari, ada yang setiap hari seperti sayur mayur dan ikan, beras yang biasanya per minggu dan bumbu dapur serta peralatan yang dianggap kurang dilakukan satu kali dalam sebulan), dan bidang pengajar (misalkan dari para alumni pondok pesantren Al-Falah sendiri, seperti almarhum ustadz H. M. Gazali yang mengabdikan diri sampai beliau wafat) dan sampai sekarang pun tenaga pengajar banyak dari kalangan alumni pondok, dikarenakan lebih mengenal bagaimana sistem pendidikan pesantren yang dikembangkan.²

²Hasil wawancara dengan Ustadz H. H. B, pada tanggal 13 Februari 2016.. Hal tersebut juga didapat dari sebuah buletin, yaitu Tim redaksi Al-Falah, *Buletin Al-Falah; Media Informasi Tahunan*, (Banjarbaru: Pondok Pesantren Al-Falah, 2009), h. 37-38.

Seluruh hubungan yang dibangun dari awal berdiri sampai sekarang, masyarakat sekitar tidak merasa enggan lagi, bahkan untuk meminta bantuan dalam hal apapun untuk tetap bisa berhubungan dengan baik di antara keduanya (contohnya menjadi imam mesjid, penganjian, dan lain sebagainya).³

Selain itu, pondok pesantren masih memiliki beberapa kekurangan terkait berhubungan dengan masyarakat, misalnya bantuan langsung berupa pekerjaan membersihkan lingkungan/sampah dan bangunan-bangunan yang semakin diperlukan demi kepentingan para *stakeholders* internal dan *stakeholders* eksternal. Akan tetapi, sekarang ini sudah mulai terbenahi kekurangan yang ada dengan berbagai tahapan pembenahan.

Dengan demikian, harapan dan tujuan dari pondok pesantren Al-Falah Puteri dengan masyarakat *stakeholders* bisa terpenuhi dan tercapainya harapan semua potensi dan fasilitas yang dimiliki pondok pesantren ini dapat digali dan dikembangkan dengan baik dan bijak sehingga pada gilirannya dapat bergerak dengan lebih maju lagi di masa mendatang, di antaranya adanya peningkatan penguasaan santri di bidang bahasa asing, baik itu bahasa Arab maupun bahasa Inggris sebagai modal dasar membekali diri santriwati dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi tanpa melupakan tugas-tugas dan kewajiban yang telah diprogramkan oleh pondok pesantren Al-Falah Puteri tentunya.

Kemudian, dari segi masyarakat pada umumnya, hal yang paling diinginkan dari adanya pondok pesantren ini agar terkendalinya kemerosotan akhlak masyarakat pada umumnya dan khususnya dikalangan masyarakat sekitar pondok pesantren Al-

³Hasil wawancara dengan Ustadz H. H. B, pada tanggal 03 Februari 2016.

Falah Puteri. Pondok pesantren Al-Falah Puteri membuktikan dirinya sebagai lembaga pendidikan dan dakwah serta lembaga sosial kemasyarakatan yang tumbuh dari bawah, dibina secara perlahan-lahan dan berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat, bahkan telah memberikan warna dan corak yang khas dalam wajah masyarakat Indonesia khususnya di wilayah Kalimantan Selatan.⁴

a) *Internal Stakeholders*

Organisasi pondok pesantren dilaksanakan oleh pengurus. Semua kegiatan diamanatkan kepada pengurus, dengan struktur yang sudah mapan, jajaran pengurus dapat menjalankan amanat tersebut dengan efektif dan efisien.

Di pondok ini dalam melaksanakan kegiatan atau program, diawali dengan adanya musyawarah untuk membicarakan tentang kegiatan atau program apa yang akan dilaksanakan yang nantinya akan menghasilkan perencanaan di pondok. Apabila kegiatan atau program ini melibatkan para santri, maka hasilnya ditujukan untuk santri agar bisa belajar dalam membuat perencanaan, melaksanakan dan sekaligus mengevaluasi kegiatan tersebut. Hal ini akan menjadi bekal bagi santri dalam hidup yang sesungguhnya ketika nanti sudah kembali di masyarakat.⁵

Sedangkan untuk proses pelaksanaan kegiatan sepenuhnya diserahkan kepada pengurus. Di sinilah pengurus mempunyai keleluasan dalam melaksanakan program yang berdasarkan dari hasil perencanaan. Potensi berfungsi secara maksimal apabila dikembangkan melalui proses bimbingan secara bertahap, terarah, terprogram dan berkesinambungan. Program pendidikan yang diberikan merupakan aktivitas yang sengaja dilakukan dalam bentuk program jelas dan baik.

⁴Tim redaksi Al-Falah, *Buletin Al-Falah; Media Informasi Tahunan*, (Banjarbaru: Pondok Pesantren Al-Falah, 2009), h. 1.

⁵Wawancara dengan Ustadzah Hj. H. J, pada tanggal 06 Februari 2016.

Pondok pesantren Al-Falah telah memberikan andil dalam mencetak para santri sebagai kader ulama yang menjadi juru penerang dan bahkan penuntun umat dalam mewujudkan pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Jadi, jelas pendidikan memegang peranan penting lagi strategis dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Usaha pendidikan telah dilakukan antara lain melalui perbaikan kurikulum, sistem evaluasi dan pengembangan perbaikan serta pengembangan pembenahan sarana pendidikan pada pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru.⁶

Untuk suksesnya pondok pesantren, maka pondok pesantren harus berbenah diri dalam meningkatkan kualitas dalam semua bidang. Fisik bangunan harus *up to date* sesuai dengan era kompetitif. Kurikulum dilengkapi dengan ilmu-ilmu sosial yang bisa memback up santri jika sudah berjuang di masyarakat. Para pengajar harus berkualitas. Para santri harus mempunyai sikap disiplin yang tinggi. Pondok pesantren harus mempunyai lembaga pendidikan tingkat tinggi untk mencetak kader-kader pemimpin yang handal dan profesional.

Dari hasil wawancara dalam kunjungan langsung ke rumah mantan mudir H. H. B, beliau mengatakan:

*“Kesuksesan pembangunan dan pengembangan sebuah pesantren terletak pada pembenahan dari segala aspek, baik dari dalam (seperti pengembangan kurikulum pembelajaran yang sekarang ini, yaitu kurikulum tahfizh) dan dari luar (seperti hubungan yang terjalin dengan masyarakat sekitar pesantren dan orangtua santri). Segala sesuatu yang berhubungan dengan kemajuan pesantren ini mengikuti arus globalisasi dengan tetap mendasarkan pada peraturan dan undang-undang keputusan dari pondok pesantren ini sendiri”.*⁷

⁶Tim redaksi Al-Falah, *Buletin Al-Falah; Media Informasi Tahunan, Ibid.*

⁷Wawancara dengan H. H. B pada tanggal 23 Februari 2016.

Kehadiran seorang pemimpin/mudirah merupakan sebuah tujuan untuk perkembangan pondok pesantren yang juga bergantung pada kepribadian kepemimpinannya. Di pesantren ini, mudirah berperan penting dalam membentuk sikap dan kepribadian para santri, baik dalam tata pergaulan maupun kehidupan masyarakat. Komunikasi yang terjalin selama ini menjadi tujuan yang baik untuk mencapai semua yang diperlukan oleh para santri.

Mudirah berperan sebagai pembimbing, pengajar dan tentunya seorang pemimpin yang adil serta mampu memberikan nasehat kepada bawahannya. Mudirah sebagai komunikator yang memiliki pengaruh besar dalam menciptakan suasana yang baik di lingkungan pesantren dan terciptanya hubungan yang baik. Tujuan komunikasi yang dilakukan mudirah menimbulkan suasana yang akrab dan kebutuhan untuk saling berdekatan secara terus menerus.

Mudirah dimata para ustadz/ustadzah dan santri merupakan seorang pemimpin yang tulus dan sabar dalam mengelola pendidikan dengan berbagai kendala yang ada serta bekerja keras menegakkan visi, misi dan tujuan pondok pesantren yang dikelolanya dengan kerjasama yang saling membantu satu sama lain. Apalagi hubungan mudirah dengan para santri menentukan nasib setiap santri yang ada di pesantren sehingga santripun menganggapnya sebagai orangtua selain yang melahirkan dirinya.

Tradisi yang terdapat di pesantren ini menjadikan sebuah hubungan yang diwarnai dengan kepercayaan, wibawa dan karisma. Dalam seluruh kegiatan yang ada di pesantren haruslah atas persetujuan mudirah. Bahkan dalam proses pentransformasian ilmu pun juga berhak menentukan. Ini terlihat dalam penentuan

buku yang dipelajari, materi yang dibahas, dan lama waktu yang dibutuhkan dalam mempelajari sebuah buku, kurikulum yang digunakan, penentuan evaluasi dan tata tertib yang secara keseluruhan dibuat bersama.

Usaha pengembangan disetiap program yang dilaksanakan juga tidaklah terlepas dari peran ustadz/ustadzah, santri dan staf pesantren. Dari kalangan ustadz/ustadzah yang diberi tugas untuk mengajar, sebagai seorang pendidik tentunya bertanggungjawab terhadap kualitas belajar untuk penciptaan situasi komunitas yang dialogis, independen dan terpercaya.

Di mata pengajar pondok pesantren Al-Falah Puteri ini santri dipandang sebagai sumber *pengetahuan*, sehingga mereka tidak dipandang sebagai objek pendidikan yang pasif, melainkan juga subjek yang satu sama lain saling mempengaruhi dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, pandangan lama yang menganggap guru sebagai *yang maha mengetahui* yang harus *digurui* dan *ditiru* diubah menjadi *partner* dalam proses belajar mengajar. Dan dengan hal tersebut, antara keduanya tidak ada lagi rasa canggung dengan tetap santrinya menghormati dan memuliakan orang-orang yang mengajarnya.

Santri di sini melakukan hubungan dialogis dengan yang lain (guru, teman-teman sebaya dan orang dewasa, serta alam sekitar). Santri belajar secara independen dan bersama-sama menghayati persepsi terhadap realitas kehidupan dan memperhatikan persepsi orang lain. Kemudian, merevisi atau memperbaiki keadaan dengan arahan-arahan yang diberikan oleh ustadz/ustadzah akan sikap pandangnya sendiri dari hasil belajarnya.

Di bagian staf, terkait dengan unit pelaksana teknik penyelenggara sistem administrasi dan informasi pendidikan, sesuai kebutuhan yang diperlukan dalam informasi pengembangan kemajuan pesantren yang terstruktur menjadi kewajiban penting atas tanggungjawab yang diberikan. Staf memegang peranan penting dalam kehidupan pesantren, yang merupakan arti vital dalam proses pendidikan yang mempunyai keahlian di bidang masing-masing dengan tanggungjawab penuh dan dengan kemampuan untuk mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada.

Kesimpulan dari uraian di atas adalah menyatakan bahwa pondok pesantren ini adalah sebuah lembaga pendidikan Islam yang terus melibatkan semua individu yang berada dalam lingkungan sekitar yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. Baik dari segi latar belakang, sosial, pendidikan bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing-masing individu saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama dari lembaga yang dinaunginya.

Bukan hal yang mudah memang untuk seorang pemimpin pondok pesantren yang sekarang ini semakin berkembang pesat untuk melakukan kerjasama yang harmonis dalam lembaga yang dipimpinnya dalam tanggungjawab yang besar. Akan tetapi, seluruh individu di pesantren bertekad kuat untuk memajukan perkembangan dan pembangunan penyelenggaraan pendidikan.

Walaupun pada akhirnya orang paling menentukan keberhasilan suatu lembaga yang didirikan adalah pimpinan lembaga yang dinaunginya. Dan dengan

kesungguhan yang ada dalam pencapaian tujuan dan menciptakan keserasian antara tujuan lembaga dan usaha-usaha individu.

b) *Eksternal Stakeholders*

Pengalaman panjang pondok pesantren Al-Falah Puteri dalam membuka layanan pendidikan kepada masyarakat sudah berkembang dengan optimal. Pengelolaan pondok pesantren di era modern ini membuka dua layanan pendidikan, yaitu formal dan non formal. Layanan pendidikan formal maupun non formal juga diharuskan membuka hubungan yang signifikan dengan *stakeholders* pendidikan. Menjadi sebuah tujuan mutlak bagi pondok pesantren ini melakukan kerjasama ataupun hubungan untuk pengembangan pondok pesantren demi meningkatkan kepuasan pelayanan, kepercayaan dan semakin erat antara lembaga dengan para alumni.

Pondok pesantren Al-Falah Puteri berusaha siap mengantarkan para santri terjun langsung ke masyarakat di antaranya dengan membekali santri dengan pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan-keterampilan khusus baik melalui kegiatan intra maupun ekstra. Rangkaian kegiatan organisasi atau instansi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat atau pihak-pihak tertentu di luar organisasi tersebut, agar mendapatkan dukungan terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja secara sadar dan sukarela.

Dukungan masyarakat (membantu infrastruktur dan pengembangan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan secara langsung dan tidak langsung, misalkan infrastruktur pembangunan mushalla dan masyarakat dijadikan sebagai pengawas para santri yang sedang berada di luar pesantren) terus mengalir dengan

menghasilkan berbagai program unggulan yang diminati masyarakat luas. Sebagai contoh, membangun lingkungan bahasa terutama bahasa arab dan mengadakan kurikulum tahfizh⁸ yang sudah berjalan dengan sangat baik di pondok pesantren Al-Falah Puteri ini.

Hasil wawancara dengan pimpinan pesantren, beliau mengatakan:

“Saya dan bidang kurikulum membicarakan tentang program mata pelajaran tahfizh. Dan seterusnya dimusyawarahkan dengan bersama dengan para ahli di bidang tahfizh. Setelah mendapat persetujuan semua pihak, maka kurikulum tahfizh dimasukkan dan sekarang ini sangat bermanfaat untuk kelanjutan studi para santri setelah lulus dari pesantren ini”.⁹

Pondok pesantren Al-Falah Puteri menjadi salah satu sentral pembangunan mental keagamaan di lingkungan masyarakat yang berbeda stratifikasi sosiokulturalnya. Berkembangnya lembaga-lembaga pendidikan Islam bersumber dari kepercayaan masyarakat berkat motivasi pendidikan agamanya yang kemudian berkembang terus seiring dengan tuntutan pembangunan. Berbagai bidang/bentuk operasional yang ada direalisasikan tergantung pada inisiatif dan kreativitas madrasah, serta dari kondisi, fasilitas dan lain sebagainya. Di bawah ini akan dijelaskan bidang yang direalisasikan di pesantren ini.

(1) Di bidang Sarana Akademik

Tinggi rendahnya prestasi lulusan (kualitas maupun kuantitas), penelitian, karya ilmiah (lokal, nasional, internasional), jumlah dan tingkat keserjanaan pendidikannya, sarana dan prasarana akademik termasuk laboratorium dan

⁸Kurikulum tahfizh baru dilakukan ketika mudirah yang sekarang menjabat, sekarang sudah mendapatkan hasil yang sangat baik dengan tanggapan yang sangat positif dari masyarakat tentunya.

⁹Wawancara dengan pimpinan Hj. H. J. pada tanggal 11 februari 2016.

perpustakaan atau PSB, SB yang mutakhir serta teknologi instruksional yang mendukung PBM, termasuk ukuran prestasi dan prestise-nya.

(2) Di bidang Sarana Pendidikan

Gedung atau bangunan sekolah termasuk ruang belajar, ruang praktikum, kantor dan sebagainya beserta perabot atau mebeuler yang memadai akan memiliki daya tarik tersendiri bagi popularitas pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru.

(3) Di bidang Sosial

Pengembangan masyarakat di lingkungan pondok pesantren diselenggarakan mengingat potensi dan pengaruh pondok pesantren yang luas dan dalam masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pondok pesantren Al-Falah Puteri sudah dianggap lebih baik dalam pengembangan dan pembangunan masyarakat sekitar pesantren.

Penyelenggaraan kegiatan sosial yang diselenggarakan pondok pesantren merupakan hal yang sangat penting dikembangkan. Partisipasi masyarakat sekitarnya, seperti kerja bakti, perayaan-perayaan hari besar nasional atau keagamaan, sanitasi dan sebagainya menambah kesan masyarakat sekitar akan kepedulian sekolah terhadap lingkungan sekitar sebagai anggota masyarakat yang senantiasa sadar lingkungan demi baktinya terhadap pembangunan masyarakat.

(4) Kegiatan Karya Wisata

Kegiatan karya wisata (misalkan ziarah ke makam para wali) salah satu cara yang digunakan berhubungan masyarakat, seperti membawa spanduk serta atribut sekolah sampai keluar daerah, dapat dikenal lebih luas sampai luar kota. Bahkan

tertib sopan santun para siswanya di perjalanan akan mendapat kesan tersendiri dari masyarakat yang disinggahi dan dilaluinya.

(5) Kegiatan Olah Raga dan Kesenian

Pendidikan olah raga sangat besar manfaatnya untuk menjaga keseimbangan dan kesehatan jasmani. Kepramukaan misalnya, sistem pendidikan di luar pendidikan rumah tangga, masyarakat dan pesantren yang sangat baik. Kreativitas, disiplin dan dinamika santri dapat meningkat dengan pendidikan kependuan ini.

Pendidikan keterampilan juga dikembangkan di pondok pesantren ini untuk kepentingan dan kebutuhan para santri sebagai modal untuk menjadi manusia yang bersemangat wiraswasta (*entrepreneurship*) dan sekaligus menunjang pembangunan masyarakat di lingkungan pesantren, seperti jahit menjahit dan lain sebagainya.

Hal di atas dapat dijadikan sarana hubungan pesantren dengan masyarakat. Misalkan juga dalam porseni dan lomba antar sekolah akan membawa keunggulan pesantren dan membawa nama harum sekolah tersebut. Kegiatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan apresiasi para santri terhadap bermacam-macam bentuk olahraga dan kesenian yang diikuti, terlebih yang bernuansa Islami. Menyediakan fasilitas pesantren untuk kepentingan masyarakat sekitar sepanjang tidak mengganggu kelancaran PBM, demikian sebaliknya fasilitas yang ada di masyarakat sekitarnya dapat digunakan untuk kepentingan pesantren.

Pondok pesantren Al-Falah Puteri juga mengikutsertakan tokoh-tokoh masyarakat dalam kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler pesantren, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dan masih banyak lagi kegiatan operasional

hubungan pesantren dengan masyarakat yang dikreasikan sesuai situasi, kondisi serta kemampuan pihak-pihak terkait.

2. Keterlibatan masyarakat dalam manajemen penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru

Arahan sebuah lembaga tidak terlepas dari peranan manajemen pimpinan lembaga itu sendiri, karena tanggungjawab terhadap kelancaran proses pendidikan secara teknis akademis atau proses belajar mengajar, akan tetapi juga segala kegiatan, keadaan lingkungan dengan situasi dan kondisinya, tentunya dengan hubungan dengan masyarakat sekitar.

Melihat dari hubungan yang terjalin antara pesantren dengan masyarakat tentunya memberikan pengaruh yang positif, salah satunya mendorong kalangan pesantren untuk meningkatkan manajemen kerja. Secara langsung atau tidak disadari, manajemen kerja pesantren sangat berpengaruh dalam proses penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren ini. Proses ini terlihat lebih kompleks, karena adanya tuntutan kepada pesantren untuk melihat relasi yang dibangun selama berdirinya pesantren, baik di dibidang bahasa, kebudayaan, agama dan ideologi, sistem pengetahuan dan yang lainnya saling berelasi.

Hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren menyatakan bahwa:

“Manajemen selalu diperlukan dan merupakan suatu kebutuhan dalam setiap program penyelenggaraan pendidikan yang mutlak dalam prakteknya. Tidak bisa dipungkiri, hal tersebut menjadi suatu hal yang sangat signifikan untuk kemajuan pesantren ini. Dan tentunya memerlukan waktu yang panjang untuk membudayakannya. Akan tetapi, saya dan seluruh pihak bertanggungjawab bersama-sama bekerja sama untuk terus membenahi dan mempelajari manajemen pesantren dengan perkembangan zaman yang sangat pesat sekarang ini. Tentunya semua yang dikelola

mempunyai batasan dan aturan yang ada di pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru ini”.¹⁰

Keterangan di atas juga disampaikan oleh mantan mudir, beliau menambahkan:

“Penerapan manajemen di sini sudah banyak mengalami perkembangan yang signifikan, walaupun tidak bisa dihindari masih ada kekurangan di setiap pelaksanaan dilapangan. Walaupun seperti itu, hasil dari pengelolaan program penyelenggaraan pendidikan di sini terus menerus melakukan evaluasi, baik secara langsung maupun dijadwalkan (musyawarah yang melibatkan beberapa yang berkepentingan akan program yang dikerjakan)”.¹¹

Dari paparan di atas, dapat diketahui bahwa dengan kerjasama dan komitmen yang kuat serta tujuan yang jelas, pesantren menggunakan beberapa strategi dalam proses pencapaian pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut disadari bahwa tanpa dukungan masyarakat di luar dirinya, lembaga pendidikan tidaklah berarti apa-apa. Memahami posisi ini, maka keterlibatan hubungan antara pondok pesantren dan *stakeholders* pendidikan yang lain amat prinsipil sifatnya. Keterlibatan tersebut pada akhirnya akan membuka akses lebih luas bagi pengembangan pondok pesantren menuju kemajuan dan daya fungsionalitasnya.

Berdasarkan hasil wawancara pimpinan (mudir/mudirah) pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru, beliau mengatakan:

“Pondok pesantren ini memang harus dikelola dalam setiap keputusan sekalipun, baik dari segi fungsi-fungsi manajemen, perencanaan yang baik, target yang ingin dicapai dengan arah dan tujuan yang jelas, sehingga dapat bekerjasama dengan baik dan nyaman serta mengetahui bagian bagian yang mana saja yang sudah terlaksana dan yang belum

¹⁰Wawancara dengan Hj. H. Dj. Pada tanggal 11 Februari 2016.

¹¹Wawancara dengan H. H. B. Pada tanggal 13 Februari 2016.

*terlaksana, tapi mungkin cara pengelolaannya atau penerapannya belum maksimal”.*¹²

Hal tersebut di atas juga disampaikan oleh salah satu ustadz yang menyatakan:

*“Kerja manajemen memang menjadi suatu kebutuhan yang signifikan di pesantren ini, karena sejauh berjalannya penyelenggaraan pendidikan di sini mencoba terus menerus mengelola dengan sebaik mungkin sampai tahap sekarang, walaupun dirasakan masih ada beberapa kekurangan dalam pelaksanaannya”.*¹³

Hubungan dengan masyarakat ini pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang punya peranan menentukan dalam rangka usaha mengadakan pembinaan pertumbuhan dan pengembangan murid-murid di sekolah. Bahkan ada suatu kebutuhan yang sama antara keduanya, baik dilihat dari segi edukatif maupun dilihat dari segi psikologi.

Kemudian, semua keputusan-keputusan pondok pesantren Al-Falah Puteri harus melalui persetujuan pimpinan pondok pesantren, bahkan kalau diperlukan juga diketahui oleh ketua yayasan agar sesuai dengan peraturan-peraturan yang sudah ada, seperti pada peraturan yang termuat dalam buku panduan teknis untuk pejabat struktural serta guru dan karyawan yang dijelaskan pada bagian kedua tentang *Mudirul Ma’had* pasal 15 tentang kewajiban *Mudirul Ma’had*, yaitu: a) Melakukan koordinasi dengan pengurus yayasan. b) Mengikuti rapat-rapat yayasan yang bersifat

¹²Wawancara dengan Hj. H. Dj. Pada tanggal 21 Februari 2016.

¹³Wawancara dengan Hj. I pada tanggal 23 Februari 2016.

koordinasi. c) Memegang teguh visi-misi Pondok Pesantren Al-Falah. d) Mensukseskan program-program yayasan.¹⁴

Semua keputusan yang dirumuskan berdasarkan norma-norma yang berlaku di Pondok Pesantren Al-Falah, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Tetapi sudah menjadi peninggalan leluhur, seperti fatwa-fatwa dan tradisi Pondok Pesantren Al-Falah. Dengan demikian, secara tidak langsung semua keputusan yang dirumuskan oleh pimpinan Pondok Pesantren Al-Falah Puteri harus melalui prosedur koordinasi yang telah ditetapkan. Pimpinan pondok pesantren dapat membuat keputusan setelah melakukan musyawarah dengan pengurus pesantren maupun melakukan koordinasi dengan pihak yayasan.

Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui mekanisme rapat, seperti edaran pembagian raport yang mana keputusan tersebut dilakukan secara musyawarah dengan pihak-pihak terkait untuk mendapat keputusan yang diinginkan bersama. Selain itu, ada beberapa dokumen penting lainnya yang penulis observasi, mengenai keputusan-keputusan yang dibuat secara otonom oleh pimpinan pondok pesantren, seperti pengajuan kenaikan gaji, hari libur, kegiatan acara, penetapan panitia untuk kegiatan berupa reuni akbar atau perayaan hari besar agama.

Selanjutnya, hasil wawancara dengan pimpinan/Mudhirah pondok pesantren mengenai proses penetapan sasaran setiap program yang dibuat, beliau mengatakan:

“Perumusan program pendidikan yang ingin dicapai selalu melalui mekanisme musyawarah dan mufakat. Dalam hal ini, sebelum merumuskan terlebih dahulu mengetahui apa-apa saja program atau target yang ingin dicapai, seperti pembelajaran tahfizul quran. Keinginan pembelajaran tahfizul quran dikarenakan ketika santri ingin melanjutkan ke salah satu lembaga pendidikan dirasakan kurang menguasai pembacaan Al-quran

¹⁴Buku Panduan Teknik Pejabat Struktural, Guru, Tata Usaha dan Karyawan Pondok Pesantren Al-Falah Banjarbaru Kalimantan Selatan (Dokumentasi), h. 3.

*secara sempurna. Karena itulah dirasakan sangat perlu untuk membuat kurikulum tahfizul quran, agar tidak mengalami kesulitan kelak nantinya. Dan akan menjadi dukungan yang penting untuk lebih mengenali ilmu Al-Quran. Contoh lainnya target untuk memenuhi standar yang diperlukan oleh warga pondok dan tamu pondok seperti pengadaan penginapan dan segala fasilitas penunjangnya”.*¹⁵

Lebih jauh diterangkan bahwa:

“Target program yang ingin dicapai dan dikembangkan tentunya berasal dari pemikiran bersama. Artinya, bukan selalu berasal dari saya sebagai pimpinan. Dan pada prinsipnya, saya selalu memberikan kemudahan kepada bawahan untuk merencanakan sasaran atau targetnya sendiri asalkan juga tidak melanggar prinsip ke Islaman dan aturan disiplin pondok pesantren”.

Selanjutnya, dijelaskan juga bahwa pimpinan pondok pesantren Al-Falah Puteri khususnya mennyusun program pelaksanaan, program perbaikan ringan, perawatan sarana dan prasarana disatuan pendidikan yang dipimpinnya dan diusulkan kepada yayasan. dalam hal ini pula dijelaskan bahwa pimpinan pondok pesantren diberi kebebasan untuk membuat dan mengembangkan program-program bersama-sama dengan para bawahannya yang kemudian diusulkan dan dikoordinasikan dengan para bawahan.

Sejalan dengan pernyataan di atas, H. H. B mengatakan:

*“Sampai saat ini sasaran atau target yang ingin dicapai selalu dikompromikan terlebih dahulu dengan para pengurus, sehingga kami mengetahui apa saja yang ingin dikembangkan dan dicapai oleh pimpinan dan pihak yayasan pesantren”.*¹⁶

Di bawah ini akan dijelaskan manajemen pelibatan *stakeholders*, yaitu aspek perencanaan, aspek pengorganisasian, aspek pelaksanaan dan aspek pengawasan

¹⁵Wawancara dengan Hj. H. J pada tanggal 02 Februari 2016.

¹⁶Wawancara dengan Ustadz H. H. B pada tanggal 03 Februari 2016.

dalam program penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru.

a. Aspek Perencanaan (*Planning*)

Pemimpin diharuskan mampu merencanakan dan menyusun kebijakan yang terkait dengan pengembangan organisasinya. perencanaan dan penyusunan semua kebijakan dilakukan melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh pimpinan pondok pesantren. Dalam setiap perencanaan menjadi proses penetapan tujuan dan pemilihan tindakan-tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga bisa dikatakan sebagai proses persiapan program kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk pencapaian tersebut. Beberapa poin yang diperhatikan dalam perencanaan program, yaitu:

- 1) Berhubungan dengan masa depan.
- 2) Seperangkat kegiatan yang dialokasikan.
- 3) Proses dengan prosedur yang sistematis.
- 4) Hasil serta tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam konteks penyusunan perencanaan setiap program pendidikan, hasil wawancara dengan Hj. Habibah Junaidi sebagai Mudhirah, menyatakan bahwa:

“Setiap susunan program perencanaan yang dibuat oleh kepala bidang harus mendapat persetujuan dari saya.”¹⁷

Suatu hal yang lumrah apabila seorang pimpinan merencanakan dan menyusun suatu kebijakan untuk pengembangan organisasinya. Tentunya kelebihan seorang pemimpin ketika ia merencanakan dan kemudian merumuskannya dalam konsep kerja yang nyata.

¹⁷Wawancara dengan Hj. H. J. pada tanggal 02 Februari 2016.

Dalam konteks ini, pimpinan pondok pesantren menetapkan kebijakan melalui prosedur, bahwa:

“Saya tidak terlibat dalam semua perencanaan yang dilakukan oleh kepala bidang/koordinator masing-masing. Dalam hal ini kepala bidang/koordinator masing-masing harus bisa merencanakan program, apabila ada yang tidak bisa merencanakan, maka disarankan untuk meneruskan kebijakan-kebijakan yang ada. Hanya saja setiap perencanaan harus melalui persetujuan saya”.¹⁸

Hal yang sama juga dikatakan oleh salah satu ustazhah yang menyatakan:

“Kami hanya ditugaskan untuk merencanakan dan menyusun program yang sesuai dengan bidang yang kami kuasai. Hanya saja perencanaan tersebut harus melalui persetujuan pimpinan pondok pesantren, sehingga tidak memutuskan sendiri”.¹⁹

Dengan demikian, penentuan dari kebijakan maupun dari perencanaan yang disusun oleh kepala bidang/koordinator masing-masing harus diketahui dan disetujui oleh pimpinan pondok pesantren. Hal ini sejalan dengan apa yang telah diatur dalam buku panduan pasal 30. *Mudirul Ma’had* mengatur lembaga pendidikannya sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan oleh yayasan.

Kemudian proses penyusunan perencanaan dan kebijakan melalui proses musyawarah yang dilaksanakan oleh kepala bidang/koordinator masing-masing tanpa melibatkan pimpinan pondok pesantren. Dalam konteks ini, pimpinan pondok pesantren hanya bertugas untuk memberikan persetujuan terhadap perencanaan dan kebijakan. Sebagai contoh dalam pasal 30 untuk bidang kesiswaaan tentang perencanaan dan kebijakan, menjelaskan bahwa mudhirul ma’had memiliki tugas dan tanggung jawab:

¹⁸Wawancara dengan Hj. H. J. pada tanggal 02 Februari 2016.

¹⁹Wawancara dengan Ustadzah I. pada tanggal 04 Februari 2016.

- a) Merencanakan, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan atas penerimaan santri baru.
- b) Menciptakan iklim dan suasana yang kondusif yang dapat merangsang santri untuk belajar aktif agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal.
- c) Menentukan kegiatan tambahan yang dapat menunjang tingkat kemampuan santri.
- d) Membina kegiatan ekstrakurikuler santri.
- e) Mengadakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa dalam rangka menegakkan disiplin, tata tertib dan keamanan pondok.

Selanjutnya, mengenai perencanaan dan penentuan kebijakan, beliau mengatakan:

“Pada dasarnya setiap keputusan suatu kebijakan yang akan dijalankan harus melalui prosedur, di mana ada musyawarah terlebih dahulu. Biasanya yang terlibat dalam perumusan kebijakan adalah unsur-unsur penting dalam pondok pesantren, seperti kepala-kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tata usaha, kepala bidang/koordinator, wali kelas, ibu asrama, pengurus OSIS/HPPA, bagian keuangan, pihak yayasan serta mitra kerja luaran”.²⁰

Kemudian, mengenai kebijakan atau program pendidikan yang baru di pondok pesantren Al-Falah puteri, pimpinan mengatakan:

“Pada prinsipnya, kebijakan atau program pendidikan yang baru tidak begitu banyak. Di sini, lebih banyak meneruskan yang sudah ada (maksudnya setiap program yang sudah ada sebelumnya), begitu pun dengan para bawahan juga menjalankan apa yang menjadi wewenangnya. Walaupun sesekali terdapat perubahan, terlebih dahulu pasti dimusyawarahkan sesuai dengan kebijakan tersebut”.

²⁰Wawancara dengan Hj. H. J. pada tanggal 02 Februari 2016.

Dengan demikian, program yang baru tidak banyak dirumuskan oleh pimpinan pondok pesantren. hal ini dikarenakan pengambilan kebijakan sudah diambil oleh pihak yayasan bahwa pimpinan pondok pesantren wajib melaksanakan program-program yang telah disusun oleh yayasan dan kebijakan yang dikeluarkan tidak keluar dari visi-misi pondok pesantren.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi selama melakukan penelitian, di mana pola perencanaan yang dibuat digunakan lebih mengarah pada bidang masing-masing. Pimpinan pondok pesantren hanya melakukan pengesahan terhadap perencanaan tersebut.

Dengan demikian, perencanaan yang disusun oleh kepala bidang masing-masing serta bawahan dimulai dari proses pengambilan kebijakan. Kemudian hasil dari rapat tersebut dibawa ke dalam forum rapat dengan diikuti oleh pimpinan pondok pesantren. Dari hasil rapat tersebut kemudian memutuskan kebijakan dengan mendengarkan masukan dari kepala bidang yang bersangkutan.

Selanjutnya, dari hasil observasi melalui dokumen-dokumen yang ada mengenai kebijakan-kebijakan baru memang tidak banyak. Kalaupun ada, sifatnya ke arah pengembangan, seperti pembelajaran maupun sarana prasarana mengikuti program yang telah digariskan oleh pihak yayasan. Selanjutnya, hasil dari pengamatan di lapangan juga menyatakan bahwa kebijakan-kebijakan yang dirumuskan lebih banyak menggunakan musyawarah dan mufakat.

Dalam proses pemimpin, pemimpin tidak hanya diwajibkan untuk merumuskan keputusan-keputusan yang strategis akan tetapi dituntut dalam menghadapi persoalan-persoalan dalam organisasinya. Keputusan-keputusan tersebut

bisa berupa solusi-solusi atas permasalahan yang berkembang dalam organisasi, seperti menetapkan panitia atau yang berkaitan dengan pengembangan program pendidikan tentunya ada yang bersifat jangka panjang maupun jangka pendek.

Dalam konteks kepemimpinan, semua keputusan harus melalui sepengetahuan oleh pimpinan pondok pesantren. seperti yang dikatakan oleh mudhirah Hj. Habibah Djunaidi, beliau mengatakan bahwa:

“Semua kepala bidang boleh merencanakan asal mendapat persetujuan saya. Keputusan yang bersifat rutin dan prinsip wewenanganya diberikan pada bawahan”²¹

Pernyataan di atas juga disampaikan informan lainnya yang mengatakan:

“Setiap keputusan yang dibuat oleh kepala koordinator/kepala bidang atau kepala divisi harus mendapat persetujuan dari mudhirah pondok pesantren. Apabila keputusan tersebut terlihat berat dalam mengambilnya, maka bisa meminta pendapat ketua yayasan pondok pesantren. Kewenangan hanya dijalankan sesuai dengan keputusan yang diambil oleh pimpinan. Namun demikian, keputusan tetap dilakukan melalui mekanisme rapat.”²²

Kemudian, dari pihak masyarakat sekitar tentunya para orangtua juga secara tidak langsung mendengarkan setiap keputusan yang direncanakan dan disusun oleh pondok pesantren. hal ini biasanya apabila dianggap perlu akan kehadiran beberapa orangtua yang secara kebetulan pula berada di sekitar pondok pesantren, maka langsung dilibatkan untuk mendengarkan dan diminta memberi pendapat. Walaupun rencana yang ingin dikembangkan tersebut sudah ada di program-program yayasan.

Setiap hasil keputusan dan kebijakan yang dikeluarkan tetap melibatkan orang lain, walaupun masalah yang mudah diputuskan, agar program yang dijalankan

²¹Wawancara dengan Hj. H. J. pada tanggal 02 Februari 2016.

²²Wawancara dengan H. H. B. pada tanggal 04 Februari 2016.

berjalan dengan lancar dan dijadikan sebagai pengalaman bagi yang terlibat untuk ke depannya nanti.

Dengan demikian, program yang baru tidak banyak dirumuskan oleh pimpinan pondok pesantren. Hal ini dikarenakan pengambilan kebijakan sudah diambil oleh pihak yayasan bahwa pimpinan pondok pesantren wajib melaksanakan program-program yang telah disusun oleh yayasan dan kebijakan yang dikeluarkan tidak keluar dari visi-misi pondok pesantren.

b. Aspek Pengorganisasian (*Organizing*)

Agama Islam mendorong pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi yang tersusun rapi. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan.

Pengorganisasian ini bertujuan agar dalam setiap program yang dibuat dapat tercapai dan dalam setiap pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Apabila sembarangan dalam melakukan dan melaksanakan, tidak sesuai dengan bidang keahlian seseorang, maka tidak mustahil dapat menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Konsep pengorganisasian manajemen pondok pesantren Al-Falah Puteri sudah berjalan dengan usaha yang terus menerus membaik, walaupun terkadang masing ada beberapa kekurangan dalam menjalankan tugas dari pengelolaan

organisasi tersebut. Fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi.

Proses pekerjaan program pendidikan di pondok pesantren yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dengan koordinasi masing-masing bidang untuk mencapai hasil yang ingin dengan adanya mencapai tujuan tertentu. Dan tentunya juga dengan menyerahkan semua proses pekerjaan kepada para ahli bidang masing-masing koordinasi yang dikuasai sesuai dengan kemampuan.

Hasil observasi di lapangan menggambarkan bahwa pengorganisasian akan berjalan dengan baik dan efektif setidaknya pimpinan dan internal *stakeholders* harus dapat:

1. Menjelaskan siapa dan melakukan apa.
2. Menjelaskan siapa memimpin siapa.
3. Menjelaskan saluran-saluran komunikasi, dan
4. Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

Setidaknya beberapa konsep itu telah sesuai dengan perilaku budaya manajemen dalam sebuah organisasi yang meliputi tanggungjawab, wewenang, pendelegasian dan struktur organisasi. Di bawah ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

a) Tanggungjawab (*Responsibility*)

Dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggungjawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tanggungjawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktifitas pekerjaan. Dalam hal bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan, tentunya diberikan kepada

mereka yang memiliki keahlian dibidang masing-masing agar hasil yang didapat sesuai dengan harapan seluruh komponen yang efektif dan efisien.

b) Wewenang (*Authority*)

Wewenang di sini adalah hak untuk memutuskan dan mengarahkan orang-orang dalam melakukan sesuatu tindakan atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam menacapai tujuan organisasi. Paling tidak ada 3 karakteristik utama dalam konsep wewenang, yaitu:

- 1) Wewenang adalah hak.
- 2) Wewenang mencakup tindakan membuat keputusan, melakukan tindakan dan melaksanakan kewajiban.
- 3) Wewenang adalah jaminan bagi pencapaian tujuan atau sasaran organisasi.

Karakteristik wewenang di atas dapat dikatakan pula dalam hasil wawancara dengan mudhirah yang menyatakan bahwa:

“Semua hasil pekerjaan dan keputusan memang berada di bawah wewenang atasan, baik itu ketua yayasan yang kemudian diserahkan kepada saya sebagai pimpinan pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru. Dan tentunya hal ini menjadi panutan untuk mencapai tujuan yang mutlak diperlukan dalam pengorganisasian secara efektif dan efisien”.²³

c) Pendelegasian (*Delegation*)

Pendelegasian adalah proses pemberian tanggungjawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan. Konsep delegasi merupakan salah satu hal yang penting bagi manajer sebagai kemampuan untuk memperoleh pekerjaan yang dilaksanakan. Pada

²³Wawancara dengan Hj. H. J. Pada tanggal 23 Februari 2016.

pokoknya ada resiko bagi manajer, karena berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu tanggungjawab.

Proses pemberian pekerjaan yang diserahkan kepada bidang masing-masing yang tentunya ahli dalam pekerjaannya tetap ada wewenang dari atasan dalam pekerjaan tersebut, karena hal itu dapat mengurangi kegagalan pencapaian tujuan dari program yang sedang dijalankan serta agar bawahan merasa atasan tidak begitu saja membiarkan bawahan mengerjakan sendiri, dalam arti diawasi demi kebaikan hasil yang dituju bersama.

d) Pertanggungjawaban (*Accountability*)

Tidak ada satu organisasi yang dapat berhasil jika tidak ada sistem pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan atau yang diberi tanggungjawab akan suatu pekerjaan melaksanakan tugasnya secara benar. Pertanggungjawaban ini dapat dikembangkan dengan beberapa cara, yaitu:

- (1) Melalui pemeriksaan pribadi/perorangan oleh manajer. Setelah tugas-tugas seseorang diberitahukan kepadanya, manajer dapat memeriksa dan melihat apakah pekerjaan itu dilakukan secara sempurna.
- (2) Bawahan memberikan laporan kepada manajer. Laporan tersebut diatur sedemikian rupa, baik laporan harian, mingguan, bulanan atau semesteran, dan
- (3) Melalui laporan yang diberikan oleh orang lain. Para pengawas pengendalian mutu melaporkan tentang pekerjaan seseorang, demikian pula para pelanggan memberikan laporan tentang lemahnya pelayanan dan kegagalan produk/jelek kualitas produk.

Kesimpulannya, bahwa pondok pesantren Al-Falah Puteri dengan terbentuknya organisasi pengelolaannya dengan struktur yang memadai. Walau demikian, dengan adanya kelebihan dan kekurangan yang terus-menerus diperbaiki pada saat itu juga atau didiskusikan dalam musyawarah berikutnya.

c. Pelaksanaan/Pengarahan (*Actuating*)

Pendidikan dalam arti umum mencakup segala usaha dan perbuatan dari generasi tua untuk mengalihkan pengalamannya, pengetahuannya, kecakapannya serta keterampilannya kepada generasi muda untuk memungkinkannya melakukan fungsi hidupnya dalam pergaulan bersama, dengan sebaik-baiknya.

Corak pendidikan itu erat hubungannya dengan corak penghidupan, karenanya jika corak penghidupan itu berubah, berubah pulalah corak pendidikannya, agar si anak siap untuk memasuki lapangan penghidupan itu. Pendidikan itu memang suatu usaha yang sangat sulit dan rumit, dan memakan waktu yang cukup banyak dan lama, terutama sekali dimasa modern dewasa ini.

Seorang pengarah setidaknya harus memperhatikan beberapa prinsip, di antaranya keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan serta kebijakan pengarah yang baik berupa perintah, larangan maupun bimbingan untuk tidak memberatkan dan diluar kemampuan si penerima arahan, agar mencapai apa yang diharapkan dalam menjalankan dan melaksanakan program yang telah disusun dengan baik dan benar.

Kemudian, *actuating* yang berhubungan erat antara seorang pemimpin dengan sumber daya manusia (*stakeholders*) dalam membina kerjasama mengarahkan dan mendorong kegairahan pergerakan dalam melaksanakan program.

actuating bukan hanya kata yang biasa-biasa saja, tetapi merupakan pemahaman dengan berbagai kemampuan dan kesanggupan dalam memotivasi serta kebutuhan dari sumber daya itu sendiri sebagai sarana penggerak sebagai *team work*.

Menurut realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut:

1. Memberikan dan menjelaskan perintah. Dalam setiap program yang dibuat atau yang sudah ada sebelumnya, baik dari atasan maupun bawahan dapat diperintahkan sesuai dengan hasil kesepakatan lewat musyawarah. Hal ini juga tentunya pada mereka yang memiliki keahlian dibidang yang akan dilaksanakan. Pemimpin atau mudhirah Hj. Habibah biasanya melakukan penjelasan terlebih dahulu agar dalam melaksanakan program tidak banyak kesalahan yang dibuat. Atau kalaupun ada kesalahan, baik yang kecil ataupun yang besar akan dievaluasi di rapat/musyawarah berikutnya. Dan itu pun apabila dirasa perlu didiskusikan bersama.
2. Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan. Seorang pemimpin tentunya diharuskan mempunyai kemampuan dalam manajemen organisasi yang dikelolanya dan menyusun sebuah kebijakan dalam mengambil setiap keputusan pada setiap program.
3. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan dan keahlian agar bisa lebih efektif dalam melaksanakan berbagai macam kegiatan. Setiap kepengurusan dalam kegiatan, pemimpin pondok memberikan kesempatan bagi siapa saja yang ingin mempelajari program dan melakukannya bersama-sama para ahli bidang masing-masing.

4. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreatif masing-masing.
5. Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien. Pemimpin memberi evaluasi baik disaat pelaksanaan program maupun sesudahnya agar tetap bisa mengawasi dan secara tidak langsung ikut melakukan proses pelaksanaan kegiatan.

Dengan demikian, dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pelaksanaan dan pengarahan dalam manajemen pendidikan Islam harus ada keseimbangan antar keduanya (lembaga dan *stakeholders*). Hal ini bertujuan untuk melancarkan proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja atau para anggota, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

Konsep yang diberikan oleh Al-Qur'an dan Hadits dalam pelaksanaan manajemen pendidikan Islam yang siap untuk diimplementasikan dalam pelaksanaan pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yaitu *sa'adah al daroin*. Di sinilah peran manajer atau kepala sekolah sangat jelas dalam melaksanakan fungsinya, yakni selalu memberikan bimbingan, arahan, koreksi serta memberikan kesempatan kepada semua organ yang masuk di dalamnya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Actuating juga dijadikan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi aktuasi tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerak dan pelaksanaan dalam Al-quran dan Al-Hadits di atas diistilahkan

dengan memberi bimbingan, *motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberi arahan), *influencing* (mempengaruhi), *commanding* (memberikan komando atau perintah), dan mengingatkan.

Implementasi *actuating* dalam manajemen pendidikan Islam dapat berbentuk kegiatan memberikan dan menjelaskan perintah, memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan, memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi, memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing dan memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

d. Pengawasan (*Evaluating*)

Pengawasan terhadap program kerja di sini merupakan segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa program kerja yang telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Untuk melihat kesesuaian antara pelaksanaan dengan perencanaan yang telah ditetapkan di pondok pesantren Al-Falah Puteri ini, maka proses pengawasan dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan observasi langsung dan observasi tidak langsung.

Observasi secara langsung dilakukan oleh pimpinan tanpa memberitahu sebelumnya dan yang kedua pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung menginstruksikan staf-stafnya atau orang-orang tertentu untuk memberikan laporan terhadapnya.

Selanjutnya dalam pengawasan, hal yang terpenting adalah evaluasi di mana kegiatan terakhir yang harus dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Al-Falah Puteri dalam melaksanakan pelibatan *stakeholders* penyelenggaraan pendidikan, di antaranya: pimpinan mengevaluasi berbagai program dan kegiatan dengan pihak *stakeholders* (pemerintah maupun masyarakat secara umum). Hal ini dimaksudkan agar terlihat kinerja yang dilakukan oleh lembaga pendidikan yang dipimpinnya dalam membina hubungan dengan pihak terkait dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah.

Pengawasan program kerja di pondok pesantren Al-Falah Puteri ini merupakan tanggungjawab pimpinan pondok pesantren baik ketua yayasan ataupun mudhirah/pemimpin dalam pelaksanaan serta mengadakan tindakan perbaikan atau penyesuaian yang dipandang perlu, di samping itu pengawasan bertujuan untuk mengevaluasi tentang apa yang telah dicapai di pondok pesantren Al-Falah Puteri ini.

Mengenai pengawasan yang harus dijalankan oleh pimpinan pondok pesantren Al-Falah Puteri sebenarnya sudah diatur secara khusus di dalam buku panduan Bab VI tentang pengawasan dan sanksi. Pengawasan dan sanksi tidak hanya dari *mudirul ma'had* pada bawahan-bawahan, akan tetapi juga berlaku dari yayasan kepada *mudirul ma'had*. Hal ini termuat dalam pasal 19 bahwa pengawasan terhadap segala ketentuan yang berlaku bagi *mudirul ma'had* dilakukan oleh yayasan. selanjutnya dengan wewenang yang ada padanya, baik dari segi pengawasan dan sanksi.

Selanjutnya, pada pasal 21 mengenai kewajiban pengawasan yang dilakukan *mudirul ma'had* kepada bawahan. Pasal tersebut menjelaskan tentang pengawasan

terhadap koordinator, guru dan karyawan dilakukan oleh *mudirul ma'had*. Poin berikutnya bahwa dengan kewenangan yang ada padanya, yayasan dapat menerapkan sanksi terhadap koordinator, guru dan karyawan berupa:

1. Peringatan tertulis/lisan pertama untuk pelanggaran yang dapat diperbaiki oleh yang bersangkutan.
2. Peringatan tertulis/lisan kedua, jika yang pertama tidak diindahkan.
3. Peringatan tertulis/lisan ketiga, sebagai peringatan terakhir yang berakibat pemberhentian dari jabatan baik sebagai guru atau karyawan dan lain sebagainya.

Terkait dengan pasal di atas, menurut mudhirah pondok pesantren Al-Falah Puteri menyatakan:

“Pengawasan dilakukan secara berjenjang atau bertahap, mulai dari kepala bidang ataupun koordinator. Pengawasan yang dilakukan terhadap bawahan selalu berurutan berupa tugas-tugas yang dijalankan sesuai dengan pelaksanaan di lapangan”.²⁴

Hal di atas, juga tidak jauh berbeda dari salah satu kepala bidang yang mengatakan:

“Pengawasan terhadap kinerja bawahan selalu dilakukan oleh pimpinan, dilakukan dengan melihat program kerja dan pelaksanaan di lapangan”.²⁵

Kemudian, dari hasil lapangan terlihat data mengenai pengawasam yang diberikan selama ini. Menurut pimpinan pondok pesantren Al-Falah Puteri megatakan bahwa:

²⁴Wawancara dengan Hj. H. J. pada tanggal 02 Februari 2016.

²⁵Wawancara dengan H. H. B. pada tanggal 03 Februari 2016.

“Dalam pengawasan di beberapa masalah yang ditemui, maka biasanya langsung diberi pengarahan mengenai batas-batas tugas. Jika dalam beberapa masalah tersebut terasa lama penyelesaiannya, maka dilihat kerja nyata yang ada di lapangan sesuai dengan instruksi, maka tidak diawasi secara langsung lagi. Tetapi jika ada kekurangan yang memang harus didiskusikan kembali, maka akan diadakan musyawarah dengan yang bersangkutan langsung dan bisa dengan memberi bantuan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Bagi yang belum bisa melakukan tugas yang diberikan, maka akan diajari sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, bisa saja sebagai anggota terlebih dahulu dalam kurun waktu yang diberikan, sebelum benar-benar ditetapkan tugas yang sebenarnya dan menghasilkan kinerja yang bagus”.²⁶

Beliau menambahkan:

“Selama ini setiap pengawasan yang saya lakukan dijalankan secara kekeluargaan, memberi nasehat sesuai kebutuhan dan mengawasi secara teratur, khususnya jika ada program-program atau penerimaan santri baru, saya akan mengecek kembali kesiapan-kesiapan dalam melaksanakan program-program yang sudah disusun”.²⁷

Kemudian, dari kepala bidang yang lain mengenai pola kepengawasan ini mengatakan bahwa:

“Selama ini pengawasan dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan yang dilakukan secara langsung biasanya menanyakan kepada kami terkait dengan program kerja yang sedang dijalankan, terkadang juga program kerja yang ingin jalan selanjutnya. Sedangkan pengawasan yang secara tidak langsung dengan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program, dan jika ada beberapa kekurangan, maka biasanya beliau langsung memberikan masukan kepada kami, tanpa menghakimi setiap kekurangan tersebut”.²⁸

Dari hasil paparan di atas, menyimpulkan bahwa pimpinan pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru tentang pengawasan tidaklah dilakukan secara terprogram, tetapi berjenjang sesuai dengan kebutuhan dan bahwa selama ini pola kepengawasan yang dilakukan lebih menggunakan asas kekeluargaan.

²⁶Wawancara dengan Hj. H. J. pada tanggal 02 Februari 2016.

²⁷Wawancara dengan Hj. H. Junaidi pada tanggal 02 Februari 2016.

²⁸Wawancara dengan Hj. A. M. pada tanggal 09 Februari 2016.

Hal di atas diartikan bahwa masyarakat merupakan partner bagi pemerintah untuk tetap menjaga mutu lembaga pendidikan. Pengawasan yang dilakukan masyarakat sebenarnya lebih mudah dan cepat berpengaruh karena masyarakat lebih dekat dengan pesantren. Di samping itu, masyarakat adalah pihak yang paling mengetahui secara pasti kegiatan keseharian lembaga tersebut sehingga benar-benar dapat mengontrol mutu pendidikan.

3. Bentuk-bentuk relasi *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru

Kehadiran pondok pesantren Al-Falah Puteri tidak hanya menjadi sumber ilmu pengetahuan dan spiritualitas masyarakat, tapi juga sumber dan mitra kerja dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat itu sendiri. Di sisi lain, masyarakat sebagai *user out put* pendidikan pesantren telah memberikan andil besar terhadap keberadaan dan keberlangsungan pesantren dengan cara memasukkan putera puteri mereka ke pondok pesantren dan bahkan rela menyumbangkan sebagian harta dan tanahnya untuk pengembangan pondok pesantren.

Masyarakat sekitar pondok pesantren Al-Falah Puteri ini memiliki perhatian yang sangat tinggi terhadap kelangsungan perkembangan dan pembangunan pesantren. selama ini dinyatakan bahwa terjalinnya hubungan antara keduanya karena saling membutuhkan satu sama lain dalam semua aspek, khususnya aspek keagamaan.

Hasil dari wawancara dan observasi lapangan yang telah dilakukan, bentuk keterlibatan masyarakat berbagai aneka ragam, misalkan dukungan dalam program baru kurikulum tahfizh Al-quran, memberikan saran dan kritik (hal tersebut

disampaikan pada sesekali pertemuan, baik secara langsung ataupun pertemuan yang tidak disengaja), sumbangan dana, tenaga, memberikan motivasi belajar pada santri, ikut menjaga keamanan sekitar pesantren dan lain sebagainya.

Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara langsung dengan pimpinan pesantren, beliau mengatakan:

“Pondok pesantren Al-Falah Puteri ini pada Setiap peringatan Hari Besar Islam (PHBI) yaitu peringatan Maulidur Rasul dan peringatan Isra Mi'raj Nabi Besar Muhammad Saw. Masyarakat sekitar secara antusias ikut melibatkan diri untuk memberi bantuan dalam kelangsungan acara tersebut, seperti membersihkan lingkungan pesantren dan sekitarnya, menjaga keamanan, bahkan bantuan dana dan lainnya. Alhamdulillah, masyarakat sekitar secara suka rela membantu pra acara sampai pasca acara.”

Hal serupa juga dikatakan oleh mantan mudir H. H. B., beliau mengatakan:

“wujud dari kebragamaan masyarakat muslim sekitar terhadap pesantren seperti memberikan bantuan secara langsung di setiap kegiatan, contohnya PHBI. Di setiap proses acara, masyarakat juga ingin dilibatkan dalam acara yang dianggap sakral tersebut, (contohnya menjaga parkir, menyumbang air mineral, bahkan bahan pokok makanan, sampai dana pun juga tidak segan membagi rezeki yg didapat). Sehingga dengan adanya bantuan tenaga dari masyarakat, pihak pesantren sangat terbantu demi kelangsungan acara yang diselenggarakan setiap tahunnya”.

Hubungan semacam ini menjadi sarana promosi yang sangat ampuh bagi pondok pesantren. Kemitraan dan kerjasama seperti ini tentu saja terus dibina dan ditingkatkan pesantren dalam pemberdayaan masyarakat semakin maksimal dan

sebaliknya partisipasi masyarakat dalam pemberdayaan pendidikan pesantren semakin meningkat.

Di sinilah salah satu letak urgensi kemitraan dan kerjasama pesantren dengan masyarakat. Dalam konteks hubungan ini menyebutkan bahwa hubungan lembaga pendidikan (termasuk pesantren) dengan masyarakat tidak mungkin bisa dipisahkan, sebab anggota masyarakat itu sendiri merupakan *in put* lembaga pendidikan yang akan disiapkan untuk menjadi anggota masyarakat yang shaleh yang bisa berperan aktif dan hidup berdampingan dengan anggota masyarakat lainnya.

Masyarakat yang terus mengalami perubahan sosial begitu cepat, secara langsung ataupun tidak, telah menyebabkan perubahan paradigma pesantren. Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga keagamaan untuk *tafaqquh fi ad-din*, akan tetapi pesantren adalah satu kesatuan integral yang tidak lepas dari realitas obyektif agar mampu menjawab tantangan zaman. Karena itu pesantren harus berusaha mengembangkan diri dengan mengasah kreativitas berfikir dan keterampilan santri yang bisa diaplikasikan di masyarakat.

Di bawah ini beberapa bentuk keterlibatan masyarakat terhadap program penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren Al-Falah Puteri Banjarbaru.

1. Pada awal berdirinya pondok pesantren Al-Falah Puteri yang dipelopori oleh K. H. Muhammad Tsani (alm). Beliau memulainya dari pemikiran yang sangat peka mengenai nilai-nilai pendidikan, khususnya di Kalimantan Selatan ini. Kalimantan sangat jauh ketinggalan disemua bidang, terutama bidang pendidikan pondok pesantren. Inilah rupanya pemikiran beliau yang menjadi cikal bakal lahirnya pondok pesantren Al-

Falah. Siang malam beliau memikirkan pendanaan pondok. Beliau mencari dana sampai keluar negeri, yaitu Makkah Al-Mukarramah. Karena beliau naik haji setiap tahunnya ke Mekkah, sekaligus dimanfaatkan untuk mencari dana. Untuk urusan luar negeri ini, kadang-kadang beliau di *back up* oleh bapak H. M. Subli di Jakarta yang berprofesi sebagai pengusaha jasa keberangkatan jamaah haji dan umrah. Pencarian dana di Banjarmasin dilakukan dengan bantuan para pedagang di pasar-pasar, seperti Ujung Murung, pasar PPKE, pasar lima dan lainnya. Dan samapi sekarang pun tetap medapat bantuan dari beberapa pihak yang berdagang di pasar-pasar tersebut.²⁹

2. Setiap tahun pada saat liburan bula suci ramadhan, para orangtua santri memberikan infak dan sadaqah secara ikhlas kepada pondok pesantren yang hasilnya nanti untuk keperluan-keperluan pengembangan dan pembangunan pondok pesantren.
3. Santri yang lulus dan menamatkan pendidikan di pesantren ini beberapa dari mereka bersedia mengabdikan diri di pondok pesantren Al-Falah Puteri, baik sebagai pengajar ataupun sebagai pengasuh/ibu asrama. Dikarenakan juga di antaranya melanjutkan pendidikan di STAI Al-Falah sendiri, sehingga mereka lebih mudah untuk mengabdikan diri.
4. Beberapa masyarakat pada umumnya menyumbangkan dana dar para orangtua santri, Danrim, H. Mansyur, Departemen Agama yang berjumlah Rp. 250.000.000.00.

²⁹Tim redaksi Al-Falah, *Buletin Al-Falah; Media Informasi Tahunan*, (Banjarbaru: Pondok Pesantren Al-Falah, 2009), h. 35.

5. Pemerintah Daerah, seperti Depag dan Diknas memberikan dalam bentuk dana, buku dan komputer.

Kesimpulan dari hasil di atas menyatakan bahwa dengan adanya keterlibatan masyarakat selama ini sangat berdampak terhadap kelangsungan pengembangan dan pembangunan pondok pesantren Al-Falah Puteri secara fisik dan positif bagi santri di pesantren. Keikutsertaan masyarakat dalam pemberian motivasi, pembinaan serta pengawasan terhadap kehidupan pondok pesantren terutama santri dalam perilaku keberagamaannya menjadi lebih baik.

- a. Hubungan pesantren dengan masyarakat

Salah satu lembaga pendidikan yang hidup dan tumbuh di tengah masyarakat, pondok pesantren Al-Falah Puteri diwujudkan dalam berbagai bidang terutama bidang pendidikan, bidang sosial keagamaan dan bidang ekonomi. Dalam bidang pendidikan misalnya bisa dilihat dari partisipasi pondok pesantren dalam mencerdaskan masyarakat melalui majelis ta'limnya. Bahkan di samping itu tidak sedikit pimpinan yayasan dan ustadz pondok pesantren Al-Falah Puteri diminta menjadi khatib dan imam shalat jum'at di mesjid-mesjid, khatib shalat 'Id, muballig dan lain sebagainya.

Contoh lainnya, dalam hal kebutuhan pangan, beberapa masyarakat sekitar mengantar bahan-bahan pokok yang dibutuhkan untuk makanan para santri serta dewan guru yang berada di dalam lingkungan pondok pesantren Al-Falah Puteri. Bahkan, para dewan guru pun ikut serta mengurus secara langsung kebutuhan-kebutuhan, seperti makanan tambahan berupa kue-kue yang disediakan di kantin/kafetaria pondok.

Di sisi lain, perhatian dan partisipasi masyarakat dalam pemberdayaan pendidikan pesantren sebagai wujud hubungan timbal balik juga nampak terlihat, misalnya tidak sedikit masyarakat secara perorangan maupun kolektif yang bersedia memberikan zakat, infak dan sedekah kepada pondok pesantren sebagai wujud kepedulian mereka akan pentingnya pendidikan pesantren.

Pengembangan wali santri dapat dipandang penting sama pentingnya dengan pengembangan staf pesantren. Dengan memperhatikan peran wali santri, setidaknya dapat diambil tiga keuntungan:

- 1) Wali santri dapat memberi informasi tentang pendidikan pada umumnya dan khususnya di pesantren.
- 2) Partisipasi wali santri dapat menumbuhkan komitmen mereka untuk mendorong prestasi pendidikan anak-anak mereka di pesantren.
- 3) Partisipasi wali santri dalam proses pembuatan keputusan akan mengurangi tingkat resistensi dalam implementasi program-program pendidikan pesantren.

b. Hubungan pesantren dengan instansi terkait

Hubungan dengan instansi terkait seperti Departemen Agama sebagai lembaga pemerintah yang memayungi pondok pesantren di Indonesia tentu punya komitmen kuat untuk memberdayakan pesantren. Pemberdayaan ini bisa dilakukan melalui pembinaan dan melibatkan pesantren dalam banyak kegiatan. Di pondok pesantren Al-Falah Puteri sendiri tidak saja pada aspek administrasi dan kelembagaan, tapi sumber daya manusia pesantren.

Sebagai contoh, telah dilakukan orientasi pembelajaran kitab kuning bagi ustadz/ustadzah di pesantren dan orientasi guru bahasa Arab. Dengan demikian, diharapkan pondok pesantren tidak ketinggalan dengan lembaga pendidikan lainnya. Dalam kaitan inilah hubungan pondok pesantren dengan Departemen Agama tetap eksis dan terpelihara dengan baik. Kondisi ini juga menjadi bantuan pembinaan yang kontinyu dari Departemen Pendidikan Nasional.

Hadirnya program pendidikan kesetaraan yang diprogram oleh pemerintah adalah dengan bukti nyata dari realisasi hubungan yang dibangun selama ini. Kehadiran madrasah dan sekolah serta program pendidikan kesetaraan menghendaki kedua departemen ini turut ambil bagian dalam pengambilan kebijakan terutama terkait dengan kurikulum yang diterapkan. Ini tidak berarti ada intervensi dari mereka terhadap kurikulum pesantren. Kurikulum pesantren berada dalam kewenangan pesantren itu sendiri untuk mengelola dan menerapkannya pada madrasah atau sekolah di pondok pesantren.

Hubungan yang lainnya juga dibangun oleh pondok pesantren Al-Falah Puteri dengan Pemerintah Daerah. Realisasi hubungan ini biasanya diwujudkan dalam bentuk keterlibatan Pemerintah Daerah memberikan insentif kepada guru honorer dalam setiap tiga bulan, bantuan bangunan fisik pesantren, bantuan rehab sarana dan prasarana pesantren, penempatan guru honor daerah di pesantren, bantuan sarana pembelajaran pesantren seperti laboratorium bahasa dan lain sebagainya.

c. Hubungan pemerintah dan instansi lainnya

Al-Falah telah membangun dan membina hubungan yang baik dengan masyarakat dan menjalin kerjasama dengan pemerintah dan instansi terkait seperti

Departemen Agama, Departemen Pendidikan Nasional serta lembaga-lembaga lainnya yang memiliki perhatian terhadap pondok pesantren.

Selain kerjasama yang dilakukan dengan instansi pemerintah maupun lembaga pendidikan di dalam negeri, pondok pesantren Al-Falah Puteri juga menjalin jaringan dengan pihak luar negeri seperti Saudi Arabia dan Mesir. Tercatat sekitar tahun 1981 kerajaan Saudi Arabia memberikan sumbangan untuk membangun asrama sekitar 63 juta rupiah.

Selain itu berdasarkan surat keputusan nomor 26 tanggal 26 Juni 1995 Universitas Al-Azhar Cairo Mesir mengakui lulusan Aliyah pondok pesantren Al-Falah sederajat dengan lulusan Aliyah Al-Azhar Cairo Mesir. Oleh karena itu, lulusan pondok pesantren Al-Falah langsung diterima di perguruan tinggi Al-Azhar Cairo Mesir tanpa melalui tes. Dengan demikian, pondok pesantren ini sudah mendapat persamaan atau *mu'adalah* dari Universitas Al-Azhar Cairo Mesir.

Semua gambaran yang ada di atas membuktikan bahwa pondok pesantren Al-Falah Puteri telah membina dan menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan masyarakat dan menjalin kerjasama dengan pemerintah dan juga instansi terkait, bahkan dengan pihak luar negeri.

Fenomena seperti ini mengindikasikan kemauan kuat dan komitmen pemerintah untuk memajukan lembaga pendidikan Islam di Indonesia, terutama pesantren. Oleh karena itu, aspek penguatan jaringan kemitraan dan kerjasama ini menjadi salah satu kebijakan strategis Departemen Agama untuk memajukan lembaga-lembaga pendidikan ke masa depan yang lebih baik.

Adapun kaitan pesantren yang berhubungan dengan luar negeri tampaknya perlu dikembangkan terutama untuk meningkatkan kualitas akademik pondok pesantren ke depan. Dalam kerangka itulah misalnya telah diprogramkan pengiriman kyai dan santri ke luar negeri. Direktorat Pendidikan dan Diniyah serta pondok pesantren melakukan kerjasama dengan berbagai negara dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di pondok pesantren.

Kerjasama atau hubungan ini dimaksudkan untuk membuktikan bahwa Islam adalah agama *rahmatan lil 'alamin*. Sekalipun demikian tetap harus disadari bahwa kerjasama yang akan merugikan pondok pesantren tentu tidak akan dilakukan terlebih jika tujuannya untuk merendahkan martabat pondok pesantren.

Kerjasama yang dibangun selama ini tampaknya tidak berlebihan, karena pondok pesantren sekarang sudah berada di era globalisasi. Keterbukaannya dengan dunia luar diharapkan menjadi sumber penguat keberadaan pondok pesantren di Indonesia dan sumber inspirasi pengembangan pondok pesantren ke depan.

C. PEMBAHASAN

Pelaksana program pendidikan, lembaga adalah pemeran utama untuk melaksanakan program tersebut. Dalam pelaksanaan program-program serta tujuan yang telah disepakati oleh lembaga pendidikan tersebut tentunya tidak bisa terlepas dengan problematika maupun persoalan-persoalan lain yang harus diselesaikan oleh sebuah lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam.

Sebuah lembaga pendidikan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan lembaga pendidikan melebihi kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu lembaga pendidikan tersebut harus mampu memperdayakan potensi

yang dimiliki secara maksimal, mengurangi resiko-resiko yang akan terjadi. Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai atau tidaknya tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan adalah fungsi dari lingkungan manajemen lembaga pendidikan.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam untuk menyelesaikan persoalan tersebut tentunya dengan menggunakan metode-metode yang variatif. Salah satunya adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Di mana analisis SWOT lembaga pendidikan Islam melihat kekuatan dengan basis ke Islamannya yang berlandaskan Al-Quran dan Hadits, melihat kelemahan-kelemahan yang dimiliki kemudian diperbaiki, membaca peluang-peluang dalam terjadi dalam kehidupan sehingga meluluskan generasi yang berakhlak mulia, kredibel dan berkualitas sehingga mampu bersaing dalam dunia kerja, serta melihat ancaman-ancaman yang terjadi maupun yang akan terjadi sehingga ancaman-ancaman tersebut bisa berubah menjadi peluang.

Analisis SWOT merupakan salah satu alternatif didalam manajemen pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam. Analisis SWOT merupakan sebuah pendekatan yang paling terkenal dan paling mutakhir dalam dunia manajemen. Analisis SWOT juga merupakan sebuah strategi trobosan terbaru dalam dunia pendidikan untuk menuntaskan permasalahan atau hambatan-hambatan dalam lembaga pendidikan Islam. Kata SWOT merupakan perpendekan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Treaths* (ancaman).

Metode atau pendekatan ini harus memikirkan tentang kekuatan apa saja yang miliki, kelemahan apa saja yang melekat pada diri atau lembaga pendidikan dan kemudian juga harus melihat kesempatan atau *Opportunity* yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan serta tantangan yang menghadang di depan.

Analisis ini dilakukan, baik terhadap pesaing langsung maupun pesaing tidak langsung karena harus berusaha untuk dapat menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh sebuah lembaga pendidikan. Dalam Analisis SWOT ada empat titik penekanan, yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan dalam pondok pesantren adalah kompetensi khusus atau keunggulan-keunggulan lain yang berakibat pada nilai plus atau keunggulan komparatif pondok pesantren tersebut. Hal ini bisa dilihat jika sebuah lembaga pendidikan harus memiliki *skill* atau keterampilan yang bisa disalurkan bagi peserta didik, lulusan terbaik/hasil andalan, maupun kelebihan-kelebihan lain yang membuatnya unggul bagi para pesaing serta dapat memuaskan *steakholders* maupun pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat dan bangsa). Kekuatan Pesantren di sini meliputi:

- a) Pesantren mempunyai pengaruh cukup kuat pada hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat muslim pedesaan yang taat.
- b) Pesantren menggunakan sistem *sorogan* dan *halaqoh* (ceramah) dengan metode tersebut menyimpulkan bahwa kemampuan akan menghafal sekian banyak ayat, Hadits, dan pelajaran-pelajaran lainnya di luar kepala.

Akan tetapi, pondok pesantren Al-Falah juga menggunakan sistem pembelajaran umumnya yang diatur Depag dan Diknas.

- c) Sistem pembelajaran pesantren dinilai dapat melestarikan kitab-kitab klasik, juga sedikit-tidaknya mampu membuat peserta didiknya memahami bahasa aslinya (bahasa Arab).
- d) Dapat menerima (ikhlas) dengan kekurangan sarana dan prasarana yang dimiliki pesantren serta semangat juang yang menggebu-gebu untuk menutupi kekurangan dan berusaha untuk mengatasinya.
- e) Sistemnya yang sentralistik, di mana para santri sangat menghormati/*ta'dhim* kepada kyai dan mentaati hampir segala yang diperintakkannya, membuat lebih mudah dalam pengorganisasian dan menata administrasi pesantren.

Sebagai contoh bidang keunggulan, antara lain kekuatan pada sumber keuangan, citra yang positif, keunggulan kedudukan di masyarakat, loyalitas pengguna dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan. Sedangkan keunggulan lembaga pendidikan di era otonomi pendidikan antara lain sumber daya manusia yang secara kuantitatif besar, hanya saja perlu pembenahan dari kualitas.

Selain itu *antusiasme* pelaksanaan pendidikan Islam sangat tinggi, yang didukung sarana prasarana pendidikan yang cukup memadai dan terus membangun sesuai dengan kebutuhan. Hal lain dari faktor keunggulan lembaga pendidikan Islam adalah kebutuhan masyarakat terhadap yang bersifat *transendental* sangat tinggi, dan itu sangat mungkin diharapkan dari proses pendidikan lembaga pendidikan Islam.

Bagi sebuah lembaga pendidikan sangat penting untuk mengenali terhadap kekuatan dasar lembaga tersebut sebagai langkah awal atau tonggak menuju pendidikan yang berbasis kualitas tinggi. Mengenali kekuatan dan terus melakukan refleksi adalah sebuah langkah besar untuk menuju kemajuan bagi lembaga pendidikan Islam.

Lembaga pendidikan pesantren memiliki kelebihan, antara lain:

- 1) Pandangan pesantren bahwa manusia dilahirkan menurut fithrah masing-masing, yang di dalamnya terdapat daya-daya positif (*Ilahiyah*) yang harus dikembangkan sekaligus juga mencegah timbulnya daya-daya negatif (*syathaniyah*).
- 2) Pandangan bahwa tugas melaksanakan pendidikan merupakan ibadah pada Allah Swt., sehingga dalam menjalankan proses belajar-mengajar seyogyanya dilakukan secara ikhlas dan semata-mata hanya mengharap ridha (restu atau perkenan) dari Allah Swt.
- 3) Hubungan yang baik dan saling menghormati antara murid dan guru, bahwa seorang murid tidak akan menjadi manusia yang baik dan pandai tanpa guru, sedangkan sang guru dalam melaksanakan tugasnya berprinsip sebagai hamba yang sedang mengemban amanat dari Allah Swt.
- 4) Pesantren adalah tempat mencari ilmu dan mengabdikan bukan sebagai tempat mencari ijazah, kalau pun dalam pengabdian itu kemudian diperoleh selembarnya ijazah, itu tak lebih sebagai kenang-kenangan yang logis yang bukan menjadi target atau tujuan utama.

- 5) Metode belajar model *halaqah*, *sorogan*, dan *bandongan* yang bermuatan kewajiban menghafal.
- 6) Nilai-nilai pendidikan dengan sistem asrama.
- 7) Pandangan hidup jangka panjang dan menyeluruh, bahwa bagi siapa pun yang benar-benar beriman pada Allah Swt. akan selalu optimis dalam menjalani kehidupan yang terkadang amat misterius

Pendidikan pesantren tidak dapat berkembang dan berdinamika secara baik dan berkesinambungan apabila tidak diapresiasi dalam kerangka strategis. Hal itu harus dinilai atau dipandang sebagai suatu kekuatan atau kelebihan yang perlu dipertahankan secara terencana dan sistematis, dan kalau perlu “dipromosikan”. Nilai universal itu sebetulnya telah mampu mencetak sejumlah lulusan atau alumni dan diduga prosentase terbesarnya adalah telah mampu mencapai prestasi tertentu.

Sejumlah alumni tersebut alangkah bagusnya jika dicatat secara rapi dan lengkap dengan *curriculum vitae* mereka. Catatan rapi itu dapat digunakan sebagai data untuk mengetahui grafik turun naiknya kualitas alumni. Angka-angka tersebut kelak menjadi aspek penting dalam “mempromosikan” kelebihan lembaga. Data alumni tersebut merupakan salah satu produk yang dihasilkan dari penggunaan metode *Strength*.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Segala sesuatu pasti memiliki kelemahan adalah hal yang wajar, tetapi yang terpenting adalah bagaimana sebagai penentu kebijakan dalam lembaga pendidikan bisa meminimalisir kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lain.

Kelemahan ini bisa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan tenaga pendidik, lemahnya kepercayaan masyarakat, tidak sesuai antara hasil lulusan dengan kebutuhan masyarakat atau dunia usaha dan industri dan lain-lain.

Lembaga pesantren memiliki enam aspek kelemahan, yakni:

- a. Pandangan bahwa ilmu adalah hal yang sudah mapan dan dapat diperoleh melalui barokah kyai.
- b. Pandangan yang tidak kritis yang menyatakan bahwa setiap yang diajarkan oleh kiai, ustadz dan kitab kuning diterima sebagai kebenaran final yang tidak perlu dipertanyakan lagi.
- c. Pandangan bahwa kehidupan *ukhrâwi* (akhirat) paling penting, sedangkan kehidupan *duniawi* (dunia pra-akhirat) dipandang tidak (kurang) penting.
- d. Metode belajar dengan menghafal dan teori-teori pemikiran tradisional yang diterapkan untuk semua ilmu pengetahuan apa pun yang diajarkan di dalamnya.
- e. Kepatuhan mutlak kepada kyai, guru dan kehidupan kolektif (asrama) yang tidak diimbangi dengan kebebasan mengembangkan potensi jati diri (individualitas).
- f. Pandangan hidup *fatalistis* yang bersikap menyerahkan nasib diri kepada keadaan apa adanya.

Persoalannya adalah bagaimana metode yang terbaik untuk mengevaluasi ke enam aspek itu. Sebab, jika salah memilih cara tidak tertutup kemungkinan ada pihak pengelola yang tersinggung, sehingga justru akan membuat problematika baru yang seharusnya tidak terjadi. Salah satu cara atau mekanisme mengevaluasi enam aspek

kelemahan itu ialah melalui *musyawarah lengkap (quorum)* segenap kyai, para pengurus, pengelola dan *stakeholders* yang mengacu kepada AD/ART lembaga pendidikan pesantren itu.

Sebagian besar *stakeholders* seringkali tidak mengenal atau tidak mendapatkan informasi lengkap tentang detail-detail Anggota Rumah Tangga (ART) lembaga, sehingga aturan main pengelolaan lembaga juga tidak berperan sebagai rambu-rambu normatif yang dipatuhi oleh semua pihak. Otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan atau kebijakan dalam musyawarah bukan orang perorang, tetapi suara aklamasi para *stakeholders*.

Untuk itu, beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para pengelola pendidikan Islam, antara lain:

- a) Lemahnya SDM dalam lembaga pendidikan Islam. Meskipun masih dianggap kurang, akan tetapi pengelolaannya semakin baik dengan adanya para alumni yang bersedia mengabdikan diri demi kepentingan pondok pesantren ini.
- b) sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja. Perkembangan sekarang sudah mulai memenuhi sarana yang dibutuhkan *stakeholders*, baik internal maupun eksternal.
- c) Lembaga pendidikan Islam swasta umumnya kurang bisa menangkap peluang, sehingga mereka hanya puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini. Dalam hal peluang, pesantren ini tidak menutupi kekurangan yang ada, akan tetapi pesantren tidak menutup mata dalam mengambil

setiap peluang yang ada, meskipun sampai pada titik yang berat untuk mendapatkan peluang yang ada dengan kerjasama yang kuat.

- d) *Uotput* lembaga pendidikan Islam belum sepenuhnya bersaing dengan *output* lembaga pendidikan yang lain dan sebagainya. Pada dasarnya, pondok pesantren ini tidak meresahkan masalah persaingan dengan lembaga pendidikan Islam yang lain. Hanya saja malah menjadi bahan percontohan yang baik dalam membangun pesantren ke arah yang lebih efektif dan efisien untuk kemajuan masa depan yang akan datang.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bahkan menjadi formulasi dalam lembaga pendidikan. Situasi lingkungan tersebut misalnya:

- a. Kecendrungan penting yang terjadi dikalangan peserta didik.
- b. Identifikasi suatu layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian.
- c. Perubahan dalam keadaan persaingan.
- d. Hubungan dengan pengguna atau pelanggan dan sebagainya.

Peluang pengembangan lembaga pendidikan Islam antara lain:

- 1) Di era yang sedang krisis moral dan krisis kejujuran seperti ini diperlukan peran serta pendidikan agama Islam yang lebih dominan. Pada kehidupan masyarakat kota dan modern yang cenderung konsumtif dan hedonis, membutuhkan petunjuk jiwa, sehingga kajian-kajian agama berdimensi sufistik kia menjamur. Ini menjadi salah satu peluang bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam ke depan.

- 2) Secara historis dan realitas, mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim, bahkan merupakan komunitas muslim terbesar di seluruh dunia. Ini adalah peluang yang sangat setrategi bagi pentingnya manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam.

Peluang dari Pondok Pesantren yang dikembangkan:

- a) Adanya tradisi keagamaan dan kepemimpinan (informal) pada pesantren yang merupakan potensi nasional untuk pembangunan, khususnya pembinaan keimanan dan ketakwaan yang menjadi tujuan pendidikan nasional. Harus diakui bahwa peranan para tokoh pesantren masih menduduki dominasi tinggi dalam masyarakat. Oleh karena itu, program pembangunan yang tidak disertai kepemihakan mereka dapat saja terbengkalai. Pendapat mereka yang bersifat apolitis diperhatikan semua pihak.
- b) Tradisi keagamaan pada pesantren terlihat sangat kuat dan tidak mudah untuk dimasuki oleh paham-paham dari luar yang akan merusak sendi-sendi tradisi keagamaan tersebut.
- c) Lembaga pendidikan pesantren masih diterima sebagai lembaga pendidikan alternatif. Keterbatasan tempat dan kurang cerahnya harapan lulusan sekolah umum menolong kedudukan lembaga pendidikan Islam (pesantren) untuk selalu dapat melaksanakan program studinya, baik secara menyeluruh maupun secara terbatas.
- d) Keterikatan psikologis orang tua muslim dengan lembaga pendidikan agama masih kuat. Walaupun terasa bahwa lembaga pendidikan pesantren masih

banyak kekurangan secara umum tidak menggoyahkan keterkaitan psikologis dan emosional orang tua muslim pada lembaga pendidikan tersebut.

- e) Kuantitas lembaga pendidikan pesantren yang berjumlah sangat banyak, membuat keberadaan pesantren sangat berpengaruh dan menjadi perhatian sistem pendidikan nasional.

Lembaga pendidikan pesantren dengan menggunakan metode yang ketiga ini dapat mencatat sekian peluang atau kesempatan penting yang perlu digarap dan diwujudkan secara terencana, yaitu:

Pertama, kewibawaan kiai sebagai figur pemimpin umat yang bertipe jujur dan ikhlas dapat dijadikan modal publikatif untuk meyakinkan semua pihak untuk menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan pesantren.

Kedua, perilaku tidak bermoral yang sering terjadi di sekolah-sekolah umum di luar lembaga pendidikan pesantren merupakan momentum yang baik bagi lembaga ini untuk menawarkan konsepsi dan sistem pendidikan yang siap mencetak anak didik yang bermoral, religius, berpengetahuan luas, serta bermental percaya diri (*confidence*) dalam menjalani kehidupan yang majemuk dan kompetitif, sehingga mereka bisa terhindar dari tragedi menjadi seorang pengangguran.

Ketiga, temuan-temuan sains teknologi yang semakin canggih dan beraneka macam kegunaannya bagi pola kehidupan modern, lembaga pendidikan pesantren harus bisa memanfaatkan sebagai wahana atau instrumen meningkatkan mutu dan kreativitas santri, guru, serta seluruh SDM-nya.

Keempat, pemberdayaan kualitas SDM juga memerlukan kerjasama (*networking*) dengan lembaga lain yang *bonafide*, baik berbentuk beasiswa bagi

santri berprestasi untuk berstudi S1, S2, atau S3 di luar negeri atau di dalam negeri, maupun berbentuk pelatihan-pelatihan penting yang insidental dan tidak periodik.

4. Ancaman (*Treaths*)

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan peranannya sebuah lembaga pendidikan itu sendiri. Contoh ancaman tersebut adalah minat peserta didik baru yang menurun, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut dan lain-lain.

Sejalan dengan perkembangan global, pondok pesantren menghadapi tantangan manajerial yang cukup mendasar. Harapan dari berbagai pihak agar pendidikan dikelola dengan pola “industri pendidikan” merupakan salah satu perkembangan yang muncul dalam era kompetitif saat ini. Manajemen pendidikan tidak lagi bisa dianggap sebagai “manajemen sosial” yang bebas dari keharusan pencapaian target dan dikendalikan oleh subyek tertentu, misalnya dengan pendekatan kekeluargaan seperti yang ada di sebagian besar pesantren di Indonesia.

Sesuatu yang dapat dikembangkan mengenai peran pesantren adalah pada peran strategisnya dalam mengelola pola manajemen strategik yang dapat menghasilkan rumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, yang dalam hal ini disebut Pesantren.

Sudah banyak diketahui bahwa peran pesantren secara konvensional adalah melakukan proses transfer ilmu agama Islam, mencetak kader-kader ulama dan

mempertahankan tradisi. Namun dalam perkembangan modern, pesantren menghadapi tantangan baru, di mana ia tidak bisa mengelak dari proses modernisasi itu. Dampak dari modernisasi setidaknya mempengaruhi pesantren dari berbagai aspeknya, di antaranya adalah sistem kelembagaan, orientasi hubungan kiyai-santri, kepemimpinan dan peran pesantren.

Dalam perkembangan modern seperti saat ini, tuntutan peran pesantren semakin kompleks. Problem-problem sosial ekonomi yang terjadi di masyarakat, seperti masalah disintegrasi, kemiskinan, kemunduran akhlak sudah semakin terbuka dan merajalela di masyarakat. Pesantren diharapkan tidak saja mampu menyelesaikan masalah-masalah yang terkait dengan faham keagamaan, tetapi juga diharapkan dapat terlibat menyelesaikan masalah-masalah sosial tersebut.

Ancaman Pesantren bisa berupa:

- a. Lembaga pesantren memberikan kesan tradisional sehingga tidak menjadi pilihan untuk kemajuan.
- b. Pesantren dikesankan eksklusif.
- c. Kurang mengikuti perkembangan kitab-kitab terbaru dengan problematika yang terjadi di masyarakat.
- d. Pola kehidupannya mencontoh para sufi, sehingga dalam pandangan kebanyakan orang, terlihat kumuh dan tidak terawat dengan baik serta kurang memperhatikan unsur keduniawian.
- e. Sistem organisasi yang sentralistik, di mana semua kebijakan dan orientasi program ditentukan oleh kyai, menjadikan ketergantungan kepada sosok sentral, dan menjadi ancaman serius ketika sang kyai wafat.

Dalam konteks kekinian, pesantren menghadapi problematika internal dan eksternal (tradisi keilmuan). *Problem internal* adalah *out put* (alumni pesantren) tingkat kualitas sumber daya manusianya dalam memahami bidang disiplin ilmu dirasa mengalami penurunan, karena dampak dari sebagian pesantren yang membuka diri untuk bidang keilmuan umum (sekolah formal /Perguruan Tinggi) sehingga mengabaikan ketekunannya terhadap bidang disiplin agama. Maka, tentu harus dicari formulasi agar dampak tersebut diatas tidak menjadi bom waktu dikemudian hari, salah satunya dengan mendirikan kelas *takhasus* (*Ma'had 'Aly*) dengan konsentrasi bidang tertentu seperti Fiqh, Hadist, Tafsir, dan lain-lain.

Problem eksternal masyarakat dihadapkan pada perkembangan global saat ini, era industri di tengah kebutuhan ekonomi masyarakat mengubah pola pikir santri pesantren menjadi pragmatis (orientasi kerja), maka tradisi keilmuan pesantren harus selalu dijaga dengan karakteristiknya yang khas yaitu kitab kuning, sambil membuka diri untuk memenuhi kebutuhan santri pesantren yang memang siap/mampu menekuni bidang ilmu pengetahuan sains dan teknologi.

Di sinilah keidealan serta keunggulan pesantren yang senantiasa tetap memegang teguh prinsip tujuan awalnya sebagai pendidikan berbasis agama (*tafaquh fiddin*), akan tetapi memiliki kesadaran untuk membuka ruang bagi perkembangan ilmu pengetahuan sains dan teknologi di dunia pesantren, sehingga bisa diterima oleh segenap lapisan masyarakat serta dinamis dalam menjawab tantangan ke depan.

Di samping itu, persepsi sebagian masyarakat terhadap dunia pesantren tidak dapat dipandang sebelah mata. Setelah ratusan tahun berdiri, pesantren kini dikucilkan. Akibat sedikit sekali media masa atau lembaga kemasyarakatan yang

berusaha mengangkat sisi sesungguhnya dari dunia santri dan pesantren, santri dan dunia pesantren dipenuhi citra atau cap yang menakutkan. Masyarakat santri di pesantren dipandang oleh masyarakat umum non pesantren dalam dua pemahaman yang merugikan, yaitu:

Pertama, masyarakat santri di pesantren dipahami sebagai kelompok yang semata-mata belajar agama dan kitab-kitab Islam tanpa peduli pada masalah-masalah sosial yang terjadi dalam masyarakat umum. *Kedua*, dunia santri dan pesantren dicitrakan sebagai dunia yang tertutup atau eksklusif sehingga dekat dengan keterbelakangan, kekumuhan dan kebodohan atas perkembangan dunia modern. Masyarakat memandang zaman telah berkembang menuju era globalisasi. Mereka menuntut pesantren sebagai institusi pendidikan untuk melakukan akselerasi dan transformasi yang cukup signifikan. Jika dahulu ruang lingkup *out put* terbatas pada dimensi keagamaan saja, maka saat ini lulusan pesantren diharapkan dapat banyak berkontribusi dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat.

Oleh karena itu, pesantren yang awalnya hanya mengajarkan kitab-kitab kuning dan bertujuan mencetak kader ulama, kemudian berubah dengan menawarkan sekolah formal, seperti madrasah atau sekolah. Ini adalah bukti pesantren telah mengalami perubahan orientasi.