

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini semakin banyak organisasi yang menghadapi lingkungan dinamis dan terus berubah yang selanjutnya menuntut agar organisasi itu menyesuaikan diri. “Berubah atau mati!” merupakan teriakan yang sambung menyambung dari para manajer di seluruh dunia.<sup>1</sup> Berbagai usaha banyak dilakukan manajer dan ahli manajemen untuk menyelamatkan organisasi dari kematian yang mengenaskan, mereka berusaha agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang dengan selamat dalam menghadapi berbagai perubahan.<sup>2</sup> Perubahan merupakan bagian fundamental dari eksistensi manusia. Manusia tumbuh dan berkembang, menjadi tua dan mati.<sup>3</sup>

Begitu pula sebuah organisasi mempunyai kehidupan seperti organisme. Ia lahir tumbuh dan berkembang, menua dan mati. Ia berkembang karena ia mampu mempertahankan efektivitas dan efisiensinya yang tinggi dan ia mundur karena terjadi penurunan antara lain penurunan kualitas efektifitas dan efisiensi itu sendiri. Alasan penurunan itu antara lain karena terjadi proses kelelahan (fatigue), kerusakan dan kekeroposan dari dalam (decay) yang menjadi tertutup sehingga mengalami kemunduran genetik (inbreeding), kehilangan sensitivitas terhadap masukan (feedback) serta tidak berlangsungnya proses belajar dalam organisasi

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Edisi Bahasa Indonesia*, diterjemahkan oleh Benyamin Molan, (PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), h. 764.

<sup>2</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h. 2.

<sup>3</sup> Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h. 17.

sehingga organisasi tersebut menjadi statis (*stuck*). Sebagai akibatnya, organisasi tersebut tidak lagi responsif terhadap tantangan dari luar, sebagaimana halnya proses penuaan yang terjadi dalam organisme, atau meminjam istilah komunikasi, mengalami proses *entrophy*. Lingkungan yang terus menerus berubah yang tidak respon dengan proses peningkatan efisiensi menjadi beban organisasi bertambah berat. Dalam hubungan tersebut, dapat dilihat kelambanan organisasi pendidikan, termasuk sekolah, dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi di luar sistem. Organisasi yang *beaurocratic heavy* dapat menyebabkan kelambanan proses peningkatan efisiensi tersebut.<sup>4</sup>

Sebagaimana makhluk hidup, organisasi juga memiliki mekanisme untuk bertahan hidup lebih lama, jika mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Itulah sebabnya setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi tersebut mengalami penurunan kinerja atau mati. Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi untuk memperpanjang hidupnya. Pilihan terhadap ketiga waktu tersebut akan memiliki konsekuensi yang berbeda. Pilihan *pertama*, adalah pilihan yang paling baik, namun sering kali paling sulit untuk dilaksanakan, karena membutuhkan pemimpin yang memiliki sifat visioner. Perubahan dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi sedang dalam masa-masa kejayaan. Perubahan yang dilakukan pada saat ini disebut transformasi. Jika organisasi melaksanakan perubahan pada saat ini tidak dibutuhkan energi yang sangat besar, karena performa organisasi dalam keadaan sangat baik, organisasi dalam keadaan kaya, sehingga kebutuhan dana untuk melakukan

---

<sup>4</sup> Rohiat, *Op.cit.*, h. 3-4.

perubahan dengan mudah dapat dipenuhi, kepercayaan lingkungan eksternal terhadap lembaga sangat tinggi, semangat kerja para SDM juga sangat baik, namun pemimpin harus meyakinkan kepada seluruh SDM dalam organisasi bahwa perubahan harus mulai dilakukan. Pemimpin juga harus mampu menunjukkan bahwa sumber daya yang dikeluarkan untuk perubahan tersebut adalah merupakan investasi jangka panjang.

*Kedua*, adalah waktu perubahan yang dipilih atau mungkin baru disadari ketika organisasi mulai mengalami penurunan kinerja. Perubahan yang dilakukan saat ini disebut dengan *turnaround*. Organisasi sudah harus mengalami perubahan, jika tidak ingin penurunan kinerja organisasi akan terus berlangsung dan kemudian akan mengalami kematian. Pada saat ini, organisasi harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah pada arah yang benar. Pemimpin organisasi harus bekerja keras untuk mengawal proses perubahan, karena pada saat ini organisasi sudah mengalami penurunan, namun demikian kepercayaan masyarakat atau beberapa faktor kunci masih dapat diandalkan untuk kehidupan organisasi. Walaupun mungkin ada beberapa tantangan dari internal, namun lebih mudah bagi pemimpin organisasi untuk meyakinkan seluruh komponen organisasi untuk melakukan perubahan dibandingkan dengan ketika organisasi menjalankan perubahan pada saat organisasi menuju puncak kejayaan. Namun demikian, energi yang dikeluarkan lebih besar, karena beberapa komponen mungkin sudah tidak dalam keadaan *peak performance*. Anggaran mungkin sudah mulai turun, semangat SDM mungkin sudah mulai kendur, sumber daya sudah mulai banyak yang kadaluarsa, tetapi

kepercayaan masyarakat masih tinggi, stakeholder potential masih setia menggunakan jasa pada produk dari lembaga tersebut.

*Ketiga*, adalah waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika organisasi tersebut telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati (bangkrut). Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat. Perubahan yang dilakukan pada tahap ini sudah termasuk dalam manajemen krisis. Pada saat ini, organisasi sudah diumpamakan memiliki penyakit yang sangat kronis. Produk atau layanan dari organisasi tersebut sudah tidak kompetitif lagi, sumber daya yang sudah kadaluarsa, sarana prasarana sudah kusam dan tidak nyaman digunakan, SDM sudah tidak memiliki semangat lagi untuk bekerja, dan iklim organisasi sudah tidak sehat. Namun masih ada harapan karena produk atau jasa sejenis yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, jika dihasilkan dengan lebih baik masih menjadi kebutuhan masyarakat. Perubahan yang dilakukan pada saat ini benar-benar sangat berat. Dibutuhkan berbagai prasyarat yang cukup banyak dan tersedia dalam kualitas yang cukup baik. Dibutuhkan pemimpin perubahan dengan empat kekuatan, yaitu: visioner, realistis, mencintai pekerjaannya dan pemberani, serta memiliki etika yang baik kedisiplinan yang tinggi dan ketepatan mengambil prioritas sangat penting, karena sumberdaya organisasi yang sangat terbatas. Keseluruhan gambaran tentang teori perubahan pada organisasi tersebut tidak terkecuali juga terjadi pada sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan.

Pada kondisi sekarang yang sangat kompetitif, sekolah/madrasah didorong untuk mampu menghasilkan berbagai produk dan layanan yang kompetitif.<sup>5</sup>

Bangunan analisis yang penulis susun dalam penelitian ini yaitu terkait dengan teori keberlangsungan (Sustainability Theory) dimana dengan teori ini penulis mencoba mengkaji dari ruang lingkup menurut obyek garapan manajemen pendidikan. Obyek garapan manajemen pendidikan ini merupakan semua jenis kegiatan manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan pendidikan. Melalui obyek garapan manajemen pendidikan ini penulis mencoba menganalisanya dengan ketiga tipologi teori keberlangsungan (sustainability theory). Adapun ketiga tipologi tersebut adalah: perspektif sosial, perspektif ekonomi dan perspektif lingkungan. Bidang garapan manajemen pendidikan di sekolah meliputi 8 (delapan) obyek garapan atau yang biasanya sering disebut dengan delapan komponen manajemen pendidikan, yaitu sebagai berikut:<sup>6</sup>

1. Manajemen kurikulum. Kurikulum di sekolah merupakan penentu utama kegiatan sekolah. Berbagai kegiatan yang dilakukan disekolah mulai dari dibukanya pintu sekolah sampai dengan lonceng pulang. Demikian juga dengan siswa yang mulai masuk sekolah, mereka melakukan kegiatan belajar berdasarkan kurikulum yang berlaku dan selalu disesuaikan dengan

---

<sup>5</sup> Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan (Aplikasi dalam Penyusunan rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*, Cetakan ke-4, (Jakarta: Fajar Interpratama Offset, 2012), h.67-69.

<sup>6</sup> Bidang-bidang garapan manajemen pendidikan adalah; (1) manajemen kurikulum, (2) manajemen kesiswaan, (3) manajemen personalia, (4) manajemen sarana pendidikan, (5) manajemen tatalaksana sekolah, (6) manajemen keuangan, (7) pengorganisasian sekolah, (8) hubungan sekolah dengan masyarakat (humas). Lihat Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 30.

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang. Kurikulum yang dirumuskan harus sesuai dengan filsafat dan cita-cita bangsa, perkembangan siswa, tuntutan, dan kemajuan masyarakat.<sup>7</sup>

Sehingga manajemen kurikulum disini yaitu hal-hal yang terkait dengan pengorganisasian segala sumber-sumber yang ada di sebuah lembaga pendidikan (sekolah) sehingga dengan adanya manajemen kurikulum ini diharapkan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien karena manajemen kurikulum merupakan penentu dalam sebuah lembaga pendidikan.

2. Manajemen kesiswaan. Manajemen kesiswaan merupakan kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan masalah kesiswaan di sekolah. Tujuan manajemen kesiswaan adalah menata proses kesiswaan mulai dari perekrutan, mengikuti pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kegiatan manajemen kesiswaan meliputi; perencanaan penerimaan murid baru, pembinaan siswa, dan kelulusan.<sup>8</sup>

Dalam hal ini manajemen kesiswaan merupakan sebuah serangkaian proses yang terkait dengan kesiswaan baik dari proses penerimaan siswa baru, proses pembimbingan maupun pengarahan siswa hingga proses kelulusan siswa yang telah menyelesaikan studi di sekolah.

3. Manajemen personalia. Pada prinsipnya, yang dimaksud “personil” di sini ialah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai

---

<sup>7</sup> Rohiat, *Op.cit.*, h. 21

<sup>8</sup> *Ibid.*, h. 25.

tujuan. Dalam hal ini di sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai. Karena itu, personel di sekolah tentu saja meliputi unsur guru yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif. Secara terperinci dapat disebutkan keseluruhan personel sekolah adalah: kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, dan pesuruh (penjaga sekolah).<sup>9</sup>

Dari sini dapat disimpulkan bahwa manajemen personil sekolah adalah tenaga kependidikan maupun tenaga manajemen yang melaksanakan tugas-tugas yang ada di lembaga pendidikan secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di lembaga tersebut dapat terlaksana secara optimal.

4. Manajemen sarana pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah.<sup>10</sup>

Jadi, manajemen sarana pendidikan di sini berkaitan dengan sarana material yang ada di sekolah baik berupa media pembelajaran maupun terkait dengan sarana prasarana yang meliputi bangunan-bangunan yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

5. Manajemen tatalaksana sekolah. Manajemen tatalaksana pendidikan atau ketatausahaan sekolah ini berkaitan dengan proses pencatatan, pengadministrasian untuk segala sesuatu yang terjadi di sekolah. Tatalaksana menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah lembaga pendidikan.

---

86. <sup>9</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h.

<sup>10</sup> Rohiat, *Op.cit.*, h. 26.

6. Manajemen keuangan. Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan, dan pertanggungjawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertibnya administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.<sup>11</sup>

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen keuangan yaitu berkaitan dengan pembiayaan ataupun penganggaran yang ada di lembaga pendidikan agar segala sesuatu yang berkaitan dengan pembiayaan sekolah, sumber keuangan dan sirkulasi keuangan yang ada di sekolah dapat dipertanggungjawabkan.

7. Pengorganisasian sekolah. Sekolah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya. Kita mengetahui unsur personal di dalam lingkungan sekolah adalah: kepala sekolah, guru, karyawan dan murid.<sup>12</sup>

Dalam kata lain, pengorganisasian sekolah merupakan penggolongan maupun pengklasifikasian jenis pekerjaan kepada seluruh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada di lembaga pendidikan (sekolah). Sehingga, manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan dapat berjalan dengan baik.

8. Hubungan sekolah dengan masyarakat (humas). Humas dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan organisasi/instansi untuk menciptakan

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 27.

<sup>12</sup> B. Suryosubroto, *Op.cit.*, h. 139.



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.<sup>13</sup>

Sehingga dapat diambil benang merah bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat (humas) harus memiliki ikatan timbal balik antara keduanya. Jadi sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat untuk menyelaraskan visi misi, tujuan antara keduanya agar lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan harapan para pemangku lembaga pendidikan maupun masyarakat. Sehingga perlu adanya kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dalam rangka memajukan pendidikan karena kesuksesan sebuah lembaga pendidikan merupakan kesuksesan bersama. Melalui kedelapan komponen manajemen pendidikan tersebut penulis mencoba menganalisisnya dengan teori keberlanjutan (*sustainability theory*). Sebagai objek penelitiannya yaitu pondok-pondok pesantren alumni Gontor yang berada di Provinsi Lampung yaitu yang meliputi empat pondok pesantren alumni Gontor yang berada di Provinsi Lampung yaitu; (1) Pondok Pesantren Al-Haramain, (2) Pondok Pesantren Modern Madinah, (3) Pondok Pesantren Modern Darussalam Tegineneng dan (4) Pondok Pesantren Ushuluddin Lampung Selatan.

Kehadiran pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat pada awalnya tidak hanya sebagai lembaga pendidikan saja, tetapi juga lembaga penyiar agama Islam. Pondok pesantren mempunyai banyak kelebihan dan keunikan

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, h. 157.

dibandingkan dengan lembaga pendidikan formal. Pondok pesantren merupakan satu-satunya lembaga pendidikan di Indonesia untuk *tafaqquh fiddien*, memahami manusia dalam urusan agama. Pendidikan agama dilakukan seutuhnya dalam segala aspek kehidupan, sehingga para kiyai tidak hanya mencerdaskan para santrinya tetapi juga mendidik moral dan spiritual.<sup>14</sup>

Keragaman dan keunikan pondok pesantren terdapat pada sistem pembelajarannya, hal ini terkait dengan kenyataan, sejauh mana sebuah pondok pesantren tetap mempertahankan sistem pembelajaran lama yang cenderung menggunakan pendekatan individual atau kelompok, dan sejauh mana pondok pesantren menyerap sistem pendidikan modern yang lebih mengedepankan pendekatan klasik. Dari berbagai tingkat konsistensi dengan sistem lama dan keterpengaruhannya oleh sistem modern, secara garis besar pondok pesantren dapat dikategorikan kedalam tiga bentuk, yaitu; (a) pondok pesantren salafiyah; (b) pondok pesantren Khalafiyah; dan (c) pondok pesantren campuran atau kombinasi.<sup>15</sup>

Pondok pesantren salafiyah, salaf artinya “lama”, “dahulu”, atau tradisional”. Pondok pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan pelajaran dengan pendekatan tradisional, sebagaimana yang berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Pembelajaran ilmu-ilmu agama Islam dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi dengan kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Penjajakan tidak didasarkan pada satu waktu, tetapi

---

<sup>14</sup> H.M.Sulthon Masyhud dan M Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003),h.2.

<sup>15</sup> Departemen Agama RI, *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*, (Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren Departemen Agama, 2004), h. 14-15.

berdasarkan tamatnya kitab yang dipelajari. Dengan selesainya satu kitab tertentu, santri dapat naik jenjang yang mempelajari kitab yang tingkat kesukarannya lebih tinggi, demikian seterusnya. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pendidikan modern yang dikenal dengan sistem belajar tuntas. Dengan cara ini santri dapat lebih intensif mempelajari suatu cabang ilmu.

Sedangkan pondok pesantren *khalafiyah* (Ashriyah), khalaf artinya “kemudian” atau “belakang”, sedang ashri artinya “sekarang” atau “modern”. Pondok pesantren khalafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern melalui suatu pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTs, MA, atau MAK) maupun sekolah (SD, SMP, SMU, dan SMK) atau nama lainnya, tetapi dengan pendekatan klasikal. Pembelajaran pondok pesantren khalafiyah dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan dengan suatu program-program didasarkan pada satuan waktu, seperti catur wulan, semester, tahun/kelas dan seterusnya. Pada pondok pesantren khalafiyah, “pondok” lebih banyak berfungsi sebagai asrama yang memberikan lingkungan kondusif untuk pendidikan agama. Sedangkan pondok pesantren campuran/kombinasi yaitu pondok pesantren yang mengikuti sistem pengajaran seperti yang ada di pondok pesantren tradisional juga menyelenggarakan pendidikan secara klasikal dan berjenjang. Demikian juga pesantren khalafiyah pada umumnya juga menyelenggarakan pendidikan dengan pengajian kitab klasik, karena sistem “ngaji kitab” inilah selama ini diakui sebagai salah satu identitas pondok pesantren.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 15-17.

Membicarakan pesantren atau pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam sangat penting dan menarik, khususnya bagi praktisi pendidikan dan pemimpin umat. Dengan membicarakan pondok pesantren, kita akan mengetahui peran, fungsi, dan kontribusi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dan dakwah Islam dalam mewujudkan masyarakat madani Indonesia.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tetap *istiqāmah* dan konsisten melakukan perannya sebagai pusat pendalaman ilmu-ilmu agama *tafaqquh fi al-dīn*, telah diakui bahwa pondok pesantren sangat berperan dalam mencerdaskan anak bangsa, dibuktikan dengan keberhasilannya dalam mencetak tokoh-tokoh agama, pejuang bangsa serta tokoh masyarakat, baik di masa pra-kemerdekaan, setelah kemerdekaan maupun di zaman sekarang. Ini merupakan bukti nyata bahwa pondok pesantren telah banyak memberikan kontribusi dalam membangun bangsa Indonesia.<sup>17</sup>

Dari pemaparan latar belakang di atas, dan berdasarkan ketiga tipologi pesantren yang didasarkan pada model pendekatan pendidikan di atas, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian yang terkait dengan pondok pesantren. Akan tetapi, penulis lebih menekankan penelitian pada pondok pesantren *Ashrīyah* (khalafiyah) atau pondok pesantren modern, yaitu dengan tema “Manajemen Pondok Pesantren Modern dalam Perspektif *Sustainability Theory* (Studi pada Pondok Pesantren Modern Alumni Gontor di Provinsi Lampung)”; karena selama ini banyak di antara pondok-pondok alumni Gontor

---

<sup>17</sup> Abdullah Sukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), h. 1.

yang mengalami kemunduran, baik dari berkurangnya para santri yang belajar di pondok tersebut maupun dari kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke pondok modern alumni Gontor.<sup>18</sup>

Kondisi memprihatinkan tersebut cukup mengerikan jika dikaitkan dengan beberapa pondok-pondok alumni Gontor yang mengalami kemajuan pesat. Karena, sebagian di antara pondok-pondok alumni Gontor mengalami kemajuan baik dari jumlahnya santri yang menuntut ilmu di pondok tersebut maupun dari kondisi sarana dan prasarana yang semakin lama semakin maju. Maka peneliti berupaya mengungkap kunci sukses beberapa pondok alumni yang mengalami kemajuan dan mengungkap penyebab pondok-pondok alumni Gontor yang mengalami kemunduran, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih kepada pondok alumni Gontor yang mengalami kemunduran agar mereka mampu untuk mengembangkan kembali pondok pesantrenya dan mengembalikan citra masyarakat yang selama ini telah hilang.<sup>19</sup>

Pondok-pondok alumni Gontor merupakan pondok-pondok pesantren yang didirikan oleh para alumni Gontor. Mereka mencoba mendirikan pondok yang serupa dengan pondok modern Darussalam Gontor dan mempunyai sistem pengajaran yang sama baik dari kurikulumnya, sistem pengajarannya dan semua disiplin yang diterapkan semuanya mengikuti pondok modern Darussalam Gontor. Tenaga pendidik yang ada di pondok-pondok alumni Gontor pun sebagian merupakan tenaga pendidik yang ada di Gontor dan kemudian dikirim ke pondok-

---

<sup>18</sup> Observasi, tentang pondok-pondok alumni Gontor yang berada di Provinsi Lampung pada tanggal 10-15 Januari 2016

<sup>19</sup> Observasi, tentang pondok-pondok alumni Gontor yang berada di Provinsi Lampung pada tanggal 17-31 Januari 2016

pondok alumni yang menyebar di seluruh Indonesia. Kurikulum yang digunakan pondok-pondok modern alumni Gontor mengikuti kurikulum pondok Modern Darussalam Gontor yaitu *Kulliyat al-Mu'allimīn 'al-Islāmiyyah* (KMI).<sup>20</sup>

Pondok-pondok alumni Gontor di Lampung terdapat banyak sekali, di antaranya yaitu;<sup>21</sup> pondok pesantren Modern Madinah yang berlokasi di Karyatani Labuhan Maringgai Lampung-Timur, Pondok Modern Makkah yang berlokasi di Waykanan, Pondok Modern Al-Haramain yang berlokasi di Binjai Ngagung kecamatan Bekri Lampung Tengah, Pondok Modern Darussalam yang berlokasi di Tegineneng Lampung Selatan, Pondok Pesantren Modern Ushuluddin yang berlokasi di Lampung Selatan dan masih banyak lagi pondok alumni Gontor yang ada di Lampung.

Pada penelitian ini penulis mencoba untuk membatasinya pada empat pondok alumni Gontor yang berada di Provinsi Lampung. Keempat pondok pesantren modern tersebut yaitu: Pondok pesantren Al-Haramain, pondok pesantren modern Darussalam, pondok pesantren modern Madinah dan pondok pesantren Ushuluddin. Dari beberapa pondok modern alumni Gontor tersebut penulis mencoba mengungkap fakta-fakta yang terkait dengan eksistensi pondok-pondok alumni Gontor kemudian penulis mencoba untuk menganalisisnya melalui *sustainability theory* (teori keberlangsungan/keberlanjutan).

Konsep keberlanjutan (sustainable) merupakan konsep yang sederhana namun kompleks, sehingga pengertian keberlanjutan pun sangat multidimensi dan

---

<sup>20</sup> Muhammad Yamin, Pimpinan Pondok Pesantren Modern Madinah, wawancara, di Pondok Modern Madinah Karyatani Lambuhan Maringgai Lampung-Timur, pada tanggal 13/04/2016.

<sup>21</sup> Observasi, tentang pondok-pondok alumni Gontor yang berada di Provinsi Lampung pada tanggal 17-31 Januari 2016.

multiinterpretasi. Menurut Heal, yang dikutip oleh Askar Jaya dalam makalahnya, konsep keberlanjutan ini paling tidak mengandung dua dimensi: *Pertama* adalah dimensi waktu karena keberlanjutan tidak lain menyangkut apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang . *Kedua* adalah dimensi interaksi antara sistem ekonomi dan sistem sumber daya alam dan lingkungan. Sebagaimana yang dikutip oleh Askar Jaya, pandangan Pezzey terhadap keberlanjutan melihat aspek keberlanjutan dari sisi yang berbeda. Dia melihat bahwa keberlanjutan memiliki pengertian statik dan dinamik. Keberlanjutan dari sisi statik diartikan sebagai pemanfaatan sumber daya alam terbarukan dengan laju teknologi yang konstan, sementara keberlanjutan dari sisi dinamik diartikan sebagai pemanfaatan sumber daya alam yang tidak terbarukan dengan tingkat teknologi yang terus berubah. Karena adanya multidimensi dan multi-interpretasi ini, maka para ahli sepakat untuk sementara mengadopsi pengertian yang telah disepakati oleh komisi *Brundtland* yang menyatakan bahwa “Pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka.”

Ada dua hal yang secara implisit menjadi perhatian dalam konsep *Brundtland* tersebut. *Pertama*, menyangkut pentingnya memperhatikan kendala sumber daya alam dan lingkungan terhadap pola pembangunan dan konsumsi. *Kedua*, menyangkut perhatian pada kesejahteraan (well-being) generasi mendatang. Heal menyatakan bahwa asumsi keberlanjutan paling tidak terletak pada tiga aksioma dasar: (1) Perlakuan masa kini dan masa mendatang yang menempatkan nilai positif dalam jangka panjang; (2) Menyadari bahwa aset

lingkungan memberikan kontribusi terhadap *economic well-being*; (3) Mengetahui kendala akibat implikasi yang timbul pada aset lingkungan. Konsep ini dirasakan masih sangat normatif sehingga aspek operasional dari konsep keberlanjutan ini pun banyak mengalami kendala.<sup>22</sup>

Perman mencoba mengelaborasi lebih lanjut konsep keberlanjutan ini dengan mengajukan lima alternatif pengertian: (1) Suatu kondisi dikatakan berkelanjutan (*sustainable*) jika utilitas yang diperoleh masyarakat tidak berkurang sepanjang waktu dan konsumsi tidak menurun sepanjang waktu (*non-declining consumption*); (2) keberlanjutan adalah kondisi dimana sumber daya alam dikelola sedemikian rupa untuk memelihara kesempatan produksi dimasa mendatang; (3) keberlanjutan adalah kondisi dimana sumber daya alam (*natural capital stock*) tidak berkurang sepanjang waktu (*nondeclining*); (4) keberlanjutan adalah kondisi dimana sumber daya alam dikelola untuk mempertahankan produksi jasa sumber daya alam; dan (5) keberlanjutan adalah adanya kondisi keseimbangan dan daya tahan (*resilience*) ekosistem terpenuhi.<sup>23</sup> Pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) diperkenalkan oleh salah satu organ PBB tahun 1987 melalui Komisi Brundtland dengan definisi “*development that meet the needs of the present generation without compromising the ability of the future generations to meet their own needs*” (pembangunan yang memenuhi kebutuhan

---

<sup>22</sup> Dikutip oleh Askar Jaya, “Konsep Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development*)”, Tugas Individu Semester Ganjil 2004, Pengantar Falsafah Sains (PPS-702), Program S3 Institut Pertanian Bogor.

<sup>23</sup> Askar Jaya, “Konsep Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development*)”, Tugas Individu Semester Ganjil 2004, Pengantar Falsafah Sains (PPS-702), Program S3 Institut Pertanian Bogor, h. 4-5.



generasi sekarang tanpa mengganggu kemampuan generasi yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan mereka).<sup>24</sup>

Membangun keberlanjutan harus dimulai dari visi CEO yang didukung oleh seluruh anggota direksi. Tanpa visi dan dukungan tim manajemen maka mustahil pegawai atau pejabat eksekutif di bawah direksi akan mampu menginternalisasi keberlanjutan. Adapun manfaatnya yaitu: (1) keberlanjutan sebagai penunjuk jalan *top management* untuk membawa perusahaan berjalan di arah yang benar dan bertanggung jawab; (2) memperlebar peluang bisnis dan memperkuat manajemen risiko; (3) menambah *market share* dan *customer loyalty*; dan (4) meningkatkan reputasi perusahaan dan *brand image*. Adapun caranya yaitu: (1) untuk tahap awal, perusahaan perlu membentuk tim “relawan” *Sustainability* melalui keputusan CEO; (2) merevisi visi dan misi perusahaan agar selaras dengan pembangunan berkelanjutan; (3) mempelajari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT) perusahaan dalam menerapkan keberlanjutan; (4) melakukan pelatihan-pelatihan secara berkala dan mengadakan diskusi dengan narasumber yang relevan dengan isu-isu keberlanjutan; (5) mulai membuat kebijakan-kebijakan yang mengarah pada dukungan lembaga pendidikan untuk berpartisipasi dalam pembangunan berkelanjutan.<sup>25</sup>

Pondok pesantren modern alumni Gontor yang didirikan oleh para alumni Gontor menyebar di seluruh Indonesia seperti misalnya pondok pesantren modern Darul Abror yang berlokasi di Sulawesi Selatan, pondok pesantren Modern Ibnul

---

<sup>24</sup> Leonard Tiopan Panjaitan, *Bank Ramah Lingkungan, Panduan Keberlanjutan (Sustainability)*, (Jakarta: Penebar Plus+, 2015), h.37.

<sup>25</sup> *Ibid.*,h.63-64.

Qoyyim yang berlokasi di Yogyakarta, dan masih banyak lagi pondok-pondok pesantren alumni Gontor yang menyebar di seluruh Indonesia.<sup>26</sup> Adapun pondok Modern Gontor yang berada di Lampung yaitu pondok modern Gontor VIII (Delapan) yang berada di Wayjepara Lampung Timur dan pondok modern Gontor IX (Sembilan) yang berlokasi di Lampung Selatan. Namun pada penelitian ini penulis membatasi penelitian ini yaitu hanya pondok-pondok alumni Gontor yang berlokasi di Lampung saja yang terdiri dari empat pondok modern alumni Gontor yaitu; (1) Pondok pesantren Al-Haramain, (2) pondok pesantren modern Darussalam (3) pondok pesantren modern Madinah dan (4) Pondok pesantren Ushuluddin. Adapun pondok modern Gontor VIII dan pondok modern IX hanya sebagai model maupun sebagai pijakan seluruh pondok-pondok alumni Gontor di Lampung dalam pengelolaan pesantren untuk tetap menjaga keberlanjutannya.

Ada beberapa fenomena yang peneliti temukan bahwa adanya beberapa pondok pesantren alumni Gontor yang mengalami kemunduran baik dari menurunnya jumlah santri yang belajar di pesantren maupun menurunnya kepercayaan masyarakat sekitar yang berakibat pada perkembangan pondok pesantren, padahal beberapa pondok pesantren tersebut menggunakan sistem pengajaran, disiplin yang mengacu pada pondok pesantren Gontor pusat akan tetapi mereka tetap tidak mampu untuk menjaga keberlangsungannya (sustainability). Kemunduran tersebut mempunyai banyak faktor baik dari rasa kepercayaan orang tua untuk menyekolahkan anak-anaknya di pondok alumni Gontor maupun terbatasnya sarana dan prasarana yang ada di pondok alumni

---

<sup>26</sup> Observasi, tentang pondok-pondok alumni Gontor yang berada di Yogyakarta pada tanggal 03-09 Januari 2016 di Yogyakarta.

Gontor. Terungkap bahwa dari segi pembiayaan pondok pesantren alumni seperti pada pembangunan asrama, masjid, sekolahan serta semua sarana dan prasarana yang ada di pondok-pondok alumni mereka mendirikannya secara mandiri tanpa ada suplai dana dari pusat sehingga taraf eksistensi dari pondok-pondok alumni Gontor tersebut beragam ada yang masih tetap eksis sampai sekarang dan ada yang mengalami kemunduran.<sup>27</sup>

Dari hasil data observasi di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam terkait “Manajemen Pondok Pesantren Modern dalam Perspektif Sustainability Theory (Studi pada Pondok Pesantren Modern Alumni Gontor di Provinsi Lampung)”. Pada dasarnya *Sustainability Theori* (teori berkelanjutan) dalam dunia pendidikan merupakan sebuah upaya lembaga pendidikan untuk memperbaiki mutu lembaga pendidikan dengan tetap berusaha sedemikian rupa untuk memberikan dan mengembangkan pembangunan berkelanjutan, sehingga lembaga pendidikan dapat tetap berkembang dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh seluruh pihak karena pada dasarnya pembangunan berkelanjutan pada lembaga pendidikan hakikatnya ditujukan untuk mencari pemerataan pembangunan antar lembaga pendidikan pada masa kini maupun masa mendatang. Oleh karena, itu penulis merasa tertarik untuk mendalami konsep tersebut yang dituangkan dalam disertasi ini. Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap kebijakan apa yang diterapkan oleh pimpinan lembaga pendidikan khususnya pada pondok-pondok modern alumni Gontor yang ada di Lampung.

---

<sup>27</sup> Observasi tentang beberapa pondok modern alumni Gontor yang berlokasi di Provinsi Lampung, pada tanggal 02-25 Maret 2016.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mencoba memetakan permasalahan-permasalahan ke dalam fokus penelitian. Adapun fokus penelitiannya yaitu terkait dengan manajemen pondok pesantren modern alumni Gontor di Provinsi Lampung.

### **2. Subfokus Penelitian**

Dari hasil fokus penelitian tersebut, agar penelitian ini tidak melebar atau mengalami perluasan, maka penulis mencoba menjabarkannya pada subfokus penelitian terkait dengan masalah: “Manajemen Pondok Pesantren Modern Alumni Gontor di Provinsi Lampung (Perspektif Sustainability Theory)”. Dari pemaparan di atas, maka penulis membatasi sejumlah subfokus masalah dalam penelitian ini yang mencakup tiga tipologi dasar teori keberlanjutan (sustainability theory) yang berkiblat pada tiga pilar pembangunan berkelanjutan (sustainable development) yaitu;

- a) Perspektif Ekonomi (Economic)
- b) Perspektif Sosial (Social)
- c) Perspektif Lingkungan (Environmental)

Subfokus masalah tersebut berangkat dari analisis bahwa aspek-aspek yang terkait dengan “Manajemen Pondok Pesantren Modern Alumni Gontor di Provinsi Lampung (Perspektif Sustainability Theory)”, tidak terlepas dari ruang lingkup objek garapan manajemen pendidikan, agar

dapat menghasilkan pelaksanaan *out put* yang efektif sehingga akan tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Adapun garapan manajemen pendidikan yaitu meliputi;

- a. Manajemen siswa
- b. Manajemen personil sekolah (baik tenaga kependidikan maupun tenaga manajemen)
- c. Manajemen kurikulum
- d. Manajemen sarana atau material
- e. Manajemen tatalaksana pendidikan atau ketatausahaan sekolah
- f. Manajemen pembiayaan atau manajemen anggaran
- g. Manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan
- h. Manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan.

### **3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan sejumlah rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengelolaan pondok pesantren alumni Gontor di Lampung dalam menjaga keberlangsungannya (Sustainability)?
- b. Bagaimana proses transformasi pengelolaan pondok pesantren Gontor pusat dengan pondok alumni Gontor di Lampung?
- c. Upaya apa yang dilakukan pondok alumni Gontor dalam menjaga keberlanjutannya (Sustainability) dan kendala apa yang di hadapi pondok alumni Gontor dalam menjaga eksistensinya?

- d. Faktor-faktor apa saja yang menentukan keberlangsungan (Sustainability) pondok-pondok pesantren alumni Gontor di Lampung?

#### **4. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian ini yaitu bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang “Manajemen Pondok Pesantren Modern di Lampung Perspektif Sustainability Theori (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Modern Alumni Gontor di Lampung). Adapun tujuan khusus penelitian ini yaitu sebagai berikut;

- a. Mengetahui pengelolaan pondok pesantren alumni Gontor di Lampung dalam menjaga keberlangsungannya (Sustainability).
- b. Mengetahui dan mendiskripsikan proses transformasi pengelolaan pondok pesantren Gontor pusat dengan pondok alumni Gontor di Lampung.
- c. Mengetahui upaya yang dilakukan pondok alumni Gontor dalam menjaga keberlangsungannya (Sustainability) dan kendala-kendala apa yang di hadapi pondok alumni Gontor dalam menjaga eksistensinya
- d. Mengetahui faktor-faktor penentu keberlangsungan (Sustainability) pondok-pondok pesantren alumni Gontor di Lampung.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan beberapa temuan yang dapat dijadikan rujukan bagi peneliti secara khusus dan masyarakat luas pada umumnya yang mengkaji tentang Manajemen Pondok Pesantren Modern Perspektif Sustainability Theori. Sehingga dapat berguna sebagai pengembangan teori-teori dalam manajemen pondok pesantren. Memiliki relevansi dengan manajemen pondok pesantren modern di kalangan akademisi sehingga ke depan diharapkan dapat memunculkan sebuah *Theoretical Framework* yang lebih *up to date*, relevan dan sesuai bagi pengembangan konsep pengelolaan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Indonesia ke depan. Penelitian ini juga di harapkan dapat mengetahui kondisi dan situasi real yang ada di lokasi penelitian sehingga dapat menemukan serta mengungkapkan berbagai temuan secara objektif sesuai dengan fokus penelitian dan hasil penelitian ini dapat memberikan kejelasan teoritis dan pemahaman tentang manajemen pondok pesantren modern, dan penulis berharap penelitian ini dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan sehingga dapat meningkatkan kualitas ilmu pengetahuan yang terkait dengan Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

### 2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah: Bagi penulis, dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman

secara langsung serta menjadikan motivasi dalam menggali dan mengembangkan keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam khususnya dan mata kuliah lain pada umumnya. Penelitian ini dapat dijadikan salah satu bahan pedoman bagi para peneliti lain yang akan mengkaji lebih dalam lagi tentang manajemen pondok pesantren modern.



