

PENGEMBANGAN MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DI ERA GLOBALISASI

*Menyiapkan Pondok Pesantren
Go International*

Dr. Djoko Hartono, S.Ag, M.Ag, M.M



Penerbit:
Ponpes Jagad 'Alimussirry
Jl. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243
Telp. 031. 8286562
e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id

**Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren
di Era Globalisasi :**

Menyiapkan Pondok Pesantren Go International

Penulis : Dr. Djoko Hartono, S.Ag, M.Ag, M.M

Layout : Akhmad Syafi'udin

Desain Cover : Moh. Nur Musyfiqin

Copy Right @ 2012, Ponpes Jagad 'Alimussirry
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
All Right Reserved

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Hartono, Djoko

Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren

di Era Globalisasi:

Menyiapkan Pondok Pesantren Go International

Cet. 1 (Pertama): 27 Mei 2012

Tebal Buku xvii + 73 Halaman,

Ukuran 12 x 18 Cm

ISBN: 978-602-18299-1-2

Penerbit:

Ponpes Jagad 'Alimussirry

Jl. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243

Telp. 031. 8286562

e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id

KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Penulis sampaikan puji syukur kepada Allah Swt atas selesainya karya tulis ini. Segala upaya telah penulis lakukan agar karya tulis ini mudah dipahami, dan bermanfaat bagi para pembaca baik mereka dari kalangan pondok pesantren (ponpes), mahasiswa jurusan manajemen pendidikan Islam, pengamat dan pecinta dunia pesantren.

Namun demikian apa yang telah penulis sajikan ini tentu masih terbuka untuk mendapat masukan ulang dan ada kelemahan-kelemahan yang perlu disempurnakan lagi. Untuk itu kritik dan saran konstruktif bagi penyempurnaan buku ini tentu sangat penulis harapkan.

Karya tulis ini memiliki kelebihan memberi motivasi bagi dunia pesantren, khususnya para pengelola/pengasuhnya agar berani melakukan perubahan dengan mengembangkan manajemennya sehingga ponpes ke depan siap bersaing, lebih-lebih

dalam memasuki era *milenium* ketiga dalam dunia globalisasi saat ini.

Untuk itu studi kelayakan, perencanaan strategis terhadap eksistensi ponpes dalam menghadapi globalisasi saat ini sangat penting dilakukan. Semua ini bagian dari aplikasi pengembangan manajemen ponpes yang ada. Sudah saatnya ponpes di Indonesia terus melakukan pembenahan diri. Sehingga pada saatnya nanti eksistensi ponpes akan menjadi sentral pendidikan masyarakat internasional.

Semoga karya tulis yang singkat ini menjadi kontribusi bagi dunia ponpes untuk menyiapkan diri menuju *go international*. Hal ini karena 'pesantren' Katholik di Amerika saja bisa menjadi sentral kajian keilmuan umat manusia di dunia dengan nama Harvard University, maka insya Allah pesantren umat Islam Indonesia juga bisa. Amin.....

Surabaya, 9 Mei 2012

Penulis,

ttd

Dr. Djoko Hartono, S.Ag, M.Ag, M.M

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....iii

Daftar Isi.....v

Bagian Pertama

Manajemen Pondok Pesantren Masih

Memperhatikan.....2

Bagian Kedua

Pesantren Gulung Tikar: Fenomena di Era

Globalisasi.....10

Bagian Ketiga

Urgensi Pengembangan Manajemen Bagi

Pondok Pesantren16

Bagian Keempat

Pengembangan Bidang-Bidang Manajemen

Pondok Pesantren24

Bagian Kelima

Mengelola Perubahan Pondok Pesantren....32

Bagian Keenam

Mengelola Konflik dalam Pondok
Pesantren.....42

Bagian Ketujuh

Pondok Pesantren dan Globalisasi.....48

Bagian Kedelapan

Menakar Eksistensi Pondok Pesantren.....54

Pertama tentang Visi.....55

Kedua tentang Misi.....58

Ketiga tentang Nilai-Nilai.....61

Keempat tentang Tujuan.....62

Bagian Kesembilan

Pentingnya Studi Kelayakan Pondok
Pesantren.....64

Bagian Kesepuluh

Draf/Instrumen Melakukan Studi
Kelayakan Pondok Pesantren.....70



**Pengembangan
Manajemen
Pondok Pesantren
Di
Era Globalisasi**



Stigma buruk akan manajemen pondok pesantren (ponpes) di negeri ini nampaknya belum lenyap betul. Jeleknya manajemen pondok pesantren menyebabkan institusi pendidikan nonformal ini dianggap sebagai lembaga pendidikan yang tetap melanggengkan *status qua*-nya sebagai institusi pendidikan yang tradisional, konservatif, dan terbelakang.

Hal ini seperti yang disampaikan Mujamil Qomar bahwa, pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia... Hanya saja, usia

pesantren yang begitu tua tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan kekuatan atau kemajuan manajemennya. Kondisi manajemen pesantren tradisional hingga saat ini sangat memprihatinkan, suatu keadaan yang membutuhkan solusi dengan segera untuk menghindari ketidak pastian pengelolaan yang berlarut-larut.¹ Anehnya institusi pendidikan ini tetap diminati masyarakat dan tetap eksis dari tahun ke tahun.

Mengapa hal ini terjadi, tentu jawabannya banyak faktor yang mempengaruhi pesantren tetap eksis dan diminati masyarakat. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhinya yakni bisa dari performen sang kyai itu sendiri dalam memimpin pesantren yang dimilikinya.

Walaupun ilmu manajemen tidak terlalu banyak dimiliki dan dikuasai serta belum diterapkan secara professional, para kyai pada kebanyakan memiliki kelebihan

¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 58.

yang tidak dimiliki oleh para pemimpin organisasi sekuler.

Kelebihan yang dimaksud di atas yakni para kyai memiliki aset berupa spiritualitas yang tidak dimiliki para pemimpin sekuler. Sebab dalam riset yang telah dilakukan terhadap tiga puluh lembaga pendidikan Islam favorit di Surabaya, spiritualitas ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan yang ada. Sedangkan besaran pengaruhnya hingga mencapai 73%.²

Hal senada juga dikatakan Abdul Azis Wahab bahwa :

Pemimpin pendidikan untuk memangku jabatan agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik serta sosial ekonomi yang layak. Pemimpin

² Djoko Hartono *Leadership: Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses, Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris* (Surabaya: MQA, 2011), 114.

pendidikan hendaknya memiliki kepribadian yang baik menyangkut: rendah hati, sederhana, suka menolong, sabar, percaya diri, jujur, adil dan dapat dipercaya serta ahli dalam jabatannya.³

Dimensi spiritualitas pemimpin di sini jelas merupakan aset organisasi, yang hal ini tentu tidak dikenal dalam kepemimpinan sekuler. Sebagai aset tentu perlu dijaga dan dikembangkan pada diri seorang pemimpin. Hal ini karena dimensi spiritualitas menjadi salah satu faktor yang turut berpengaruh mewujudkan keberhasilan kepemimpinan yang ada.

Pengabaian akan spiritualitas maka berefek seperti yang dijelaskan Morgan Mc.Call & Michael Lombardo seperti yang dikutip Safaria bahwa: “Banyak pemimpin yang gagal dalam menjalankan kepemimpinannya sebenarnya merupakan orang-orang yang cerdas, ahli di bidangnya masing-masing, seorang pekerja keras dan

³ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 136.

diharapkan maju dengan cepat. Akan tetapi sebelum mereka sampai di puncak organisasi, mereka dipecat atau dipaksa untuk pensiun / mengundurkan diri.”⁴

Dari masa ke masa para kyai sebagai pemimpin di lingkungan pesantren, tentu dihadapkan dengan berbagai persoalan dan perubahan yang menuntut pola dan gaya kepemimpinan mereka sehari-hari guna mengarahkan organisasi menuju kesuksesan di masa depan.

Berbagai persoalan yang kompleks, tentunya bisa membuat para kyai kehilangan keseimbangan dan kalau tidak tahan guncangan maka akan berpengaruh pada keberhasilan kepemimpinan mereka.

Untuk itu para kyai tentu senantiasa melakukan upaya spiritualitas di samping yang lainnya. Hal ini karena telah dicontohkan Nabi Muhammad Saw sebagai panutan umat Islam. Muhammad Saw

⁴ Morgan Mc.Call & Michael Lombardo, “Off the track: Why and How Successful Executive Get Gerailed.” Dalam, Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 14 – 15.

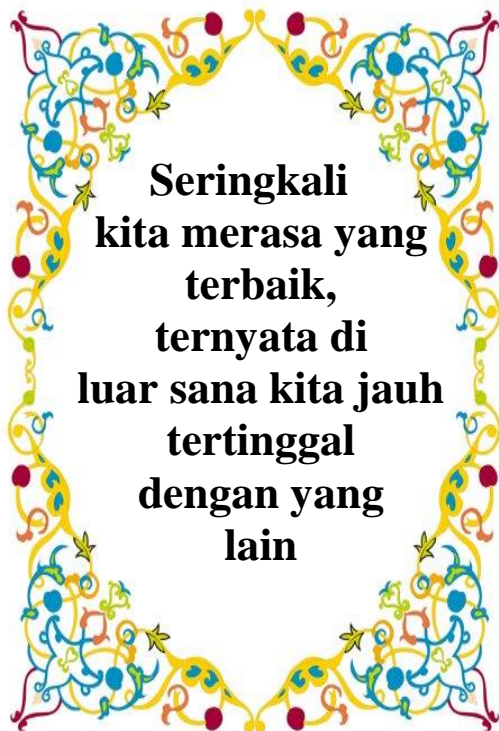
sebagai pembawa ajaran agama Islam, ternyata merupakan figur pemimpin yang dikagumi akan keberhasilannya. Beliau ternyata tidak meninggalkan dimensi spiritualitas. Muhammad Saw meraih hasil luar biasa melalui sebab yang tidak bisa lepas dari keberadaan dan praktek spiritualitas.⁵

Itulah kelebihan yang dimiliki para kyai. Namun demikian kelebihan itu akan menjadi lebih sempurna jika para kyai pengasuh pondok pesantren juga menerapkan dan mengembangkan manajemen secara profesional.

Lebih-lebih saat ini pesantren dihadapkan dengan perubahan global di era *millennium* ketiga. Kalau pondok pesantren dikelola dengan profesional maka tentu akan menghasilkan perubahan yang luar biasa yang bisa dirasakan manfaatnya tidak hanya tataran lokal, regional, nasional. Akan tetapi

⁵ John Clark Archer B.D, *Dimensi Mistis dalam Diri Muhammad*, terj. Ahmad Asnawi (Yogyakarta: Diglossia, 2007), hal. x.

lebih jauh lagi bisa eksis dalam tingkat internasional.





Pondok pesantren (ponpes) merupakan lembaga pendidikan Islam yang memang unik keberadaannya. Walaupun manajemennya kurang professional, ia tetap eksis dari tahun ke tahun. Bahkan ada di antara kelompok yang mengatakan justru kalau dimanajemen dengan professional malah tidak jalan.

Benarkan hal itu. Mungkin benar, akan tetapi keberadaan ponpes semacam ini tentu mengalami perkembangan yang stagnasi bahkan bisa mengalami penurunan

serta akan menjadi tertinggal dengan perkembangan zaman yang ada.

Mungkin tidak perlu heran jika belakangan ini ada fenomena tidak sedikit di antara pondok pesantren (ponpes) yang ada, yang dulu memiliki banyak santri kemudian menjadi tidak berpenghuni hingga muncullah ponpes tanpa santri. Kalau ini terus dibiarkan tentu tidak menaruh kemungkinan akan ada banyak pesantren yang gulung tikar.

Untuk itu dalam memasuki era globalisasi, keberadaan ponpes sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di negeri ini tentu harus dikelola (dimanaj) dengan lebih professional jika tidak ingin ditinggalkan masyarakat sebagai *stakeholder*.

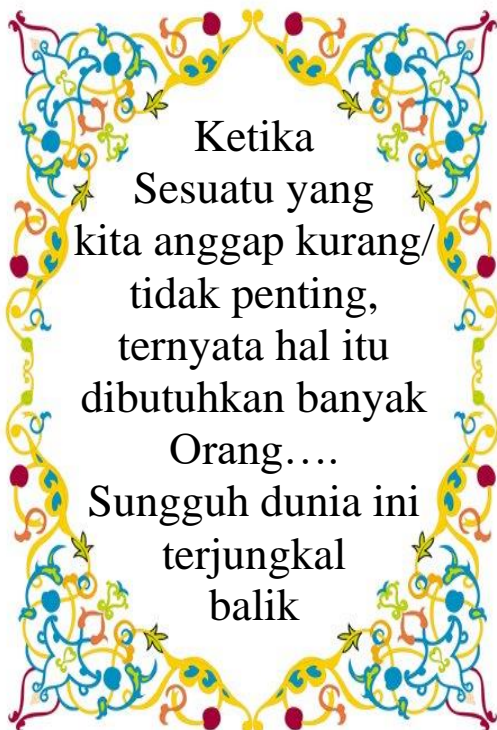
Arus global saat ini menjadikan dunia informasi dan pengetahuan semakin mudah diakses masyarakat. Untuk itu tidak menaruh kemungkinan ponpes yang dulu dijadikan pusat kajian keislaman dan pengamalannya sekaligus, pada saatnya menjadi tidak diminati dan ditinggalkan masyarakat sebagai pengguna jasa.

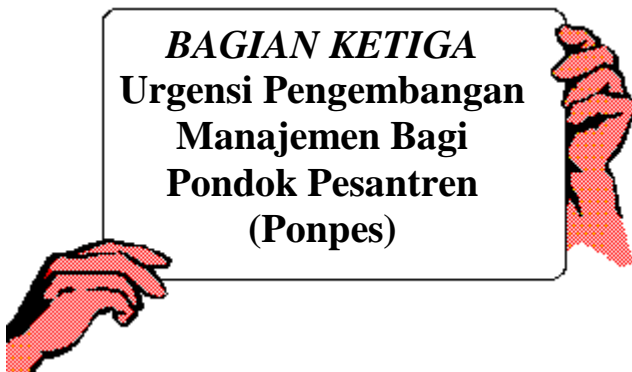
Hal ini sangat beralasan karena kecenderungan masyarakat saat ini dalam mengkaji, memahami dan mengamalkan ajaran keagamaan dari hasil penelitian penulis cenderung mengalami kesadaran. Mereka menjadi santri dalam ruang global, dalam dunia maya, yang kehadirannya tanpa terikat dengan sekat dinding dan pagar yang tinggi mengelilingi dan membatasi aktivitas kesehariannya.

Dari hasil laporan penelitian yang penulis lakukan pada tahun 2009/2010 terhadap 30 kepala lembaga pendidikan favorit yang bernuansa Islam di Surabaya menunjukkan bahwa mereka yang bukan alumni ponpes dengan jumlah 15 orang, ternyata memiliki pemahaman dan kesadaran yang tinggi untuk melaksanakan sebagian dari ajaran Islam (spiritualitas). Tingkat pemahaman dan kesadaran melakukan spiritualitas para pemimpin yang bukan alumni ponpes ini cenderung hampir menyamai bahkan ada yang lebih baik dari

pada mereka yang alumni ponpes yang jumlahnya 15 pula.⁶

⁶ Djoko Hartono *Leadership...*, 84.





Para ahli/pakar manajemen nampaknya berpandangan tidak sama dalam mendefinisikan manajemen itu sendiri. Untuk itu tidak mudah memberi arti secara universal yang dapat diterima oleh semua orang.

Namun demikian kebanyakan para pakar menyatakan bahwa manajemen sejatinya merupakan suatu proses yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai tujuan dan dalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur

keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain.

Setiap pembicaraan yang di arahkan kepada manajemen maka yang terlintas seringkali adalah perusahaan-perusahaan besar, raksasa, maju, berkelas dunia.

Sesungguhnya penerapan dan pengembangan manajemen yang baik dan professional bukan hanya dibutuhkan dan milik perusahaan-perusahaan yang sukses tersebut. Manajemen sejatinya merupakan bagian ilmu pengetahuan yang bersifat universal. Selain sebagai ilmu, manajemen sejatinya juga sebagai seni, yang eksistensinya juga dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi.

Dalam prakteknya manajemen dibutuhkan dan penting untuk dikembangkan di mana saja jika ada sekelompok orang

bekerja bersama (berorganisasi) untuk mencapai tujuan bersama.⁷

Manajemen dikatakan sebagai ilmu selain karena bersifat universal, ia mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep serta dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia.⁸

Adapun menurut Mulyati dan Komariah, bahwa manajemen dikatakan sebagai ilmu karena menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang menyangkut keterampilan / kemampuan teknis, manusiawi, dan konseptual. Sedang manajemen sebagai seni karena tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.⁹

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1999), 3

⁸ *Ibid.*, 6

⁹ Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah, "Manajemen Sekolah." Dalam, Tim Dosen Administrasi Pendidikan

Selain sebagai ilmu dan seni, manajemen menurut Mulyati dan Komariah ternyata juga sebagai proses. Hal ini karena aktivitas manajemen itu membutuhkan langkah yang sistematis dan terpadu.¹⁰

Untuk itu maka pengembangan manajemen tidak hanya berguna bagi perusahaan *manufakturing* / organisasi yang berorientasi *profit* (bisnis). Pengembangan manajemen sejatinya juga berguna bagi organisasi/perusahaan jasa seperti ponpes, rumah sakit, sekolah dan yang lain.

Adapun urgensi pengembangan manajemen ini sesungguhnya sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.¹¹

Adapun unsur-unsur manajemen itu sendiri terdiri dari *man*, *money*, *methode*,

UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 86.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 1.

machines, materials dan *market* serta *spirituality*.

Ketujuh unsur ini sesungguhnya menjadi asset organisasi apa saja, yang jika dikelola (*manaj*) dengan baik tentu akan menghantarkan organisasi tersebut mencapai kesuksesan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.¹²

Selanjutnya menurut Handoko urgensi pengembangan manajemen bagi sebuah organisasi termasuk di sini untuk ponpes yakni¹³ :

1. Untuk mempermudah organisasi (ponpes) mencapai tujuan yang diharapkan.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi seperti pemilik dan tenaga pendidik/kependidikan, peserta didik,

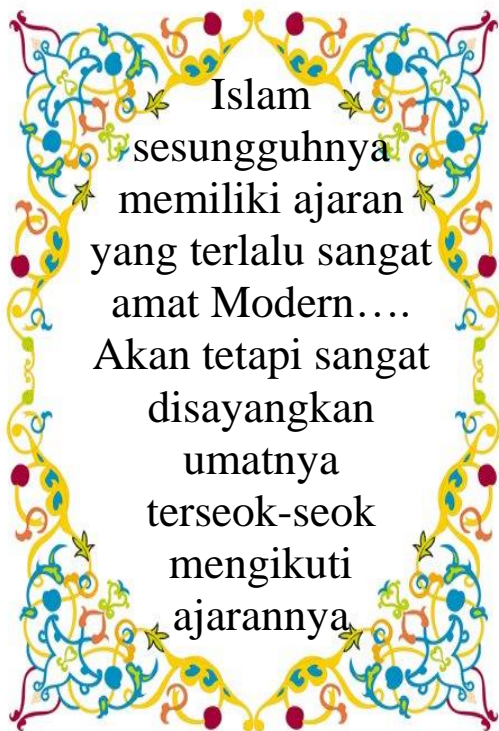
¹² Djoko Hartono, *Leadership...*, 2011, 8.

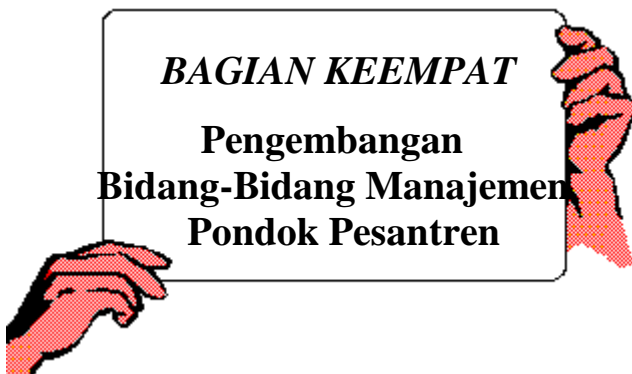
¹³ T. Hani Handoko, *Manajemen...*, 6-7.

orang tua, masyarakat, pemerintah dan yang lainnya.

3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas kerja organisasi dalam rangka meraih tujuan yang ada.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan manajemen sangat urgen bagi ponpes dalam memasuki era globalisasi saat ini. Eksistensi manajemen sangat dibutuhkan ponpes itu sendiri. Karena tanpa manajemen, semua usaha akan menjadi sia-sia, tidak terarah dan pencapaian tujuan ponpes yang ada akan lebih sulit dan tidak optimal.





Uraian di atas telah menyinggung tentang definisi manajemen yang di antara para pakar berbeda-beda dalam mendefinisikannya. Selain pandangan di atas, Stoner juga mendefinisikan manajemen pula bahwa, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-

sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

Sedang Gulick mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.¹⁵

Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subjektif. Akan tetapi teori manajemen selalu diuji dalam

¹⁴ James A. F Stoner, *Management*, edisi kedua, Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982, 8

¹⁵ Luther Gulick, "Management is a Science", *Academy of Management. Journal*. Vol. 8. No.1 Maret 1965, 7-14

praktek, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.¹⁶

Sedang menurut Follett seperti yang dikutip Handoko bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹⁷

Untuk itu manajemen sesungguhnya bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam dan terus mengalami pengembangan.¹⁸

Akibat pengembangan manajemen ini maka akan kita temui bidang-bidang manajemen yang meliputi :

1. Manajemen sumber daya manusia
2. Manajemen keuangan
3. Manajemen produksi
4. Manajemen pemasaran
5. Manajemen layanan
6. Manajemen perkantoran
7. Manajemen struktur organisasi

¹⁶ Ibid.

¹⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen...*, 8.

¹⁸ Ibid., 12.

8. Manajemen orang tua
9. Manajemen risiko
10. Manajemen mutu
11. Manajemen konflik
12. Manajemen perubahan
13. Manajemen strategi
14. Manajemen kelas
15. Manajemen system informasi dan teknologi
16. Manajemen kurikulum
17. Manajemen peserta didik
18. Manajemen tenaga didik dan kependidikan
19. Manajemen kepemimpinan
20. Manajemen lingkungan
21. Manajemen sarana prasarana dan lainnya

Bidang-bidang manajemen tersebut tentu dalam implementasinya bisa diterapkan dan dikembangkan dalam pondok pesantren (ponpes) sebagai lembaga pendidikan nonformal yang ada.

Para pengasuh/pengelola ponpes akan lebih baik jika dalam menjalankan roda organisasi mampu mengelola bidang-bidang tersebut.

Lebih-lebih ponpes yang ada di arus globalisasi, harus terus berbenah diri dan siap melakukan perubahan jika tidak ingin ditinggalkan masyarakat sebagai *stakeholder* (pengguna jasa ponpes). Suka tidak suka semua akan merasakan dan hidup dalam era *millennium* ketiga ini. Dalam era ini wajah dunia dari hari ke hari kian berubah. Perubahan itu benar-benar kasat mata di sekitar kita.

Perubahan tersebut ditandai dengan adanya fenomena bangunan fisik, produk teknologi, mobilitas penduduk, media komunikasi, system transportasi, arus informasi, arus barang, jasa dan lainnya. Perubahan-perubahan ini tentu juga akan berpengaruh terhadap wajah peradaban umat manusia.¹⁹

Untuk itu ponpes sebagai institusi pendidikan Islam nonformal tertua di negeri ini nampaknya perlu juga mereposisi dan merekonstruksi manajemen yang ada sebelumnya.

¹⁹ Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta 2010), 1.

Selanjutnya para pengelola/pengasuh ponpes harus berani dan mau mengembangkan manajemen yang ada guna mengantisipasi perubahan zaman saat ini dan yang akan datang.

Hal ini karena era sekarang dan masa mendatang menuntut manusia dan organisasinya memiliki daya adaptabilitas dan mutu yang tinggi untuk dapat eksis dan kompetitif. Mereka yang mampu menyiapkan diri dengan mutu yang tinggi akan menjelma menjadi pemenang. Sedang mereka yang tidak mampu menyiapkan diri maka akan menjadi kelompok yang kalah (*losers*).

Menyikapi fenomena dalam era globalisasi ini, KH. Sahal Mahfudz (1994) seperti yang dikutip Masyhud, dkk mengatakan bahwa,

Kalau pesantren ingin berhasil dalam melakukan pengembangan masyarakat, maka pesantren harus melengkapi dirinya dengan tenaga yang terampil, mengelola (memanajemen) sumber daya yang ada di lingkungannya, di samping syarat lainnya. Pesantren harus tetap

menjaga potensinya sebagai lembaga pendidikan.²⁰

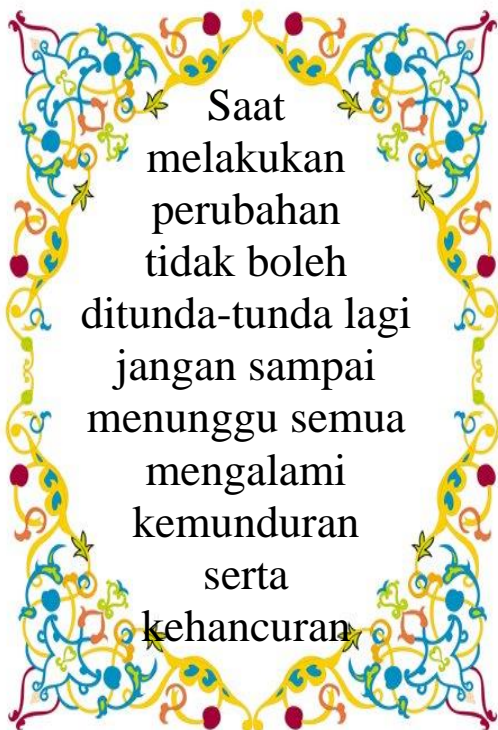
Untuk itu ponpes tidak boleh tergilas dengan zaman dan kemudian musnah. Ponpes dalam eksistensinya tidak boleh menutup (mengisolasi) diri dari perubahan dan perkembangan zaman, tetapi ponpes tetap harus berani menunjukkan eksistensi diri sebagai lembaga pendidikan Islam yang tetap memiliki kekhasannya.

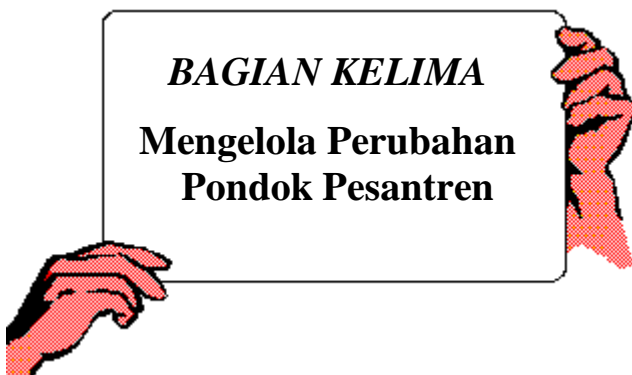
Dalam filosofi orang Jawa dikatakan, “*bakal teko jaman perubahan lan kemajuan, siro keno ngeli ning ojo keli*”.

Akan datang jaman perubahan dan kemajuan, manusia boleh mengikuti arus perubahan akan tetapi jangan terhanyut dalam arus tersebut.

Untuk itu manajemen sangat dibutuhkan ponpes jika ingin tetap eksis dan terus ikut memberi kontribusi positif serta turut mewarnai peradaban dunia di era globalisasi dalam *millennium* ketiga saat ini.

²⁰ Sulthon Masyhud, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 19.





Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan. Adapun manfaat manajemen perubahan ini sejatinya untuk memberikan solusi dari dampak perubahan yang ada dengan menggunakan metode serta melakukan

pengelolaan dampak perubahan tersebut secara terorganisir.²¹

Ada banyak stigma negative yang di alamatkan kepada ponpes dalam perkembangannya. Terlepas dari banyak pula kontibusi positif ponpes yang diberikan kepada masyarakat dan bangsa ini. Kritikan ini patut disikapi dengan arif dan tidak mengedepankan emosional. Demi kebaikan dan penyempurnaan dalam memberikan pelayanan kepada umat, tidak ada salahnya kalau kita melakukan evaluasi internal.

Di antara stigma negative tersebut misalnya, dikelola dengan kepemimpinan sentralistik, rigit, otoriter, diajar dan dididik para ustadz yang konservatif, lingkungan yang kumuh, kurikulumnya klasik, system social yang tertutup sehingga jauh dari sentuhan informasi dan teknologi yang telah berkembang di dunia luar, kumpulan orang-orang malas (*nglomprot*), tidak memiliki produktivitas yang tinggi, hanya mementingkan sholih individual dan kurang

²¹ Nur Nasution, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 20.

memperhatikan shalih social serta yang lainnya.

Stigma negative seperti di atas tentu harus ditinjau ulang. Hal ini karena saat ini telah banyak pula ponpes yang mulai berbenah diri untuk menyempurnakan eksistensinya dalam menyikapi stigma negative tersebut. Bahkan disebagian ponpes yang ada telah dimanajemen dengan menggunakan manajemen modern yang professional. Sehingga kesan negative tersebut tidak terjadi lagi.

Untuk melakukan perubahan terhadap sesuatu budaya yang telah mapan memang tidak mudah. Maka dari pada itu diperlukan kometmen agar mau dan berani melakukan perubahan. Menurut Jones bahwa perubahan ini tentu bisa dilakukan dengan cara evolusioner dan atau revolusioner.²²

Upaya melakukan perubahan dari segala aspeknya seperti di atas tentu harus tetap menimbulkan kondisi yang lebih baik,

²² Gareth R Jones, *Organization Theory*, 2nd. Edition, (Addison Wesley Publishing Company, Reading. 1998), 513-515.

sebab tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik. Perubahan yang tidak direncanakan, spontan, acak tentu akan menimbulkan kondisi yang tidak diinginkan dan bisa bersifat merusak (*destruktif*).

Perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the befor condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya.²³

Namun perlu diingat, melakukan perubahan tidak selalu berlangsung dengan lancar, hal ini karena dalam perubahan sering kali disertai aneka macam pertentangan dan konflik yang muncul. Munculnya pertentangan dan konflik ini biasanya datang dari kelompok yang pro akan kemapanan.

Hal ini karena mereka terlanjur merasakan *enjoy* dengan kebiasaan yang telah dilakukan, sehingga tidak mau repot-

²³ Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 1.

repot lagi, atau takut terhadap hal-hal yang tidak diketahui, malas dan mengisolasi diri dari mengakses informasi yang terkini, takut bergesernya keamanan ekonomi yang telah dinikmati dari segala aspeknya dan yang lainnya.

Fenomena di atas nampaknya seperti yang dijelaskan Robbins. Menurutnya ada lima macam alasan mengapa individu-individu menentang perubahan:²⁴

1. Perasaan takut terhadap hal-hal yang tidak diketahui
2. Faktor-faktor ekonomi
3. Kepastian
4. Kebiasaan
5. Pemrosesan informasi secara selektif

Selanjutnya selain dari tentangan perilaku individu seperti penjelasan di atas, ternyata penyebab perubahan tidak selalu berlangsung dengan lancar karena adanya

²⁴ Stephen R Robbins, *Organizational Behavior : Conceptions, Controversies, and Application*. 5th Edition, (Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991), 632-644.

tentangan dari perilaku keorganisasian yang memiliki sifat konservatif.

Menurut Winardi ada enam penyebab timbulnya berbagai tentangan keorganisasian yakni:²⁵

1. Ancaman terhadap alokasi sumber-sumber daya yang berlaku
2. Ancaman terhadap hubungan-hubungan kekuasaan yang sudah mapan,
3. Ancaman bagi *ekspertise* (keahlian)
4. *Inertia* (kelambanan) struktural
5. *Inertia* kelompok
6. Fokus perubahan yang terbatas

Untuk itu pengelola/pengasuh ponpes dalam hal ini harus berani menghadapi resiko apapun dan tentangan-tentangan yang terjadi tatkala melakukan perubahan. Namun demikian harus tetap menggunakan metode/teknik serta menerapkan strategi untuk memperkecil resiko yang tidak diinginkan itu sekecil-kecilnya, tetapi perubahan besar yang diharapkan segera terwujud.

²⁵ Winardi, *Manajemen...*, 7.

Melakukan perubahan dalam keadaan dan situasi yang penuh dinamika seperti saat ini, apalagi jika telah mengalami kerusakan, kekacauan (*turbulence*) merupakan sebuah keharusan.

Untuk itu upaya melakukan perubahan sudah saatnya tidak boleh ditunda-tunda lagi dan jangan sampai menungguh hingga semuanya mengalami kemunduran serta kehancuran.

Jika dalam kondisi semuanya sudah mengalami kemunduran, kehancuran kemudian baru bergerak, maka percaya atau tidak kita akan menemui dan merasakan penyesalan.

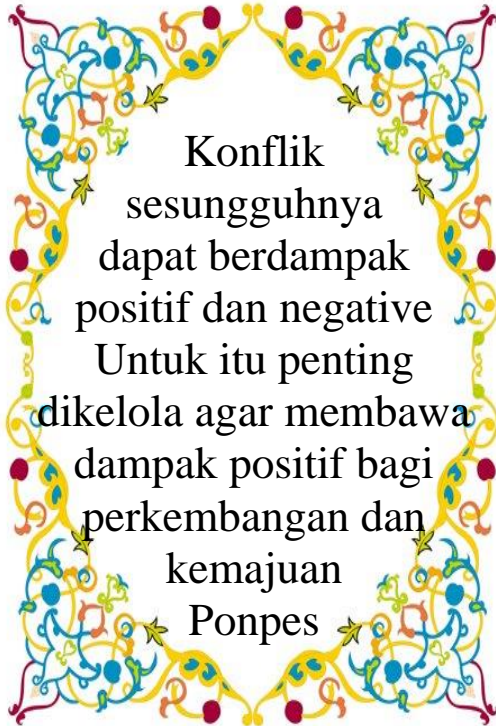
Betapa tidak, hal ini menyebabkan ponpes yang dulunya menjadi pusat pendidikan pada akhirnya hanya tinggal bangunannya saja.

Dalam rangka untuk memperkecil resiko dan mengatasi berbagai tantangan terhadap perubahan tersebut maka ada enam macam taktik yang disarankan untuk diterapkan oleh agen perubahan.

Adapun taktik yang dimaksud adalah sebagai berikut yakni perlu diberikan pendidikan dan komunikasi yang baik, partisipasi, fasilitas dan bantuan, negosiasi, manipulasi (memanfaatkan informasi dan insentif agar perubahan bisa diterima) dan kooptasi (mempengaruhi pihak penentang agar membantu perubahan), paksaan (*coercion*).²⁶

Demikian uraian tentang mengelola perubahan ponpes. Untuk itu para pengelola/pengasuh ponpes sudah saatnya perlu memandang kegiatan mereka dalam hal memanaj perubahan sebagai suatu tanggung jawab yang bersifat integral dan bukan sekedar sebagai kegiatan yang sambil lalu. Mereka yang mengabaikannya tentu akan mengalami dampak negative.

²⁶ Stephen R Robbins, *Organizational...*, 643-644.





Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam melakukan perubahan dalam organisasi biasanya rentan memunculkan pertentangan dan konflik. Konflik sesungguhnya bisa terjadi pula dalam ponpes baik secara internal atau pun eksternal.

Konflik secara internal bisa terjadi antara kyai pemangku dengan para ustadz, kyai dengan santri, para ustadz dengan ustadz yang lain atau dengan para santri, dan para santri dengan santri yang lain.

Konflik secara eksternal bisa terjadi antara kyai dengan kyai ponpes lain, masyarakat sekitar. Para ustadz dengan ustadz ponpes lain, santri dengan santri ponpes lain.

Konflik yang terjadi dalam ponpes seperti di atas sesungguhnya dapat berdampak positif dan negative. Untuk itu konflik-konflik itu sejatinya penting untuk dikelola agar membawa dampak positif bagi perkembangan dan kemajuan organisasi (ponpes) itu sendiri.

Hal ini seperti yang dijelaskan Wahyudi bahwa,

Dalam persaingan antar kelompok berpotensi munculnya konflik. Mengingat konflik yang ditimbulkan dapat berdampak positif/fungsional dan berpengaruh negative, maka manajemen konflik merupakan aspek penting dalam perilaku organisasi.²⁷

²⁷ Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2008), 14.

Menurut Gibson, et al, (1996) seperti yang dikutip Wahyudi bahwa “konflik dapat mempunyai dampak positif atau negative terhadap kinerja organisasi tergantung pada sifat konflik dan pengelolaannya”.²⁸

Demikian pula menurut R. Bolton (1986) bahwa “konflik tidak dapat dihindarkan. Konflik dapat merusak tatanan organisasi, namun jika pimpinan mempunyai kemampuan mengendalikan, konflik dapat menguntungkan organisasi”.²⁹

Bahkan menurut pandangan interaksionis atau pluralis apabila disebuah institusi / organisasi diketahui terjadi kestatisan, apatis dan tidak tanggap terhadap perubahan serta inovasi maka perlu dilakukan stimuli dan penciptaan konflik. Kontribusi dari pendekatan interaksionis ini diharapkan terjadi situasi yang mengarah pada perubahan dan inovasi.

Untuk itu Wilthon dalam hal ini mengatakan bahwa tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal

²⁸ Ibid., 28-29

²⁹ Ibid.

dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.³⁰

Dalam menyelesaikan dan mengelola konflik yang ada sebenarnya bisa menggunakan beberapa pendekatan. Pendekatan yang bisa dilakukan itu menurut Wahyudi adalah sebagai berikut:³¹

1. *Win-lose approach* (menang kalah)
2. *Win-win approach* (menang-menang)
3. *Neither win-win nor lose-lose approach* (tidak ada yang menang atau kalah)
4. *Lose-lose approach* (kalah-kalah)
5. *Lose-win approach* (kalah-menang)

³⁰ R.E. Wilthon, *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1987), 79.

³¹ Wahyudi, *Manajemen...*, 62-63.





Pondok pesantren (ponpes) sejatinya merupakan institusi pendidikan Islam nonformal, swasta yang eksistensinya sejak munculnya mengalami perubahan dan perkembangan, serta tetap bertahan dengan karakteristiknya yang khas.³²

Di antara ponpes tersebut dalam perjalanannya ada yang telah melakukan perubahan dan banyak pula yang masih

³² Sulthon Masyhud, dkk, *Manajemen...*, 4.

mempertahankan system pendidikan tradisionalnya.

Untuk itu secara umum ponpes dalam penerapan manajemennya boleh dikata masih konvensional dan menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang kurang profesional pula.

Hal ini misalnya dapat dilihat dari tiadanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pemimpin madrasah, guru dan staf administrasi, tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan, banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan baku organisasi.³³

Ponpes yang sesungguhnya memiliki potensi pendidikan dan pengembang masyarakat,³⁴ sampai kapan pun tentu tetap dibutuhkan, jika dalam dunia globalisasi saat ini mampu menyuguhkan dirinya kepada

³³ Ibid., 8, 16.

³⁴ Ibid., 17.

pengguna jasa (*stakeholder*) dengan pola dan menu yang dibutuhkan masyarakat sesuai dengan konteks zaman yang ada.

Selanjutnya perlu di ketahui menurut Murtha, dkk bahwa dunia globalisasi saat ini ditandai dengan arus pergerakan yang bebas lintas batas geografis dari barang, jasa, orang-orang, keahlian dan gagasannya. Pergerakan yang bebas tersebut relative tidak terhambat oleh batas-batas artifisial seperti tarif. Dunia global ini secara signifikan memperluas dan membuat lingkungan persaingan semakin kompleks.³⁵

Kondisi seperti ini sesungguhnya menuntut agar ponpes mau dan berani mereposisi diri. Mengingat eksistensinya menjadi salah satu *agent of change* masyarakat muslim maka pihak pengelola/pengasuh ponpes yang ada dalam arus globalisasi ini harus mempertimbangkan ulang peluang, tantang, kekuatan dan

³⁵ T.P. Murtha, S. A. Lenway & R. Bagozzi, "Global Mindsets and Cognitive Shifts in an Complex Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 19 (1998), 97-114.

kelemahan yang dimiliki ponpes tersebut. Sebab menurut para pakar manajemen strategis seperti Hitt, Ireland & Hoskisson bahwa dalam dunia global seperti saat ini tentu akan memunculkan peluang dan tantangan tersendiri.³⁶

Selanjutnya mereka juga mengatakan bahwa globalisasi adalah penyebaran inovasi ke seluruh dunia dan penyesuaian politis dan budaya yang menyertai penyebaran tersebut. Globalisasi mendorong integrasi internasional.³⁷

Dengan demikian globalisasi akan meningkatkan kisaran peluang bagi ponpes-ponpes yang ada sekaligus berkompetisi di lingkungan persaingan abad 21 di era *millennium* ketiga ini.

Menurut S. A. Zahra bahwa dalam lingkungan persaingan abad 21, daya saing strategis akan didapatkan hanya oleh mereka

³⁶ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis Daya Saing Globalisasi Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 12.

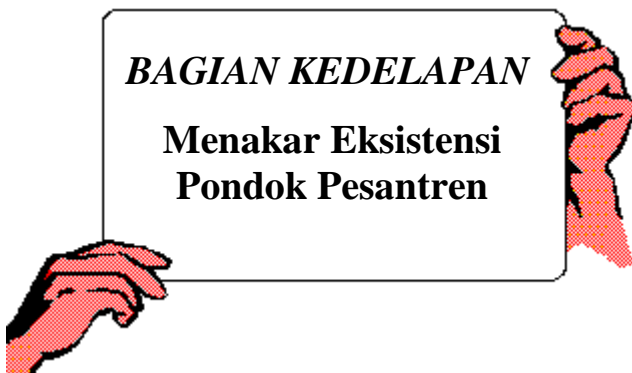
³⁷ Ibid., 14.

yang mampu memenuhi standar global³⁸ yakni kualitas yang bisa diterima internasional. Standar ini tidak statis, membutuhkan usaha, memerlukan perbaikan terus menerus.

Untuk itu menjadi tugas bersama para pengelola/pengasuh ponpes melakukan upaya dan membuat serta meningkatkan strategi agar ponpes sebagai institusi pendidikan Islam yang memiliki ciri khas tersendiri pada saatnya menjadi rujukan umat Islam bahkan umat manusia di dunia. Mereka kemudian menjadi berpaling menuju ponpes dan menjadikan ponpes sebagai alternative utama tempat pendidikan masyarakat Internasional.

³⁸ S. A. Zahra, "The Changing Rules of Global Competitiveness in The 21st Century". *Academi of Management Executive*, 13 (1), (1999), 36-42.





Untuk mewujudkan harapan seperti di atas, bahwa ponpes menjadi alternative utama tempat pendidikan masyarakat dunia maka para pengelola/pengasuh ponpes saat ini harus mau menakar akan eksistensi ponpes mereka.

Untuk itu visi, misi, tujuan, nilai karakteristik ponpes tentu harus dicanangkan. Studi kelayakan dan perencanaan strategi juga harus dilakukan. Ini semua merupakan bagian pengembangan manajemen ponpes

yang harus diketahui dan diaplikasikan oleh para pengelola/ pengasuh ponpes yang ada dalam rangka meraih impian yang diharapkan.

Mencangkan visi, misi, nilai-nilai, tujuan ponpes tentu sangat penting. Hal ini karena keberadaannya memperjelas arah mana yang hendak dituju, jenis institusi seperti apa yang mereka harapkan nantinya.

Dalam hal ini pakar manajemen dan ekonomi Indonesia Rhenald Kasali dalam JP (2011) mengatakan bahwa organisasi-organisasi/perusahaan besar yang memiliki daya saing global memiliki visi yang jelas dan tidak bertele-tele.

Pertama tentang Visi

Stetemen visi ini mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi yang baik tidak perlu bertele-tele, tetapi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi.³⁹

³⁹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terhadap Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 216.

Hal senada juga dikemukakan Reuben Mark, CEO dari Colgate. Ia menegaskan bahwa visi hendaknya yang jelas dan harus semakin masuk akal secara internasional, sederhana tetapi membangkitkan semangat.⁴⁰

Menurut Fred R. David bahwa pernyataan visi menjawab pertanyaan “Kita ingin menjadi seperti apa?” dan visi diperlukan untuk memotivasi kerja secara efektif.⁴¹

Beberapa contoh visi institusi dalam dunia komersil:

1. “IBM adalah layanan”.
2. Disneyland: “Kami menciptakan kegembiraan”.
3. Perusahaan computer: “Kami membuat computer tercepat di dunia”.
4. Perusahaan telekomunikasi: “Pelayanan telepon untuk setiap orang”.

⁴⁰ Brian Dumaine, “What the Leaders of Tomorrow See”. *Fortune*, (July 3, 1989), 50.

⁴¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002), 83

5. Visi Presiden Amerika Serikat, John F. Kennedy (1961) yakni: “Mencapai bulan sebelum dekade ini berakhir”.

Mengenai visi John F. Kennedy ini maka delapan tahun kemudian pada 20 Juli 1969, Neil Armstrong dan Buzz Aldrin mendarat ke bulan sehingga Amerika merasa percaya diri lagi. Pada hal sebelumnya Uni Soviet mengejutkan dunia dengan meroketkan satelit ke orbit Bumi dan Yuri Gagarin menjadi manusia pertama ke ruang angkasa. Pada saat itu Amerika dan masyarakatnya hanya menjadi penonton dengan takjub dan kagum serta penuh dengan kekuatiran.

Melihat kondisi sebagian besar ponpes di masyarakat ini tentu menimbulkan keprihatinan dan kekhawatiran akan eksistensinya di masa yang akan datang. Sebab masyarakat ponpes saat ini nampaknya hanya menjadi penonton yang takjub dan kagum terhadap perkembangan sains dan teknologi serta belum mampu menjadi produsen yang memberi manfaat bagi masyarakat dunia.

Hal ini seperti yang terjadi pada masyarakat Amerika yang John F. Kennedy menjadi Presidennya tatkala melihat Negara Uni Soviet kala itu. Kalau John F. Kennedy dengan visi yang dicanangkannya mampu mengembalikan kepercayaan diri masyarakatnya, tentu para Kyai pengelola / pengasuh ponpes juga harus bisa.

Kalau Rasulullah SAW mampu mewujudkan masyarakat madani yang berperadaban tinggi, maka para ulama/kyai sebagai pewaris Nabi tentu harus melakukannya pula. Tinggal kita mau dan berani apa tidak melakukan perubahan dan pengembangan ke arah sana di era globalisasi ini.

Untuk itu sudah saatnya Kementerian Agama RI khususnya bagian pondok pesantren perlu mencanangkan Visi Besar Ponpes Indonesia yakni : “Menjadi Sentral Pendidikan Masyarakat Internasional”.

Kedua tentang Misi

Sementara misi sangat berkaitan dengan visi, memberi arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun akan datang

serta membuat visi memperjelas alasan, kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lain, harus diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi.⁴²

Menurut Fred R. David pernyataan misi menjawab pertanyaan “Apa bisnis kita?”. Dari hasil penelitian yang membandingkan pernyataan misi dari perusahaan daftar Fortune 500 dengan prestasi baik dan perusahaan dengan prestasi jelek sampai pada kesimpulan bahwa yang berprestasi baik mempunyai pernyataan misi yang lebih lengkap ketimbang yang berprestasi rendah.⁴³

Untuk itu para pengelola organisasi harus berhati-hati dalam mengembangkan pernyataan misinya.

Menurut Edwar Sallis, para pengelola organisasi dalam menyusun statemen misi

⁴² Edward Sallis, *Manajemen...*, 216.

⁴³ Fred R. David, *Manajemen...*, 82-83.

hendaknya mengingat beberapa poin bahwa pernyataan misi:⁴⁴

1. Harus mudah diingat
2. Harus mudah dikomunikasikan
3. Harus memperjelas sifat dasar bisnis
4. Harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu
5. Harus berupa statemen tujuan jangka panjang dari sebuah organisasi
6. Harus difokuskan pada pelanggan
7. Harus fleksibel

Ada beberapa contoh statemen misi:

1. Misi Hightown School: *“Memberikan mutu pendidikan yang terbaik kepada para pelajarnya”*.
2. Misi Mid-County College of Arts and Teknologi: *“Penyedia utama program-program akademik dan kejuruan bermutu yang fleksibel bagi lulusan sekolah dan remaja-remaja di wilayah tersebut”*.

⁴⁴ Edward Sallis, *Manajemen...*, 217.

Ketiga tentang Nilai-Nilai.

Nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi.

Ia harus singkat padat, mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan, mengemudikan organisasi dan memberikan arah, menyediakan tujuan yang konsisten, sesuai dengan lingkungan yang ada, menancapkan hubungan kuat baik dengan pelanggan maupun dengan staf.⁴⁵

Adapun contoh nilai-nilai:

1. Kita mengutamakan para pelajar kita
2. Kita bekerja dengan standar integritas professional tertinggi
3. Kita bekerja sebagai tim
4. Kita memiliki komitmen terhadap peningkatan yang kontinyu

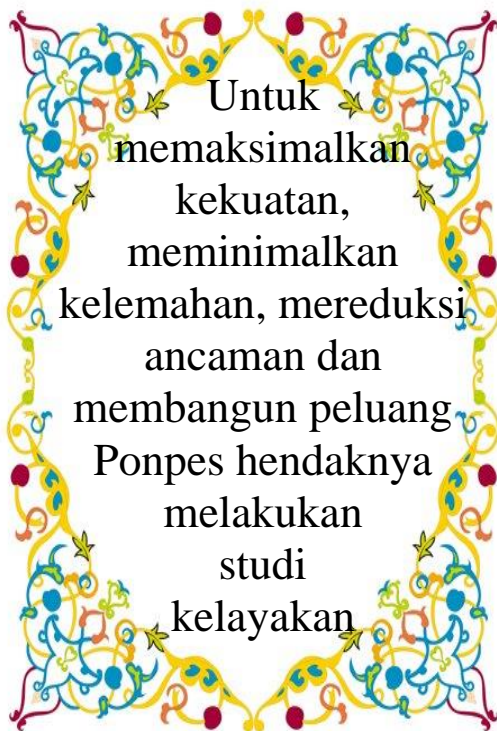
⁴⁵ Edward Sallis, *Manajemen...*, 218

5. Kita memberi kesempatan yang sama pada semua
6. Kita akan memberikan mutu pelayanan tertinggi

Keempat tentang Tujuan

Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, ketiganya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa tercapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita, diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.⁴⁶

⁴⁶ Ibid., 219.





Menurut Herry Erlangga (2007) studi kelayakan usaha (*feasibility study of business*) adalah suatu penelitian tentang layak tidaknya suatu usaha dilakukan dengan menguntungkan secara terus menerus. Studi kelayakan bertujuan untuk secara objektif dan rasional mengungkap kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bisnis yang ada atau usaha yang diusulkan.

Untuk itu bagi pengelola/pengasuh ponpes tentu sangat penting melakukan studi kelayakan ini dalam rangka untuk

mengetahui kelayakan eksistensi ponpes tersebut, lebih-lebih dalam memasuki abad *millennium* ketiga ini.

Selanjutnya untuk mengetahui kelayakan eksistensi ponpes di era globalisasi ini maka dapat menggunakan analisis SWOT yakni :

1. *Strenght* / Kekuatan
2. *Weakness* / Kelemahan
3. *Opportunity* / Peluang
4. *Threat* / Ancaman

Hasil *Feasibility Study* (FS) pada prinsipnya digunakan untuk antara lain :

1. Merintis usaha baru
2. Mengembangkan usaha yang sudah ada
3. Memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan.

Adapun pihak yang memerlukan *Feasibility Study* (FS) di antaranya:

1. Pihak wirausaha (pemilik perusahaan)
2. Pihak investor dan penyandang dana;
3. Pihak masyarakat dan pemerintah.

Menurut Edwar Sallis, analisis SWOT sejatinya merupakan alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis dan

merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yakni analisis internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisis lingkungan.⁴⁷

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi. Sementara peluang dan ancaman berkonsentrasi pada konteks eksternal atau lingkungan.

Untuk itu pentingnya pengujian ini (SWOT) adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang.

Kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi sesungguhnya merupakan dua variable kunci dalam membangun atau mengembangkan strategi jangka panjang institusi.

Strategi ini harus dikembangkan dengan berbagai metode yang dapat

⁴⁷ Ibid., 222.

memungkinkan institusi/ponpes mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompetisi serta mampu memaksimalkan daya tariknya bagi para pelanggan, pengguna jasa, *stakeholder*.

Jika pengujian tersebut dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan sebuah identitas institusi/ponpes atau karakteristik mutu yang berbeda dari para pesaingnya.





Sebagai penutup dari bahasan buku ini maka dalam bagian ini perlu kami ketengahkan draf/instrumen bagi siapa saja para pengelola/pengasuh pondok pesantren yang ingin melakukan studi kelayakan. Langkah-langkah melakukan studi kelayakan tersebut terdiri dari:

1. Buat visi, misi, nilai-nilai dan tujuan
2. Deskripsikan kondisi objek ponpes
3. Buat analisis SWOT yang menyangkut kekuatan, kelemahan, peluang dan

ancaman terhadap ponpes. Dalam menyusun analisis ini, perlu mempertimbangkan: Dinamika dan perubahan masyarakat, Perkembangan iptek, Kebutuhan pemerintah, masyarakat daerah, propinsi, nasional, internasional, Kerja sama yang sudah terjalin, baik dari dalam atau luar negeri.

4. Melakukan *need assesment* yaitu upaya mendapatkan informasi bahwa ponpes yang ada sesuai dengan kebutuhan atau harapan calon santri (peserta didik), masyarakat (*stakeholder*). Instrumen untuk melakukan pengukuran berupa: Survey atas minat santri/siswa, masyarakat/lembaga lain terhadap ponpes
5. Melakukan analisis proyeksi (*trend projection*) yakni melihat kecenderungan pendidikan yang dibutuhkan masyarakat globalisasi.
6. Melakukan teknik *delphi* yaitu mencari informasi ke agen tertentu tentang persebaran peserta didik/anak-anak banyak berada di institusi

pendidikan/ponpes mana. Hal ini bisa ditanyakan kepada kepala sekolah, para orang tua dan yang lain.

7. Melakukan *analisis job market* yakni analisis terhadap kemanfaatan dan keunggulan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik sehingga *output/outcome* lima tahun kedepan dapat diterima dan dibutuhkan pasar (*marketable*). Untuk itu dalam melakukan analisis ini perlu diperhatikan: Perkembangan ponpes-ponpes yang ada di era globalisasi, perkembangan pasar / masyarakat globalisasi akan kebutuhan alumni ponpes.
8. Melakukan *analisis market share* yaitu strategi membagi peluang kerja dari lulusan yang akan dihasilkan beberapa ponpes yang sama. Sehingga tidak terjadi persaingan yang tidak sehat. Untuk itu perlu ada konsorsium sehingga *market share* bisa dibicarakan.
9. Melakukan analisis tentang kualifikasi SDM, tenaga kependidikan, kurikulum,

sarana dan prasarana, pendanaan, potensi dan peluang kerja sama yang bisa dibangun baik berskala lokal hingga internasional.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Archer B.D, John Clark. *Dimensi Mistis dalam Diri Muhammad* , terj. Ahmad Asnawi (Yogyakarta: Diglossia, 2007), hal. x.
- Danim, Sudarwan. *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta 2010, 1
- David, Fred R. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002, 83
- Dumaine, Brian. "What the Leaders of Tomorrow See". *Fortune*, July 3, 1989, 50
- Gulick, Luther. "Management is a Science", *Academy of Management. Journal*. Vol. 8. No.1 Maret 1965, 7- 14
- Hamilton, D.P. *As Global Chip Industry Reinvents it Self Again*. Taiwan Stands to gain, *Wall Street Journal*, 17 Februari, A19, 1999
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 1999), 3

Hartono, Djoko. *Leadership: Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses, Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris*. Surabaya: MQA, 2011, 114

Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001, 1

Hitt, Michael A, et. al. *Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2001, 12

Jones, Gareth R. *Organization Theory*. 2nd. Edition, Addison Wesley Publishing Company, Reading. 1998, 513-515

Kasali, Rhenald. dalam JP (2011)

Masyhud, dkk, Sulthon. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2003, 19

Mc.Call, Morgan & Michael Lombardo, "Off the track: Why and How Succesfull Executive Get Gerailed." Dalam, Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*

(Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 14 – 15.

Mulyati, Yati Siti dan Aan Komariah, “Manajemen Sekolah.” Dalam, Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.

Murtha, T.P., S. A. Lenway & R. Bagozzi, “Global Mindsets and Cognitive Shifts in an Complex Multinational Corporations”. *Strategic Management Journal*, 19, 1998.

Nasution, Nur. *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2010, 20

Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007, 58.

Robbins. Stephen R. *Organizational Behavior : Conceptions, Controversies, and Application*. 5th Edition, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, 632-644

- Safaria, Triantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004, 14 – 15.
- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2010, 216
- Stoner, James A. F, *Management*, edisi kedua, Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982, 8
- Wahab, Abdul Azis. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 136.
- Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2008, 14.
- Wilton, R.E. *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1987, 79.

Winardi, *Manajemen Perubahan*. Jakarta:
Kencana Prenada Media Group, 2010,
1

Zahra, S. A. "The Changing Rules of Global
Competitiveness in The 21st Century".
Academi of Management Executive, 13
(1), (1999), 36-42.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

A. Data Pribadi

Nama : Djoko Hartono
TTL : Surabaya, 27 Mei 1970
Alamat Rumah : Jl. Jetis Agraria I/20 Surabaya
Telp./HP : 031.8286562 / 085 850 325 300.
Pekerjaan :
1. Direktur Program Pascasarjana STAI Al-Khoziny Sidoarjo
2. Direktur Ponpes Mahasiswa Jagad 'Alimussirry Sby
3. Dosen Tetap STAI Al-Khoziny Sidoarjo
4. Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby.
5. Asisten Dosen/Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag di PPs IAIN Sunan Ampel Sby

Nama Istri : Muntalikhah, S.Ag

Nama Anak : 1. Hafidhotul Amaliyah
2. Mifatahul Alam al-Waro'
3. Muhammad Nurullah Panotogama

B. Pendidikan Formal

1.	SDN Mergorejo I Surabaya	1977 – 1983
2.	SMPN 12 Surabaya	1983 – 1986
3.	SMAN 15 Surabaya	1986 – 1989
4.	S1 /PAI Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby	1991 – 1996
5.	S2 /Pendidikan Islam/Studi Islam PPs UNISMA	1998 – 2000
6.	S2 / Manajemen SDM PPs UBHARA Sby	2002 – 2004
7.	S3 / Manajemen Pendidikan Islam /Studi Islam IAIN SA Sby	2005 – 2010

Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren

C. Pendidikan Non Formal

1. Majelis Taklim Masjid Rahmat Kembang Kuning Sby 1983 – 1984
2. Ponpes At-Taqwa Bureng Karangrejo Sby 1986 – 1993
3. Diklat Pencak Silat (PSHT) 1986 – 1988
4. Warga/Pendekar PSHT 1988– Skrg
5. Majelis Taklim Masjid Al-Falah Surabaya 1988 – 1990
6. Santri Kalong Beberapa Kyai Sepuh 1986 – 2003

D. Pelatihan/Workshop

1. Latihan Kader Dasar PMII 1991/1992
2. Diklat Jurnalistik 1992
3. Diklat Da'i Muda 1992
4. Workshop Inovasi Pembelajaran PAI di STAIN Malang 2003
5. Workshop Kurikulum 2004/KBK di Lantamal Sby 2004
6. Workshop Peningkatan Profesionalisme & Etos Kerja Guru di Lantamal Sby 2005
7. Workshop Sertifikasi Dosen di Univ. Bhayangkara Sby 2007
8. Workshop Inovasi Pembelajaran Agama di Pergn. Tinggi di Univ. Airlangga Sby 2009
9. Narasumber Seminar Nasional di BPWS 2011

E. Seminar

No	Jenis Kegiatan	Sebagai	Panitia Pelaksana	Tahun
1.	Workshop Sertifikasi Dosen di Univ. Bhayangkara Sby	Peserta	Univ. Bhayangkara	2007
2	Workshop Inovasi Pembelajaran Agama di Pergn. Tinggi di Univ. Airlangga Sby	Peserta	Unair	2009
3	Sarasehan: <i>Mendekatkan Diri Kepada Allah</i>	Narasumber	GM Hotel Mercure Grand Mirama Sby	2009
4	Seminar Internasional:	Advisor	Badan	2010

Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren

	<i>The Role of Women in Realizing the Civilization of the World</i>		Eksekutif Santri Ponpes Jagad Alimussirry Sby	
5	Sarasehan: <i>Menjadi Muslim Kaffa</i>	Narasumber	PT. Stinger Tunjungan Plaza	2010
6	Sarasehan & Training Spiritualitas: <i>Menyiapkan Para Siswa Sukses Ujian Nasional</i>	Narasumber & Trainer	SMP 1 & SMA 4 Hang Tuah Sby	2011
7	Seminar Nasional: <i>Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an</i>	Advisor & Narasumber	Badan Eksekutif Santri Ponpes Jagad Alimussirry Sby	2011
8	Workshop: Pengembangan Manajemen Ponpes Dalam Menghadapi Globalisasi	Narasumber	Badan Pengembangan Wil. Surabaya-Madura (BPWS)	2011
9	Seminar: <i>Agama dan Pendidikan Salah Kaprah</i>	Narasumber	Badan Eksekutif Mahasiswa STAI Al-Khoziny	2011
10	Bedah Buku: <i>Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses</i>	Narasumber	IPMA	2011
11	Pelatihan Packaging Product dan Pemasaran	Narasumber	PT. Telkom Divre V Jatim & LP3M Ubhara Sby	2011
12	Seminar Nasional Spritualitas	Peserta	FK Unair Sby	2012
13	Studium General & Seminar Nasional	Peserta	Puspa IAIN SA Sby	2012
14	Seminar Internasional	Peserta	PPs IAIN SA Sby	2012

Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren

F. Pengalaman Bekerja/Mengajar/Profesi

1. Pegawai Tidak Tetap (PTT)/ Staf TU di SMPN 32 Sby
1989 – 1991
2. Guru Ekstra Kurikuler Pencak Silat PSHT
di SMPN 32 Sby
1990 – 1992
3. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Hang Tuah 1 Sby
1992 – 2006
4. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP/SMA YP. Practika Sby
1995 – 1998
5. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Yapita Sby
1995
6. Wakasek Kurikulum SMA YP. Practika Sby
1996 – 1997
7. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Hang Tuah 4 Sby
1997 – 2001
8. Dosen Tetap STAI Al- Khoziny Sidoarjo
2003 – Sekarang
9. Dosen Luar Biasa di Ubhara Surabaya
2005 – 2008
10. Dosen Luar Biasa di INKAFA Gresik
2005 – 2011
11. Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby
2008 – Sekarang
12. Asisten Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag (Gubes IAIN Sunan
Ampel Sby)

G. Pengalaman Organisasi dan Dakwah

1. Semasa sekolah di SD, SMP aktif mengikuti
kegiatan-kegiatan sekolah (OSIS) 1977 – 1986
2. Pengurus OSIS SMAN 15 Surabaya 1986 – 1988
3. Team Pengurus Pembentukan Ikatan SKI/OSIS
SMAN/Swasta Se-Surabaya Selatan 1986/1987
1. Anggota Ishari Ranting Wonokromo 1986 – 1989
2. Ketua Ranting SMPN 32 Sby PSHT 1990 – 1992
3. Sekretaris Jam'iyah Istighotsah tk kelurah 1991 – 1995
4. Ketua Ranting SMP Hang Tuah Sby PSHT 1992 – 2006

Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren

5. Ketua Kosma A Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel 1992 – 1993
6. Muballigh / Penceramah 1992 – Skrg
7. Pengurus SMF Tarbiyah IAIN SA Sby 1993 – 199..
8. Ketua Koordinator Kecamatan KKN Mhs Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby 1993/1994
9. Sekretaris Dewan Masjid Indonesia Tk. Kel. Wonokromo 1995/1996
10. Ketua Majelis Taklim Alimussirry Sby 2000 – 2003
11. Direktur Ponpes Mahasiswa Jagad ‘Alimussirry Sby 2003 – Skrg
12. Dewan Pakar Pengurus Pusat Pergunu 2011- 2016

H. Karya Tulis Ilmiah dan Artikel serta Penerbitan Buku

1. Studi Tentang Pengaruh Perpustakaan Sekolah terhadap Keberhasilan Proses Belajar Mengajar di SMPN 12 Surabaya. Skripsi. Fak. Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya 1997
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orang Tua Dalam Menyekolahkan Anaknya (Studi Atas Orang Tua Siswa Kelas 1 SLTP Khadijah Surabaya). Tesis. PPs Univ. Islam Malang (Unisma) 2000
3. Hubungan Motivasi Mistik Terhadap Keberhasilan Kepemimpinan (Studi Kasus di SMP Hang Tuah 1 – 4 Surabaya). Tesis. PPs Ubhara Sby 2004
4. Kepemimpinan Nafsu (MPA Depag Jatim, ISSN)
5. Idul Fitri Solusi Problematika Umat (MPA Depag Jatim, ISSN)
6. Masyarakat dan Kemiskinan (Jurnal STAI al-Khozin
7. Dekonstruksi Budaya Bisu dalam Pendidikan (Jurnal Studi Islam Miyah Inkkafa Gresik, ISSN)
8. Pengembangan *Life Skills* dalam Pendidikan Islam (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya ISBN)
9. Pengembangan Ilmu Agama Islam dalam Perspektif Filsafat Ilmu (Studi Islam Era Kontemporer) (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya ISBN)

Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren

10. Pengaruh Spiritualitas Terhadap Keberhasilan Kepemimpinan (Edisi, 33, Juli 2009, Jurnal Al-Khoziny, ISSN)
11. Spiritualitas Sebagai Aset Organisasi (Jurnal Al-Khoziny, ISSN)
12. Rekonstruksi Teologi Sebagai Solusi Riel Kemanusiaan Kontemporer: Telaah Atas Metodologi Hassan Hanafi (Jurnal Al-Khoziny, ISSN)
13. Pilar Kebangkitan Umat (Edisi XIV, September 2010, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
14. *Leadership: Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris* (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya, 2011, ISBN)
15. Menghapus Stigma Negatif PTAIS (Edisi XV, Nopember, 2011, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
16. Hikmah Dibalik Idul Qurban (Jurnal Online Ponpes Jagad Alimussirry, 2011)
17. Mengembangkan Pendidikan Jarak Jauh di Era Cyber Educational (Edisi XVI, Nopember, 2012, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
18. NU & Aswaja (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN)
19. Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren di Era Globalisasi: Menyiapkan Pondok Pesantren Go International (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN)
20. Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah Makalah, Proposal, Tesis (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN)
21. Membumikan Aswaja: Pegangan Para Guru NU (Penerbit: Khalista Sby, 2012, ISBN)
22. Strategi Sufistik Perkotaan (Vol. 21 No. 1, Juli 2012, Solidaritas: Tabloid Mhs IAIN SA Sby, ISSN 0853-7690)
23. Bekerja Sebuah Ibadah (No. 311, Agustus 2012, MPA, ISSN 0215-3289)