

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Pustaka

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage* (*maneggio*, Italia) yang dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia kata *manage* berarti: mengurus, memimpin, mencapai, dan memerintah. Berdasarkan pengertian secara etimologis itu muncullah konsep manajemen yang secara terminologis menurut para ahli disebut sebagai *the act or art of managing, conducting, directing, and controlling*. Manajemen merupakan suatu kegiatan atau seni dalam mengurus (memimpin, mencapai, dan memerintah), membimbing, mengarahkan dan mengendalikan.¹

Dalam pengertian lain manajemen berasal dari bahasa *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Diantara para ahli yang mendefinisikan manajemen adalah Malatu S.P Hasibuan, Menurutnya manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.² Dalam definisi lain menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ

سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿١٠٠﴾

¹ Abdul Rahmat, *Manajemen Pendidikan Islam*, Ideas Publishing, Gorontalo, 2013, hlm. 15-16.

² Malayu S.P Hasibuan, *Maanajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, PT Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 2.

Artinya: *“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”* (QS. As-Sajdah: 5)

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam. Akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini.

Manajemen secara terminologi mempunyai banyak pengertian yang berbeda dari para ahli dan pakar manajemen, antara lain:

Menurut G.R. Terry manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.³

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian manajemen di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah sebagai suatu ilmu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan, dan pengawasan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan dalam pencapaian tujuan yang maksimal, maka manajemen harus memanfaatkan SDM yang berpotensi agar lebih efektif dan efisien serta adanya kerja sama yang baik dalam mencapai tujuan tersebut.

Dilihat secara garis besar bahwasannya manajemen merupakan suatu ilmu yang mempelajari bagaimana mencapai suatu tujuan dan harus dibantu dengan alat, tenaga, orang, ide dan sistem.

b. Unsur-unsur Manajemen

Agar manajemen dapat mencapai tujuan yang sebaik-baiknya, sangatlah diperlukan adanya sarana-sarana atau unsur-unsur

³ George Terry, *Asas-Asas Manajemen*, PT Alumni, Bandung, 2012, hlm. 4.

manajemen. Tanpa adanya sarana-sarana yang menjadi unsur manajemen tujuan yang diharapkan tidak mungkin bisa tercapai.

Sarana atau peralatan manajemen (*tools of management*) yang terdiri atas enam macam yang dikenal dengan 6M, yaitu: *Man* (Manusia), *Money* (Uang), *Materials* (Bahan-bahan), *Machine* (Mesin), *Method* (Metode), *Market* (pasar).⁴ Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) *Man* (Manusia)

Man merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, *man* merujuk pada sumberdaya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan lain sebagainya. Dalam manajemen faktor man adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2) *Money* (Uang)

Merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan untuk membiayai pelaksanaan program atau rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai seperti pembelian alat-alat, bahan baku (penolong), pembayaran gaji dan lainnya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang dicapai dapat berhasil dengan baik. Kegagalan atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan oleh penghitungan dalam menggunakan uang.

Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

⁴ Mohammad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 5.

3) *Material* (Bahan)

Adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan, faktor ini sangat penting karena para pengelola suatu lembaga tidak dapat melaksanakan tugasnya tanpa dukungan oleh kelengkapan alat, sehingga dalam proses pelaksanaan kegiatan oleh pondok pesantren tertentu pula dipersiapkan bahan atau perlengkapan apa-apa yang dibutuhkan.

4) *Machine* (Mesin)

Peranan mesin dalam zaman modern ini tidak akan diragukan lagi. Mesin dapat membantu para pengelola suatu lembaga dalam pekerjaan, mengefisienkan waktu bekerja untuk menghasilkan sesuatu sehingga dapat mencapai keuntungan yang lebih baik. Dengan kata lain, mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.⁵

5) *Methods* (Metode)

Cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional, cara kerja pengelola lembaga atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran jalannya roda manajemen dalam suatu lembaga. Sebaik apapun metode yang digunakan, sementara dalam pelaksanaannya tidak sesuai maka hasilnya tidak akan optimal. Jadi peranan utama dalam manajemen tetap unsur manusianya.

6) *Market* (Pasar)

Merupakan pasar yang hendak dimasuki produksi barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya.⁶

⁵Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 11-12.

⁶*Ibid.*, hlm. 12.

Dalam hal ini adalah podok pesantren Al-Husna, bagaimana pondok tersebut memasarkan untuk penerimaan murid-murid atau santri baru guna memperdalam pendidikan ilmu agama Islam.

c. Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen sebagai suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta mengawasi sebuah kegiatan dalam suatu lembaga atau tujuan yang maksimal, efektif dan efisien. Sampai saat ini fungsi-fungsi manajemen belum ada kesepakatan antara praktisi maupun teoritikus, sehingga menimbulkan berbagai pendapat dari penulis.⁷

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen menurut G.R. Terry sebagaimana yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan⁸ bahwa fungsi manajemen biasanya disingkat dengan POAC, *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan), dan *Controlling* (Pengawasan). Dengan penjelasan sebagai berikut:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.⁹ Pengorganisasian dapat diartikan juga sebagai keseluruhan proses pengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa

⁷ *Ibid.*, hlm. 18.

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 38.

⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 40.

sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.¹⁰

3) *Actuating* (Pengarahan)

Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.¹¹

4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan (*corrective action*).¹²

d. Prinsip-prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta sesuai situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, pencetus teori manajemen yang berasal dari Prancis, prinsip-prinsip umum manajemen terdiri atas:

- 1) Pembagian kerja (*division of work*)
- 2) Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
- 3) Disiplin (*discipline*)
- 4) Kesatuan perintah (*unity of command*)
- 5) Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
- 6) Mengutamakan kepentingan organisasi
- 7) Penggajian pegawai

¹⁰ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2012, hlm. 19.

¹¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 41.

¹² H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 4.

- 8) Pemusatan (*centralization*)
- 9) Hierarki (tingkatan)
- 10) Ketertiban (*order*)
- 11) Keadilan dan kejujuran
- 12) Stabilitas kondisi karyawan
- 13) Prakarsa (*inisiative*)
- 14) Semangat kesatuan, semangat korps.¹³

e. Tujuan Manajemen

Manajemen merupakan hal vital dalam suatu organisasi atau lembaga dalam pendidikan. Tujuan dari diberlakukannya proses manajemen di dalam sebuah organisasi antara lain:

- 1) Menjalankan dan mengevaluasi strategi yang telah direncanakan agar dapat berjalan secara efektif.
- 2) Melakukan peninjauan kembali terhadap implementasi fungsi manajemen serta kinerja para anggota dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Memperbaharui strategi pelaksanaan fungsi manajemen agar tetap mencapai target jika dalam pelaksanaannya ditemukan tantangan-tantangan tertentu.
- 4) Melakukan peninjauan kembali terhadap kekuatan, kelemahan, serta ancaman pada organisasi atau lembaga pendidikan.
- 5) Merancang inovasi yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja para anggota yang juga berimbas pada tercapainya tujuan dan sasaran organisasi (lembaga pendidikan).

Sedangkan kaitannya dengan pendidikan, tujuan dan manfaat manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan pada intinya adalah untuk mencapai dan meningkatkan efektifitas, efisiensi dan

¹³ Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam, Pustaka Setia*, Bandung, 2010, hlm. 35-36.

produktifitas kerja dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.¹⁴

2. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Secara etimologi, pesantren berasal dari kata “santri” yang mendapat awalan pe dan akhiran an yang berarti tempat tinggal santri. Ensiklopedi Islam memberikan gambaran yang berbeda, yakni bahwa pesantren itu berasal dari bahasa tamil yang artinya guru mengaji atau dari bahasa india “*Shastri*” dan kata “*Shastra*” yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau ilmu tentang pengetahuan.¹⁵

Menurut istilah pondok pesantren dimaksudkan suatu bentuk pendidikan ke-Islaman yang melembaga di Indonesia. Seperti telah dikemukakan kata pondok (kamar, gubuk, rumah kecil) dipakai dalam bahasa Indonesia dengan menekankan kesederhanaan bangunan. Sedangkan menurut Mamfred Ziemek¹⁶ pesantren adalah gabungan kata “sant” (manusia baik) dihubungkan dengan suku kata “tra” (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik.

Pengertian pesantren menurut Abdurrahman Wahid adalah sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan disekitarnya dimana dalam kompleks tersebut berdiri beberapa bangunan rumah kediaman pengasuh, sebuah surau atau masjid tempat pengajaran diberikan, dan asrama tempat tinggal para siswa pesantren (santri).¹⁷ Pengertian tersebut senada dengan yang dikemukakan Muhaimin dan Abdul Mujib yang mengatakan bahwa lembaga pendidikan islam yang didalamnya terdapat seorang kiai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (anak didik) dengan sarana

¹⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 16.

¹⁵ Ahmad Muthohar, *Ideologi Pendidikan Pesantren (Pesantren di Tengah Arus Ideologi-Ideologi Pendidikan)*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2007, hlm. 11.

¹⁶ Mamfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, P3M, Jakarta, 1986, hlm. 98-99.

¹⁷ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi, Esai-esai Pesantren*, LKIS, 2001, hlm. 3-4.

masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya produk sebagai tempat tinggal para santri, sehingga masuk dalam unsur-unsur pesantren yaitu adanya kyai, santri, masjid, dan pondok.¹⁸

Istilah pondok didefinisikan sebagai tempat tinggal sederhana bagi kyai bersama para santrinya. Pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang mempunyai kekhasan tersendiri dan berbeda dengan pendidikan lainnya. Zamakhsyari Dhofier¹⁹ mendefinisikan pesantren secara sederhana dalam bukunya yang sudah klasik, Tradisi Pesantren. Menurutnya, sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan islam tradisional dimana siswanya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan “kyai”.

Pesantren yang merupakan “Bapak” dari pendidikan Islami di Indonesia, didirikan Karena adanya tuntutan kebutuhan zaman. Hal ini bisa dilihat dari perjalanan sejarah, dimana pesantren dilahirkan atas kesadaran kewajiban dakwah Islamiah, yakni menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam sekaligus mencetak kader-kader ulam atau da'i. Pesantren sendiri menurut pengertian dasarnya adalah “tempat belajar para santri“. Sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Disamping itu, kata “pondok” mungkin juga berasal dari bahasa arab “*funduq*” yang berarti “hotel atau asrama”.²⁰

Dari keterangan di atas, dapat dirumuskan bahwa pengertian pesantren adalah tempat orang-orang atau para pemuda menginap (bertempat tinggal) yang dibarengi dengan suatu kegiatan untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan

¹⁸ Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*, Trigenda Karya, Bandung, 1993, hlm. 229.

¹⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren (Satudi Tentang Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia)*, LP3ES, Jakarta, 2011, hlm. 79.

²⁰ Iskandar Engku dan Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2014, hlm. 115-116.

ajaran Islam. Secara garis besar pondok pesantren adalah lembaga atau tempat pendidikan dan pengajaran agama Islam yang mempunyai tujuan untuk melestarikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Pesantren tetap berpegang pada prinsip awalnya, tidak mudah terpengaruh terhadap perjalanan arus budaya. Hal inilah yang menyebabkan pesantren tetap eksis di dalam perjalanannya. Bahkan karena menyadari arus yang deras itulah yang menyebabkan pihak luar justru melihat “keunikan” dari pesantren sebagai wilayah sosial yang netral yang mempunyai kekuatan persistensi terhadap arus globalisasi. Dengan pola kehidupannya yang unik, pesantren mampu bertahan selama berabad-abad untuk mempergunakan nilai-nilai hidupnya sendiri.²¹

b. Tipe-tipe Pesantren

Adapun tipe-tipe pendidikan pesantren masing-masing mengikuti kecenderungan yang berbeda. Secara garis besar lembaga-lembaga pesantren dewasa ini dikelompokkan dalam 2 kelompok besar, yaitu:

1) Pesantren Salaf (Klasik)

Yaitu pesantren yang tetap mempertahankan pengajaran-pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan di pesantren. Sistem madrasah diterapkan untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajaran bentuk lama tanpa mengenalkan pelajaran pengetahuan umum.

2) Pesantren Khalaf (Modern)

Yaitu pesantren yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum dalam madrasah-madrasah yang dikembangkannya, atau membuka tipe-tipe sekolah umum dalam lingkungan pesantren. Yang menyelenggarakan tipe-tipe sekolah umum seperti SMP, SMU, bahkan perguruan tinggi dalam lingkungannya. Akan tetapi, tidak berarti pesantren *khalaf* meninggalkan sistem salaf. Ternyata hampir semua pesantren modern meskipun telah

²¹ Abdurrahman Wahid, *Op. Cit.*, hlm. 10.

menyelenggarakan sekolah-sekolah umum tetap menggunakan sistem *salaf* di pondoknya.²²

Selain tipe-tipe pesantren diatas, kategorisasi dari sisi sarana dan prasarana sistem pembelajarannya. Peraturan Menteri Agama No. 3 Tahun 1979 yang mengungkapkan bentuk pondok pesantren sebagai berikut:

- a) Pondok pesantren Tipe A, yaitu pondok pesantren dimana para santri belajar dan bertempat tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren dengan pengajarannya yang berlangsung secara tradisional (wetonan atau sorogan).
- b) Pondok pesantren Tipe B, yaitu pondok pesantren yang melaksanakan pengajaran secara klasikal (madrasah) dan pengajaran oleh kyai bersifat aplikasi dan diberikan pada waktu-waktu tertentu. Para santri tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren.
- c) Pondok pesantren Tipe C, pondok pesantren yang hanya merupakan asrama, sedangkan para santrinya belajar di luar (madrasah atau sekolah umum) dan kyai hanya merupakan pengawas dan Pembina mental para santri tersebut.
- d) Pondok pesantren Tipe D, yaitu pondok pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah.²³

c. Elemen-elemen Pondok Pesantren

Ada lima elemen pokok yang terdapat dalam sebuah pesantren, antara lain: pondok, masjid, kitab-kitab Islam klasik, para santri dan kyainya.

1) Pondok

Pondok adalah asrama atau tempat tinggal para santri. Atau dalam pengertian lain yaitu sebuah asrama pendidikan Islam

²² Mubasyaroh, *Op. Cit.*, hlm. 54-55.

²³ Depag RI, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2003, hlm. 24-25.

tradisional dimana para siswa tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang atau lebih dikenal dengan sebutan kyai. Menurut M Arifin sebagaimana dikutip oleh Mujamil Qomar mendefinisikan pondok pesantren yaitu suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari *leadership* seseorang atau beberapa orang kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. Zamachsyari Dofier berpandangan bahwa pondok pesantren diibaratkan seperti kerajaan kecil dimana kyai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) di lingkungan podok pesantren.²⁴

2) Kiai

Kiai merupakan tokoh sentral dalam pesantren yang memberikan pengajaran. Karena itu kyai adalah salah satu unsur yang paling dominan dalam kehidupan suatu pesantren. Kemasyhuran, perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu. Kharismatik dan wibawa serta keterampilan kiai yang bersangkutan dalam mengelola pesantrennya. Dalam konteks ini pribadi kiai sangat menentukan, sebab ia adalah tokoh sentral dalam pesantren. Gelar kiai diberikan oleh masyarakat kepada orang yang mempunyai ilmu pengetahuan mendalam tentang agama Islam, memiliki dan memimpin pondok pesantren, serta mengajarkan kitab-kitab klasik kepada para santri.²⁵

²⁴ Abd Muin dkk, *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren*, CV Prasasti, Jakarta, 2007, hlm. 16-18.

²⁵ Iskandar Engku dan Siti Zubaidah, *Op. Cit.*, hlm. 119.

3) Masjid

Elemen penting lain dari pesantren adalah masjid. Selain untuk melaksanakan shalat lima waktu dan shalat Jumat, masjid juga digunakan untuk mendidik para santri dan menyelenggarakan pengajaran kitab-kitab kuning. Masjid juga menjadi media pertemuan antara santri, masyarakat, dan kyai. Disinilah, masyarakat sekitar pondok pesantren bisa menimba ilmu dari kyai.

Sebagai pusat pendidikan, masjid merupakan manifestasi universal dari sistem pendidikan Islam sebagaimana yang dilakukan Rasulullah Saw, para sahabat, dan generasi sesudahnya. Tradisi yang dipraktikkan di masjid dilestarikan oleh kalangan pesantren. Para kyai selalu mengajar murid-muridnya di masjid. Mereka menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan nilai-nilai kepada santri, terutama kataatan dan kedisiplinan. Penanaman disiplin kepada para santri dilakukan melalui kegiatan shalat berjamaah setiap waktu di masjid.²⁶

4) Kitab Kuning

Elemen lain dari pesantren adalah kitab kuning (kitab klasik Islam). Tujuan utama dari pengajian ini adalah untuk mendidik calon-calon ulama dan untuk itu diperlukan waktu yang cukup lama (*thul zaman*) tinggal di pesantren. *Thul zaman* menjadi prasyarat bagi seorang santri jika ingin berhasil menguasai ilmu pesantren. Karenanya, santri yang tinggal di pesantren hanya dalam waktu singkat dapat diduga tidak bercita-cita menjadi ulama, tetapi sekedar mencari pengalaman dalam hal pendalaman perasaan keagamaan. Kitab-kitab kuning yang diajarkan sebagai materi pembelajaran di pesantren secara sederhana dapat dikelompokkan ke dalam delapan bidang ilmu, yaitu: nahwu dan sharaf, fikih,

²⁶ Anis Masykur, *Menakar Modernisasi Pendidikan Pesantren (Mengusung Sistem Pesantren Sebagai Sistem Pendidikan Mandiri)*, Barnea Pustaka, Depok Jabar, 2010, hlm. 49.

ushul fikih, hadis, tafsir, tauhid, tasawuf dan etika, dan cabang-cabang lain seperti tarikh dan balaghah.

Kitab-kitab yang diajarkan di pesantren, meski berbahasa arab namun tidak dilengkapi dengan *syakl* atau *harakah* (simbol tanda baca). Oleh karena itu, kitab kuning kerap kali disebut oleh kalangan pondok pesantren sebagai “kitab gundul”. Kitab tersebut ditulis oleh penulisnya dalam waktu sejarah yang sangat jauh dari kehadirannya sekarang, dan karena itu orang sering menyebutnya sebagai “kitab kuno” (*al-kutub al-salafiyah*).²⁷

5) Santri

Santri merupakan elemen yang penting sekali dalam perkembangan sebuah pesantren. Karena idealnya, langkah pertama dalam tahap-tahap membangun pesantren adalah harus ada murid yang datang untuk belajar dari seorang alim (kyai). Terjadi perbedaan mengenai asal-usul peristilahan santri ini. Ada yang mengatakan bahwa kata ini muncul dari kata *cantrik*. *Cantrik* dalam tradisi di rumah tuanya, yang mengabdikan dan mengikuti apapun yang ditunjukkan tuannya. Mereka akan menyertai kemanapun tuannya pergi. Kesamaan sifat ini yang kemudian kata *cantrik* diadopsi menjadi santri.

Secara generik santri di pesantren berarti seseorang yang mengikuti pendidikan di pesantren, dan dapat dikategorisasikan ke dalam dua kelompok besar, yaitu santri *muqim* dan santri *kalong*. Santri *muqim* adalah mereka yang datang dari tempat yang jauh dan ingin berkonsentrasi belajar secara baik, sehingga harus tinggal dan menetap di pondok pesantren. Sedangkan santri *kalong* adalah mereka yang berasal dari wilayah sekitar pesantren dan biasanya mempunyai kesibukan-kesibukan lain, sehingga tidak perlu tinggal dan menetap di dalam pondok. Dalam belajar di pesantren, santri tidak dibedakan berdasarkan usia, tetapi berdasarkan keilmuan

²⁷ *Ibid.*, hlm. 50-52.

yang telah dimiliki. Karenanya sering kali dijumpai santri yang berusia tua duduk belajar bersama dengan santri yang lebih muda. Hal ini disebabkan orientasi pendidikan di pesantren ialah *tafaqquh fi al-din* dengan niat *talab al 'ilm* (menuntut ilmu) sebagai manifestasi ibadah kepada Allah Swt.²⁸

d. Metode Pengajaran dalam Pondok Pesantren

Selain beberapa elemen tersebut di atas, pesantren juga memiliki ciri khas yang unik lainnya yaitu metode pengajaran kitab dengan cara *wetonan* atau *bandongan*, *sorogan* dan *hafalan*. *Wetonan* atau *bandongan* adalah metode pengajaran dimana santri mengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai. Kiai membacakan kitab yang dipelajari saat itu, santri menyimak kitab masing-masing dan membuat catatan.

Sedangkan *sorogan* adalah metode pengajaran dengan cara santri menghadap guru seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajari. Metode ini adalah metode yang paling sulit dari keseluruhan sistem pendidikan di pesantren. Sebab sistem ini menuntut kesabaran, kerejinan, ketaatan, dan disiplin pribadi dari murid.

Sistem sorogan telah terbukti sangat efektif sebagai taraf pertama bagi seorang murid yang bercita-cita menjadi seorang alim. Sistem ini memungkinkan seorang guru mengawasi, menilai, dan membimbing secara maksimal kemampuan seorang murid dalam menguasai bahasa arab. Dan menurut penulis, kesemestaan metode sorogan juga sangat efektif diterapkan dalam sistem pendidikan modern, tentunya juga tidak terbatas pada bahasa arab atau bahasa-bahasa lain tetapi juga kitab-kitab keilmuan lain seperti sains dan teknologi.

Metode *hafalan* adalah metode yang paling umum dalam pesantren, terutama untuk hafalan Al-Qur'an dan Hadis. Jumlah

²⁸ *Ibid.*, hlm. 55-56.

kuantitas hafalan surat atau ayat menjadi penentu tingkat keilmuan santri.²⁹

e. Tujuan dan Fungsi Pondok Pesantren

Tujuan pesantren pada dasarnya suatu lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan banyak tentang ilmu-ilmu agama yang bertujuan untuk membentuk manusia bertaqwa, mampu untuk hidup mandiri, ikhlas dalam melakukan suatu perbuatan, berijtihad membela kebenaran Islam. Selain itu juga tujuannya didirikan pondok pesantren pada dasarnya terbagi 2 hal:

- 1) Tujuan khusus, yaitu mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kiai yang bersangkutan serta mengamalkannya dalam masyarakat.
- 2) Tujuan umum, yaitu membimbing anak untuk menjadi manusia berkepribadian Islam yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi muballigh Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya.³⁰

Walaupun tidak ada tujuan pendidikan pesantren yang utuh dan disepakati oleh semua tokoh akan tetapi, tujuan pendidikan pesantren dapat disimpulkan bahwa untuk membentuk kepribadian muslim yang menguasai ajaran-ajaran islam dan mengamalkannya sehingga bermanfaat bagi agama, masyarakat, dan Negara.

Menurut Djamaluddin, tujuan pendidikan pondok pesantren sebagai berikut:

1) Tujuan Umum

Membentuk mubaligh-mubaligh Indonesia berjiwa pancasialis yang bertaqwa, yang mampu baik rohaniah maupun jasmaniah mengamalkan ajaran agama islam bagi kepentingan kebahagiaan

²⁹ Jasa Ungguh Muliawan, *Ilmu Pendidikan Islam (Studi Kasus Terhadap Struktur Ilmu, Kurikulum, Metodologi dan Kelembagaan Pendidikan Islam)*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, hlm. 301.

³⁰ HM. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996, hlm. 44.

hidup diri sendiri, keluarga, masyarakat, dan bangsa serta Negara Indonesia.

2) Tujuan Khusus

- a) Membina suasana hidup keagamaan dalam pondok pesantren sebaik mungkin sehingga berkesan pada jiwa anak didiknya (santri).
- b) Memberikan pengertian keagamaan melalui pengajaran ilmu agama islam.
- c) Mengembangkan sikap baragama melalui praktik-praktik ibadah.
- d) Mewujudkan ukhuwah islamiyah dalam pondok pesantren dan sekitarnya.
- e) Memberikan pendidikan keterampilan, civic, dan kesejahteraan, olah raga kepada anak didik.
- f) Mengusahakan terwujudnya segala fasilitas dalam pondok pesanten yang memungkinkan pencapaian tujuan umum tersebut.³¹

Berdasarkan tujuan tersebut, jelas sekali bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan islam yang berusaha menciptakan kader-kader mubaligh yang diharapkan dapat mampu mencetak manusia mandiri, berilmu dan bertaqwa kepada Allah swt serta berguna bagi agama, bangsa dan Negara.

3. Pola Inovasi

a. Pengertian Pola Inovasi

Kata “inovasi” berasal dari *inovation* (inggris), sering diterjemahkan sebagai suatu hal yang baru atau pembaharuan, namun ada pula yang menggunakan kata tersebut untuk menyatakan penemuan (*invention*), karena hal yang baru itu merupakan hasil

³¹ Djamaluddin dan Abdullah Aly, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, CV Pustaka Setia, Bandung, 1999, hlm. 108.

penemuan. Ada juga yang mengaitkan antara inovasi dengan “modernisasi”, karena keduanya membicarakan usaha pembaharuan.³²

Bila dikaitkan dengan pendidikan, inovasi pendidikan pesantren dapat diartikan sebagai inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan pesantren. Atau dengan kata lain, inovasi pendidikan pesantren ialah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang (masyarakat) baik berupa hasil penemuan (*invention*), atau *discovery*, yang digunakan untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah pendidikan pesantren.³³

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk membuktikan penelitian ini terhindar dari plagiatisme dan duplikasi, maka peneliti akan menunjukkan karya tulis yang telah dikerjakan sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang menggali dan membahas teori manajemen dalam bidang-bidang tertentu. Berdasarkan survey yang dilakukan peneliti terhadap beberapa referensi, ditemukan beberapa tulisan yang hampir senada dengan yang dilakukan penulis. Adapun beberapa contoh kasus penelitian terdahulu, diantaranya:

1. Berdasarkan penelitian Fata Asyrofi Yahya yang berjudul “Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, Madrasah: Problem Mutu Dan Kualitas Input-Proses-Output” berkesimpulan bahwa Keberadaan pesantren, sekolah dan madrasah terus mengalami perkembangan, setidaknya secara kuantitatif. Jumlah lembaga-lembaga itu senantiasa bertambah dari tahun ke tahun dan tersebar di seluruh Indonesia. Sayangnya secara kualitatif masih menghadapi berbagai problem yang serius walau sedang berusaha untuk di atasi, baik problem dalam input, proses atau outputnya. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya masyarakat menimbulkan tuntutan yang semakin tinggi terhadap standar pendidikan. Apalagi ketika disandarkan bahwa pendidikan merupakan

³² Sulthon Msyhud, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, Diva Pustaka, Jakarta, 2003, hlm 64.

³³ *Ibid.*, hlm 65.

faktor penentu bagi kemajuan peradaban dan kebudayaan bangsa, membuat kelemahan yang ada pada lembaga pendidikan tersebut semakin terasa sekali dan tentunya harus segera diselesaikan dan di atasi bersama-sama.

Oleh karena itu, berangkat dari pemaparan mengenai berbagai problematika di atas, lembaga pendidikan pesantren, sekolah dan madrasah harus segera melakukan pembenahan-pembenahan melalui strategi-strategi baru untuk meningkatkan kemajuan sehingga menjadi lembaga-lembaga pendidikan yang menjajikan masa depan, baik jaminan keilmuan, kepribadian, maupun keterampilan.³⁴

2. Berdasarkan penelitian Ijah Kurniawati yang berjudul “Manajemen Pesantren Untuk Meningkatkan Keterampilan Berbicara Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Diniyyah Pasia Kabupaten Agam” berkesimpulan bahwa Manajemen PPM Diniyyah Pasia cukup baik, dari *planning, organizing, actuating* sampai *controlling* dengan penanggung jawab utamanya adalah pimpinan pesantren. Kurikulum yang diterapkan di PPM Diniyyah Pasia lebih menekankan kepada pelajaran-pelajaran yang berbahasa arab, sehingga hal tersebut dapat mendorong kepada terciptanya lingkungan yang dapat meningkatkan keterampilan berbicara bahasa arab. Proses pembelajaran yang dapat meningkatkan terciptanya lingkungan berbahasa Arab di PPM Diniyyah Pasia adalah seluruh materi pelajaran agama bahasa pengantarnya disampaikan dengan berbahasa Arab.³⁵
3. Berdasarkan penelitian Nurul Yakin yang berjudul “Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Mataram” berkesimpulan bahwa pola manajemen yang diterapkan di pondok pesantren Al-Raisiyah Sekarbela Mataram adalah: *Pertama*, pola manajemen kurikulum di pondok pesantren Al-Raisiyah menerapkan dua model kurikulum, yaitu Kurikulum

³⁴ Fata Asyrofi Yahya, *Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, Madrasah: Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output*, Jurnal El-Tarbawi Volume VIII, No.1, 2015, hlm. 114.

³⁵ Ijah Kurniawati, *Manajemen Pesantren Untuk Meningkatkan Keterampilan Berbicara Bahasa Arab di Pondok Pesantren Diniyyah Pasia Kabupaten Agam*, Jurnal al-Fikrah, Vol. IV, No. 2, Juli-Desember 2016, hlm. 7.

Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagai kurikulum umum dan Kurikulum Takhassus (Kurikulum Khusus). Dalam penerapannya, pola manajemen kurikulum yang dilaksanakan masih menitikberatkan pada kurikulum takhassus sebagai ciri khas pondok yang dibangun dengan latar belakang historis yang kuat. Akibatnya KTSP sebagai kurikulum umum tidak banyak mendapat pengurus karena berkembangnya pemikiran bahwa KTSP sebagai kurikulum pendidikan formal telah disusun secara penuh oleh pemerintah (melalui Kementerian Agama) dan pondok/madrasah tinggal melaksanakan saja. Sedangkan pola pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kurikulum dibebankan sepenuhnya kepada kepala madrasah beserta staf untuk kurikulum umum dan tim takhassus untuk kurikulum khusus.

Kedua, pola manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan pola berkesinambungan yang meliputi : analisis kebutuhan, rencana perekrutan, proses seleksi, penempatan, pembinaan dan penilaian pendidik dan tenaga kependidikan. Semua proses manajemen pendidik dan tenaga kependidikan ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kekerabatan dan aspek “putra daerah”. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengurus pondok melakukan pemisahan antara sistem penerimaan pendidik dari kalangan keluarga atau masyarakat sekitar pondok dengan pendidik dari luar wilayah pondok, dimana mereka yang bisa diterima menjadi tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di pondok pesantren Al-Raisiyah diprioritaskan dari kalangan keluarga pondok dan atau masyarakat di sekitar pondok. Pola ini dilaksanakan untuk mempermudah fungsi kontrol bagi semua pendidik dan tenaga kependidikan karena bertempat tinggal dekat dengan pondok sekaligus dapat menekan kemungkinan-kemungkinan adanya rasa ketidakpuasan pendidik dan tenaga kependidikan yang disebabkan oleh pemberian kesejahteraan ataupun yang lainnya. Hal ini mengingat dasar pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al-

Raisiyah sangat menekankan pada keikhlasan; dan *ketiga*, pola manajemen pembiayaan di pondok pesantren Al-Raisyah menerapkan pola manajemen terbuka melalui tahap-tahap perencanaan anggaran, organisasi dan alokasi anggaran, penggunaan anggaran dan pengawasan atau evaluasi anggaran. Pola manajemen terbuka ini terasa lebih lengkap dengan disisipkannya orientasi nilai-nilai kejujuran dan keikhlasan pada semua pengelola anggaran sehingga mendukung pengelolaan anggaran yang akuntabel dan transparan.³⁶

4. Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Di Pondok Pesantren Terpadu Istiqamah Simawang Batusangkar” dapat disimpulkan sebagai berikut: *Pertama*, Pelaksanaan perencanaan Pondok Pesantren Terpadu Istiqamah Simawang Batusangkar dalam pengembangan kompetensi profesional guru sudah berjalan secara esensi, namun partisipasi aktif para guru dalam rapat harus ditingkatkan lagi. *Kedua*, Pelaksanaan pengorganisasian Pondok Pesantren Terpadu Istiqamah Simawang Batusangkar dalam pengembangan kompetensi profesional guru sudah berjalan dengan baik, namun belum proporsional seperti dalam penempatan tanggung jawab belum sesuai dengan sebagaimana mestinya misalnya dalam penempatan guru mata pelajaran tentu harus sesuai dengan latar belakang keimuan atau kapasitas keilmuannya, dan begitu pula dalam penempatan tenaga kependidikan. *Ketiga*, Actuating (pergerakan) Pondok Pesantren Terpadu Istiqamah Simawang Batusangkar dalam pengembangan kompetensi profesional guru masih sangat minim sehingga banyak program kerja yang tidak dan belum terealisasikan dengan maksimal. *Keempat*, Pelaksanaan pengawasan Pondok Pesantren Terpadu Istiqamah Simawang Batusangkar dalam pengembangan kompetensi profesional guru masih terbilang minim sehingga masih terdapat pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan

³⁶ Nurul Yakin, *Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisyah Mataram*, Jurnal Penelitian Keislaman, Vol. 9, No. 1, Januari 2013, hlm. 88-89.

dan dalam pelaksanaan evaluasi juga masih belum maksimal ditambah lagi tidak adanya *panismen* bagi yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sehingga masih didapati guru-guru yang tidak memiliki perangkat pembelajaran, seperti program tahunan, program semester, silabus, RPP dan lain sebagainya.³⁷

5. Berdasarkan hasil penelitian Muhammmad Zaibi yang berjudul “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darul Ihsan Samarinda)” berkesimpulan bahwa manajemen pondok pesantren Darul Ihsan sudah dapat berjalan dengan baik, namun ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam penerapannya antara lain (1) Perencanaan program pondok pesantren belum dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren darul ihsan, hanya melibatkan kepala sekolah pada masing – masing level pendidikan. (2) Kurangnya kontrol dan koordinasi oleh pimpinan pondok, karena kesibukan-kesibukan pimpinan pondok diluar dari pondok. Dan (3) Pengawasan sangat sulit, karena santri yang mondok kurang dari 30 % karena pondok ini adalah pondok yang semi modern.³⁸

Setelah menelaah berbagai kajian penelitian di atas memang ada persamaan dengan permasalahan yang penulis kaji yakni terkait dengan manajemen yang di dalamnya meliputi *planning, organizing, actuathing, controlling*, yang mana dalam penerapan dan pelaksanaannya berbeda. Namun dalam skripsi ini perbedaannya terletak pada suatu sistem atau pola yang terapkan. Dalam peneltian yang penulis kaji menekankan pada manajemen pesantren melalui pola inovasi terkait dengan program atau kegiatan di pondok pesantren Al-Husna Kajeksan Kudus.

³⁷ Muhamad Akmal, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di Pondok Pesantren Terpadu Istiqamah Simawang Batusangkar*, Jurnal Al-Fikrah Vol. II, No. 1, Januari-Juni 2014, hlm.77-78.

³⁸ Muhammmad Zaibi, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Ihsan Samarinda)*, Jurnal Pendas Mahakam. Vol.1 (1).99-115. Juni 2016, hlm. 115.

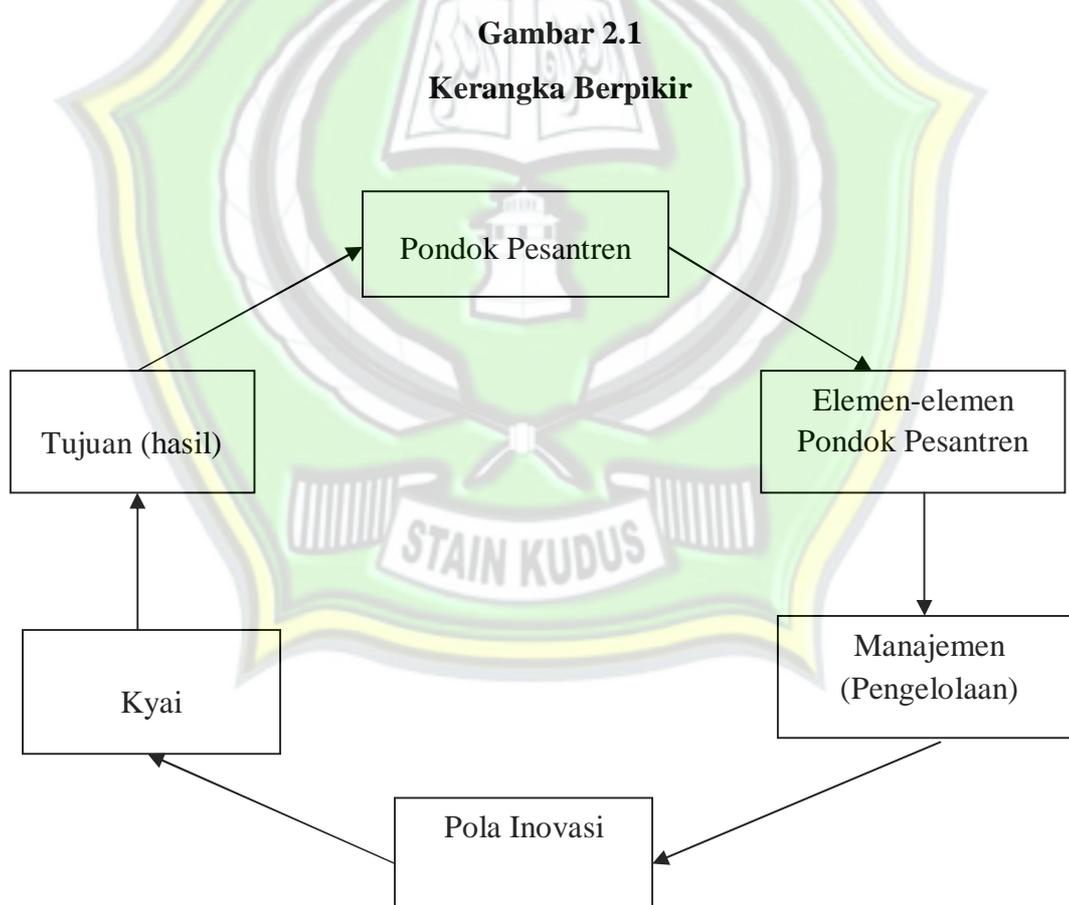
C. Kerangka Berpikir

Lembaga pendidikan Islam merupakan suatu wadah dimana pendidikan dalam ruang lingkup keIslaman melaksanakan tugasnya demi tercapainya cita-cita umat Islam. Salah satu diantara lembaga pendidikan Islam yaitu pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang mutlak diperlukan disuatu Negara secara umum atau disebuah kota secara khususnya, karena lembaga tersebut ibarat mesin pencetak uang yang akan menghasilkan sesuatu yang sangat berharga, begitu juga para pencetak sumber daya manusia yang berkualitas dan mantap dalam aqidah keIslaman.

Setiap organisasi termasuk lembaga pendidikan dalam hal ini adalah pondok pesantren yang mempunyai beberapa unsur atau elemen yang terkandung di dalamnya yakni pondok, kyai, masjid, santri dan kitab-kitab klasik (kitab gundul/kuning) serta memiliki aktifitas pekerjaan (program) serta pembelajaran pendidikan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi, salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen (pengelolaan). Dengan diterapkannya manajemen dalam pesantren semua komponen yang terdapat dalam pondok pesantren akan terkelola dengan baik dan terencana guna mencapai hasil yang diinginkan khususnya dalam program pesantren. Dengan pengetahuan manajemen, pengelola pondok pesantren Al-Husna mengangkat dan menerapkan seluruh unsur yang terkandung di dalamnya yang meliputi *Planning, Organizing, Actuathing, Controlling*, atau bisa disebut dengan *POAC* serta ilmu yang ada di dalam Al-Qur'an dan Hadits ke dalam lembaga tersebut.

Selain diterapkannya sistem manajemen dalam pesantren guna mencapai hasil yang diinginkan, juga terdapat Pengadopsian suatu inovasi di pesantren atau sebuah cara pengembangan agar lebih menunjang sistem pendidikan atau program dalam pesantren khususnya yakni dalam hal ini pola inovasi di pesantren yang dilakukan dengan cara-cara yang khas, dengan kata lain pola pengembangan berdasar pada aspirasi masing-masing pesantren. inovasi tersebut diaplikasikan dengan penerapan beberapa program yang jarang diterapkan di pondok pesantren lainnya.

Dalam hal ini yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pelaksanaan program pendidikan di pondok pesantren adalah seorang kyai atau ustadz dan yang terlibat didalamnya untuk memajukan pondok pesantren. Eksistensi seorang kyai dalam sebuah pesantren menempati posisi yang sangat sentral. Kyai merupakan titik pusat bagi penggerak sebuah pesantren. Dalam sebuah pesantren kyai adalah perintis, pengelola, pemimpin, pengasuh, bahkan sebagai pemilik. Dengan adanya seorang kyai yang memegang dan menghendel serta mengelola segala aktivitas atau kegiatan di dalam pesantren pencapaian tujuan akan memperoleh hasil yang lebih efektif dan efisien. Dari penjelasan kerangka berpikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Observasi Lapangan