

BAB IV

GAMBARAN UMUM, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Lembaga

1. Profil Pondok Pesantren (Pontren) Asshiddiqiyah

Pondok Pesantren Pondok Pesantren Asshiddiqiyah didirikan pada bulan Rabi'ul Awal 1406 H, bertepatan dengan 1 Juli 1985 M, oleh Dr. KH. Noer Muhammad Iskandar. Beliau merupakan putra dari seorang ulama besar Jawa Timur asal Banyuwangi, yaitu KH. Iskandar. Pesantren Asshiddiqiyah berdiri di atas tanah wakaf yang diberikan oleh H. Abdul Ghoni Dja'ani, yang dikenal dengan panggilan Haji Oon, putra dari KH. Abdul Shiddiq. Lokasinya berada di kawasan Kelurahan Kedoya Selatan, Kebon Jeruk, Jakarta Barat, yang pada masa itu masih berupa wilayah rawa dan persawahan.

Pada awal berdirinya, pendidikan yang diselenggarakan oleh pendiri pondok hanya sebatas pendidikan mengaji dengan beberapa orang santri. Proses pembelajarannya berlangsung di rumah pendiri pondok ini. Dengan jumlah santri yang demikian, pendiri tidak bisa berbuat banyak karena sumber pendanaanya sangat terbatas. Meskipun demikian, pendiri pondok tidak pernah mengubah pandangannya untuk menyelenggarakan pendidikan bagi generasi muda. Pada awal pendirian lembaga pendidikan ini memang sangat sulit, tetapi pendiri tidak berhenti tetap menyelenggarakan pendidikan agama bagi generasi muda karena dengan berbagi ilmu yang dimiliki ilmu itu berarti telah ikut mengamalkan nilai-nilai agama yang pernah dipelajari sebelumnya.

Keberadaan Pondok Pesantren Asshiddiqiyah di tengah hiruk-pikuk ibu kota menghadirkan tantangan tersendiri. Namun situasi tersebut justru menumbuhkan semangat dan keteguhan dalam menjaga tradisi serta nilai-nilai yang diyakini. Sebagai institusi pendidikan dengan karakter khas, pesantren memiliki tradisi keilmuan yang berbeda dibandingkan lembaga pendidikan lainnya. Pada hakikatnya, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam, meskipun juga menjalankan fungsi lain yang tak kalah penting, seperti menjadi pusat informasi, media komunikasi kultural dua arah dengan masyarakat, serta wadah pembinaan solidaritas dan moralitas sosial. Demikian pula Pesantren

Asshiddiqiyah, yang selain mempertahankan identitas kepesantrenannya, juga mengembangkan berbagai lembaga pendidikan umum sesuai tuntutan zaman. Pengembangannya tetap berlandaskan kaidah fikih *al-muhafazhatu 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*, yakni memelihara nilai-nilai lama yang baik serta mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik. Berikut ini merupakan dokumentasi sebagian bangunan Pondok Pesantren Asshiddiqiyah:



Visi, misi dan tujuan dirumuskan secara berjenjang dengan perpedoman pada trilogi Pondok Pesantren. Selanjutnya trilogi, visi, misi dan tujuan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Trilogi Pesantren

- 1) Membentuk Pribadi Muslim yang berakhlak mulia
- 2) Membangun kemampuan santri berbahasa Arab dan Inggris
- 3) Penguasaan Ilmu Pengetahuan Umum dan Ilmu Agama

b. Visi Pesantren

Sebagai lembaga yang mampu membentuk dan menyiapkan kader serta ulama *Ahlussunnah wal Jama'ah*, berwawasan global, mampu mentransformasikan ilmunya ke dalam bahasa masyarakat dengan perilaku akhlak karimah.

c. Misi Pesantren

Menyelenggarakan Pendidikan berbasis Agama Islam, Teknologi Modern, dan Ekonomi Kerakyatan mulai dari pendidikan Usia Dini Hingga Pendidikan Tinggi.

Kini dalam usianya yang lebih dari seperempat abad, Pondok Pesantren Asshiddiqiyah telah membuka 11 Pesantren yang tersebar di beberapa daerah di antaranya: (1) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah Pusat, Kebon Jeruk Jakarta Barat; (2) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah II, Batuceper Tangerang Banten; (3) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah III, Cilamaya Karawang Barat; (4) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah IV, Serpong Tangerang Banten; (5) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah V, Cijeruk Bogor Jawa Barat; (6) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah VI, Sukabumi Jawa Barat; (7) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah VII, Way Kanan Lampung; (8) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah VIII, Musi Banyuasin, Palembang Sumatera Selatan; (9) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah IX, Putra Buyut Lampung Tengah; dan (10) Pondok Pesantren Asshiddiqiyah X di Cianjur Jawa Barat.

Berikut adalah lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh Pontren Asshiddiqiyah Pusat Kebun Jeruk Jakarta yaitu:

a. Pendidikan Formal

- 1) Sekolah Menengah Pertama/SMP (Terakreditasi A)
- 2) Madrasah Aliyah/MA (Terakreditasi A)

b. Pendidikan Non Formal

- 1) Madrasah Diniyah
- 2) Ma'had Aly Sa'iidusshiddiqiyah berbeasiswa program setara S1 (*Tarikh wa Tsaqafah Islamiyah*/Khusus Islam dan ke-Indonesiaan)
- 3) Pesantren DIKTERAPAN (Pendidikan Terpadu Anak Harapan) berbeasiswa, menampung anak yatim dan anak dari keluarga tidak mampu secara ekonomi.

Melalui penyelenggaraan satuan pendidikan tersebut diharapkan ke depan cita-cita pesantren dapat melahirkan santri cerdas, bijak yang mampu mengatasi problem global. “Sehingga santri tidak lagi kaku dan panik melihat kenyataan sosial yang serba unik dan moderen,” Pesantren Asshiddiqiyah juga menyediakan pendidikan non formal seperti training bahasa Inggris, kursus dan training bahasa Arab, *jam'iyatul tahfidz al-qur'an*, kursus dan training manajemen dan metodologi pengajaran, pengajian *kutubus salafiyah*, training retorika dan praktek dakwah, lembaga *bahstul masail*, serta lembaga yang membantu mengembangkan bakat dan minat santri untuk lebih percaya diri. Karena pesantren tidak bisa dilepaskan dari masyarakat sekitar, maka pesantren Asshiddiqiyah mengupayakan dan menyediakan sebuah lembaga yang bermanfaat yang diperuntukkan masyarakat seperti.

- a. *Drugs Information Centre of Asshiddiqiyah (DICA)*;
- b. Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah (BAZIS);
- c. Pusat Penanggulangan Bencana Alam
- d. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM);
- e. Forum Komunikasi Umat Beragama (FKUB) DKI Jakarta;
- f. Balai Kesehatan Masyarakat;
- g. Santri Siaga Bencana.

Berbekal pendidikan yang berbasis agama secara terpadu, Pondok Pesantren Asshiddiqiyah saat ini memiliki jumlah santri sekitar 7.000 orang itu sangat optimis akan out-put santri yang keluar atau jadi alumni dari pesantren ini bisa memberi manfaat bagi nusa, bangsa dan negara yang ditopang dengan moralitas sesuai dengan visinya, “membentuk dan menyiapkan ulama ahlussunnah wal jamaah berwawasan global dan mampu mentransformasikan ilmunya ke dalam bahasa masyarakat dengan perilaku akhlak mulia”.

2. Profil Pondok Pesantren (Pontren) Modern An-Najah

Pondok pesantren modern An-Najah didirikan pada tahun 1999 dibawah pengelolaan Yayasan Keluarga Besar Annajah, yang dipimpin oleh Ustzh. Hj. Dra. Maisaroh Madsuni sebagai Pendiri/Pembina dan H. Arief Budiman, S.H., L.L.M sebagai Ketua Yayasan. Pondok pesantren An-Najah didirikan untuk melengkapi dua sekolah formal yang telah ada sebelumnya yaitu Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang didirikan pada tahun 1981. Pondok Pesantren An-Najah beralamat di Jl. Raya Cikoleang Depan Lapan Desa/Kelurahan Sukamulya Kecamatan Rumpin Kabupaten Bogor Jawa Barat. Pendirian pondok pesantren An-Najah sebagai perwujudan saran dan permintaan jamaah Majelis Taklim yang tergabung dalam Yayasan Keluarga Besar An-Nanaj se-Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi) di bawah pembinaan Ustadzah Dra. Hj. Maesaroh Madsuni. Atas saran dan permintaan para jamaah tersebut, yang mendorong pendiri Pesantren untuk segera mencari lokasi lain guna membuka Pesantren baru sebagai pengembangan dari Pesantren yang telah ada, agar dapat menampung minat para pendaftar tersebut.

Visi pondok pesantren Modern An-Najah yaitu, “Sebagai mediator yang menyampaikam wahyu Allah Subhanahu Wata’ala serta jaran Rasululullah SAW., guna membentuk Khalifatullah yang intelek dan bertaqwa di jka bumi.” Misi tersebut menjadi dasar dalam pengembangan pendidikan pondok pesantren Modern An-Najah yang memadukan nilai keimanan, ke-Islaman dan Ilmu pengetahuan dalam berbagai satuan kurikulumnya. Di bawah kepemimpinan Ustadzah Dra. Hj. Maesaroh Madsuni, pondok pesantren Modern An-Najah berupaya membekali para santri setidaknya dengan dua keahlian yaitu kemampuan berbicara dan menulis. Keahlian berbicara dibangun melalui kelas dakwah (*publik speaking*) sementara kelas menulis dibangun melalui kelas Jurnalistik. Dua keahlian ini menjadi semacam warisan keahlian langsung dari para pengasuh yang turut andil membentuk karakter santri menjadi lebih percaya diri untuk tampil di muka umum. Agar dua keahlian tersebut memiliki isi

materi yang baik, para santri dibekali dengan ilmu Nahwu, Shorof, Fiqih, Tajwid, Hadits, Tahfidz dan 4 bahasa asing, yaitu bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Jepang dan bahasa Mandarin. Dengan demikian, pondok pesantren Modern An-Najah dapat mewujudkan cita-cita yang terkandung dalam visi pondok pesantren yaitu, melahirkan para santri yang berilmu dan bertaqwa sehingga kelak hidupnya membawa kebermanfaatn bagi alam.



Gambar: Bangunan Masjid dan Aula Utama Pondok Pesantren Modern An-Najah

a. Visi Pondok Pesantren Modern An-Najah

Mencetak calon-calon intelektual muslim yang cerdas dan berkualitas.

Indikator-indikatornya adalah:

- 1) Menjadikannilai-nilai Islam sebagai pedoman dan pandangan hidup, sikap hidup dan keterampilan hidup dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Memiliki kemampuan berbicara atau menulis dengan baik.
- 3) Memiliki daya saing dalam pemikiran.
- 4) Memiliki tanggung jawab yang besar, motivasi tinggi, dan daya saing kuat.
- 5) Memiliki kemandirian, kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan.
- 6) Memiliki lingkungan pondok pesantren yang nyaman dan kondusif untuk belajar.

b. Misi Pondok Pesantren Modern An-Najah

Untuk mewujudkan misi tersebut, dibuatlah rumusan misi yang hendak dicapai yaitu:

- 1) Melaksanakan dan menghayati setiap ibadah dalam rangka meningkatkan keimanan dan ketakwaan.
- 2) Menanamkan sikap mandiri, disiplin, gigih, tekun, dan bertanggung jawab dalam meraih prestasi terbaik serta berakhlakul karimah yang didasari iman dan taqwa.
- 3) Mengembangkan potensi kecerdasan intelektual, emosi dan spiritual santri.
- 4) Mengembangkan bakat, minat dan kreatifitas santri.
- 5) Meningkatkan *Life skill* dalam proses pembelajaran.
- 6) Menggali dan memotivasi kompetensi anak dibidang seni dan budaya.
- 7) Menumbuhkan semangat hidup kekeluargaan.
- 8) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif dan daya saing yang sehat kepada seluruh warga pondok pesantren baik dalam prestasi akademik maupun non akademik.
- 9) Menciptakan lingkungan pondok pesantren yang sehat, bersih dan indah.
- 10) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT.
- 11) Meningkatkan kualitas guru melalui pelatihan, seminar, lokakarya, penataran, kurusu dan pendidikan.
- 12) Meningkatkan kualitas pendidikan akademis dan non akademis.
- 13) Meningkatkan disiplin melalui pelaksanaan 10 K (Keimanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kesehatan, Kerindangan, Kejujuran, Keteladanan dan Keterbukaan).

c. Satuan Pendidikan di Pondok Pesantren Modern An-Najah

Lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan pondok pesantren An-Najah yaitu:

- 1) Pendidikan Formal terdiri atas:
 - a) Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT An-Najah).

- b) Madrasah Tsanawiyah An-Najah (MTs)
 - c) Sekolah Menengah Atas tAn-Najah (SMA),
- 2) Pendidikan Non-Formal terdiri atas:
- a) Kursus Dakwah (*publik speaking*)
 - b) Kursus Jurnalistik
 - c) Kursus Komputer

Semua satuan pendidikan formal tersebut Terakreditasi A, dan Pendidikan Non Formal Madrasah Diniyah. Pondok Pesanten Modern An-Najah berupaya membekali para santrinya setidaknya dengan dua keahlian utama yaitu berbicara dan menulis. Untuk mengembangkan keahlian berbicara (*public speaking*) dibangun melalui kelas dakwah, sedangkan untuk kelas menulis dikembangkan melalui kelas jurnalistik.

Diharapkan dengan tersediannya berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan tersebut, pesantren berperan luas pendidikan bagi masyarakat sekitar, tidak hanya terbatas pada ranah keagamaan, tetapi juga menyentuh aspek sosial, budaya, dan ekonomi. Pendidikan keagamaan, pesantren telah menjadi tempat belajar agama Islam yang mendalam, baik untuk santri maupun masyarakat sekitar. Pengajian rutin, majelis taklim, dan kegiatan keagamaan yang dibuka untuk masyarakat meningkatkan pemahaman dan pengamalan agama.

Disamping itu, pesantren juga mengembangkan program keterampilan (pertanian, kewirausahaan, teknologi, keterampilan tangan) yang tidak hanya bermanfaat bagi santri, tetapi juga dapat diikuti masyarakat sekitar. Hal ini diharapkan dapat menumbuhkan kemandirian ekonomi dan pemberdayaan sosial. Selain itu, pesantren akan menjadi wadah silaturahmi dan pusat kegiatan masyarakat, seperti peringatan hari besar Islam, kegiatan sosial, dan budaya keagamaan. Pendidikan di pesantren tidak hanya membentuk santri, tetapi juga memberikan dampak langsung bagi masyarakat sekitar dalam bentuk pembinaan moral, pemberdayaan sosial-ekonomi, peningkatan keterampilan,

dan penguatan tradisi keagamaan. Dengan kata lain, pesantren adalah pusat transformasi sosial dan spiritual masyarakat.

B. Temuan Penelitian

1. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah

a. Perencanaan PBM untuk meningkatkan *life skill* Kewirausahaan santri di pontren Ash-Shiddiqiyah Jakarta.

Berdasarkan observasi, wawancara dan studi dokumentasi diperoleh data bahwa dalam perencanaan pendidikan berbasis masyarakat dalam meningkatkan *life skills* kewirausahaan santri di pontren Ash-Ashiddiqiyah Jakarta diawali dengan menganalisis relevansi perencanaan yang dikembangkan menjadi beberapa indikator yaitu: 1) langkah-langkah perumusan visi, misi dan tujuan; 2) kemandirian pendidikan di pondok pesantren 3), strategi pemberdayaan masyarakat, dan 4) pengembangan kurikulum. Selanjutnya data disajikan sebagai berikut:

1) Langkah-langkah perumusan visi, misi dan tujuan pontren

Penyusunan visi, misi dan tujuan pendidikan di pontren Asshiddiqiyah Jakarta dilakukan dengan langkah-langkah yang ditempuh melalui tahapan: *pertama*, pimpinan pondok melemparkan gagasan dalam bentuk lisan tentang kemana seharusnya pontren dijalankan; *kedua*, pelemparan gagasan kepada halayak dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa kritik maupun penguatan atas gagasannya dari dewan pontren dan tokoh wakil masyarakat; *ketiga*, mekanisme formulasi penetapan visi, misi, tujuan, selanjutnya ditempuh melalui tahapan, pimpinan pondok melakukan penajaman untuk penyempurnaan baik dari segi substansi maupun redaksi, yang dilanjutkan dengan penetapan visi, misi, tujuan serta kebijakan pontren yang harus dijadikan pijakan dalam mengelola pontren. Selanjutnya dilakukan diseminasi dan sosialisasi visi dan misi kepada segenap warga pontren. Setelah penetapan visi, misi, tujuan, dilakukan penetapan target dan pembuatan program kerja, target merupakan operasionalisasi tujuan yang telah ditetapkan, yang selanjutnya diterjemahkan kedalam program kerja. Target dan program kerja disusun

oleh masing-masing lembaga yang berada dibawah naungan pontren Asshiddiqiyah. Mekanisme penetapan target dan pembuatan program kerja, dilakukan melalui tahapan, setiap unit kerja membuat usulan program dan target yang ingin dicapai melaui musyawarah dan rapat kerja. Setelah semua program usulan terkumpul, selanjutnya dilakukan inventarisasi program kerja oleh dewan pontren. Dewan pontren menyeleksi dan mengkompilasi program agar tidak tumpang tindih. Mempertimbangkan anggaran yang dibutuhkan untuk merealisasikan program. Melaporkan hasil seleksi dan kompilasi yang disertai rancangan anggaran kepada pimpinan pondok untuk memperoleh tanggapan guna memperbaiki program. Melakukan musyawarah untuk memperbaiki program, yang selanjutnya diambil mufakat untuk disahkan (Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E).

Sebagai lembaga pendidikan sekaligus lembaga pengembangan masyarakat, pontren As-Shidiqiyah Jakarta membuka dan memberikan peluang seluas-luasnya kepada msyarakat untuk pertisipasi. Terdapat sejumlah alasan pontren As-Shidiqiyah Jakarta membuka kesempatan berpartisipasi kepada berbagai pihak, yaitu: Pontren memiliki visi (cita-cita/harapan/keinginan) yang sangat tinggi serta misi yang berkecakupan sangat luas dengan beragam, sehingga perlu melibatkan berbagai pihak untuk meralisasikannya; Pontren memiliki keterbatasan untuk merealisasikan program-program yang demikian luas dan beragam, sehingga perlu berkolaborasi dengan pihak lain, dan Banyak peluang dan potensi yang dimiliki pihak lain yang dapat dimanfaatkan bagi program pengembangan masyarakat di pontren (Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E)

Setelah dilakukan penyampaian ide dan gagasan pimpinan pontren secara terbuka, selanjutnya secara kelembagaan Pontren As-Shidiqiyah Jakarta meralisasikan program partisipasi masyarakat melalui tahapan berikut; *pertama*. Melakukan identifikasi atau pemetaan masalah yang perlu dipartisipasikan dengan pihak lain. Pada tahap ini, pimpinan pesantren memprakarsai dirkusi atau rapat internal dengan dewan pontren dan tokoh masyarakat; *kedua*, Melakukan sosialisasi atau komunikasikan dengan

pihak-pihak yang potensial dapat dipartisipasikan dengan cara melakukan sosialisasi melalui rapat dengan pihak yang potensial berpartisipasi, serta berkunjung ke instansi atau lembaga yang dipertimbangkan dapat diajak berkolaborasi, dan pendekatan personal, atau pembicaraan secara pribadi dengan orang-orang kunci (pejabat, tokoh, atau ahli), yang dilakukan oleh kyai. Setelah terjadi kesepakatan partisipasi antara As-Shidiqiyah dengan partisan, kemudian dilakukan rapat program bersama untuk membicarakan tugas, kewajiban masing-masing, (Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E).

Dapat disimpulkan bahwa, partisipasi masyarakat di pontren As-Shidiqiyah berada dalam tahap kolabotatif dan koperatif dalam pemanfaatan alokasi sumber bersama. Partisipasi yang terjadi telah membentuk pembagian tanggung jawab antara pontren, masyarakat dan pemerintahan, sehingga mencapai tujuan kolektif cenderung lebih mudah diwujudkan. Kemudian, partisipasi dalam bentuk perlibatan mental dan emosional individu dalam kelompok dan organisasi, secara psikologik menumbuhkan rasa pemikiran (*sense of belongingness*), dan “rasa kebersamaan” (*sense of being togetherness*), disamping kepekaan sosial (*social sensitivity*) yang kuat, sehingga terbentuk partisipasi bersifat **simbiosis-muaturalisme**.

2) Kemandirian pendidikan di pontren

Kemandirian pendidikan di pontren dapat ditunjukkan dengan sejauh mana otonomi dalam suatu lembaga yang dapat dicermati beberapa hal yaitu, pesantren sebagai suatu organisasi yang memiliki kejelasan arah, orientasi atau tujuan yang merepresentasikan kemandirian cita-cita harapan sebagai gambaran ideal suatu organisasi. Pontren memiliki lingkaran kehidupan (*life circle*) organisasi yang mandiri tidak tergantung pada satuan organisasi lain. Pontren melakukan pengaturan dirinya baik dalam hal ketenagaan, keuangan, sarana prasarana sebagai upaya perwujudan organisasi yang mandiri. Tersedianya sumber daya dan kemampuan nyata serta memiliki kemandirian dalam mendayagunakannya. Sosok kiyai memiliki keberanian mengambil resiko terhadap tindakan yang telah ditentukan. Otonomi pendidikan di pontren ditunjukkan dengan peran

kepemimpinan kiyai. Sebagai pimpinan pontren, Kiyai berperan dominan dalam penentuan arah, pengaturan organisasi, pendayagunaan sumber daya dan pengambil resiko. Pendidikan di pontren Asshiddiqiyah bersifat otonom, walau sesungguhnya merupakan otoritas kiyai sebagai pimpinan. Kiyai memiliki otoritas terhadap: penetapan arah dan kebijakan, pengaturan diri/lembaga, pendayagunaan sumber, dan kesiapan mengambil resiko. Kiyai berperan sentral dalam seluruh aspek kehidupan pesantren. Kiai bukan hanya pemimpin formal, tetapi juga teladan spiritual. Segala keputusan penting, baik terkait kurikulum, kegiatan ibadah, maupun arah perkembangan pesantren, selalu mengacu pada arahan beliau. Kepemimpinan kiai tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dan spiritual. Para santri memandang kiai sebagai figur panutan yang ditaati tanpa banyak perdebatan karena dianggap memiliki *karamah* (otoritas religius). Model kepemimpinan yang dijalankan bersifat karismatik-paternalistik. Pengambilan keputusan secara sederhana, dan bersifat adanya proses partisipatif dalam bentuk musyawarah terbatas, terutama terkait pengelolaan pendidikan dan kegiatan santri ((Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E).

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan kemandirian pontren Asshiddiqiyah tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa:

- a) Memiliki arah/orientasi yang jelas dengan memposisikan diri menjadi pusat pengembangan ilmu agama dan pusat pengembangan masyarakat;
- b) Tidak berafiliasi pada golongan, atau organisasi politik tertentu, serta memiliki sumber dana yang otonom untuk mengoperasikan kegiatannya;
- c) Melakukan pengaturan diri, baik dalam aspek kurikulum, ketenagaan, kepegawaian maupun keuangan sesuai dengan potensi dan sumber daya yang dimiliki;
- d) Memiliki sumber daya manusia yang berdayaguna secara optimal dalam penyelenggaraan pendidikan.

- e) Kyai memiliki otoritas kuat dalam pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi, serta memiliki kesediaan mengambil resiko terhadap segenap aktifitas yang dilakukan.

Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren tradisional masih bercorak sentralistik, meski mulai mengakomodasi pendapat bawahan. Hubungan kiai dengan santri digambarkan penuh kedekatan emosional. Kiai tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga membimbing akhlak, etika, bahkan kehidupan sehari-hari. Selain itu, masyarakat sekitar melihat kiai sebagai figur rujukan. Mereka sering meminta nasihat, fatwa, atau doa restu dalam urusan pribadi maupun sosial. Kemandirian dan model kepemimpinan tersebut memiliki relevansi terhadap pengembangan *life skill* santri.

Dominasi otoritas kyai terlihat sangat signifikan, terutama dalam perumusan dan penetapan visi, misi, dan tujuan pendidikan, kyai tidak hanya menetapkan cita-cita, orientasi, harapan-harapan, arah dan tujuan pontren yang dipimpinnya, tapi juga secara langsung terlibat dalam perumusan, pemilihan kata-kata, konsep dan diformulasi dalam “visi”, “misi”, maupun tujuan penyelenggaraan pendidikan pada pesantren yang dipimpinnya, serta “bagaimana” pontren tersebut diwujudkan. Sementara, pihak lain dalam perumusan penetapan visi, misi dan tujuan cenderung sebagai pengikut dan penerjemah kedalam operasionalisasi program yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan tersebut.

Selanjutnya dilakukan studi dokumentasi yang diperoleh informasi tentang visi pontren Asshiddiqiyah yaitu: “Sebagai lembaga yang mampu membentuk dan menyiapkan kader serta ulama *Ahlussunnah wal Jama’ah*, berwawasan global, mampu mentransformasikan ilmunya ke dalam bahasa masyarakat dengan perilaku akhlak karimah. Visi tersebut dijabarkan menjadi misi pontren, yaitu:

- a) Menyelenggarakan pendidikan berbasis agama islam, teknologi modern, dan ekonomi kerakyatan mulai dari pendidikan usia dini hingga pendidikan tinggi.

- b) Menegakan syair Islam melalui dakwah bil hal;
- c) Memberikan layanan pendidikan keagamaan terpadu dengan pendidikan kemandirian secara terarah dan berkesinambungan;
- d) Melakukan pemberdayaan masyarakat sesuai kebutuhan dan potensi sumberdaya yang dimiliki;

Tujuan pendidikan di pontren Asshiddiqiyah Pusat Kebun Jeruk Jakarta adalah: (a) Menghasilkan lulusan (santri) yang memiliki keimanan dan ketakwaan, berjiwa mandiri serta berjiwa wirausaha; dan (b) Mewujudkan masyarakat yang religius dan memiliki kemandirian ekonomi serta menjunjung budaya Islami. Profil santri lulusan pontren Asshiddiqiyah mengupayakan memiliki kemampuan:

- a) Menentukan diri, dalam hal ini berkaitan dengan pelibatan peserta belajar dalam menentukan jeneis pendidikan apa yang akan diikuti, serta pelibatan dalam mengidentifikasi sumber yang dapat didayagunakan dalam proses belajar dirinya;
- b) Membantu diri keluar dari masalah yang dialaminya, dalam hal ini terkait dengan pemberian isi pendidikan sesuai dengan karakteristik geografis dan budaya lokal, mengdayagunakan metode berbasis masalah dan menekankan pada kerjasama;
- c) Mengembangkan kepemimpinan, dalam hal ini, terkait dengan penyelenggaraan berbagai kursus dan pelatihan bagi masyarakat, pengembangan kurikulum kemandirian pada salafiyah, dan madrasah, yang didalamnya mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan membina proses kelompok;
- d) Memiliki keterampilan kerja, dalam hal ini, memberikan keterampilan berdakwah dengan pendekatan budaya berwirausaha.

Hasil observasi, wawancara dan studi dokumen tersebut memperkuat temuan yang dapat disimpulkan bahwa, orientasi pengintegrasian pendidikan keagamaan dengan membentuk

keterampilan; Peran kyai yang dominan dalam penentuan arah, pengaturan diri (organisasi) dan pengambilan resiko.

3) Perencanaan kurikulum

Perencanaan kurikulum pontren Asshiddiqiyah berorientasi menegakan syiar Islam melalui dakwah bil hal yang diwujudkan dalam bentuk pemaduan (integrasi) antara program pendidikan keagamaan dengan program layanan masyarakat. Isi pendidikan diarahkan pada target, yaitu: Penanaman dan penguatan akhlakul karimah (akhlak mulia). Kurikulum memuat ilmu tauhid untuk penguatan keimanan kepada Allah, tarikh Islam untuk menggambarkan sejarah sebagai suri teladan (*model person*) yang dapat dicontoh, ilmu Al-Qur'an dan Al Hadist dalam upaya memberi pemahaman tentang sumber-sumber dalam Islam. Pembentukan keterampilan hidup (*life-skill*) sebagai bekal hidup di masyarakat, dengan tujuan para santri dapat memenuhi kebutuhan ekonominya, di samping mampu berkontribusi dalam pengembangan ekonomi umat (Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E).

Penguatan akhlak dan pembentukan keterampilan hidup tersebut di terapkan oleh pimpinan pondok dengan mempertimbangkan berbagai masukan dari kebijakan pemerintah dan dewan pontren. Pengurus dan pemimpin lembaga yang berada dalam naungan pontren bertugas menjabarkan arah/orientasi tersebut ke dalam program kegiatan potren. Dalam perumusan kebijakan organisasi pontren ditetapkan beberapa hal yaitu: Secara doktriner, tidak berafiliasi pada partai, golongan, atau organisasi politik tertentu, namun mengembangkan tradisi *ahlussunnah wal jamaah* dalam peribadatan. Secara struktural juga menyebutkan sebagai pewaris jamiyyah *Nahdlatul Ulama*; Penetapan kurikulum, meliputi: penetapan tujuan; penetapan isi pendidikan/kurikulum (struktur program dan mata pelajaran yang diberikan), termasuk menentukan kitab-kitab rujukan; dan penetapan strategi pencapaian tujuan, termasuk penentuan ustadz, jadual pembelajaran, jadual kegiatan santri, dan sistem pengasuhan santri dilakukan secara musyawarah antara kyai dan anggota dewan pontren,

walaupun gagasan utamanya berasal dari Kyai (Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E).

Relevansi kurikulum terhadap kebutuhan masyarakat dalam pengembangan *Life Skill* di pontren Asshiddiqiyah berhasil mewujudkan kolaborasi warga pontren dengan masyarakat sekitar. Melakukan pengintegrasian kurikulum keagamaan dengan pendidikan keterampilan yang berorientasi pada kebutuhan nyata yang sesuai dengan kehidupan masyarakat, dan mencakup segenap aspek kehidupan (ekonomi, social-budaya, keagamaan, lingkungan dan kesehatan). Mendayagunakan sumber yang ada di masyarakat, baik sumber daya alam, maupun sumber daya manusia (santri, perusahaan, pemerintah dan pendidikan tinggi) dalam penyelenggaraan pendidikan. Mengembangkan pembelajaran berbasis masalah kehidupan sehari-hari. Mengembangkan penilaian yang diorientasikan pada performance diri individu. Namun demikian, proposi pendidikan keagamaan lebih dominan dibanding pengembangan *life skills* kewirausahaan, menjadikan kurang maksimalnya penguasaan *life skills* kewirausahaan, sehingga pontren Asshiddiqiyah lebih dikenal sebagai pontren *tafaqquh-fiddin*, sementara pembentukan wirausahawan santri belum berkembang secara optimal.

4) Strategi Pemberdayaan Masyarakat

Strategi pemberdayaan masyarakat di Pontren Asshiddiqiyah, diperoleh dari hasil observasi, studi dokumentasi dan wawancara dengan pengasuh pondok dan pengurus lainnya yang menyatakan bahwa, strategi pemberdayaan masyarakat menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung manajemen pendidikan pesantren. Strategi pemberdayaan masyarakat pada manajemen pendidikan dalam pengembangan *Life Skill* santri pontren berusaha melibatkan masyarakat terutama alumni pesantren Asshiddiqiyah dalam setiap program pendidikan dan pada kegiatan-kegiatan keterampilan. Misalnya pelatihan wirausaha kecil dan usaha lainnya yang membutuhkan keterampilan teknis, difasilitasi oleh warga sekitar yang memiliki keahlian. Masyarakat mendukung pengembangan *life*

skill dengan menyediakan sarana pendukung untuk praktik santri. Strategi ini memperlihatkan bahwa kolaborasi antara pesantren dan masyarakat membuka ruang nyata bagi santri untuk Meningkatkan Life *skill* seperti keterampilan bertani, beternak, dan mengelola usaha kecil. Selain itu, beberapa orang tua santri juga menyatakan dukungan melalui kegiatan pengembangan usaha pesantren. Pengembangan kurikulum pendidikan berbasis masyarakat di pontren Asshiddiqiyah, mengorientasikan diri pada pengentasan kemiskinan melalui pengintegrasian pendidikan keagamaan dengan kemandirian, pendayagunaan segenap sumber dan kreatifitas lokal, serta kyai sebagai penggagas dan penggerak utamanya. Namun demikian, perencanaan pontren belum sistematis, belum terstruktur dan tidak terdokumentasi dengan baik. Sedangkan visi, misi dan tujuan terdokumentasi dengan baik. Perencanaan bersifat garis besar yang kegiatan yang akan dilaksanakan dalam setiap tahunnya, yang dijabarkan dalam rancangan jadwal kegiatan (Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E).

Pemberdayaan masyarakat tidak hanya sebatas partisipasi dalam bentuk dukungan moral atau finansial, tetapi juga keterlibatan langsung sebagai fasilitator keahlian yang bermanfaat bagi santri. Hal ini menunjukkan adanya sinergi antara pesantren dan masyarakat. Dari hasil wawancara dapat dikategorikan dalam beberapa tema utama:

- a) Partisipasi masyarakat dalam pendidikan santri – melalui dukungan tenaga ahli, penyediaan fasilitas, maupun pendampingan.
- b) Kolaborasi usaha produktif – melalui kegiatan wirausaha, teknologi digital, dan sosial kemasyarakatan tanpa meninggalkan tradisi pesantren.
- c) Pemberdayaan ekonomi pesantren–masyarakat berperan membantu pengembangan jiwa wirausaha santri, sehingga meningkatkan keterampilan ekonomi praktis.
- d) Penguatan jejaring sosial–keterlibatan masyarakat memperkuat hubungan emosional dan sosial antara pesantren dan lingkungannya, sehingga santri lebih siap menghadapi kehidupan bermasyarakat.

Strategi pemberdayaan masyarakat pada manajemen pendidikan pesantren terbukti efektif dalam memperluas ruang belajar santri. Melalui dukungan masyarakat, proses pembelajaran tidak hanya berlangsung di kelas atau majelis taklim, tetapi juga di lapangan, pasar, maupun lingkungan usaha produktif. Pendekatan ini sejalan dengan konsep pendidikan berbasis masyarakat (*community-based education*), di mana masyarakat menjadi subjek aktif yang terlibat dalam mendukung keterampilan hidup (*life skill*) santri. Santri tidak hanya memperoleh pengetahuan agama, tetapi juga bekal praktis yang dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari setelah lulus dari pesantren. Hal ini menunjukkan adanya relevansi pendidikan berbasis masyarakat dengan peningkatan *life skill* di Pontren Asshiddiqiyah.

b. Pengorganisasian PBM untuk Meningkatkan Life Skills Kewirausahaan Santri di Pontren Ash-Shiddiqiyah Jakarta

Berdasarkan observasi, wawancara dan studi dokumentasi ditemukan bahwa dalam pengorganisasian di pontren Ash-Shiddiqiyah Jakarta dimulai dengan mengetahui karakteristik manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam meningkatkan *life skill* kewirausahaan lulusan ditunjukkan dengan beberapa indikator yaitu: pengorganisasian manajemen sumberdaya manusia dalam meningkatkan *life skill* santri, pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam meningkatkan *life skill* santri dan bentuk *life skill* yang dikembangkan di pontren.

1) Pengorganisasian Sumber Daya Manusia

Pengorganisasian SDM pada pontren adalah proses penataan, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada seluruh unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di pesantren agar tujuan pendidikan dan dakwah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi tentang faktor yang menjadi pertimbangan utama dalam penetapan personil adalah: memiliki akhlak yang baik, memiliki keterikatan (pendidikan maupun persaudaraan) dengan pontren, kredibel di mata masyarakat, memiliki jaringan komunikasi

yang baik dengan masyarakat, profesional, dalam arti menguasai substansi dan manajemen pada bidang yang menjadi tanggungjawabnya. Namun demikian, pada tingkat keputusan akhir, Kiyai sebagai pembina-lah yang memutuskannya. Pengaturan ketenagaan, kualifikasi dan kompetensi pendidik serta tenaga kependidikan (khususnya untuk pendidikan formal) merujuk pada perundangan yang berlaku dan disesuaikan dengan kebutuhan serta ketersediaan ketenangan. Kriteria yang digunakan adalah: kemauan/motivasi dan kecintaan terhadap dunia pendidikan dan pengajaran; keyakinan bahwa mendidik/mengajar adalah ibadah; memiliki latar pendidikan dan kompetensi sesuai dengan tugas yang akan diembannya. Penerimaan pegawai mempertimbangkan asal daerah, serta memprioritaskan alumni dengan pertimbangan: alumni lebih memiliki loyalitas dan kecintaan pada pontren, dibanding bukan alumni; memiliki kecintaan dan kebanggaan pada daerahnya, sehingga terpacu untuk mengembangkan daerahnya, disamping kemungkinan pindah ke daerah lain menjadi kecil. Pendayagunaan sumber menyangkut sarana maupun dana pontren yang digunakan masyarakat, atau sebaliknya, sarana dan dana masyarakat yang digunakan oleh pontren tidak diatur secara formal dan tertulis. Prinsip yang dikembangkan adalah, saling menjaga, memelihara, dan merasa memiliki (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Pengorganisasian di pontren Asshiddiqiyah dibagi dalam aktifitas pembagian tugas (*job description*), penyusunan struktur organisasi (*departementalisasi*) pendelegasian wewenang dan koordinasi. Pembagian tugas di pontren Asshiddiqiyah dibentuk oleh musyawarah besar, dengan arahan dari dewan pembina dan dewan pengawasan. Berdasarkan dokumen diperoleh pembagian tugas secara rinci sebagai berikut: (a) Dewan pembina memiliki tugas: memberi nasehat pada pengurus yayasan, masyarakat, wali santri dan para santri; menjaga operasionalisasi visi dan misi dan tujuan pontren untuk tetap berada dalam koridor yang ditetapkan; dan bersama dewan pengawas melakukan pengawasan secara periodik, dalam rangka pengendalian program (b) Pengawas memiliki tugas melakukan

mengontrol, memonitor serta mengevaluasi seluruh elemen organisasi dalam upaya mengendalikan organisasi agar tetap berada dalam koridor kebijakan yang ditetapkan (c) Dewan pontren memiliki tugas memberikan pertimbangan, nasihat, masukan kepada segenap elemen organisasi untuk menjaga keutuhan organisasi (d) Ketua merupakan penanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pontren. Dalam melaksanakan tugasnya, ketua yang dibantu oleh satu wakil ketua, dapat berkonsultasi dan meminta nasehat/masukan dari dewan pembina, dewan pontren dan pengawas serta untuk kepentingan kemajuan organisasi (e) Sekertaris bertugas membantu tugas-tugas ketua/wakil ketua dalam hal administrasi dan personalia yayasan (f) Bendahara bertugas membantu ketua dan wakil ketua dalam pengalokasian/penganggaran, pendistribusian dana dan sarana bagi kelancaran kegiatan pontren (g) Pengasuhan santri: lembaga yang mendidik dan membina langsung seluruh kegiatan pendidikan dan pembelajaran di pontren, baik santri salafiyah maupun santri khalafiyah. Kegiatan yang dikelola: belajar tutorial, latihan pidato/dakwah, praktek: etiket, ibadah, wirausaha, dan home industri (h) Dewan pontren adalah: lembaga yang diberi tanggung jawab untuk memberikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pontren, yang beranggotakan alumni, aparatur pemerintah dan tokoh masyarakat (i) Koperasi pontren (kopontren), yang bergerak dalam usaha simpan pinjam, produksi dan konsumsi (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Masa periode kepengurusan ditetapkan untuk tiga tahun dengan maksimal dua kali masa jabatan. Hal itu dilakukan agar keberadaan personil dalam suatu posisi tetap dalam keadaan segar, tidak dalam kejenuhan, selain itu agar kaderisasi berjalan dengan baik. Langkah selanjutnya adalah penetapan struktur organisasi yang dilakukan melalui: (a) proses pengelompokan personil, tugas/pekerjaan, fungsi, wewenang dan tanggung jawab, hubungan komunikasi dan pelaporan, serta (b) melakukan penempatan personil. Setelah penetapan struktur organisasi, selanjutnya dilakukan pendelegasian wewenang. Pendelegasian wewenang merupakan

proses pelimpahan sebagian beban kerja total dari pimpinan (manajer) kepada orang lain, agar manajer mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Pendelegasian di pontren Asshiddiqiyah dilakukan kyai kepada para pengurus yayasan, dengan rincian:

- a) Ketua/wakil ketua adalah: penanggung jawab terhadap kegiatan pendidikan, sosial-kemasyarakatan dan perekonomian yang dilakukan pontren. Dalam pelaksanaan tugasnya ketua/wakil ketua dapat berkonsultasi dengan dewan pontren;
- b) Sekertaris, berfungsi membantu tugas-tugas ketua/wakil ketua dalam administrasi, kesektariatan dan personalia yayasan;
- c) Bendahara, berfungsi membantu tugas ketua/wakil ketua dalam perencanaan, pengadaan, pendistribusian dana dan sarana bagi kelancaran pelaksanaan kegiatan pendidikan, sosial-kemasyarakatan dan perekonomian pontren;
- d) Dewan pontren, berfungsi membantu tugas ketua/wakil ketua dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan, melakukan perencanaan dan pengendalian jalannya organisasi;
- e) Pengasuhan santri berfungsi membantu tugas ketua/wakil ketua dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di lingkungan pontren;
- f) Koperasi pontren (kopontren), berfungsi sebagai pelaksana penyelenggaraan koperasi yang bergerak dalam kegiatan simpan pinjam, produksi dan konsumsi.
- g) Pusat kesehatan pontren (puskestren), berfungsi sebagai pelaksana dalam penanganan/pelayanan kesehatan warga pontren dan warga masyarakat sekitar;

Beberapa bentuk koordinasi melalui musyawarah di pontren Asshiddiqiyah dapat dilihat pada kegiatan berikut:

- a) Musyawarah besar, diadakan paling tidak satu kali dalam satu periode kepengurusan, yang dihadiri oleh seluruh pengurus pontren Asshiddiqiyah, untuk mendengarkan laporan pertanggungjawaban pengurus, memilih pengurus baru, menetapkan program yayasan untuk satu periode kepengurusan;
- b) Musyawarah kerja, diikuti oleh seluruh pengurus dan pimpinan lembaga, dilakukan pada setiap tahun, untuk menjabarkan amanat musyawarah besar dalam bentuk program kerja tahunan;
- c) Musyawarah koordinasi, diadakan pada saat tertentu (diperlukan) yang dihadiri pimpinan lembaga untuk pelaksanaan program atau kegiatan;
- d) Musyawarah luar biasa, diadakan pada saat diperlukan karena adanya peristiwa penting dan mendasar yang bersifat segera, yang dihadiri oleh semua pengurus yayasan;
- e) Rapat bulanan dan mingguan yang biasanya bersamaan dengan hari pengajian bulanan dan mingguan, dihadiri oleh seluruh pimpinan lembaga dan para pelaksana harian, guna membicarakan berbagai hal terkait dengan pelaksanaan dan pengendalian program.

Kesimpulan temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam pengisian personil, walau telah ditetapkan berbagai kriteria dan mekanisme, namun keputusan akhir adalah kyai. Oleh karena itu, kepengurusan pontren Asshiddiqiyah sebagian besar diisi oleh personal keluarga. Karakteristik pengorganisasian SDM di pesantren Asshiddiqiyah dilaksanakan dengan mengedepankan nilai-nilai keislaman, musyawarah, dan tanggung jawab moral. Sistem tersebut tidak hanya menciptakan efisiensi kerja, tetapi juga membentuk karakter kepemimpinan dan solidaritas yang kuat di lingkungan pesantren.

2) Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan di pontren Ash-Shiddiqiyah Jakarta dengan kepemimpinan kharismatik. Pengarahan dilakukan oleh segenap pimpinan pontren, terutama oleh kyai, dengan cara menjelaskan visi, misi, tujuan dan

kebijakan pontren serta cara pencapaiannya. Dalam berbagai kesempatan, kyai mengajak warga pontren untuk menunaikan tugas dan kewajiban sesuai fungsi dan kedudukannya masing-masing dengan ikhlas dan niat ibadah. Warga pontren pada umumnya akan mengikuti jalan pikiran dan tindakan kyai. Apa yang digariskan/ditetapkan kyai dipercaya memiliki ketepatan dan kebenaran untuk kepentingan masa depan pontren. Selain itu, upaya mengarahkan dilakukan kyai kepada para ustadz dan pengurus pontren dengan cara silaturahmi ke rumah masing-masing. Pada saat itu kyai mengajak agar tingkat produktifitas kerja dapat ditingkatkan. Untuk segenap warga pontren, mempengaruhi dilakukan kyai pada saat *haflah akhirsana* (peringatan akhir tahun) atau imtihan yang dilakukan satu tahun satu kali. Memotivasi dilakukan oleh segenap pimpinan sesuai kedudukannya dalam organisasi. Misal kepala sekolah memotivasi para guru, karyawan dan siswa. Pimpinan memotivasi para pelatih, pegawai, dan para peserta pelatihan, dan lain sebagainya. Kyai memotivasi terhadap segenap pimpinan pontren dengan cara pembinaan rutin yang dilakukan dua bulan satu kali. Dalam kesempatan ini kyai menasehati dan memberikan masukan kepada para pimpinan dan para penanggungjawab kegiatan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Upaya memotivasi juga dilakukan dengan cara memberi sanksi pada pihak yang melakukan pelanggaran. Para pegawai yang menunjukkan kinerja rendah, diberi peringatan baik lisan maupun tulisan, penarikan fasilitas atau bahkan pencopotan dari posisi yang tengah diembannya. Bagi para santri, sanksi diberikan dengan cara pemberian beban belajar atau beban pekerjaan yang membuat santri jera. Upaya mempengaruhi warga pontren juga dilakukan melalui komunikasi interpersonal yang komunikatif dan dialog. Komunikasi interpersonal dilakukan secara lisan maupun tulisan. Secara lisan dilakukan melalui percakapan tatap muka, diskusi kelompok, dan percakapan telepon. Sementara komunikasi tulisan dilakukan melalui surat, laporan, dan catatan. Komunikasi interpersonal dilakukan secara formal dan informal. Secara formal dilakukan melalui rapat dan surat menyurat baik

secara vertikal maupun horizontal. Sedangkan komunikasi informal dilakukan melalui pengajian rutin mingguan (malam jumat) bagi komunitas pontren. Pada kesempatan itu para pimpinan, terutama kyai menyampaikan hal-hal berkaitan dengan masalah, gagasan, serta perkembangan pendidikan, sosial-ekonomi pontren. Pada umumnya warga pontren menerima segenap informasi yang disampaikan kyai, dan mentaati nasihat serta petuah yang disampaikan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Warga pontren punya keyakinan bahwa yang dilakukan/diperbuat kyai merupakan suatu yang benar yang harus diikuti secara sepenuhnya. Untuk itu, warga pontren berupaya untuk mengikuti jalan pikiran dan tindakan kyai. Apa yang digariskan/ditetapkan kyai dipercaya memiliki ketepatan dan kebenaran untuk kepentingan masa depan pontren. Kyai dipandang sebagai orang yang memiliki kualitas profesional yang memadai (latar pendidikan, wawasan/pengetahuan, pengalaman, ketrampilan manajemen dan memimpin), merupakan sosok pribadi yang patut dicontoh atau diteladani. Jika terjadi konflik dalam komunikasi informal, kyai melakukan pemanggilan terhadap yang berkonflik dalam waktu yang berbeda. Pada waktu lain, kemudian kyai mengumpulkan pihak yang berkonflik. Pada kesempatan itu kyai memberikan fatwa dan nasehat agar masalah diselesaikan secara kekeluargaan dan menuju kesepakatan damai dengan mengutamakan ukhuwah islamiyah. Kedua belah pihak yang bertikai biasanya akan berupaya berdamai, karena bila tidak mengikuti saran kyai diyakini akan berdampak buruk pada kehidupannya. Keberkahan “kyai” tidak akan diperolehnya (Obs. Dok. W., A, B, C, D dan E).

Berdasarkan observasi, studi dokumen dan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa: (a) Tindakan kyai dalam melakukan pengarahan, pemotivasian, dan komunikasi interpersonal; (b) Perilaku pengurus/pimpinan pontren dalam melakukan pengarahan, pemotivasian serta hubungan interpersonal; dan (c) Tindakan pengurus pontren, guru/ustadz, staf, santri/murid, pada saat diberi pengarahan, pemotivasian dan komunikasi interpersonal. Model kepemimpinan tersebut sangat

dirasakan oleh semua warga pondok mengingat Kiai merupakan figur sentral dalam pesantren tradisional. Ia bukan hanya sebagai pemimpin formal, tetapi juga spiritual leader, pendidik utama, sekaligus pengambil keputusan tertinggi dalam segala aspek kehidupan pesantren. Kepemimpinan kiai di pesantren tradisional berakar pada nilai-nilai keagamaan (Islam), karismatik, dan keteladanan moral, yang menjadi dasar ketaatan para santri dan masyarakat.

3) Pola Kamunikasi

Pola komunikasi dalam penyelenggaraan PBM di pontren Asshiddiqiyah, terdapat sejumlah pihak terkait yang secara fungsional sangat kontributif dalam menjalankan roda organisasi, yaitu; kyai, pemerintah, perguruan tinggi, LSM, masyarakat, dan perusahaan ritel. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa pola komunikasi yang digunakan di pesantren bersifat hierarkis dan kekeluargaan. Kiai sebagai pimpinan tertinggi menjadi pusat komunikasi utama, sementara para ustadz dan pengurus menjalankan instruksi sesuai bidang masing-masing. Namun demikian, hubungan antarpihak tetap dijaga dalam suasana ukhuwah dan saling menghormati. Kyai memerankan posisi sentral dalam organisasi. Sebagai pimpinan tertinggi pontren, kyai merupakan “*decision maker*” dalam berbagai aspek kebijakan penting, seperti aspek visi, misi, dan tujuan lembaga, struktur organisasi dan personalianya. Pemerintah (pusat dan pemerintah daerah), cenderung menjadi legitimator, pendamping, dan pendana (*funder*). Berbagai legitimator, pemerintah memberikan pembinaan terhadap pontren Asshiddiqiyah melalui penjelasan tentang aturan-aturan yang diberlakukan pemerintah terkait dengan program-program yang dilaksanakan oleh pontren (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Pengorganisasian pendidikan berbasis masyarakat dalam meningkatkan *life skill* lulusan Pengarahan dilakukan oleh segenap pimpinan pontren, terutama oleh kyai, dengan cara menjelaskan visi, misi, tujuan dan kebijakan pontren serta cara pencapaiannya. Dalam berbagai kesempatan, Kiyai mengajak warga pontren untuk menunaikan tugas dan

kewajiban sesuai fungsi dan kedudukannya masing-masing dengan ikhlas dan niat ibadah. Warga pontren pada umumnya akan mengikuti jalan pikiran dan tindakan kyai. Apa yang digariskan/ditetapkan oleh pimpinan pontren dipercaya memiliki ketepatan dan kebenaran untuk kepentingan masa depan pontren. Selain itu, upaya mengarahkan dilakukan kyai kepada para ustadz dan pengurus pontren dengan cara silaturahmi ke rumah masing-masing. Pada saat itu kyai mengajak agar tingkat produktifitas kerja dapat ditingkatkan. Untuk segenap warga pontren, mempengaruhi dilakukan Kyai pada saat *haflah akhirsana* (peringatan akhir tahun) atau imtihan yang dilakukan satu tahun satu kali (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Memotivasi dilakukan oleh segenap pimpinan sesuai kedudukannya dalam organisasi. Misal kepala sekolah memotivasi para guru, karyawan dan siswa. Pimpinan memotivasi para pelatih, pegawai, dan para peserta pelatihan, dan lain sebagainya. Kyai memotivasi terhadap segenap pimpinan pontren dengan cara pembinaan rutin yang dilakukan dua bulan satu kali. Dalam kesempatan pembinaan rutin tersebut Kiyai menasehati dan memberikan masukan kepada para pimpinan dan para penanggungjawab kegiatan. Selain itu, sekali dalam satu tahun dilakukan kegiatan pelatihan motivasi yang bekerjasama dengan mitra baik pemerintah, LSM, maupun perusahaan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Secara khusus dan terprogram memotivasi juga dilakukan dengan cara memfasilitasi pengadaan rumah (tempat tinggal) bagi para guru/ustadz/pegawai yang telah menunjukkan dedikasinya yang tinggi pada pontren. Rumah yang terletak disekitar pontren tersebut dapat menjadi milik guru/ustadz/pegawai dengan cara mencicil melalui kopontren. Selain itu, dalam setiap tahunnya, memberangkatkan satu orang guru/ustadz/pegawai terpilih untuk melaksanakan ibadah haji, dan 2 orang untuk melaksanakan ibadah umroh (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Upaya memotivasi juga dilakukan dengan cara memberi sanksi pada pihak yang melakukan pelanggaran. Para pegawai yang menunjukkan

kinerja rendah, diberi peringatan baik lisan maupun tulisan, penarikan fasilitas atau bahkan pencopotan dari posisi yang tengah diembannya. Bagi para santri, sanksi diberikan dengan cara pemberian beban belajar atau beban pekerjaan yang membuat santri jera. Upaya mempengaruhi warga pontren juga dilakukan melalui komunikasi interpersonal yang komunikatif dan dialog. Komunikasi interpersonal dilakukan secara lisan maupun tulisan. Secara lisan dilakukan melalui percakapan tatap muka, diskusi kelompok, dan percakapan telepon. Sementara komunikasi tulisan dilakukan melalui surat, laporan, dan catatan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Jika terjadi konflik dalam komunikasi informal, pimpinan pesantren melakukan pemanggilan terhadap yang berkonflik dalam waktu yang berbeda. Pada waktu lain, kemudian kyai mengumpulkan pihak yang berkonflik. Pada kesempatan itu kyai memberikan fatwa dan nasehat agar masalah diselesaikan secara kekeluargaan dan menuju kesepakatan damai dengan mengutamakan ukhuwah islamiyah. Kedua belah pihak yang tertikai biasanya akan berupaya berdamai, karena bila tidak mengikuti saran kyai diyakini akan berdampak buruk pada kehidupannya. Keberkahan “kyai” tidak akan diperolehnya (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Data tersebut memperkuat temuan penelitian bahwa, Tindakan kyai dalam melakukan pengarahan, pemotivasian, dan komunikasi interpersonal; Perilaku pengurus/pimpinan pontren dalam melakukan pengarahan, pemotivasian serta hubungan interpersonal; Tindakan pengurus pontren, guru/ustadz, staf, santri/murid, pada saat diberi pengarahan, pemotivasian dan komunikasi interpersonal.

Memotivasi dilakukan oleh segenap pimpinan di pontren dengan cara menjelaskan tujuan, menggambarkan hal yang akan diraih dan meyakinkan pada warga pontren bahwa meraih sesuatu hal harus dilakukan dengan penuh kesungguhan. Motivasi juga dilakukan dengan cara menyediakan rumah bagi pegawai yang menunjukkan kontribusi dan

dedikasinya yang tinggi pada pontren, upaya memotivasi juga dilakukan dengan cara memberi sanksi kepada pihak yang melakukan pelanggaran. Para pegawai yang tidak menunjukkan kinerja rendah, diberi peringatan baik lisan maupun tulisan, penarikan fasilitas atau pencopotan dari posisi yang tengah diembannya. Bagi para santri, sanksi diberikan dengan cara pemberian beban belajar atau beban pekerjaan yang membuat para santri jera. Upaya mempengaruhi warga pontren juga dilakukan melalui komunikasi personal yang komunikatif dan dialogal. Komunikasi interpersonal dilakukan secara lisan maupun tulisan. Secara lisan dilakukan melalui percakapan tatap muka, diskusi kelompok, dan percakapan telepon. Sementara komunikasi tulisan dilakukan melalui surat, laporan, dan catatan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Komunikasi interpersonal dilakukan secara formal dan informal. Secara formal dilakukan melalui rapat dan surat menyurat baik secara vertikal maupun horizontal. Sedangkan komunikasi informal dilakukan melalui pengajian rutin mingguan (malam jumad) bagi komunitas pontren. Sikap warga pontren pada kyai: mempercayai sepenuhnya, mengikuti perintahnya “*tawadlu*”, meyakini keberkahan “kyai, dan meneladani/mencontoh (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Dapat dianalisis lebih lanjut, kyai berperan dominan dalam penentuan arah, pengaturan organisasi, pendayagunaan sumber dan pengambil resiko. Berdasar paparan data dan analisis, dapat ditarik kesimpulan sementara, pendidikan di pontren Asshiddiqiyah bersifat otonom, walau sesungguhnya merupakan otonomi khas. Kyai memiliki otoritas dalam: penetapan arah dan kebijakan, pengaturan diri/lembaga, pendayagunaan sumber, dan kesiapan mengambil resiko.

4) Karakteristik Kerjasama Kelembagaan

Pemberdayaan masyarakat dilakukan pontren Asshiddiqiyah mencakup segenap aspek kehidupan (ekonomi, sosial-budaya, keagamaan, lingkungan dan kesehatan) yang dilakukan secara terpadu. Dalam

pelaksanaannya, pemberdayaan dilakukan oleh; kopontren, dan puskestrean, dalam bentuk: pelatihan dan workshop dan pemagangan. Pemberdayaan yang dilakukan pontren Asshiddiqiyah dilihat dari beberapa indikator, menunjukkan tingkat efektifitas tinggi, paling tidak, ditandai oleh sejumlah kondisi perubahan yaitu: Terjadinya proses pelibatan yang maksimal antara: institusi (pemerintah pusat dan daerah, pendidikan tinggi, perusahaan, kepolisian, LSM) serta yang bersifat perorangan seperti pengamatan, pemerhati pontren, serta masyarakat luas; Kemajuan atau peningkatan taraf hidup masyarakat, yang ditandai terbukanya lapangan pekerjaan masyarakat dibidang usaha mandiri dan tersedianya sarana pendidikan formal, keagamaan dan non formal, tersedianya sarana kesehatan, tersedianya tempat tinggal perumahan bagi guru yang difasilitasi pontren Asshiddiqiyah, serta terbukanya komunikasi dengan masyarakat luas yang semakin mempopulerkan kawasan Kedoya Kebun Jeruk; Tercapainya tujuan program pemberdayaan masyarakat yang ditandai oleh meningkatnya kesadaran, optimisme, dinamika, dan bukti konkret meningkatnya taraf hidup masyarakat; Kepuasan bagi pihak-pihak terkait dengan program pemberdayaan, seperti pemerintah, LSM maupun pihak-pihak lain yang mendukung kegiatan pontren Asshiddiqiyah, instansi maupun perorangan sebagai peserta pemberdayaan yang merasa memiliki keterampilan baru yang fungsional dalam peningkatan kualitas hidupnya; Kualitas penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik dan keluaran (output) pendidikan yang lebih tinggi dan fungsional bagi pengembangan masyarakat, seperti terisinya pimpinan DKM oleh alumni pontren Asshiddiqiyah hampir diseluruh kecamatan rancabali, terpilihnya para ketua kelompok tani masyarakat yang semuanya alumni pontren Asshiddiqiyah dan Tumbuhnya minat, motivasi, dan kesadaran berpartisipasi dalam pemberdayaan masyarakat pada sebagai aspek (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Terselenggaranya pemberdayaan, sangat ditentukan oleh partisipasi kemitraan perguruan tinggi, instansi pemerintah, LSM, maupun pribadi.

Kemitraan terbangun disebabkan oleh sejumlah faktor: kejelasan program kerjasama yang dibangun-baik kejelasan tujuan, kejelasan program, kejelasan role-share (pembagian tugas), kejelasan target pemberdayaan kejelasan produk yang ingin dicapai, maupun kejelasan strategis pelaksanaannya. Citra pontren Asshiddiqiyah (pemilikan sosial trust, amanah, untuk kepentingan masyarakat. Tingkat kesesuaian, relevansi atau kecocokan program pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan dengan kebutuhan pihak terkait-baik dengan kebutuhan nyata masyarakat, komunitas pontren Asshiddiqiyah, maupun lembaga mitra pemberdayaan. Ketersedian social kapital dan sarana lembaga mitra pemberdayaan, seperti: kemampuan manajerial, komitmen, dan motivasi berprestasi yang tinggi pihak-pihak yang terlibat. Adanya dampak positif dan saling menguntungkan bagi semua pihak terkait dengan program pemberdayaan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Pemberdayaan pendidikan dan dakwah dilakukan dengan membekali santri untuk memiliki kemampuan mengajar ngaji menjadi imam shalat, memimpin tahlilan dan yasinan, memimpin perhelatan (acara syukuran, aqiqah, sunatan, pernikahan, walimatu, ashafar, pemakaman, selamatan, kematian, dan memperingati hari besar Islam). Pemberdayaan masyarakat yang dilakukan pontren Asshiddiqiyah dalam berbagai aspek, dirasakan keberhasilan oleh masyarakat yaitu: Dalam aspek sosial, terwujudnya rasa kebersamaan, kebanggan, dan rasa kepemilikan komunitas Asshiddiqiyah; Dalam aspek politik, terwujudnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan seperti dalam pemilu, perwujudan polmas (keamanan masyarakat); Dalam aspek ekonomi, tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk meningkatkan kualitas kesejahteraan secara mandiri; Dalam aspek budaya, tumbuhnya kultur kewirausahaan yang religius, ternamnya tata nilai budaya yang “nyantri”, terangkat dan keterlestariannya tatakrama dan seni budaya Islami; Dalam aspek keagamaan, tumbuhnya pengamalan beragam “*mutawashith*”, *da’wah bil hal* (dakwah dengan perbuatan konkret), sikap “*tawadhu*”, “*thaat*” pada kepemimpinan; Dalam aspek pembelajaran,

tercapainya visi dan misi pontren sebagai tempat tafaquh fiddin, dan agen perubahan sosial. Secara pribadi, tumbuhnya kesadaran untuk membangun kepercayaan diri (*self-reliance*) dalam menghadapi kehidupan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Sebagai fasilitator, pemerintah-pusat maupun daerah juga memfasilitasi program-program yang dicanangkan pontren, terutama program yang sesuai dengan program pemerintah (program pembangunan). Misalnya: upaya fasilitasi pembangunan sarana utama, perizinan, kerjasama, pemasangan listrik, perbaikan jalan, pengairan, pengiriman buku-buku wajib, pedoman kurikulum, dan pengiriman tenaga (SDM) untuk pembinaan dan pendampingan program dideplementasikan. Peran pemerintah (pusat) sebagai pendana (funder), juga penting dan berpengaruh besar bagi kelancaran roda organisasi. Pemberian bantuan dana stimulan-walaupun biasanya dalam jumlah tidak besar-cukup mendukung bagi terselenggaranya suatu program. Dana yang digulirkan berfungsi merangsang pelaksanaan program disamping memperkuat etos, motivasi, rasa percaya diri, dan komitmen untuk mengsucceskan program (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Berbagai partisipasi atau keterlibatan yang cukup mewarnai kualitas proses dan hasil pelaksanaan program pontren Asshiddiqiyah, diantaranya adalah: pengembangan SDM, bantuan teknis, atau memberikan bantuan masukan solusi terhadap berbagai persoalan teknis atau teoretik yang dihadapi. Kegiatan pemberdayaan masyarakat di pontren Asshiddiqiyah bertujuan menggugah kesadaran, memotivasi masyarakat untuk secara bersama-sama membangun dari dalam berbagai sektor sehingga mandiri dalam mengupayakan kesejahteraan. Kemandirian ditandai dengan pemilikan kepercayaan diri, kemampuan mengarahkan diri serta kemampuan keluar dari kesulitan. Pola komunikasi dalam melakukan pemberdayaan masyarakat, pontren Asshiddiqiyah menjalin kebersamaan kemitraan yang ditempuh melalui tahapan yaitu: Mengidentifikasi kebutuhan masyarakat yang akan diperdayakan melalui “urun renbug”

(*brain-storming*), diskusi antara kyai, dewan pontren, tokoh, teman usaha, dan lainnya, yang diinisiasi kyai; Memetakan potensi dan kapasitas calon mitra kerjasama, meliputi aspek tingkat kesungguhan, motivasi, ketersediaan sumberdaya, pengalaman prestasi, dan potensi lainnya; Memilih dan menentukan lembaga/organisasi yang akan dijadikan mitra pengembangan masyarakat; Mendiskusikan dan merencanakan tujuan, fokus, materi, target, dan strategi (pendekatan, metode, dan teknik) atau model penyelenggaraan implementasi program; Melaksanakan program yang sudah direncanakan atau ditetapkan bersama; Mengevaluasi pelaksanaan dan hasil program, mengkritisi tingkat efektivitasnya, kendala yang dihadapi, serta upaya penyempurnaan di masa yang akan datang (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa, pola kerja sama manajemen pendidikan berbasis masyarakat di pesantren bersifat partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pemberdayaan. Melalui kemitraan dengan masyarakat, lembaga pemerintah, dan dunia usaha, pesantren berhasil meningkatkan *life skill* santri, baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun spiritual. Namun, keberlanjutan program masih memerlukan dukungan dana dan koordinasi yang lebih sistematis. Pola pemberdayaan masyarakat dalam manajemen pendidikan berbasis masyarakat di pesantren dilaksanakan melalui pendekatan partisipatif, kemitraan, dan produktif-edukatif. Pola tersebut dapat meningkatkan *life skill* santri melalui kegiatan keterampilan dan wirausaha dan dapat menumbuhkan kemandirian pesantren.

c. Pelaksanaan PBM untuk meningkatkan *life skills* di Pesantren Ash-Shiddiqiyah Jakarta

Pelaksanaan PBM untuk meningkatkan *life skills* kewirausahaan santri di pontren Ash-Shiddiqiyah diperoleh berdasarkan observasi, wawancara dan dokumen, berdasarkan beberapa indikator yang telah ditentukan yang meliputi: integrasi kurikulum, pelaksanaan pembelajaran,

dan pembentukan karakter dan soft skill. Indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Integrasi Kurikulum

Pelaksanaan pendidikan berbasis masyarakat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pada lulusan pontren, dilaksanakan dengan melakukan integrasi kurikulum dengan program pengembangan *life skill* dan penguatan budaya pesantren. Selanjutnya diimplementasikan dalam bentuk kemitraan dengan masyarakat sekitar antara lain dengan tokoh masyarakat, donatur (*aghniya*) dan orang tua serta pemerintah setempat (RT, RW dan Pemerintah Daerah), Kementerian Agama, Dinas Pendidikan, Dinas Sosial dan pihak-pihak terkait lainnya. Bentuk kegiatan tersebut dilakukan untuk mendukung terhadap kelancaran program pontren. Usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan *life skill* lulusan pontren Ash-Shiddiqiyah yaitu, mengintegrasikan kurikulum, membekali santri dengan kemandirian dan pendidikan kecakapan hidup, serta usaha-usaha pendidikan yang memberdayakan. Kurikulum di pontren Asshiddiqiyah bersumber pada; tradisi pontren, kyai sebagai tokoh sentral, tokoh masyarakat, para pengajar, para alumni dan kebijakan pemerintah. Pendidikan kemandirian, membuka tiga rumpun keterampilan. kewirausahaan (tata busana, tata boga dan komputer); kelompok keagamaan (retorika, qiroat, komunikasi bahasa Arab dan bahasa Inggris); pembelajaran keterampilan (tata busana, tata boga dan komputer) dilaksanakan secara terjadwal dan terstruktur sesuai tingkat kelas. Sedangkan keterampilan tata busana, tata boga dan komputer bergabung dengan para santri salafiyah, begitu juga keterampilan keagamaan, pelaksanaannya bergabung dengan santri salafiyah. Penggabungan pelaksanaan pembelajaran kemandirian tersebut dilakukan dalam upaya efisiensi pembelajaran, serta membangun sikap spirit kesatuan dan kebersamaan sebagai santri pontren Asshiddiqiyah (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Dalam memantapkan kemandirian, siswa MA pada akhir penyelesaian studi (semester 5) diharuskan melaksanakan praktek kerja

lapangan (PKL) sesuai bidang keterampilannya. Tempat yang digunakan kegiatan PKL adalah: a) instansi pemerintah seperti: kantor kelurahan, kecamatan, sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah; b) perusahaan swasta seperti yang ada di wilayah Jakarta Barat dan sekitarnya dan c) masyarakat langsung (perorangan), seperti: penjahit, pasar tradisional, serta jasa lainnya (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Kurikulum Madrasah Diniyah disusun secara bertingkat. Kelas pemula memberikan dasar keagamaan (shalat, baca tulis Al-Qur'an hafalan doa sehari-hari). Kelas menengah diarahkan pada hafalan Quran, terampil membaca Quran dan wawasan ilmu agama (akhlak, tarikh, hadist). Sedangkan di kelas terakhir (lanjutan), selain memperdalam materi juga dilatih untuk terampil pidato, Nasyid dan memainkan rebana Qasidah. Metode pengajaran (*thariqu at tadries*) yang digunakan pada tingkat pemula, adalah: ceramah, drill dalam bentuk teknik hafalan dan nadloman. Selain kegiatan intrakurikuler, pada setiap hari minggu, dilaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dalam bentuk tadabbur alam (pengkajian, pemahaman, dan penghayatan alam), yang diisi dengan program shalat dhuha, olah raga, kesenian religius (syair waly, shalawat dan puji-pujian. Untuk mengetahui keberhasilan pembelajaran, dilakukan evaluasi dalam bentuk ujian lisan, tulisan, dan unjuk kompetensi berupa khithobah (pidato), tahfidzul Qur'an (hafalan al Qur'an), qiraah murattal (baca Al-Qur, an dengan dilagukan), serta nadloman (melagukan syair/bahan tertentu), yang ditampilkan pada perayaan isra mi'raj, maulid nabi, reuni yang di hadirkan oeh masyarakat luas (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Kurikulum *Ma'had Aly Sa'iidusshiddiqiyah* S1 (konsentrasi *Tarikh wa Tsaqafah Islamiyah*/Khusus Islam dan ke-Indonesiaan), diartikan sebagai seperangkat rencana pendidikan, berisi cita-cita pendidikan yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan Proses Belajar Mengajar (perkuliahan). Kurikulum ini disusun dengan menggunakan dua lampiran; yaitu pendekatan akademik dan pendekatan pesantren salaf. Struktur kurikulum *Ma'had Aly* terdiri dari mata kuliah dasar keislaman, mata kuliah

konsetrasi/keahlian, mata kuliah pendukung/pilihan, mata kuliah ketrampilan, dan mata kuliah mandiri/penulisan karya ilmiah (*bahts takharruj/skripsi*) (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Pesantren DIKTERAPAN (Pendidikan Terpadu Anak Harapan) berbeasiswa, menampung anak yatim, dengan teknik pembelajaran menggunakan sistem tuntas kitab yang diselenggarakan dengan cara klasikal dan non klasikal. Penjenjangan dilakukan dengan cara memberikan kitab pegangan yang lebih tinggi dengan funun (bidang ilmu) yang sama setelah suatu kitab selesai dipelajari. Penyelesaian studi (tamat) bersandar pada penguasaan santri akan kitab yang dipelajarinya. Santri akan naik jenjang, atau menamatkan pendidikannya bila telah menuntaskan/menyelesaikan kitab, walau demikian, secara tidak ketat, dan bukan suatu kemutlakan, dilakukan penjenjangan pembelajaran, yaitu tingkat dasar (U'la), lanjutan (wustha) dan tinggi (U'lya). Tingkat U'la mempelajari: Al-Qur'an, tauhid, fiqh, akhlaq, nahwu dan sharaf. Tingkat wustha mempelajari tajwid, fiqh, tauhid, akhlaq, nahwu, sharaf dan tarikh. Sedangkan tingkat U'lya, mempelajari: tafsir, ilmu tafsir, hadist, muthalaah al-hadist, tauhid, fiqh, ushul fiqh (al-waraqat), nahwu-sharaf, akhlaq, tarikh dan balaghah. Walau dalam setiap jenjang terdapat beberapa mata pelajaran yang sama, namun kitab yang digunakan adalah: wetonan/bandongan, sorogan, tahfizh, muhawarah, mudzakaroh, halaqoh. Selain itu, di salafiyah digunakan pemagangan, dan asistensi. Pemagangan dilakukan dengan cara mengirim santri untuk terlimbat dalam pengelolaan DKM, majelis taklim, acara peringatan hari besar Islam. Asistensi dilakukan dengan cara menunjukan santri untuk menjadi asistensi/pendamping kyai/ustadz pada saat di undang ceramah atau memimpin upacara keagamaan di masyarakat, atau pendamping/wakil/ kyai/ustadz pada saat mengajar di pontren. Lama belajar tergantung pada individu santri dan pengajar. Pada umumnya santri menyelesaikan pendidikannya antara 3 hingga 6 tahun. Tidak ada bukti kelulusan dalam bentuk ijazah. Yang di pentingkan adalah menguasai ilmu

agama Islam dan ilmu lainnya yang dapat diterapkan/digunakan dalam kehidupan di masyarakat (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Data dari temuan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan temuan bahwa, Tindakan kyai dalam kegiatan pendidikan; Tindakan ustadz/guru dalam pembelajaran; Perilaku santri/siswa dalam kegiatan pembelajaran, baik dikelas, maupun diluar kelas. Berdasar hasil studi dokumentasi pontren memiliki kurikulum muatan lokal yang mengintegrasikan pendidikan keagamaan dengan kemandirian. Kurikulum keagamaan menekankan pada penguasaan agama Islam, sedangkan kurikulum kemandirian diarahkan pada penguasaan keterampilan kewirausahaan berupa home industri dan penguatan budaya. Materi keagamaan baik di MD, salafiyah maupun madrasah, adalah: Al-Qur'an dan Hadist, Tauhid, Aqidah-Akhlak, B Arab, sejarah kebudayaan Islam. Metode yang digunakan untuk keagamaan adalah: *wetonan/bandongan*, *sorogan*, *tahfizh*, *muhawarah*, *mudzakah*, *halaqoh*. Selain itu juga digunakan pemagangan, dan asistensi. Pengintegrasian pendidikan keagamaan dengan kemandirian, menjadikan lulusan memiliki: 1) keterampilan kerja dan kewirausahaan, 2) kemampuan menentukan arah diri dan mengambil keputusan, serta 3) mengembangkan kepemimpinan.

Data dokumen untuk memperkuat temuan wawancara yang dapat disimpulkan sementara bahwa, Kurikulum tingkat satuan pendidikan; Program semester; Rencana pembelajaran; dan Bahan ajar guru. Berdasar hasil studi dokumentasi, terdapat tiga jenis kurikulum yang dijadikan rujukan penyelenggaraan pendidikan di pontren Asshiddiqiyah, yaitu: kurikulum yang ditetapkan BSNP, Kemenag, dan kurikulum Asshiddiqiyah (muatan lokal) yang mengintegrasikan pendidikan keagamaan dengan kemandirian (wirausaha/koperasi). Kurikulum keagamaan menekankan pada penguasaan agama Islam, sedangkan kurikulum kemandirian diarahkan pada penguasaan keterampilan wirausaha dan pengembangan karakter.

Untuk menganalisa sejauh mana kurikulum yang digunakan berbasis masyarakat, bisa dilihat dari hal-hal berikut:

- a) Secara individual bertujuan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan: menentukan diri, keluar dari masalah yang dialami, mengembangkan kepemimpinan, dan memiliki keterampilan kerja;
- b) Secara kelembagaan bertujuan: memberikan layanan terpadu selaras kebutuhan masyarakat lokal, memanfaatkan sumber yang ada di masyarakat, memperbaiki kualitas hidup masyarakat, dan mewujudkan pendidikan seumur hidup;
- c) Substansi pendidikan (subject-matter) mencakup aspek intelektual, ekonomi, sosio-kultural, sosio politik dan sosio religius;
- d) Pendekatan pembelajaran menggunakan *cooperative learning*, dan belajar berbasis pemecahan masalah kelompok;
- e) Penilaian diorientasikan pada keseluruhan performa individu yang alami, nyata, observable, terukur;
- f) Institusi memiliki keleluasaan untuk melakukan pengembangan diri sesuai aspirasi masyarakat;

Berdasar karakteristik kurikulum pendidikan berbasis masyarakat tersebut, dapat dianalisis, kurikulum pendidikan di pontren Asshiddiqiyah mengindikasikan berbasis masyarakat. Secara individual, pontren Asshiddiqiyah mengupayakan lulusannya untuk memiliki kemampuan:

- a) Menentukan diri, dalam hal ini berkaitan dengan pelibatan peserta belajar dalam menentukan jenis pendidikan apa yang akan diikuti, serta perlibatan dalam mengidentifikasi sumber yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar dirinya;
- b) Membantu diri keluar dari masalah yang dialaminya, dalam hal ini terkait dengan pemberian isi pendidikan sesuai dengan karakteristik geografis dan budaya lokal, mengdayagunakan metode berbasis masalah dan menekankan pada kerjasama;
- c) Mengembangkan kepemimpinan, dalam hal ini, terkait dengan penyelenggaraan berbagai kursus dan pelatihan bagi masyarakat,

pengembangan kurikulum kemandirian pada salafiyah, dan madrasah, yang didalamnya mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, pengambilan keputusan serta membina proses kelompok;

- d) Memiliki keterampilan kerja, dalam hal ini, memberikan keterampilan berdakwah dengan pendekatan budaya berwirausaha;

Mengacu pada paparan data tersebut di atas bisa disimpulkan temuan penelitian bahwasanya, secara kelembagaan pontren Asshiddiqiyah Jakarta telah melaksanakan integrasi kurikulum keagamaan dengan pengembangan *life skill*. Pengintegrasian kurikulum keagamaan dengan pendidikan keterampilan yang berorientasi pada kebutuhan rill kehidupan masyarakat, dan mencakup segenap aspek kehidupan.

2) Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran dikembangkan berdasarkan motto yang telah ditetapkan, yaitu bahwa metode memiliki kedudukan lebih utama daripada materi, guru lebih penting daripada metode, dan ruh atau keteladanan guru lebih bermakna daripada sekadar keberadaannya. Pondok mengajarkan cara memperoleh hasil, bukan sekadar memberikan hasilnya. Ujian diposisikan sebagai sarana dalam proses belajar, bukan tujuan utama dari belajar itu sendiri. Selain itu, ilmu dipandang bukan untuk kepentingan ilmu semata, melainkan untuk diamalkan dan dijadikan sarana ibadah. Berasarkan pengembangan dari motto tersebut, dijabarkan prinsip dalam pembelajaran adalah: tidak boleh marah, bertindak konkrit, menjunjung kebersamaan, dan mewujudkan memandirian. Kurikulum SMP dan MA memberikan materi pelajaran sesuai yang digariskan kurikulum pemerintah, ditambah muatan lokal yaitu kepesantrenan dan kemandirian. Kelompok mata pelajaran umum mengacu pada ketentuan pemerintah. Mata pelajaran agama menggunakan kurikulum pemerintah yang dimodifikasi sendiri. Sedangkan kelompok mata pelajaran kemandirian kurikulumnya disusun oleh pontren sendiri (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Pendidikan kemandirian, membuka tiga rumpun keterampilan. kewirausahaan (tata busana, tata boga dan komputer); kelompok keagamaan (retorika, qiroat, komunikasi bahasa Arab dan bahasa Inggris); pembelajaran keterampilan (tata busana, tata boga dan komputer) dilaksanakan secara terjadwal dan terstruktur sesuai tingkat kelas. Sedangkan keterampilan tata busana, tata boga dan komputer bergabung dengan para santri salafiyah, begitu juga keterampilan keagamaan, pelaksanaannya bergabung dengan santri salafiyah. Penggabungan pelaksanaan pembelajaran kemandirian tersebut dilakukan dalam upaya efisiensi pembelajaran, serta membangun sikap spirit kesatuan dan kebersamaan sebagai santri pontren Asshiddiqiyah. Memantapkan kemandirian, siswa MA pada akhir penyelesaian studi (semester 5) diharuskan melaksanakan praktek kerja lapangan (PKL) sesuai bidang keterampilannya. Tempat yang digunakan kegiatan PKL adalah: a) instansi pemerintah seperti: kantor kelurahan, kecamatan, sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah; b) perusahaan swasta seperti yang ada di wilayah Jakarta Barat dan sekitarnya dan c) masyarakat langsung (perorangan), seperti: penjahit, pasar tradisional, serta jasa lainnya (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Kurikulum Madrasah Diniyah disusun secara bertingkat. Kelas pemula memberikan dasar keagamaan (shalat, baca tulis Al-Qur'an hafalan doa sehari-hari). Kelas menengah diarahkan pada hafalan Quran, terampil membaca Quran dan wawasan ilmu agama (akhlak, tarikh, hadist). Sedangkan di kelas terakhir (lanjutan), selain memperdalam materi juga dilatih untuk terampil pidato, Nasyid dan memainkan rebana Qasidah. Metode pengajaran (*thariqu at tadries*) yang digunakan pada tingkat pemula, adalah: ceramah, drill dalam bentuk teknik hafalan dan nadloman. Selain kegiatan intrakurikuler, pada setiap hari minggu, dilaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dalam bentuk tadabbur alam (pengkajian, pemahaman, dan penghayatan alam), yang diisi dengan program shalat dhuha, olah raga, kesenian religius (syair waly, shalawat dan puji-pujian.

Untuk mengetahui keberhasilan pembelajaran, dilakukan evaluasi dalam bentuk ujian lisan, tulisan, dan unjuk kompetensi berupa khithobah (pidato), tahfidzul Qur'an (hafalan al Qur'an), qiraah murattal (baca Al-Qur, an dengan dilagukan), serta nadloman (melagukan syair/bahan tertentu), yang ditampilkan pada perayaan isra mi'raj, maulid nabi, reuni yang di hadirkan oeh masyarakat luas (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Kurikulum *Ma'had Aly Sa'iidusshiddiqiyah* S1 (konsentrasi *Tarikh wa Tsaqafah Islamiyah*/Khusus Islam dan ke-Indonesiaan), Kurikulum dipahami sebagai seperangkat rencana pendidikan yang memuat cita-cita dan arah pendidikan, yang dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan Proses Belajar Mengajar (perkuliahan). Kurikulum tersebut disusun dengan memadukan dua pendekatan, yakni pendekatan akademik dan pendekatan pesantren salaf. Adapun struktur kurikulum *Ma'had Aly* meliputi mata kuliah dasar keislaman, mata kuliah konsentrasi atau keahlian, mata kuliah pendukung atau pilihan, mata kuliah keterampilan, serta mata kuliah mandiri berupa penulisan karya ilmiah (*bahts takharruj/skripsi*). (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Pesantren DIKTERAPAN (Pendidikan Terpadu Anak Harapan) merupakan lembaga berasrama yang menyediakan beasiswa bagi anak yatim. Proses pembelajarannya menerapkan sistem tuntas kitab, yang dilaksanakan melalui metode klasikal maupun nonklasikal. Sistem penjenjangan dilakukan dengan memberikan kitab rujukan pada tingkat yang lebih tinggi dalam bidang ilmu (funun) yang sama setelah kitab sebelumnya selesai dipelajari. Penyelesaian studi (tamat) bersandar pada penguasaan santri akan kitab yang dipelajarinya. Santri akan naik jenjang, atau menamatkan pendidikannya bila telah menuntaskan/menyelesaikan kitab, walau demikian, secara tidak ketat, dan bukan suatu kemutlakan, dilakukan penjenjangan pembelajaran, yaitu tingkat dasar (U'la), lanjutan (wustha) dan tinggi (U'lya). Tingkat U'la mempelajari: Al-Qur'an, tauhid, fiqh, akhlaq, nahwu dan sharaf. Tingkat wustha mempelajari tajwid, fiqh, tauhid, akhlaq, nahwu, sharaf dan tarikh. Sedangkan tingkat U'lya,

mempelajari: tafsir, ilmu tafsir, hadist, muthalaah al-hadist, tauhid, fiqh, ushul fiqh (al-waraqat), nahwu-sharaf, akhlaq, tarikh dan balaghah. Walau dalam setiap jenjang terdapat beberapa mata pelajaran yang sama, namun kitab yang digunakan adalah: wetonan/bandongan, sorogan, tahfizh, muhawarah, mudzakah, halaqoh. Selain itu, di salafiyah digunakan pemagangan, dan asistensi. Pemagangan dilakukan dengan cara mengirim santri untuk terlibat dalam pengelolaan DKM, majelis taklim, acara peringatan hari besar Islam. Asistensi dilakukan dengan cara menunjukan santri untuk menjadi asistensi/pendamping kyai/ustadz pada saat di undang ceramah atau memimpin upacara keagamaan di masyarakat, atau pendamping/wakil/ kyai/ustadz pada saat mengajar di pontren. Lama belajar tergantung pada individu santri dan pengajar. Pada umumnya santri menyelesaikan pendidikannya antara 3 hingga 6 tahun. Tidak ada bukti kelulusan dalam bentuk ijazah. Yang di pentingkan adalah menguasai ilmu agama Islam dan ilmu lainnya yang dapat diterapkan/digunakan dalam kehidupan riil di masyarakat (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Berdasar analisis di atas, dapat ditarik kesimpulan sementara; pelaksanaan peningkatan *life skill* di pontren As-Shidiqiyah didasarkan pada prinsip: Integratif yaitu menyatu dengan kurikulum kepesantrenan (diniyah dan umum). Kontekstual yang berarti menyesuaikan kebutuhan santri dan potensi lingkungan pesantren. Berbasis praktik yang menekankan *learning by doing*. Berorientasi kemandirian yaitu membentuk santri mandiri secara ekonomi dan sosial, yang didasari dengan nilai religius berlandaskan akhlak, etos kerja Islami, dan keberkahan.

3) Pembentukan karakter dan Soft Skill

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa pesantren memiliki program khusus untuk menumbuhkan soft skill para santri melalui kegiatan harian dan pembiasaan karakter. Pontren tidak hanya menekankan pada aspek ilmu agama saja, tetapi juga pada pembentukan karakter, seperti disiplin, tanggung jawab, kerjasama, dan kepemimpinan. Semua itu dilakukan melalui kegiatan harian, seperti jadwal piket, musyawarah santri,

hingga kegiatan organisasi santri. Santri dibiasakan untuk aktif di organisasi seperti OSIS pesantren, pramuka, atau tim dakwah. Dari situ kami belajar bagaimana bekerja sama, berbicara di depan umum, dan memimpin teman-teman. Santri dibimbing dengan pendekatan keteladanan. Misalnya dalam hal kedisiplinan, sopan santun, dan cara berkomunikasi. Santri belajar bukan hanya dari teori, tapi dari bagaimana ustadz dan ustadzah berinteraksi setiap hari.” (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E),

Hal ini menunjukkan bahwa proses pembentukan soft skill di pesantren dilakukan secara terintegrasi dalam kehidupan sehari-hari santri. Pesantren berfungsi tidak hanya sebagai tempat pendidikan formal keagamaan, tetapi juga sebagai lingkungan sosial yang membentuk kepribadian dan kemampuan interpersonal santri. Bentuk Kegiatan Pengembangan Soft Skill melalui kegiatan ekstrakurikuler yang menjadi wadah penting bagi santri untuk melatih kemampuan non-akademik. Kegiatan organisasi santri menjadi sarana efektif untuk melatih komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan problem solving. Selain itu, kegiatan seperti muhadharah (latihan pidato), khitobah, dan pelatihan kewirausahaan turut menumbuhkan rasa percaya diri dan kreativitas santri. Kyai dan Ustadz dalam Pembinaan Soft Skill berperan sentral sebagai teladan dan pembimbing dalam pembentukan soft skill. Pendekatan keteladanan ini sesuai dengan nilai-nilai pendidikan karakter dalam Islam, di mana pembiasaan dan contoh nyata lebih efektif dibandingkan pengajaran verbal semata (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan pesantren tidak hanya menghasilkan santri yang cerdas secara intelektual dan spiritual, tetapi juga memiliki kemampuan sosial dan emosional yang baik. Dengan demikian, pembentukan soft skill di pesantren berjalan secara alami melalui pembiasaan, interaksi sosial, dan teladan hidup yang berkesinambungan.

d. Pengendalian Pendidikan Berbasis Masyarakat untuk meningkatkan *life skills* di Pesantren Ash-Shiddiqiyah Jakarta

Pengendalian penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat untuk meningkatkan *life skills* santri lulusan fokus pada indikator yang telah ditentukan yaitu, jenis dan teknik evaluasi, mengukur keberhasilan program, memantau keberlanjutan program dan umpan balik dari masyarakat. Indikator-indikator tersebut diperoleh dari hasil observasi, studi dokumentasi dan wawancara yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Jenis dan Teknik evaluasi

Pengendalian di lingkungan pontren As-Shidiqiyah dilakukan dengan dua cara, yaitu pengendalian operasional dan pengendalian keuangan (a) Pengendalian operasional, merupakan pengendalian terhadap aktifitas operasional pontren sesuai dengan program yang ditetapkan. Sasaran pengendalian operasional mencakup: (b) Pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran pada pendidikan keagamaan, persekolahan/madrasah, maupun pendidikan non formal, seperti aktifitas guru/ustadz, pelatih, nara sumber, fasilitator, tenaga kependidikan, serta santri/siswa; (c) Pelaksanaan kegiatan sosial, seperti pelaksanaan khitanan masal, pernikahan masal, kesehatan masyarakat, aktifitas kesenian, dan aktifitas sosial-kemasyarakatan lainnya. Pengendalian operasional pendidikan dan pembelajaran pada pendidikan formal (MTs, dan MA) dilakukan oleh pengawas pendidikan yang dilakukan secara terjadwal pada awal dan akhir tahun ajaran. Sedangkan pengawasan pendidikan keagamaan (MD dan Pondok AITAM), dan pendidikan non formal dilakukan oleh badan pengawas yayasan yang dilakukan secara insidental sesuai momentum kegiatan (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Pengendalian terhadap kegiatan sosial-kemasyarakatan dilakukan oleh Dewan pengawas yayasan pada sebelumnya, saat, serta setelah kegiatan berlangsung. Sedangkan pengendalian terhadap kegiatan unit usaha dilakukan oleh tim khusus bentukan kyai yang dilakukan secara berkala pada saat persiapan, produksi, pengolahan, pendistribusian dan penjualan. Pengendalian operasional juga dilakukan oleh pimpinan pesantren, dengan cara; a) inspeksi mendadak yang dilakukan secara

insidental maupun terjadwal pada saat suatu kegiatan sedang berjalan atau berlangsung; b) melakukan evaluasi terhadap kinerja masing-masing lembaga pada setiap dua bulan satu kali; c) melakukan evaluasi setiap akhir kegiatan. Pengawasan keuangan dilakukan terhadap penggunaan keuangan, dengan cara: (a) Dewan pengawas yayasan memeriksa laporan keuangan bendahara/pemegang uang pada setiap akhir tahun anggaran, yang disampaikan dalam rapat akhir tahun, atau pada rapat pertanggung-jawaban; (b) Pimpinan Pesantren meminta laporan keuangan khusus untuk kegiatan yang menggunakan anggaran besar kepada bendahara/bagian keuangan dan kopontren; dan (c) Bendahara, dalam hal ini sebagai pengatur anggaran dan pendapatan belanja, membandingkan rencana dan realisasi penggunaan dana (laporan keuangan) yang disampaikan masing-masing pengguna/pelaksana kegiatan. Bentuk pengendalian keuangan lainnya adalah mekanisme pertanggungjawaban merupakan kegiatan pelaporan pelaksanaan kerja yang telah dilakukan berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan. Pertanggungjawaban disampaikan oleh pimpinan unit kerja yang diberi tanggung jawab, yang dilakukan setiap akhir tahun, berakhir kepengurusan, atau setiap kegiatan selesai dilaksanakan. Selain pengendalian operasional dan keuangan, pengendalian juga dilakukan secara internal yaitu: dengan mengembangkan prinsip bekerja sebagai ibadah, yakin akan keberkahan, dan mengembangkan praduga positif pada orang lain (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E).

Data hasil pengamatan untuk memperkuat temuan wawancara dengan keenam informan adalah: (a) Tindakan pengawas yayasan dalam melakukan pengendalian operasional dan keuangan; (b) Tindakan kyai dalam melakukan pengendalian operasional dan keuangan; (c) Perilaku pengawas sekolah dalam melakukan pengawasan pendidikan di SMP. Dan MA. Berdasar pengamatan terhadap hal diatas, pengendalian keuangan di pontren As-Shidiqiyah dilakukan oleh berbagai pihak; (a) Badan pengawasan yayasan melakukan pengendalian operasional terhadap aktifitas pendidikan, social-kemasyarakatan, dan usaha pontren, yang

dilakukan pada saat dan akhir kegiatan. Selain itu, melakukan pengendalian keuangan dengan dengan cara meminta pertanggungjawaban penggunaan keuangan pada bendahara dan ketua pelaksana kegiatan; (b) Kyai melakukan pengendalian terhadap kegiatan operasional pendidikan, social-kemasyarakatan dan usaha pontren, dengan cara melakukan pengecekan pada kegiatan besar, selain itu, kyai juga melakukan pengendalian keuangan pada kegiatan yang menggunakan anggaran besar; (c) Bendahara yayasan mengendalikan keuangan dengan cara membandingkan rencana dan realisasi penggunaan dana (laporan keuangan) yang disampaikan masing-masing pengguna/pelaksana kegiatan; (d) Tim khusus bantuan kyai melakukan pengendalian operasional unit usaha yang dilakukan secara berkala pada saat persiapan, produksi, pengolahan, pendistribusian dan penjualan.

Data hasil dokumentasi untuk memperkuat temuan wawancara dan temuan pengamatan adalah: Anggaran dan Laporan pertanggung-jawaban. Pengendalian keuangan dilakukan dengan masyarakat setiap unit kerja, atau setiap kegiatan dalam pelaksanaannya harus menyusun anggaran yang disetujui pimpinan yayasan. Selain itu, pada setiap selesai kegiatan atau akhir tahun, atau setiap selesai kepengurusan harus menyerahkan laporan pertanggung-jawaban.

Dapat disimpulkan bahwa, pengendalian (*controlling*) di pesantren yang meliputi, proses pemantauan, penilaian, dan koreksi terhadap seluruh kegiatan pesantren, baik akademik, non-akademik, maupun kemandirian santri berada pada koridor tujuan pendidikan dan nilai-nilai Islam, yang berbasis amanah, ketaatan kepada pimpinan (kiyai) dan mendapatkan ridha Allah.

e. Hambatan Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat untuk meningkatkan *life skills* di Pesantren Ash-Shiddiqiyah Jakarta

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, yakni pengasuh pesantren, ustadz, santri, dan tokoh masyarakat sekitar, ditemukan sejumlah hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan

manajemen pendidikan berbasis masyarakat di Pontren Ash-Shiddiqiyah. Hambatan tersebut mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian program pendidikan yang berorientasi pada pengembangan life skill santri. Hambatan pada diperoleh informasi bahwa kendala utama dalam tahap perencanaan adalah keterbatasan kemampuan dalam menyusun program yang terukur dan sesuai kebutuhan masyarakat. Pesantren masih fokus pada penguatan ilmu agama. Untuk program life skill belum memiliki perencanaan yang matang karena SDM dan dana juga terbatas. Pada aspek pengorganisasian, kendala yang muncul berkaitan dengan pembagian tugas dan koordinasi antar bagian pesantren. Struktur organisasi di pesantren masih sederhana. Banyak kegiatan berjalan berdasarkan instruksi langsung dari kiai, belum ada pembagian kerja yang sistematis. Perencanaan program berbasis masyarakat belum sepenuhnya melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif. Masyarakat sekitar lebih banyak berperan sebagai penerima manfaat, belum sebagai mitra dalam perencanaan kegiatan. Hal ini menyebabkan kurangnya relevansi antara kebutuhan masyarakat dengan program yang dijalankan pesantren (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Dalam pelaksanaan, keterbatasan sarana dan prasarana menjadi kendala utama. Kegiatan pelatihan keterampilan seperti, menjahit, dan teknologi informasi tidak dapat dijalankan secara maksimal karena kurangnya fasilitas dan peralatan pendukung. Santri ingin belajar keterampilan komputer dan wirausaha, tapi alatnya belum ada. Jadi kadang hanya teori saja dari ustadz. Selain itu, jadwal kegiatan pesantren yang padat dengan kajian kitab klasik (kitab kuning) membuat ruang bagi pelatihan life skill menjadi terbatas. Kegiatan non-akademik sering kali dianggap sekunder dibandingkan pelajaran agama. Dari sisi pengendalian, pesantren belum memiliki sistem evaluasi yang terstruktur untuk menilai keberhasilan program life skill. Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan masih dilakukan secara informal oleh pengasuh. Santri mendapatkan dukungan untuk kegiatan pengembangan *life skill*, tapi

belum pernah dilibatkan dalam evaluasi atau penyusunan program lanjutan. Mungkin kalau ada forum bersama, hasilnya bisa lebih baik. Selain faktor manajerial, terdapat pula hambatan kultural yang cukup kuat. Sebagian kalangan pesantren masih memandang pendidikan keterampilan sebagai hal sekunder yang bisa mengganggu fokus santri pada pendalaman ilmu agama. Ada sebagian ustadz yang berpendapat bahwa *life skill* itu bukan prioritas. Yang penting santri paham agama dulu, baru nanti setelah keluar bisa cari pengalaman sendiri (Obs. Dok. W: A, B, C, D, dan E)

Kurangnya tenaga pengelola yang memiliki kompetensi manajerial dan pemahaman terhadap konsep pendidikan berbasis masyarakat juga menjadi hambatan tersendiri. Akibatnya, pelaksanaan kegiatan *life skill* seperti pelatihan keterampilan, kewirausahaan, dan praktik kerja lapangan sering berjalan tanpa evaluasi dan tindak lanjut yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip *community-based education* (pendidikan berbasis masyarakat) belum sepenuhnya diimplementasikan karena lemahnya sinergi antara pihak pesantren dan masyarakat. Paradigma tradisional semacam ini membuat inovasi pendidikan berbasis masyarakat berjalan lambat. Padahal, tuntutan zaman menuntut santri memiliki kemampuan adaptif dan produktif untuk menghadapi tantangan kehidupan modern. Dari hasil wawancara di atas, hambatan manajemen pendidikan berbasis masyarakat di Pesantren Asshiddiqiyah dapat disimpulkan mencakup lima tema utama yaitu: Keterbatasan SDM dan dana dalam perencanaan program *life skill*; Struktur organisasi yang sederhana dan belum profesional; Sarana dan prasarana yang minim untuk mendukung pelatihan keterampilan; Lemahnya sistem pengendalian dan evaluasi kegiatan pendidikan berbasis masyarakat; dan Paradigma tradisional yang masih mengutamakan aspek keagamaan dibanding keterampilan praktis.

Hambatan-hambatan ini menunjukkan perlunya strategi penguatan manajemen pesantren, baik melalui pelatihan manajemen bagi pengelola, peningkatan partisipasi masyarakat, maupun dukungan kebijakan dari

pemerintah agar pesantren salafiyah mampu berperan lebih optimal dalam pengembangan life skill santri.

f. Solusi Manajemen PBM untuk meningkatkan *life skills* Kewirausahaan di Pesantren Ash-Shiddiqiyah Jakarta

Solusi manajemen PBM untuk meningkatkan *life skills* kewirausahaan di Pontren Ash-Shiddiqiyah yaitu:

- 1) Mengintegrasikan *life skill* secara sistematis ke dalam kurikulum pesantren tanpa mengorbankan pendidikan agama.
- 2) Mengembangkan program yang adaptif terhadap kebutuhan zaman, termasuk literasi digital dan kewirausahaan.
- 3) Meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren melalui program life skill yang aplikatif kemampuan santri.

Solusi tersebut dilakukan dengan langkah-langkah implementasi pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*). Pembelajaran life skills dilaksanakan melalui: *learning by doing*, *project based learning*, *teaching factory/teaching farm* dan *problem solving* berbasis kasus nyata masyarakat, sehingga santri tidak hanya tahu, tetapi mampu dan terampil. Evaluasi tidak hanya akademik, tetapi: peningkatan keterampilan praktis, kemandirian ekonomi lulusan dan kontribusi terhadap masyarakat.

2. Pondok Pesantren Modern An-Najah Bogor

a. Perencanaan PBM untuk Meningkatkan *Life Skill* di Pesantren Modern An-Najah Bogor

Perencanaan pendidikan berbasis masyarakat dalam meningkatkan *life skill* Kewirausahaan lulusan di pontren modenr An-Najah dilakukan dengan beberapa indikator yang sudah ditentukan yaitu: rancangan perumusan visi, misi dan tujuan; perencanaan pengembangan kurikulum (pelatihan kewirausahaan), strategi pemberdayaan masyarakat dan identifikasi sumber daya Selanjutn dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan visi, misi dan tujuan Pontren Modern An-Najah

Langkah-langkah yang ditempuh dalam merumuskan visi, misi dan tujuan pendidikan di pontren Modern An-Najah yaitu dengan melihat

tujuan, kemampuan dan cita-cita pontren. Visi pontren sesuai dengan kondisi dan tuntutan *stakeholder*. Visi pontren modern An-Najah telah disusun dengan baik, dan penyusunannya didasarkan pada hasil analisis kondisi tiap-tiap satuan pendidikan, sehingga visi tersebut dapat direalisasikan, namun masih ada yang belum dicapai secara sempurna. Sosialisasi dilakukan secara langsung, yaitu melalui kegiatan rapat guru, rapat orang tua/wali murid dengan tokoh masyarakat setempat. Sedangkan untuk peserta didik dilakukan pada saat upacara bendera yang dilaksanakan setiap hari Senin, sehingga semua warga pontren dapat memahami visi tersebut. Selain itu, visi dan misi yang telah ditetapkan dalam proses pembelajaran baik dalam kelas melalui kegiatan intrakurikuler, maupun di luar kelas dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Misalnya kegiatan kepramukaan, seni, olah raga dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Agar visi dan misi dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan keinginan bersama, maka dilakukan sebuah evaluasi untuk mengetahui pencapaian visi serta penyesuaian dengan kebutuhan dan sesuai dengan tuntutan regulasi. Cara lain mensosialisasikan visi dan misi agar dapat dipahami oleh semua warga pontren yaitu dengan mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan. Untuk mengetahui ketercapaian visi misi pontren dilakukan dengan evaluasi berjenjang sesuai dengan kalender pendidikan yang telah ditentukan (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E).

Rencana kerja tahunan pada satuan pendidikan di bawah pengelolaan pontren modern An-Najah sudah bersu dokumen-dokumen dan komponen sesuai dengan yang telah diprogramkan, dan telah melibatkan semua pemangku kepentingan. Tim penyusun rencana kerja tersebut terdiri atas, Kepala Sekolah dan Madrasah, guru, TU, perwakilan orang tua peserta didik dan perwakilan tokoh masyarakat. Standarisasi mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP) telah dilakukan, begitu juga dengan proyeksi program/kegiatan tahunan untuk periode empat tahun dan telah terlihat secara jelas sesuai dengan kebutuhan masyarakat (ww.IP2-b).

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan pesantren yang berorientasi pada peningkatan *life skill* santri adalah perencanaan kerja yang sistematis. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengasuh, pengelola, serta beberapa guru di pesantren, diketahui bahwa rencana kerja pesantren dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat sekitar, perkembangan zaman, dan potensi santri. Pengasuh pontren, Ustadzah MM, menyampaikan bahwa seluruh program kerja pesantren selalu diawali dengan proses perencanaan yang matang melalui rapat tahunan: “Setiap awal tahun ajaran, kami mengadakan musyawarah kerja yang melibatkan pengasuh, para ustadz, pengurus, serta perwakilan wali santri dan tokoh masyarakat. Dalam forum itu kami menyusun rencana kegiatan satu tahun ke depan, termasuk program-program yang berhubungan dengan pengembangan *life skill* santri.” (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Adapun rencana kerja tersebut mencakup beberapa aspek utama, yakni:

- a) Perencanaan Kurikulum Terpadu yaitu, integrasi kurikulum diniyah, umum, dan pelatihan keterampilan.
- b) Program Pemberdayaan Santri yaitu, kegiatan kewirausahaan, pertanian (budidaya sayur), teknologi informasi, dan pelatihan vokasional.
- c) Kemitraan dengan Masyarakat yaitu, kolaborasi dengan UMKM, lembaga pelatihan kerja, dan pemerintah daerah.
- d) Evaluasi dan Monitoring yaitu, penilaian program secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan pesantren.

Penyusunan kurikulum pesantren dan rencana kerja tidak hanya fokus pada pembelajaran kitab atau akademik saja, tetapi juga pada keterampilan praktis, misalnya dengan memasukkan pelatihan produksi jamur dan menanam sayur dengan hidroponik serta digital marketing sebagai bagian dari kegiatan ekstrakurikuler santri. Integrasi manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam rencana kerja tidak disusun secara top-down, tetapi melibatkan peran aktif masyarakat. Hal ini sesuai dengan prinsip

manajemen pendidikan berbasis masyarakat, di mana masyarakat menjadi mitra strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pesantren tidak bisa berjalan sendiri. Kami selalu melibatkan masyarakat, karena merekalah yang tahu kebutuhan nyata di lapangan. Misalnya, kalau masyarakat membutuhkan tenaga terampil di bidang pertanian organik, maka kami akan memasukkan pelatihan itu ke dalam rencana kerja.” (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Selain itu, pesantren juga rutin melakukan survei kebutuhan masyarakat dan forum dialog untuk merancang program kerja yang relevan. Dengan demikian, santri tidak hanya dibekali ilmu agama, tetapi juga keterampilan hidup yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan pemberdayaan ekonomi lokal. Implementasi dan dampak terhadap pengembangan life skill santri rencana kerja yang telah disusun kemudian dijabarkan dalam program-program konkret yang bersifat aplikatif. Salah satu contoh implementasinya adalah pelatihan kewirausahaan santri melalui unit usaha pesantren, seperti koperasi, budidaya jamur, dan pertanian hidroponik. Melalui kegiatan ini, santri mendapatkan pengalaman langsung dalam manajemen usaha, pemasaran, dan pelayanan pelanggan. Dengan adanya rencana kerja yang jelas, kegiatan pelatihan berjalan terarah. Santri tidak hanya belajar teori, tapi juga langsung praktik. Ini membuat mereka lebih siap terjun ke masyarakat setelah lulus.” (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Dampak dari rencana kerja yang berbasis masyarakat ini terlihat dari meningkatnya kemandirian santri setelah menyelesaikan pendidikan. Beberapa alumni telah membuka usaha sendiri, menjadi penggerak UMKM di desa, bahkan ada yang menjadi instruktur pelatihan keterampilan di lembaga lain. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan kerja pesantren memiliki peran strategis dalam meningkatkan *life skill* santri. Semua langkah tersebut menekankan partisipasi masyarakat dan kolaborasi antar unsur pesantren, sehingga arah pendidikan benar-benar mampu meningkatkan *life skill* santri sesuai kebutuhan zaman dan masyarakat.

Kemandirian pontren modern An-Najah tidak terlepas dari pandangan pendiri sekaligus pimpinan pesantren. Visi secara etimologis, berarti pandangan kedepan, dan pandangan inilah yang mendorong pendiri dan pengurus pondok untuk melakukan pembenahan pendidikan yang berkesinambungan sehingga fasilitas pendidikan dan kegiatan pendidikan di pontren dapat dilengkapi secara perlahan. Dalam sebuah wawancara dengan pendiri pondok ini, dikemukakan bahwa, Visi atau pandangan kedepan akan mengental jika ada gambaran yang menguntungkan atau bermanfaat di dalamnya. Makin menguntungkan dan bermanfaat gambaran tersebut, makin kuat dorongan yang terjadi. Menurut Ustadzah MMD, filofofi yang mendasari tentang masa depan itu terbagi atas dua jenis (a) ***“Masa Depan”*** (M dan D huruf besar) adalah masa setelah kematian di akherat kelak, yang menurut keyakinan mereka akan mendapat imbalan sesuai dengan amal perbuatannya di dunia. Pada sisi lain, ***“masa depan”*** (m dan d huruf kecil) adalah masa yang ada di depan selam masih hidup di dunia (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Selanjutnya dikemukakan bahwa pula niatnya untuk mendirikan lembaga pendidkan ini adalah untyuk mengamalkan ajaran agamanya. Tujuan utama didirikan lembaga pendidiak ini adalah untuk menyiarkan agama Islam sesuai denga perintah Allah Subhanahu Wa Taala. Allah berfirman dalam surat Al’shr bahwa selama hidup di dunia, manusia itu berada dalam keadaan merugi kecuali bagi mereka yang saling wasiat mewasiati. Jadi mendirikan lembaga pendidikan ini adalah dalam rangka untuk wasiat mewasiati di jalan yang benar (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Informasi ini kemudian ditriangulasi kepada salah seorang Ustadz yang memahami Agama Islam dan beliau membenarkan hal tersebut. Selanjutnya ditegaskan bahwa salah satu ajaran yang harus diamalkan adalah syiar agama Islam sesuai dengan firman Allah *Subhanahu wa ta’aala* dalam Al Qur’an Surat At Taubah ayat 122 yang menegaskan: *“hendaklah sebagian kamu tinggal dan tidak ikut jihad fi sabilillah pergi berperang tapi untuk menyiarkan islam ini hendaklah mendalami ajaran Islam untuk*

member peringatan kepada umat manusia (bertafaqquh fiddin)." Dalam konteks ini berperang melawan musuh sama derajatnya dengan member peringatan kepada umat manusia melalui pendidikan. Dengan kata lain, imbalan berupa pahala yang akan didapat oleh individu yang turut berperang melawan musuh sama besar nilai dan manfaatnya dengan mereka yang menyebarkan agama kepada umat manusia. Keyakinan inilah yang mendorong pendiri pontren dan orang-orang yang terlibat didalamnya untuk mendirikan dan memajukan lembaga pendidikan ini. Dorongan ini dilandasi oleh keyakinan bahwa perbuatan mereka akan mendapat imbalan yang pantas kelak di akhirat nanti (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Ketika hal ini dikonfirmasi dengan sumber lain, jawabannya juga tidak berbeda banyak. Menurutnya sejak lahir manusia sudah memiliki tanggung jawab untuk menyebarkan kebaikan, kebaikan itu sendiri adalah manifestasi dari nilai-nilai pendidikan. Dengan kata lain, menyebarkan nilai-nilai pendidikan, sama halnya dengan menyebarkan kebaikan. Hal inilah yang dinilai kelak pada era kehidupan pasca kematian di dunia. Amal baik dalam konteks agama Islam tidak hanya didapat melalui pengembangan pendidikan saja, tapi juga melalui aspek lain, seperti: Bersedekah, Mendirikan Masjid, menolong orang yang sedang mengalamikesusahan. Meskipun demikian Ustadzh MMD, pendiri pondok ini, memilih pendidikan sebagai ladang untuk memperbanyak amal ibadahnya (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Dorongan lain untuk mendirikan dan memajukan lembaga pendidikan Islam ini didasarkan atas rasa tanggung jawab sosial (*social responsibility*) pendiri pontren. Tanggung jawab sosial pendiri pondok ini terhadap kemaslahatan umatnya juga tercermin dari biaya pendidikan. Biaya pendidikan yang dipatok sebenarnya sudah memiliki ketentuan, namun bagi yang kurang mampu dapat diberikan beasiswa dengan catatan santri tersebut berprestasi. Seperti yang dikemukakan oleh informan kunci dibawah ini. Biaya pendidikan itu memang mahal, tapi kami menerapkannya secara fleksibel. Bagi yang mampu tetap harus membayar

penuh, sedangkan yang kurang mampu dapat diberikan potongan harga dan ada juga yang dibebaskan dari biaya pendidikan. Saya melakukan hal ini agar semua umat yang bersedia belajar dapat menjadi umat muslim yang benar (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Jika dikaji secara lebih mendalam, kebijakan ini tidak lepas dari riwayat hidup sang pendiri pondok. Sebagai seorang anak petani, kehidupan masa kecilnya cukup pas-pasan. Hal inilah yang membuatnya harus bersekolah di tempat pengajian karena biayanya relative lebih murah daripada di sekolah umum. Di sekolah agama ini pun, pendiri pondok ini melihat kebijakn sekolah agamanya yang tidak membebankan biaya pendidikan secara kaku. Hal ini tidak ditampik oleh nara sumber lainnya yang menegaskan bahwa, pesantren dulu termsuk lembaga pendidikan kelas dua. Hanya orang-orang yang tidak mampu yang bersekolah di sana. Meskipun demikian, kami tetap belajar dangan baik dan saling menolong, jika ada yang tidak mampu membayar, maka dia tidak didesak oleh pihak sekolah sehingga dia tidak malu dan semangat belajarnya tidak padam (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Rasa tanggung jawab sosial tumbuh karena melihat hal-hal yang tidak adil sebelumnya. Ketidak-adilan ini dilawan dengan semangat untuk memajukan kehiduapan bersama, tanpa melihat apa yang akan didapat jika harus melakukannya. Berbagai macam jenis dan jenjang pendidikan yang telah ada dirasa belum cukup, dan latar belakang pendidikan para personilnya dirasa masih perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil kerja pendidikan ke jenjang yang lebih baik.

Sebagai bentuk tanggung jawab sosial, prinsip pendirian lembaga pendidikan di bawah pengelolaan pesantren Modern An-Najah yaitu: berorientasi pada pelayanan umat; dengan bayaran uang biaya pendidikan yang fleksibel; dan mendorong para alumni untuk mendirikan lembaga pendidikan sejenis, secara ekononis tenntu saja kurang menguntungkan. Ada empat alasan yang mendasari pernyataan tersebut, *pertama*, pelayanan ummat bukan berorientasi pada keuntungan. Jadi walaupun ada keuntungan

yang didapat, maka hal itu bukan tujuan utama, melainkan konsekuensi dari sebuah tindakan. *Kedua*, bayaran pendidikan yang fleksibel akan membuat anggaran pendapatan sukar ditetapkan sehingga sukar pula membuat anggaran pembelanjaan. Konsekuensinya, akan sulit membuat perencanaan yang berbasis anggaran. *Ke-tiga*, mendorong para alumni untuk mendirikan lembaga pendidikan sejenis, secara rasional akan menumbuhkan kompetitor, konsekuensinya, persaingan untuk memperebutkan calon santri akan makin ketat sehingga berpeluang mungurangi jumlah santri pada lembaga induknya. *Ke-empat* (terakhir), dengan hanya mengandalkan lembaga pendidikan islam sebagai kegiatan inti bisnisnya (*core business*) akan membuat lembaga pendidikan tersebut dilindas oleh zaman mengingat era yang akan dihadapi adalah era kesejagatan dimana banyak muncul lembaga pendidikan sejenis dengan predikat internasional.

2) Strategi Pemberdayaan Masyarakat di Pontren

Perencanaan dilakukan secara kolektif dengan melibatkan berbagai pihak, termasuk masyarakat. Program pembelajaran tidak hanya fokus pada aspek religius dan akademik, tetapi juga keterampilan praktis sesuai kebutuhan lapangan. Program kerja yang dirancang berdampak pada peningkatan daya saing dan kemandirian santri di masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh gambaran bahwa, pengelolaan pendidikan di pesantren melibatkan masyarakat sekitar dalam berbagai program keterampilan. Pesantren tidak bisa berjalan sendiri tanpa dukungan masyarakat. Oleh karenanya, masyarakat sekitar dilibatkan sebagai mitra pelatihan, terutama yang sudah berpengalaman di bidang usaha, pertanian, dan jasa. Melalui pelibatan masyarakat, santri belajar langsung dari praktik nyata dari lingkungan sekitar. Pesantren diposisikan sebagai pusat kegiatan masyarakat. Melalui unit pelatihan seperti bengkel, kebun pesantren, dan dapur produksi. Hasilnya bukan hanya untuk kebutuhan internal, tapi juga memberi manfaat ekonomi bagi masyarakat. Pesantren berperan sebagai pusat pembelajaran dan koordinasi antara santri dan masyarakat. Strategi ini memperkuat fungsi pesantren sebagai lembaga *community learning center*

(CLC) yang memfasilitasi peningkatan kapasitas individu dan kelompok melalui kegiatan produktif. Pelatihan keterampilan dimasukkan ke dalam struktur kurikulum pesantren, di mana setiap santri wajib mengikuti satu bidang keterampilan sesuai minat. Ada pelatihan menjahit, sablon, desain grafis, dan budidaya ikan. Kurikulumnya dipadukan dengan pelajaran diniyah supaya santri tidak hanya paham agama, tapi juga siap hidup mandiri. Pemberdayaan dengan pihak eksternal dilakukan dengan mengundang pelatih dari luar, seperti dari dinas tenaga kerja atau kampus mitra. Mereka bantu pelatihan kewirausahaan dan manajemen keuangan sederhana bagi santri dan warga sekitar (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Integrasi ini menjadi bentuk nyata penerapan *education for life*, di mana pendidikan tidak berhenti pada aspek kognitif, tetapi menumbuhkan kemampuan adaptif dan produktif sesuai kebutuhan masyarakat. Pengelolaan program pemberdayaan pesantren menjalin kerja sama dengan beberapa pihak, seperti Dinas Koperasi, LSM, dan perguruan tinggi. Keterlibatan masyarakat dilakukan melalui program *Santri Mitra Usaha*, di mana para pengusaha kecil dan petani lokal menjadi mentor dalam kegiatan produksi dan pemasaran. Hal ini menunjukkan strategi pemberdayaan dengan prinsip *community participation* yang berorientasi pada transfer keterampilan langsung dari masyarakat kepada santri. Strategi kolaboratif ini menunjukkan bahwa pesantren tidak bersifat tertutup, melainkan terbuka terhadap inovasi eksternal untuk memperluas akses pelatihan dan pendampingan.

Partisipasi masyarakat dalam pengembangan life skill santri di Pontren Modern terwujud dalam berbagai bentuk, baik secara material maupun non-material. Masyarakat di sekitar pesantren memiliki kepedulian yang tinggi. Mereka terlibat dalam program keterampilan santri seperti pelatihan wirausaha, pertanian organik, dan produksi makanan ringan. Ada juga donatur dari kalangan alumni dan wali santri yang membantu modal usaha santri. Santri sering dilibatkan dalam kegiatan sosial seperti kerja bakti, pengajian lingkungan, dan pelatihan kewirausahaan. Melalui kegiatan

tersebut, santri bisa belajar langsung berinteraksi dengan masyarakat sekaligus mengasah keterampilan sosial mereka. Partisipasi masyarakat juga tampak dalam dukungan wali santri dan alumni pesantren. Wali santri sering memberikan masukan terhadap program *life skill* yang dianggap relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan usaha. Masyarakat mendukung program keterampilan santri, terutama yang bisa jadi bekal setelah lulus. Beberapa wali santri bahkan menyediakan tempat magang di usaha mereka, supaya anak-anak bisa belajar langsung. Keterlibatan masyarakat membantu santri lebih percaya diri dan mandiri. Mereka belajar bagaimana menghadapi tantangan dunia kerja, berkomunikasi dengan orang luar pesantren, dan mengelola kegiatan usaha kecil dengan bimbingan masyarakat (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Erdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa hubungan pesantren dan masyarakat tidak bersifat satu arah. Masyarakat turut menjadi mitra aktif dalam memberikan kesempatan kepada santri untuk belajar dan mempraktikkan keterampilan hidup secara langsung di lapangan. Hal ini menunjukkan bentuk *community engagement* yang menjadi ciri khas pendidikan berbasis masyarakat di pesantren modern. Kolaborasi ini mencerminkan adanya sinergi antara unsur masyarakat internal (alumni, wali santri) dan eksternal (lingkungan sekitar pesantren) dalam memperkuat pelaksanaan pendidikan *life skill*. Partisipasi masyarakat membawa dampak positif terhadap peningkatan *life skill* santri, baik dalam aspek personal maupun sosial. Santri memperoleh pengalaman nyata tentang kerja sama, tanggung jawab, dan kewirausahaan.

b. Pengorganisasian PBM untuk Meningkatkan *Life Skill* di Pesantren Modern An-Najah Bogor

Karakteristik pengorganisasian pendidikan berbasis masyarakat untuk meningkatkan *life skill* kewirausahaan santri di Pesantren Modern An-Najah, disusun secara sistematis dan relevan sebagai berikut:

1) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Hasil wawancara dengan pimpinan pesantren dan para ustadz menunjukkan bahwa pengorganisasian lembaga pesantren tidak hanya berorientasi pada aspek pendidikan formal dan nonformal, tetapi juga pada keterlibatan masyarakat sekitar sebagai mitra strategis. Pimpinan pesantren menyampaikan bahwa, pesantren ini sejak awal dirancang dengan pola partisipatif, yaitu masyarakat sekitar ikut berperan aktif dalam pengembangan pesantren, bukan hanya penonton. Masyarakat terlibat dalam berbagai kegiatan, baik dalam pengembangan kurikulum keterampilan maupun dalam pembinaan kemandirian santri. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengorganisasian pesantren dibangun atas dasar kolaborasi antara internal pesantren (kyai, ustadz, santri) dengan eksternal (masyarakat, alumni, dan pemerintah daerah). Dalam struktur organisasi, dibentuk divisi khusus yang menangani pengembangan life skill santri. Divisi ini berkoordinasi langsung dengan masyarakat yang punya keahlian tertentu, misalnya pertanian, perdagangan, dan keterampilan teknologi sederhana. Masyarakat merasa ikut memiliki pesantren, di antaranya ada yang mengajari santri cara beternak, ada juga yang membuka peluang kerja setelah mereka lulus. Pelibatan santri dalam pengembangan life skill bahwa santri tidak hanya belajar kitab, tapi juga dilibatkan dalam kegiatan usaha pesantren. Dengan demikian santri belajar manajemen, tanggung jawab, dan cara menghadapi masalah nyata (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E).

Komunitas penyelenggara pendidikan pontren biasanya memiliki putra mahkota yang akan mewarisi penyelenggaraan pendidikan tersebut. Putra mahkota ini biasanya adalah anak lelaki tertua yang memang telah dipersiapkan sebelumnya. Sejak awal calon pewaris lembaga pendidikan telah dipersiapkan dengan mengirim mereka untuk “nyantri” atau belajar pada pontren lain. Tidak jarang, seorang calon pewaris “nyantri” di beberapa pondok pesantren sebelum dipanggil pulang ke pontren milik orang tuanya. Hal ini menegaskan bahwa pesantren memiliki sistem pengorganisasian yang adaptif dengan kebutuhan masyarakat sekaligus kebutuhan santri. Masyarakat sekitar pesantren turut berkontribusi dalam

penyelenggaraan program keterampilan, baik dalam bentuk tenaga, fasilitas, maupun pembiayaan. Partisipasi masyarakat ini memperkuat fungsi pesantren sebagai pusat pendidikan berbasis komunitas (*community based education*).

Berdasarkan data hasil wawancara tersebut di atas, terdapat tiga tema utama pesantren sebagai penyelenggara pendidikan berbasis masyarakat yaitu:

- a) Pesantren sebagai lembaga berbasis masyarakat yaitu, pengorganisasian pesantren melibatkan partisipasi aktif masyarakat sekitar.
- b) Life skill sebagai fokus pendidikan yakni, program pesantren diarahkan agar santri memiliki bekal keterampilan praktis.
- c) Sinergi internal dan eksternal yaitu pengorganisasian melibatkan kerja sama internal pesantren dan eksternal (masyarakat, alumni, pemerintah).

Beberapa strategi pengorganisasian yang dilakukan pesantren untuk Meningkatkan *Life skill* santri antara lain:

- a) Pembentukan Unit Kegiatan Keterampilan. Santri diarahkan mengikuti kegiatan kewirausahaan seperti koperasi pesantren, unit pertanian, perikanan, dan usaha kecil.
- b) Kemitraan dengan Masyarakat dan Alumni. Pesantren menjalin kerja sama dengan alumni dan masyarakat untuk membuka akses pelatihan dan peluang usaha.
- c) Pengelolaan Kurikulum Integratif. Life skill dimasukkan ke dalam kurikulum kepesantrenan, bukan hanya kegiatan tambahan.

System rekrutmen untuk mengsi organisasi pondok ini dilaksanakna dengan terlebih dahulu memberdayakan orang-orang terdekat. Artinya, mereka diterima menjadi anggota organisasi bukan karena hubungan kekerabatan saja, tetapi dengan mempersiapkan mereka terlebih dahulu. Dnega demikian tidak ada alas an yang rasional untuk menyatakan bahwa pola ini tidak “baik”. Di samping itu, jika pola kaderisasi pada pontren salafiyah cenderung kurang melibatkan anak perempuan, maka pada

pontren ini, anak perempuan sang pendiri pondok juga diberdayakan agar mampu mengemban tugas-tugas pengasuhan dan penyelenggaraan pontren dengan sentuhan modern. Tidak hanya itu, para suami bagi anak perempuan “diusahakan” dari kalangan pesantren. Dewasa ini semua anak perempuan pendiri pondok, sudah menikah dan dipekerjakan pada lembaga pendidikan ini (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Berdasarkan uraian dan analisa informasi yang telah dikumpulkan, dapat disimpulkan bahwa para penyelenggara pendidikan pondok ini “diharuskan” masih dalam ikatan kekerabatan meskipun harus dididik terlebih dahulu. Mereka kemudian dimanfaatkan untuk mengelola turut serta mengembangkan pendidikan pada lembaga yang telah membesarkan mereka. Temuan ini memiliki makna bahwa para penyelenggara pontren ini lebih diprioritaskan pada orang-orang terdekat dengan terlebih dahulu menyiapkan mereka. Secara teoretis, human capital berarti melakukan investasi terhadap manusia agar mereka mampu membuat daya saing organisasi makin bertambah di masa yang akan datang. Hal inilah yang dilakukan oleh pengasuh pontren modern An-Najah.

Hampir semua masyarakat sekitar pesantren mengetahui bahwa para ustadz dan ustadzah di lembaga pendidikan ini terdiri atas alumni atau masih karabat dari pendiri pondok ini. Bagi yang tidak mampu, sejak menjalani pendidikan, mereka mengabdikan pada pondok ini sebagai karyawan atau pengasuh santri. Pengabdian ini terus berlangsung sampai mereka menyelesaikan pendidikannya di lembaga ini untuk beberapa waktu jika waktunya tiba, kemudian mereka disekolahkan pada jenjang pendidikan tinggi sebelum mereka diangkat menjadi ustadz atau ustadzah. Meskipun demikian, tidak ada tuduhan miring bahwa pengasuh pondok ini melakukan nepotisme atas kebijakan tersebut. Hal ini dapat dimaklumi karena proses rekrutmen ini didasarkan atas ketidakmampuan orang tua santri. Walaupun ada karabat lain yang belajar pada pondok ini berasal dari orang tua yang mampu, mereka belum tentu dibebaskan dari biaya pendidikan dan diangkat sebagai karyawan pada lembaga pendidikan ini. Dengan demikian, kegiatan

investasi pada orang-orang ini tidak hanya didasarkan atas hubungan kekerabatan semata. Tetapi juga melalui pertimbangan kondisi ekonomi orang tuanya (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Bagi sebagian besar ustadz dan ustadzah di lingkungan pesantren ini, kebijakan ini tidak menimbulkan kecemburuan social. Hal ini cukup beralasan sebab yang harus dibantu, menurut pendapat mereka adalah orang-orang yang patut dibantu. “Patut dibantu” dalam hal ini identik dengan ketiadaan biaya. Dengan demikian mereka yang mampu secara financial, tidak merasa keberatan jika ada santri yang kurang mampu diberikan fasilitas berupa bea siswa ataupun dipekerjakan pada lembaga pendidikan ini agar tetap dapat menyelesaikan pendidikannya. Kebijakan sang pendiri ini kemudian diteruskan oleh generasi penerusnya. Pada saat ini tidak kurang dari 80 orang santri yang diberikan bea siswa untuk dipekerjakan pada pondok ini sambil menyelesaikan pendidikannya. Hal ini terjadi karena paradigma yang dikembangkan oleh pendiri pondok telah terinternalisasi dengan baik pada generasi penerusnya. Paradigma tersebut adalah bahwa manusia adalah asset. Dengan demikian, perlu dipupuk secara terus menerus agar mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi. Paradigma inilah yang menjadi konsepsi dasar human capital (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Temuan ini memiliki makna bahwa pengorganisasian dalam pondren modern An-Najah diisi oleh orang-orang dekat pendiri pondok yang telah dipersiapkan terlebih dahulu dengan membekali mereka dengan pendidikan agama dan pendidikan umum, khususnya pendidikan yang terkait dengan proses pembelajaran. Perubahan pola pendidikan ini memerlukan pemimpin yang akan berfungsi sebagai nakhoda. Bahwa kepemimpinan tidak lahir begitu saja, namun melalui sebuah proses pendidikan. Hal inilah yang mendasari pendiri pondren Modern An-Najah untuk meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Mereka kemudian “dilatih” untuk menjadi nakhoda pada unit kerja yang kecil terlebih dahulu. Setelah lulus “ujian” pada unit kerja yang kecil ini, kemudian ditempatkan pada unit kerja yang lebih

besar. Demikian seterusnya. Hal ini terungkap melalui wawancara dengan dengan beberapa pengurus pontren ini, yang menyatakan: Ustzh MMD menginginkan kami melanjutkan pendidikan hingga jenjang pendidikan tertinggi agar mampu mengemban tugas yang akan diberikannya. Setelah kami berhasil menyelesaikan pendidikan tinggi, kami tidak langsung ditunjuk jadi pemimpin tertinggi, tetapi hanya ada pada aunit kerja yang kecil saja terlebih dahulu. Jika beliau melihat kami mampu, maka posisi kami dinaikkan setingkat, begitulah cara beliau mempersiapkan kami agar mampu membawa lembaga pendidikan ini menjadi yang terbesar di antara lembaga pendidikan sejenisnya (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Sumber daya manusia merupakan unsur paling penting dalam menentukan suatu kegiatan. Oleh karena itu, sebelum menetapkan program, langkah awal yang dilakukan adalah merencanakan kebutuhan sumber daya manusia. Perencanaan ini dibahas secara musyawarah oleh para pengurus Pesantren Modern An-Najah melalui rapat rutin kepengurusan. Seluruh proses musyawarah, rapat, maupun pertemuan yang berkaitan dengan pembahasan kegiatan pesantren dilaksanakan dengan memanfaatkan fasilitas atau gedung pesantren. Penentuan sumber daya manusia didasarkan pada analisis kebutuhan. Apabila diperlukan, personel akan dipilih dari internal organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam organisasi santri. Sumber daya manusia yang berasal dari internal berarti individu tersebut telah aktif mengikuti berbagai kegiatan organisasi, sehingga memiliki pemahaman yang baik terhadap sistem dan budaya organisasi yang diikutinya. Setelah tahap perencanaan kebutuhan sumber daya manusia selesai, langkah berikutnya adalah mengorganisasikan dan menempatkan sumber daya manusia tersebut secara tepat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Berdasarkan informasi di atas, tidak mengherankan jika para pengelola pondok yang sekarang memiliki gelar akademik dari perguruan tinggi. Untuk menjamin kesinambungan pola pendidikan salafiyah ini, maka seluruh anggota keluarga yang akan menerima tongkat estafet

penyelenggaraan pendidikan diarahkan dan dikader agar mampu menerima nilai-nilai pendidikan modern. Pengorganisasian manajemen pendidikan berbasis masyarakat di pesantren modern An-Najah memiliki karakteristik partisipatif, kolaboratif, dan berbasis nilai-nilai pesantren. Aspek-aspek tersebut secara terpadu menciptakan lingkungan pendidikan yang mendorong penguatan life skill santri melalui pengalaman belajar yang nyata dan kontekstual.

2) Model Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengintegrasikan sistem pendidikan klasik dan modern, bahwa ciri khas kepemimpinan di Pesantren Pontren Modern An-Najah Rumpin tidak ada figur Kiyai, pendiri dan pengasuhnya seorang perempuan. Ciri khas lainnya adalah keterlibatan aktif perempuan dalam struktur kepemimpinan pesantren, baik dalam bidang pendidikan, administrasi, maupun pembinaan santri. Kepemimpinan di pontren modern An-Najah memberikan peluang sangat terbuka bagi perempuan bukan sekadar pelengkap, tetapi bagian strategis dari sistem manajemen pesantren. Pengasuh memberikan ruang untuk mengambil keputusan, terutama dalam bidang pengajaran, pembinaan karakter, dan pengelolaan program santriwati. Pola kepemimpinan di Pontren Modern An-Najah dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif. Dalam setiap kegiatan, selalu mengedepankan musyawarah. Tidak ada keputusan sepihak, bahkan dalam hal-hal kecil seperti kegiatan harian santri. Prinsip kami adalah bersama-sama membangun dan mengasuh. Nilai dan prinsip kepemimpinan di Podok Pesantren Modern An Najah tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menonjol dalam pendekatan emosional dan spiritual terhadap santri. Bahwa para ustadzah berusaha menjadi teladan, bukan hanya memberi perintah. Kepemimpinan yang baik di pesantren adalah yang mampu menyentuh hati santri dan menginspirasi mereka untuk menjadi pribadi mandiri dan berakhlak (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perempuan di An Najah memiliki otoritas fungsional dalam pengambilan kebijakan tertentu, khususnya yang berkaitan dengan pendidikan dan pembinaan moral santriwati. Pola kepemimpinan yang diterapkan memperlihatkan karakter kepemimpinan yang berbasis musyawarah (syura), di mana keputusan diambil melalui proses diskusi dan kesepakatan bersama. Pendekatan ini selaras dengan prinsip kepemimpinan Islami yang menekankan nilai-nilai kebersamaan, keadilan, serta tanggung jawab moral. Dari kutipan tersebut, terlihat bahwa model kepemimpinan di pesantren ini menonjolkan keteladanan (uswah hasanah) dan pendekatan keibuan (nurturing leadership), di mana hubungan antara pemimpin dan santri dibangun berdasarkan kasih sayang dan pembinaan akhlak.

Strategi pengembangan dan pemberdayaan perempuan dalam pengelolaan kelembagaan, pesantren juga mendukung peningkatan kapasitas perempuan melalui berbagai pelatihan dan forum kepemimpinan. Menurut keterangan Pimpinan Pesantren: “Kami memberi kesempatan kepada ustadzah untuk memimpin kegiatan, mengelola program sosial, bahkan menjadi narasumber dalam seminar. Ini bagian dari komitmen kami untuk memberdayakan peran perempuan dalam pendidikan Islam.” Hal tersebut memperlihatkan bahwa pesantren memiliki komitmen struktural dalam menciptakan lingkungan yang inklusif serta setara gender, selaras dengan prinsip Islam rahmatan lil ‘alamin (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Berdasarkan hasil wawancara dan temuan lapangan, model kepemimpinan di Pontren Modern An-Najah memiliki beberapa karakteristik utama:

- a) Kolaboratif dan Musyawarah, yaitu keputusan diambil bersama, melibatkan seluruh unsur pesantren.
- b) Humanis dan Spiritual, dimana pemimpin berperan sebagai pembimbing ruhani dan teladan moral.
- c) Transformasional, yakni kepemimpinan mendorong santri untuk berkembang, berpikir kritis, dan mandiri.

- d) Emansipatif, yakni memberi ruang partisipasi aktif bagi perempuan dalam kepemimpinan lembaga.

Model kepemimpinan ini dapat disebut sebagai kepemimpinan transformasional berbasis nilai Islam, di mana perempuan berperan penting dalam menciptakan budaya pesantren yang adaptif, produktif, dan berkeadilan gender. Kepemimpinan perempuan di Pontren Modern An Najah menunjukkan sinergi antara nilai-nilai Islam, budaya pesantren, dan semangat modernitas. Perempuan tidak hanya sebagai pendukung, namun juga sebagai penggerak utama dalam manajemen pendidikan dan pembinaan karakter santri. Model kepemimpinan ini relevan untuk dikembangkan sebagai contoh kepemimpinan pendidikan Islam berbasis kesetaraan dan pemberdayaan gender.

3) Pola Komunikasi

Pola komunikasi dalam pembagian tugas di Pontren Modern An-Najah diwujudkan melalui perencanaan yang berkelanjutan terhadap perkembangan organisasi setiap tahunnya, dengan memperhatikan dinamika zaman serta beragam kebutuhan santri. Pesantren menyusun berbagai kegiatan organisasi dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik sekaligus menyesuaikannya dengan arus modernisasi. Pengelolaan aktivitas organisasi dilaksanakan secara terpadu, di mana seluruh pengurus pesantren bersama para ustadz dan ustadzah bekerja sama serta bersinergi dalam menjalankan tanggung jawab masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dilakukan dengan pimpinan pesantren, ustaz/ustazah, dan pengurus lainnya diperoleh gambaran pola komunikasi kepemimpinan yang diterapkan dalam pengelolaan pendidikan di Pesantren Modern An-Najah yaitu, pola komunikasi pimpinan dengan guru dan pengurus, serta pola komunikasi pimpinan dengan santri. Pola komunikasi pimpinan dengan guru dan pengurus menurut pimpinan pesantren menjelaskan bahwa komunikasi antara pimpinan dengan para guru serta pengurus dilaksanakan dengan dua arah (komunikatif dan partisipatif). Setiap kebijakan pendidikan, kegiatan santri, dan pengembangan kurikulum dibahas melalui

rapat rutin mingguan dan musyawarah bulanan. “Kami selalu mengutamakan musyawarah sebelum mengambil keputusan. Semua pihak diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, baik guru, staf, maupun santri senior (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Hal ini mengindikasikan bahwasanya pola komunikasi yang digunakan cenderung demokratis dan terbuka, di mana pimpinan berperan sebagai fasilitator dalam menyatukan aspirasi berbagai pihak. Sementara itu, pola komunikasi pimpinan dengan santri dibangun dengan pendekatan persuasif dan keteladanan. Pimpinan pesantren menegaskan bahwa seorang kiai atau pimpinan tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menjadi teladan dalam perilaku, kedisiplinan, dan adab. Guru dan pembimbing di pesantren berusaha dekat dengan santri. Kalau ada masalah, santri bisa langsung datang ke saya atau melalui pembimbing asrama. Kami ingin mereka merasa didengar dan dihargai. Media dan Saluran Komunikasi Pola komunikasi di Pesantren Modern An-Najah tidak hanya dilaksanakan secara langsung, namun juga melalui media internal pesantren, seperti grup WhatsApp guru dan pengurus, papan pengumuman, serta majalah dinding santri. Pimpinan juga memanfaatkan teknologi digital untuk menyampaikan informasi dan pengumuman, terutama pada kegiatan akademik dan administrasi santri. Pola komunikasi di Pesantren An-Najah diwujudkan melalui sistem pendelegasian wewenang dalam struktur organisasi santri, yakni dari ketua/lurah kepada para pengurus, kemudian dari pengurus kepada anggota. Pendelegasian ini bersifat penuh, dalam arti setiap penanggung jawab memiliki hak untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tindakan yang diperlukan, dengan tetap melakukan koordinasi bersama pengurus inti. Wewenang yang diberikan oleh ketua/lurah kepada pengurus dapat digunakan secara optimal untuk mengatur anggota serta menentukan pelaksanaan atau penundaan suatu tugas. Setiap penerima wewenang berkewajiban mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan tugasnya. Sebagai bentuk akuntabilitas atas pelimpahan wewenang tersebut, pertanggungjawaban dilakukan melalui forum resmi, seperti rapat evaluasi

kegiatan dan penyampaian laporan pertanggungjawaban pada akhir masa kepengurusan. Dalam proses pertanggungjawaban, setiap pengurus pesantren menyampaikan laporan mengenai seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan, sasaran atau santri yang terlibat, aspek pendanaan, serta hal-hal terkait lainnya kepada penasihat dan pimpinan Pesantren Modern An-Najah. Laporan tersebut juga memuat capaian dan target yang belum terpenuhi, berbagai kendala dan hambatan yang dihadapi, serta peluang dan faktor pendukung selama satu periode kepengurusan. Penyampaian laporan dilakukan oleh ketua/lurah, sekretaris, bendahara, serta masing-masing bidang atau departemen. Pemberian wewenang kepada para pengurus memiliki beberapa tujuan, di antaranya untuk memberikan pengalaman dan pembelajaran tentang tata kelola organisasi yang baik dan benar. Melalui pengalaman berorganisasi, anggota dapat memahami kualitas diri serta mengembangkan kemampuan manajerial dalam mengatur berbagai hal secara efektif. Selain itu, pendelegasian wewenang juga bertujuan untuk memastikan keberlangsungan tugas apabila terdapat pengurus yang berhalangan sementara, sehingga tugasnya dapat digantikan oleh penerima wewenang (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Hambatan Komunikasi Beberapa guru menyebutkan bahwa hambatan komunikasi kadang muncul karena perbedaan persepsi atau jarak hierarkis antara pimpinan dan staf baru, namun hal ini dapat diatasi dengan dialog terbuka dan evaluasi rutin. Dampak Pola Komunikasi terhadap Kinerja dan Life Skill Santri Pola komunikasi yang partisipatif dan persuasif di Pesantren Modern An-Najah terbukti menumbuhkan semangat kerja sama, tanggung jawab, dan kedisiplinan. Santri belajar berkomunikasi secara efektif, sopan, dan solutif-kompetensi penting dalam pengembangan *life skill* santri. Pola komunikasi kepemimpinan di Pesantren Modern An-Najah bersifat demokratis, persuasif, dan keteladanan, dengan kombinasi komunikasi formal melalui musyawarah serta komunikasi informal yang akrab dan terbuka. Gaya komunikasi tersebut mendukung terciptanya manajemen pendidikan berbasis masyarakat yang efektif serta

meningkatkan kemampuan sosial dan komunikasi santri. Secara keseluruhan, pola komunikasi di Pesantren Modern An-Najah mencerminkan prinsip manajemen pendidikan berbasis masyarakat, di mana keterlibatan semua unsur (pimpinan, guru, santri, dan masyarakat) menjadi bagian penting dalam menjaga efektivitas manajerial pesantren. Pola ini berdampak positif terhadap pembentukan karakter, kedisiplinan, dan penguatan life skill santri.

c. Pelaksanaan PBM untuk Meningkatkan *Life Skill* di Pesantren Modern An-Najah Bogor

Pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam meningkatkan *life skill* lulusan di Pontren Modern An-Najah meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1) Integrasi Kurikulum

Integrasi kurikulum di pontren Modern An-Najah dilakukan oleh pimpinan pontren, kepala sekolah dan bidang kurikulum. Pontren Modern An-Najah berupaya mengintegrasikan kurikulum pendidikan umum dengan kurikulum Diniyah secara sistematis. Secara kelembagaan tidak dipisahkan antara ilmu umum dan ilmu agama. Kedua-duanya dirancang agar saling melengkapi. Misalnya, ketika santri belajar ekonomi, kami kaitkan dengan nilai-nilai fiqh muamalah. Begitu juga saat belajar sains, kami tekankan pada keagungan ciptaan Allah. Integrasi ini tidak hanya sebatas penyusunan materi pelajaran, tetapi juga dalam metode pembelajaran. Para guru sering menggunakan pendekatan tematik terpadu dengan menanamkan nilai-nilai keislaman di setiap mata pelajaran umum (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Perencanaan kurikulum dilaksanakan pada setiap awal tahun dan melibatkan seluruh warga pontren. Perencanaan kurikulum mencakup sejumlah tahapan, antara lain penetapan tujuan, penentuan isi atau materi kurikulum, pemilihan strategi pembelajaran, serta penetapan sistem evaluasi. Di Pesantren Modern An-Najah, integrasi kurikulum dilaksanakan secara bertahap. Pada tahap awal, setiap mata pelajaran umum diperkaya dengan muatan ilmu agama sekitar 50%. Langkah ini diharapkan mampu

membentuk santri yang tidak hanya unggul dalam prestasi akademik, tetapi juga mandiri dan berakhlak mulia. Selanjutnya akan ditambahkan unsur agama sampai 75% dalam setiap mata pelajaran umum yang diberikan kepada santri (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diperoleh hasil penelitian bahwa strategi integratif ini membantu santri memahami relevansi ilmu pengetahuan modern dengan ajaran Islam, sehingga muncul kesadaran pentingnya life skill seperti berpikir kritis, tanggung jawab, dan etika kerja. Pesantren mengembangkan program keterampilan berbasis kurikulum terintegrasi. Program keterampilan seperti tata boga, pertanian, desain digital, dan wirausaha kami integrasikan dengan kurikulum formal. Jadi, bukan kegiatan tambahan, tapi bagian dari pembelajaran yang diakui. Setiap semester, santri diwajibkan mengikuti minimal satu kegiatan *life skill project* yang dirancang guru lintas bidang studi. Misalnya, santri kelas XI mengelola mini market pesantren sebagai praktik ekonomi syariah sekaligus pelatihan kewirausahaan. Integrasi ini berorientasi pada pembentukan kemandirian santri, kemampuan problem solving, serta sikap inovatif yang berguna setelah lulus dari pesantren.

Peran Guru dan Pembimbing dalam Pelaksanaan Integrasi Kurikulum, diketahui bahwa peran guru menjadi faktor penting dalam implementasi integrasi kurikulum. Guru harus bisa berperan ganda, bukan hanya menyampaikan pelajaran, tapi juga mendampingi santri dalam menerapkan ilmu ke kehidupan nyata. Di sinilah nilai life skill terbentuk. Santri jadi terbiasa berpikir kreatif dan mandiri. Saat kegiatan kewirausahaan, santri belajar menghitung modal, membuat promosi, dan melayani pembeli dengan sopan. Semua itu jadi pengalaman yang berharga. Guru diberikan pelatihan rutin mengenai integrated learning design, agar mampu merancang pembelajaran yang menumbuhkan kompetensi sosial, spiritual, dan vokasional secara bersamaan. Selain itu, guru juga berperan sebagai model perilaku, dengan mencontohkan disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab dalam setiap aktivitas pesantren (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Dampak Integrasi Kurikulum terhadap Peningkatan Life Skill Santri Dari hasil wawancara dengan beberapa santri kelas akhir, diperoleh informasi bahwa mereka merasakan dampak nyata dari sistem kurikulum terintegrasi.

2) Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran dikembangkan dari motto yang ditetapkan yairu: Metode memiliki peran yang lebih utama daripada materi, guru lebih penting daripada metode, dan ruh atau keteladanan guru bahkan lebih penting daripada sosok guru itu sendiri. Pondok mengajarkan cara memperoleh hasil (memberi kail), bukan sekadar memberikan hasilnya (ikan). Ujian dilaksanakan sebagai bagian dari proses belajar, bukan belajar semata-mata untuk menghadapi ujian. Ilmu tidak dipelajari hanya demi ilmu itu sendiri, melainkan untuk diamalkan dan dijadikan sarana ibadah. Berdasarkan pengembangan dari motto tersebut, dijabarkan prinsip dalam pembelajaran adalah: tidak boleh marah, bertindak konkrit, menjunjung kebersamaan, dan mewujudkan memandirian. Kurikulum MTs dan SMA memberikan materi pelajaran sesuai yang digariskan kurikulum pemerintah, ditambah muatan lokal yaitu kepesantrenan dan kemandirian. Kelompok mata pelajaran umum mengacu pada ketentuan pemerintah. Mata pelajaran agama menggunakan kurikulum pemerintah yang dimodifikasi sendiri. Sedangkan kelompok mata pelajaran kemandirian kurikulumnya disusun oleh pontren sendiri (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Perencanaan kegiatan dalam suatu organisasi merupakan aspek yang sangat penting, karena melalui kegiatanlah organisasi dapat berjalan, hidup, dan berkembang. Dalam merancang program, Pesantren Modern An-Najah terlebih dahulu mempertimbangkan tujuan yang telah ditetapkan. Setelah tujuan dirumuskan, langkah berikutnya adalah menentukan jenis kegiatan yang selaras dengan arah tersebut. Tujuan pesantren sendiri dijabarkan secara rinci dalam misi Pesantren An-Najah. Pengorganisasian kegiatan yang telah direncanakan dilaksanakan oleh koordinator pesantren dengan dukungan seluruh pengurus dan anggota yang bekerja sama secara

sinergis. Setiap kegiatan dirancang agar sejalan dengan visi dan misi pesantren, sekaligus memudahkan santri dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya, proses pengorganisasian kegiatan di Pesantren An-Najah berada di bawah tanggung jawab koordinator pontren yang mengoordinasikan seluruh unsur terkait (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E).

Pembagian kegiatan kemudian dilanjutkan dengan pembentukan unit-unit pengembangan diri, seperti bidang sastra dan kepenulisan, keterampilan bela diri, kewirausahaan, serta bidang seni yang mencakup seni musik, gerak, warna, dan logika, termasuk seni musik hadroh. Selain itu, dikembangkan pula keterampilan berbahasa, seperti bahasa Inggris, bahasa Arab, dan bahasa Jawa. Pembentukan berbagai unit pengembangan diri tersebut menuntut adanya tenaga pengajar atau pembina yang bersedia mendampingi dan mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi santri. Para pengajar atau pembina yang berperan dalam meningkatkan produktivitas kegiatan organisasi santri umumnya berasal dari kalangan alumni Pesantren Modern An-Najah, yang memiliki kedekatan emosional serta pemahaman terhadap kultur dan sistem pendidikan di pesantren tersebut.

4) Sarana Pendukung Pelaksanaan Pendidikan *Life Skill* di Pontren Modern An-Najah Bogor

Untuk mendukung peningkatan *life skills* di Pontren Modern An-Najah Bogor dilakukan dengan cara mengelompokkan kegiatan berdasarkan bakat dan minat santri. Pengelompokkan kegiatan organisasi santri pesantren Modern An-Najah diantaranya adalah:

a) Hidroponik

Hidroponik merupakan teknik budidaya tanaman yang tidak menggunakan tanah sebagai media tanam. Dalam sistem ini, tanaman memperoleh nutrisi yang telah dilarutkan dalam air, baik melalui aliran air maupun dengan cara perendaman di sekitar akar. Cara ini memungkinkan tanaman tumbuh lebih cepat dan optimal karena unsur hara dapat diserap secara langsung tanpa melalui proses penyerapan dari tanah. Metode

hidroponik memiliki berbagai keunggulan, seperti penggunaan air yang lebih hemat, pengaturan nutrisi yang lebih terkontrol, risiko penyakit tanaman yang lebih rendah, serta kemampuan menanam di area yang kurang mendukung pertanian konvensional. Selain itu, hidroponik menjadi alternatif yang tepat bagi masyarakat perkotaan atau individu yang memiliki lahan terbatas namun tetap ingin bercocok tanam secara efektif dan produktif.

Sistem hidroponik dapat bervariasi, mulai dari yang sederhana seperti wick system atau krat hidroponik, hingga sistem yang lebih canggih seperti sistem NFT (*Nutrient Film Technique*) atau sistem aeroponik. Pemilihan sistem tergantung pada jenis tanaman yang ingin Anda tanam, skala proyek, serta tingkat kemampuan Anda dalam mengoperasikan dan mengelola sistem hidroponik.

b) Pencak silat

Kegiatan pencak silat memberikan berbagai manfaat, baik dari aspek fisik, mental, maupun sosial. Beberapa manfaat tersebut antara lain: (1) Kesehatan fisik: Latihan pencak silat mencakup beragam gerakan seperti peregangan, kelincahan, kekuatan, dan daya tahan. Aktivitas ini membantu meningkatkan kebugaran tubuh, memperkuat otot, serta melatih keseimbangan. (2) Penguasaan bela diri: Sebagai seni bela diri, pencak silat efektif digunakan untuk melindungi diri dalam situasi tertentu. Latihan yang rutin memungkinkan praktisinya menguasai teknik dan kemampuan menghadapi ancaman. (3) Penguatan mental: Pembelajaran teknik dan strategi dalam pencak silat menuntut konsentrasi, ketelitian, serta kemampuan membaca situasi. Selain itu, latihan ini juga membentuk pengendalian emosi dan rasa percaya diri. (4) Penanaman disiplin: Proses latihan yang teratur dan kepatuhan terhadap arahan pelatih mendorong terbentuknya sikap disiplin dan tanggung jawab. (5) Pembentukan karakter: Nilai-nilai seperti rasa hormat, kerja sama, dan kesabaran ditanamkan dalam setiap latihan. (6) Peningkatan kemandirian: Praktisi dilatih untuk mengandalkan kemampuan diri sendiri, sehingga tumbuh rasa percaya diri

dan kemandirian. Dengan memadukan aspek fisik, mental, dan sosial, pencak silat menjadi sarana pengembangan diri yang komprehensif.

c) Tata Boga

Tata boga, yang kerap dikenal sebagai ilmu memasak, memiliki beragam manfaat penting bagi kesehatan dan kesejahteraan individu. Beberapa manfaat utamanya antara lain sebagai berikut: (1) Peningkatan keterampilan memasak: Pemahaman tentang tata boga serta teknik memasak yang tepat dapat membantu seseorang menjadi lebih mahir dalam menyiapkan hidangan yang sehat dan bercita rasa baik di rumah. Keterampilan ini juga berkontribusi pada penghematan biaya karena dapat mengurangi ketergantungan pada makanan siap saji atau konsumsi di restoran. (2) Pengelolaan gizi: Dengan mengetahui komposisi bahan makanan dan cara pengolahannya, seseorang dapat lebih mudah mengontrol asupan nutrisi serta menyusun pola makan yang seimbang dan menyehatkan. Hal ini berperan penting dalam menjaga kondisi tubuh dan mencegah berbagai penyakit akibat pola makan yang kurang tepat. Dengan demikian, tata boga tidak sekadar aktivitas memasak, tetapi merupakan keterampilan esensial yang memberikan manfaat signifikan dalam kehidupan sehari-hari.

d) Seni Musik

Kegiatan seni musik memberikan beragam manfaat, baik bagi perkembangan individu maupun dalam kehidupan sosial. Beberapa manfaat utamanya antara lain sebagai berikut: (1) Stimulasi kognitif: Aktivitas bermusik melibatkan kerja otak secara menyeluruh, termasuk aspek memori, konsentrasi, serta kemampuan memecahkan masalah. Kegiatan ini dapat meningkatkan kapasitas intelektual sekaligus memperkuat jaringan saraf di otak. (2) Pengembangan keterampilan motorik: Bermain alat musik maupun bernyanyi membutuhkan koordinasi antara tangan, mata, dan berbagai otot tubuh. Hal ini berkontribusi pada peningkatan keterampilan motorik halus dan kasar, terutama bagi anak-anak yang masih berada dalam masa pertumbuhan dan perkembangan. (3) Sarana ekspresi diri: Musik

menjadi media ekspresi yang efektif untuk menyampaikan perasaan, pengalaman, serta gagasan. Melalui nada, irama, dan lirik, individu dapat menyalurkan emosi serta membangun komunikasi yang lebih mendalam dengan orang lain. Ini dapat menjadi saluran yang penting untuk melepaskan stres, mengungkapkan diri, dan mengekspresikan identitas budaya (4) Peningkatan Kemampuan Bahasa: Belajar musik, terutama membaca notasi musik, dapat membantu meningkatkan pemahaman bahasa dan kemampuan membaca. Ini karena musik melibatkan pengenalan pola, ritme, dan struktur yang serupa dengan bahasa (5) Peningkatan Kreativitas: Bermain musik mendorong kreativitas dan imajinasi. Hal ini dapat membantu seseorang untuk berpikir di luar batas-batas dan menemukan solusi kreatif untuk masalah. Kegiatan seni musik tidak hanya memberikan kesenangan dan hiburan, tetapi juga memberikan manfaat yang signifikan bagi perkembangan pribadi dan kesejahteraan individu secara keseluruhan.

d. Pengendalian PBM untuk Meningkatkan *Life Skill* di Pesantren Modern An-Najah Bogor

Pengendalian Pendidikan Berbasis Masyarakat untuk Meningkatkan *Life Skill* Lulusan di pontren modern An-Najah dilakukan dengan melakukan analisis aspek-aspek sebagai berikut:

1) Bentuk Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen pendidikan di pesantren. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan, rencana, dan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan berbasis masyarakat, pengendalian berperan strategis dalam menjaga kualitas penyelenggaraan program, mengawasi pelaksanaan kurikulum, serta mengoptimalkan hasil belajar santri terutama dalam aspek *life skill*. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, pengendalian dilaksanakan secara berlapis dan berkelanjutan melalui mekanisme evaluasi rutin, supervisi kegiatan, serta pelibatan masyarakat dalam proses penilaian. Pengendalian kegiatan di pesantren tidak hanya

dilakukan oleh pengurus atau pimpinan, tetapi juga melibatkan masyarakat, wali santri, dan mitra kerja. Setiap akhir semester kami melakukan evaluasi program, melihat apakah pelatihan life skill berjalan efektif dan memberi dampak nyata bagi santri. Hasil evaluasi ini menjadi dasar perbaikan untuk program berikutnya. Pengendalian tidak hanya mengontrol kegiatan saat berlangsung, tetapi juga melakukan *monitoring* sejak awal. Misalnya, dalam pelatihan kewirausahaan, kami pantau kehadiran, partisipasi, hasil produk, dan kemampuan santri dalam memasarkan hasil karya. Semua aspek itu dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana mereka menguasai keterampilan yang diberikan. Salah satu koordinator program keterampilan santri, mengungkapkan bahwa pengawasan dilakukan mulai dari perencanaan hingga hasil akhir kegiatan. Hal ini termasuk dalam proses penilaian keterampilan santri. Selain pengawasan internal, pesantren juga memanfaatkan pengendalian eksternal melalui kerja sama dengan masyarakat dan pihak mitra. Salah satu cara yang dilakukan untuk pertimbangan evaluasi yaitu meminta masukan dari masyarakat atau mitra yang bekerja sama, terutama yang menerima santri magang. Mereka memberikan umpan balik terkait etos kerja, keterampilan, dan kedisiplinan santri. Ini menjadi bahan evaluasi penting dalam pengembangan kurikulum life skill (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Pengendalian pendidikan berbasis masyarakat untuk meningkatkan life skill santri di Pesantren Modern An-Najah bahwa, menurut pimpinan pesantren, pengendalian pendidikan dilakukan melalui sistem evaluasi rutin yang melibatkan seluruh unsur pesantren, mulai dari pengasuh, ustaz, pengurus asrama, hingga wali santri. Evaluasi dilaksanakan secara berkala setiap bulan untuk menilai sejauh mana program pendidikan dan pembinaan santri berjalan sesuai dengan visi pesantren. Pimpinan selalu melakukan rapat bulanan untuk mengevaluasi kegiatan belajar santri, baik akademik maupun non-akademik. Jika ada program yang kurang efektif, kami revisi bersama agar hasilnya lebih optimal. Selain itu, pesantren juga membuka ruang aspirasi bagi masyarakat sekitar dan wali santri untuk memberikan

masukan terhadap kegiatan pendidikan agar tetap relevan dengan kebutuhan zaman serta kehidupan sosial masyarakat. Peran Stakeholder pada Pengendalian Program Pendidikan Hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum menunjukkan bahwa pengendalian dilakukan secara partisipatif. Masyarakat dan wali santri dilibatkan dalam forum musyawarah tahunan untuk memberikan masukan terhadap program pengembangan keterampilan santri. Para pembimbing menginginkan agar masyarakat merasa memiliki pesantren ini. Karena itu, mereka para pembimbing melibatkan masyarakat dalam menilai program life skill seperti kewirausahaan, pertanian (menanam sayur hidroponik), dan teknologi informasi. Hal ini menunjukkan adanya sinergi antara pihak pesantren dan masyarakat dalam menjaga arah dan mutu pendidikan berbasis masyarakat (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Mekanisme Evaluasi dan Monitoring Menurut guru pembina life skill, kegiatan monitoring dilakukan melalui observasi langsung terhadap praktik keterampilan santri, seperti pelatihan wirausaha, keterampilan digital, dan manajemen organisasi. Setiap kegiatan memiliki lembar penilaian dan laporan hasil praktik. Santri diwajibkan membuat laporan kegiatan life skill setiap bulan. Dari laporan itu kami bisa melihat perkembangan kemampuan mereka dalam aspek kerja sama, tanggung jawab, dan kemandirian. Selain itu, pesantren menggunakan sistem penilaian berbasis proyek (project-based learning) untuk pastikan santri tidak hanya memahami teori, namun juga dapat mengaplikasikannya dalam kehidupan nyata (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Dampak Pengendalian terhadap Peningkatan Life Skill Santri berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa pengendalian pendidikan yang konsisten memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan life skill santri, seperti kemampuan berkomunikasi, berorganisasi, kepemimpinan, dan kemandirian ekonomi. Dengan adanya sistem pengendalian yang berbasis masyarakat, pesantren dapat menjaga mutu pendidikan dan pastikan setiap program pembinaan benar-benar

berikan manfaat nyata untuk santri dan masyarakat sekitar. Pengendalian pendidikan berbasis masyarakat di Pesantren Modern An-Najah dilakukan secara partisipatif, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan keterampilan hidup santri. Melalui evaluasi rutin, keterlibatan stakeholder, dan sistem monitoring yang terstruktur, pesantren berhasil menciptakan lingkungan belajar yang adaptif pada kebutuhan masyarakat serta tantangan zaman.

2) Tindak lanjut hasil pengendalian

Temuan ini mengindikasikan bahwasanya pengendalian di pesantren tidak hanya sebatas memantau kegiatan, tetapi juga melibatkan berbagai pemangku kepentingan secara aktif. Strategi pengendalian dilakukan melalui: Evaluasi Berkala: dilakukan setiap akhir semester atau tahun ajaran untuk menilai pencapaian program; Supervisi Lapangan: pengurus dan pembimbing terjun langsung mengawasi pelaksanaan pelatihan dan kegiatan santri; Umpan Balik Eksternal: pesantren menerima evaluasi dari masyarakat, mitra kerja, dan wali santri sebagai dasar perbaikan; dan Penilaian Output: hasil pelatihan diukur melalui kemampuan santri dalam mempraktikkan keterampilan dan kemandirian. Dengan pendekatan tersebut, pesantren mampu memastikan bahwa tujuan pendidikan berbasis masyarakat tercapai secara optimal. Pengendalian tidak hanya menjamin kesesuaian program dengan visi pesantren, tetapi juga meningkatkan relevansi keterampilan yang diperoleh santri dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut selaras dengan fungsi manajemen pendidikan yang menekankan pentingnya *feedback* pada proses peningkatan mutu dan pencapaian tujuan pembelajaran (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Bisa disimpulkan bahwasanya pengendalian merupakan elemen kunci dalam keberhasilan pengembangan life skill santri. Pengendalian yang dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan berorientasi pada hasil nyata mampu: Menjamin ketercapaian tujuan program life skill; Meningkatkan relevansi pelatihan dengan kebutuhan masyarakat; dan Memberikan ruang perbaikan berkelanjutan terhadap manajemen

pendidikan pesantren. Pengendalian juga memperlihatkan sinergi antara pesantren, masyarakat, dan mitra kerja dalam membentuk santri yang tidak hanya berpengetahuan agama, tetapi juga memiliki keterampilan hidup yang aplikatif dan siap terjun ke dunia nyata.

e. Hambatan Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat untuk Meningkatkan *Life Skill* di Pesantren Modern An-Najah Bogor

Faktor penghambat dalam manajemen pendidikan berbasis masyarakat dalam meningkatkan *life skills* kewirausahaan di pontren Ash-Shiddiqiyah Jakkarta disebabkan oleh faktor internal serta faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari: sumber daya manusia, sarana prasarana, serta biaya. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari: dukungan komite dan partisipasi masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengasuh pesantren, ustadz, pengelola pendidikan, dan pembina ektrakurikuler wirausaha di pesantren ash-Shiddiyah, diperoleh temuan bahwa pengembangan *life skill* kewirausahaan masih menghadapi sejumlah hambatan struktural, kultural, dan teknis. Adapun hasil wawancara tersebut bisa diuraikan berikut ini:

1) Dominan pada pendidikan Keagamaan

Sebagian besar informan menyampaikan bahwa pesantren salafiah memiliki orientasi utama pada pendalaman ilmu-ilmu keagamaan klasik (kitab kuning). Fokus tersebut menyebabkan pengembangan *life skill* kewirausahaan belum menjadi prioritas utama pada sistem pendidikan pesantren. Salah satu pengasuh pesantren menyatakan bahwasanya kegiatan kewirausahaan masih dipandang sebagai aktivitas tambahan, bukan bagian integral dari kurikulum pesantren. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pesantren belum memiliki kurikulum kewirausahaan yang terstruktur dan sistematis. Kegiatan kewirausahaan yang ada cenderung bersifat insidental dan belum dirancang berbasis kompetensi. Hal ini mengakibatkan santri belum memperoleh pembelajaran kewirausahaan yang berkelanjutan dan terukur sesuai dengan kebutuhan dunia usaha (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

2) Keterbatasan SDM dan Sarana Prasarana

Informan dari kalangan pengelola mengungkapkan bahwa keterbatasan SDM menjadi hambatan signifikan. Ustadz dan pengajar umumnya memiliki latar belakang keilmuan agama dan belum dibekali kompetensi kewirausahaan. Akibatnya, pembinaan life skill kewirausahaan kepada santri belum dapat dilakukan secara optimal. Hambatan lain yang terungkap dalam wawancara adalah minimnya sarana pendukung dan modal usaha. Pesantren salafiah umumnya mengandalkan dana swadaya dan donasi, sehingga pengembangan unit usaha produktif masih sangat terbatas. Kondisi ini menyebabkan praktik kewirausahaan santri belum berkembang secara maksimal (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

3) Budaya Pesantren

Sebagian informan menyatakan bahwa masih terdapat pandangan tradisional yang menganggap kegiatan kewirausahaan dapat mengganggu proses tafaqquh fiddin. Budaya ini menyebabkan minat santri terhadap kewirausahaan belum tumbuh secara kuat, serta menimbulkan keraguan dalam mengintegrasikan kegiatan usaha ke dalam kehidupan pesantren. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pesantren salafiah masih minim menjalin kerja sama dengan pihak luar, seperti dunia usaha, lembaga pelatihan, maupun instansi pemerintah. Keterbatasan jaringan ini menghambat transfer pengetahuan, pendampingan usaha, dan akses permodalan bagi santri. Beberapa informan menegaskan bahwa kegiatan kewirausahaan yang pernah dijalankan belum disertai dengan sistem evaluasi dan pendampingan yang berkelanjutan. Akibatnya, program yang telah berjalan tidak berkembang dan cenderung berhenti di tengah jalan (Obs. Dok. W: A,B,C,D,E)

Simpulan Hasil Wawancara Berdasarkan hasil wawancara tersebut, bisa disimpulkan bahwasanya hambatan pengembangan life skill kewirausahaan di pesantren salafiah meliputi orientasi pendidikan yang masih dominan keagamaan, keterbatasan kurikulum, SDM, sarana dan modal, budaya pesantren, jaringan kerja sama, serta lemahnya sistem pendampingan. Hambatan-hambatan ini perlu ditangani secara

komprehensif agar pengembangan life skill kewirausahaan dapat berjalan seiring dengan nilai-nilai tradisi pesantren salafiah.

Beberapa hambatan dalam proses pengendalian antara lain keterbatasan sumber daya manusia dalam melakukan evaluasi menyeluruh, serta perbedaan persepsi antara pihak pesantren dan masyarakat mengenai prioritas program keterampilan. Kadang masyarakat berharap santri lebih fokus ke skill wirausaha, sementara lembaga pesantren juga ingin menekankan aspek akhlak dan spiritualitas. Namun, hambatan tersebut diatasi dengan komunikasi intensif dan forum musyawarah yang melibatkan semua pihak.

f. Solusi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat untuk Meningkatkan *Life Skill* di Pesantren Modern An-Najah Bogor

Upaya untuk mengatasi hambatan manajemen pendidikan berbasis masyarakat untuk meningkatkan *life skill* kewirausahaan santri di pontren Modern An-Najah Bogor meliputi:

- 2) Internal: guru, tenaga kependidikan, santri, sarana dan prasarana serta biaya.
- 3) Ekternal: peran serta masyarakat dan perhatian pemangku wilayah.

Kedua upaya tersebut di atas merupakan kegiatan yang tak terpisahkan dari peningkatan *life skill* kewirausahaan santri. Adapun peningkatan kompetensi guru dilakukan dengan berbagai kegiatan, di antaranya: mengikuti pelatihan vokasi dan kewirausahaan yang dilakukan oleh dinas terkait di tingkat kabupaten dan atau tingkat provinsi.

Perumusan tujuan PBM berbasis *life skills* dengan pendekatan manajemen PBM dengan rumusan tujuan yang: kontekstual (berbasis kebutuhan masyarakat), praktis (aplikatif dan berorientasi kemandirian), dan integratif (ilmu, keterampilan, dan nilai), sehingga dapat membentuk lulusan yang mandiri secara ekonomi dan menghasilkan santri yang memiliki keterampilan kerja dan sosial. Sebagai tenaga profesional guru memiliki fungsi dan peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan

pendidikan Nasional. Dengan demikian profesi uru harus dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat.

C. Analisis Hasil Penelitian

Beberapa analisis yang dapat dijelaskan berdasarkan hasil penelitian tersebut di antaranya:

1. Perencanaan Pendidikan Berbasis Masyarakat dalam Meningkatkan Life Skills Kewirausahaan pada Pondok Pesantren

Relevansi perencanaan pendidikan berbasis masyarakat di pontren membahas bagaimana penerapan otoritas dalam rangka penyelenggaraan pendidikan di pontren. Kemandirian pontren ditentukan oleh orientasi, pengaturan diri, pendayagunaan sumber dan pengambilan resiko di pontren. Melalui pembahasan tersebut dapat dipahami secara komprehensif keberadaan otonomi di pontren tersebut. Mekanisme penetapan arah dan tujuan pesantren didominasi oleh otoritas kyai atau pengasuh sangat signifikan, terutama pada perumusan penetapan visi, misi, serta tujuan pendidikan. Pengasuh pontren tidak hanya menetapkan cita-cita, orientasi, harapan-harapan, arah atau tujuan pontren yang dipimpinnya, tapi juga secara langsung terlibat dalam perumusan, pemilihan kata-kata, konsep yang diformulasi dalam “visi”, “misi” maupun tujuan penyelenggaraan pendidikan yang dipimpinnya. Tentang “seperti apa” model atau bentuk pontren dibayangkan atau dicita-citakan, hingga “bagaimana” pontren tersebut seharusnya diwujudkan dalam kenyataan.

Dominasi pengasuh pontren dalam merumuskan dan menetapkan visi, misi, serta tujuan lembaga secara manajerial menunjukkan penggunaan kewenangan penuh (*full authority*) kyai dalam menentukan arah pengembangan pontren. Pihak lain dalam proses tersebut cenderung berperan sebagai pelaksana dan penerjemah kebijakan ke dalam bentuk program operasional. Kejelasan arah penyelenggaraan Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM) menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan program di pontren ini. Program-program yang dirancang didasarkan pada need assessment yang dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti

pengalaman langsung pimpinan pontren, diskusi dengan tokoh-tokoh terkait, serta analisis terhadap potensi internal pontren dan masyarakat sekitar. Proses ini memungkinkan teridentifikasinya kebutuhan dan tersusunnya kegiatan PBM yang relevan dan tepat sasaran. Kejelasan perumusan kegiatan tersebut turut mempermudah terjalinnya kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan, baik perguruan tinggi, LSM, perusahaan, pemerintah, maupun masyarakat sekitar. Pada akhirnya, kondisi ini mendukung kelancaran pelaksanaan program PBM sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Sebagai bentuk kemampuan untuk melakukan pengaturan sendiri (*self-governing capacity*), maka esensi konsep otonomi adalah otoritas. Tingkat penerapan otonomi dalam proses pengaturan organisasi ditandai oleh sejauhmana tingkat penerapan otoritas dalam suatu organisasi. Dalam aspek pendayagunaan sumber, kyai cenderung memiliki peran yang demikian besar. Jaringan kerjasama yang terbangun pada dasarnya merupakan dampak dari wibawa dan kepercayaan masyarakat terhadap kyai sebagai pembina dan pemilik pontren. Pendayagunaan sumber-baik sumberdaya manusia, sumberdaya alam, maupun sumberdaya lainnya sangat menentukan tingkat keberhasilan pendidikan berbasis masyarakat. Ketersediaan SDM, sarana belajar *tafaqquh fiddin* (ruang belajar, masjid, asrama, dll), lahan pelatihan atau ujicoba untuk pertanian, peternakan, perikanan, dan modal sosial (komitmen, kesadaran, etos kerja, partisipasi, gagasan stakeholders dll.) yang memiliki pontren mempengaruhi bahkan menentukan tingkat keberhasilan program-program PBM pontren. Pemilikan atau ketersediaan sumberdaya inilah, yang kemudian secara fungsional dapat menjadi modal untuk merencanakan dan melaksanakan program sesuai visi-misi yang dicanangkan lembaga. Misalnya, pemilikan lahan potensial (subur dan cocok) untuk budidaya sayur, menjadi faktor pendorong bagi perusahaan retail untuk menjalin kerjasama dan mengifentasikan modalnya serta melakukan pembinaan dan pemasaran produknya. Aspek pendayagunaan sumber, pimpinan pesantren cenderung memiliki peran yang demikian

besar. Jaringan kerjasama yang terbangun pada dasarnya merupakan dampak dari wibawa dan kepercayaan masyarakat terhadap pimpinan pontren sebagai pembina dan pemilik pontren. Trust terjadi pada masyarakat, karena pimpinan pontren mampu memosisikan dirinya setara dengan masyarakat. Menurut Huntington yang dikutip Tilaar, trust hanya terjadi dalam masyarakat yang tidak mengenal perbedaan atau subordinasi dari suatu kelompok dari kelompok yang lain tetapi dalam suatu masyarakat yang kemerdekaannya merupakan kondisi dari perwujudan hak-hak kesetaraan (Tilaar & Nugroho: 2018). Dominasi otoritas pimpinan terhadap hampir semua aspek terlihat sangat signifikan. Hal tersebut ialah indikator terjadinya penggunaan kewenangan sepenuhnya (*full authority*) oleh kyai.

Sejarah perkembangan pesantren yang menggambarkan bahwa pontren bagai “miniatur kerajaan”. Karena itulah, perilaku pimpinan pontren yang otoritatif cenderung merupakan “tradisi” atau kewajaran yang terjadi dalam tata kehidupan pontren hingga kini. Umumnya, pengasuh pontren merasa dirinya tidak hanya sebagai pemilik (*the owner*), tapi juga “yang berkuasa” (*the ruler*) yang berhak untuk mengatur, menentukan dan membawanya selaras “aspirasi” dirinya. Sementara, pihak lain hanya sebagai pengikut dan penerjemah kedalam operasionalisasi program yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan tersebut.

Pada penyelenggaraan pendidikan di pontren, terdapat tiga jenis kurikulum yang dijadikan rujukan, yaitu: kurikulum yang ditetapkan BSNP, kemenag, dan kurikulum Diniyah (muatan lokal). Untuk pendidikan formal, mempergunakan kurikulum sesuai dengan ketentuan dari BSNP dan pihak terkait lainnya. Kurikulum yang dikembangkan pontren tekankan pada kehidupan nyata masyarakat selaras dengan pandangan Muchtar Buchori (2001) yang menyatakan bahwasanya “kurikulum hendaknya dapat dimanfaatkan dalam kehidupan yang nyata, harus mampu menghantarkan peserta didik untuk mampu menjalani tiga tugas kehidupan, yaitu untuk dapat hidup mandiri, mengembangkan kehidupan yang bermakna, serta turut memuliakan kehidupan.” Peserta didik dikatakan mandiri bila telah

dapat mengatasi persoalan hidupnya. Dikatakan mampu mengembangkan kehidupan bermakna bila telah memahami kekurangan dan kelebihan dirinya. Dikatakan dapat memuliakan hidup berarti telah mampu memahami kehidupan secara utuh.

Kebijakan pengembangan kurikulum yang luas dan beragam tersebut sangat tepat. Hal tersebut karena: 1) sesuai visi dan misi pontren sebagai tempat *tafaqquh fid dien* dan lembaga pengembangan masyarakat. 2) sesuai kebutuhan konkret pontren dan kebutuhan masyarakat sekitar yang hendak dikembangkan, serta 3) sesuai dengan potensi, kemampuan, kondisi nyata sumber daya: alam, sosial, ekonomi, budaya komunitas pontren dan masyarakat sekitarnya. Menggunakan pendapat Yulaelawati (2014) tentang prinsip dalam penyusunan kurikulum, kurikulum pontren disusun dengan memperhatikan sistem sosial, politik, ekonomi, rasional, teknologi, moral, keagamaan dan sistem keindahan yang menekankan pada pentingnya pendekatan kontekstual. Pengembangan kurikulum dilakukan secara dinamis, terbuka dan dapat memenuhi harapan masyarakat. Dalam hal ini Syaodih (2015) mengatakan bahwa isi kurikulum hendaknya mencerminkan kondisi dan dapat memenuhi tuntutan serta kebutuhan masyarakat.

Kurikulum agama/keagamaan (Islam) disusun sesuai visi dan misi pontren, disamping bersandar pada filosofi progresivisme-pragmatis- yang bertujuan meningkatkan kehidupan sosial yang demokratis- parsitipatif dan memberdayakan (Yulaelawati: 2014). Filosofi yang cenderung progresif-pragmatif dan pengalaman konkret yang dialaminya inilah yang mengilhami, mendorong, memperkuat itikad dan cita-citanya memosisikan pontren yang dipimpinnya untuk tampil “berbeda” sebagai pusat pengembangan masyarakat. Pada pendidikan formal, keagamaan maupun non formal tersebut sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat yang menginginkan terwujudnya masyarakat yang agamis, bermata pencarian yang layak, dan menghargai serta bangga akan seni dan Nusantara sebagai warisan luhur. Apa yang telah dilakukan pontren sesuai dengan tujuan

pengembangan kurikulum muatan lokal, seperti yang dikemukakan Sutandiyah (1999) yaitu:

- a. Memanfaatkan sumber belajar yang tersedia di lingkungannya;
- b. Mengenal kondisi alam, sosial dan lingkungannya;
- c. Menolong diri dan keluarga dalam upaya memenuhi kebutuhan hidupnya sesuai kondisi alam, sosial, ekonomi budaya;
- d. Menerapkan pengetahuan, keterampilan untuk memecahkan masalah yang dialami dalam kehidupan masyarakat;
- e. Merasa memiliki terhadap lingkungan sendiri;

Pengembangan kurikulum muatan lokal yang berorientasi pada kemandirian di pontren, secara substansi, terkesan seperti sebuah perusahaan bukan pontren tafaqquh fiddin (karena tingkat kedalaman dan keluasan pemberian materi ilmu-ilmu agama (ulumuddin) relatif sangat rendah. Orientasi, tujuan dan program-program pendidikan di pontren yang menekankan pada penyediaan dan penguatan *life-skills* atau *vocational skills* menjadikan pontren terkenal dengan keberhasilan pengembangan life-skills dan model pontren pengatasan kemiskinan.

Dalam perspektif pendidikan berbasis masyarakat, struktur program kurikulum pontren mengutamakan pendidikan kemandirian dibanding tafaqquh fiddin sangat tepat dalam arti memiliki tingkat relevansi yang tinggi dengan kebutuhan masyarakat. Kemiskinan masyarakat, tingginya angka pengangguran, rendahnya tingkat kreatifitas masyarakat, rendahnya aspirasi untuk memberdayakan potensi yang ada, dan ketidak pedulian serta lunturnya kebanggaan akan budaya sendiri yang kian memudar, merupakan hal paling mendesak untuk ditanggulangi. Lebih lanjut, bahwa sering dengan perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan dinamika kehidupan masyarakat yang pragmatik, dan “*economic oriented*”, maka apapun bentuk pendidikan harus mampu menjadi instrumen adaptasi dengan kehidupan nyata di masyarakat. Untuk itu, pendidika harus dikonstruksi sesuai kebutuhan masyarakat penggunaanya dan fungsional menjalankan kehidupan sesungguhnya. Demikian pula, pendidikan agama dan keagamaan, harus pula mempertimbangkan kebutuhan masyarakat yang

sedang berkembang, dalam arti memperhatikan tuntutan pasar (*market demand*).

Studi-studi sosiologi agama yang dilakukan oleh para pendukung fungsionalisme kontemporer, seperti Steve Bruce, Thomas Luckman, dan Karel Dobbelaere, menggaris-bawahi bahwa jika agama tidak ingin kehilangan maknanya (*loss of purpose*) dalam masyarakat, maka agama harus mampu memberikan makna dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Lebih jauh lagi, para sosiolog agama kontemporer, seperti Roger Finke, Rodney Stark, Stephen Warner, melalui penelitian-penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa, jika agama (abad kini dan yang akan datang, dalam era *modernisme* dan *postmodernisme*) tak ingin kehilangan daya saingnya (*loss of competition*), maka agama harus memperkuat fungsinya sebagai pemberi layanan (*community service provider*) sesuai kebutuhan pasar masyarakat. Namun bila dilihat dari perspektif misi pontren sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*, pontren Asshiddiqiyah kehilangan makna asensialnya sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*, karena kurang menekannya pada penguatan materi keagamaan layaknya pontren salafiyah. Kurikulum yang diorientasikan pada penguasaan dan penerapan ilmu agama dalam kehidupan sehari-hari serta kemandirian (keterampilan dan penguasaan budaya lokal, sesuai dengan karakteristik kurikulum pendidikan berbasis masyarakat yang dikemukakan Galbraith (2004). Kurikulum pendidikan berbasis masyarakat diarahkan untuk mewujudkan kompetensi peserta didik dalam hal: “menentukan dan menolong diri sendiri, mengembangkan kepemimpinan, lokalisasi, memberikan layanan terpadu, mengurangi layanan ganda, menerima keragaman, ketanggapan institusi, dan belajar sepanjang hayat.

Lebih lanjut, penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat di pontren Asshiddiqiyah dan pontren modern An-Najah memiliki sejumlah keunggulan atau kelebihan. *Pertama*, dilihat dari perspektif membangun nasional, kurikulum penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat yang diorientasikan pada pemberdayaan masyarakat melalui pemberian *life skills*,

vocational skills, pemagangan kerja, pemecahan masalah, serta penyadaran etos kerja dan kemandirian pada peserta didik, sangat tepat dan kontributif bagi bangsa. Hal ini karena, model kurikulum yang diterapkan memiliki daya link and match dan sangat relevan dengan kebutuhan nyata masyarakat dan bangsa yang memprioritaskan pada isu penguatan ekonomi kerakyatan dalam rangka pengentasan kemiskinan, dan pengurangan pengangguran, dan penguatan moralitas dalam rangka mengurangi penyimpangan sosial dalam berbagai modus operandinya. *Kedua*, dilihat dari perspektif kebudayaan, bahwa orientasi kurikulum yang menekankan pada penguatan budaya lokal yang islami-baik dalam rangka konservasi maupun pengembangan-sangat tepat dalam arti memiliki tingkat relevansi dengan visi-misi Asshiddiqiyah, dengan kebutuhan masyarakat, dan dengan kebutuhan pembangunan nasional. Penguatan budaya lokal yang islami dinilai sesuai dengan visi-misi sebagai media dakwah yang adaptif dan populer dengan budaya lokal. Dengan demikian, dakwah *bil hal* yang divisikan pontren tercapai. Selain itu, melalui kurikulum yang mengembangkan budaya lokal islami, pada tataran makro, juga kontributif bagi pengurangan angka penyimpangan sosial di masyarakat, sebaliknya melestarikan dan memperkuat budaya islami. *Ketiga*, dilihat dari perspektif ideologis, penerapan kurikulum yang juga diorientasikan pada penguatan nasionalisme, pengembangan paham moderat (*mutawasith*) sebagaimana diikuti oleh kelompok mainstream yaitu, ahlu sunnah wal jamaah merupakan kebijakan pengembangan kurikulum yang sangat tepat, karena relevan dengan kebutuhan a) masyarakat lokal yang cinta damai, harmoni, dan stabilitas, serta b) sesuai dengan kebutuhan politik-ideologik bangsa Indonesia yang memerlukan penguatan kerukunan nasional dalam upaya penguatan NKRI dan kelancaran program pembangunan nasional.

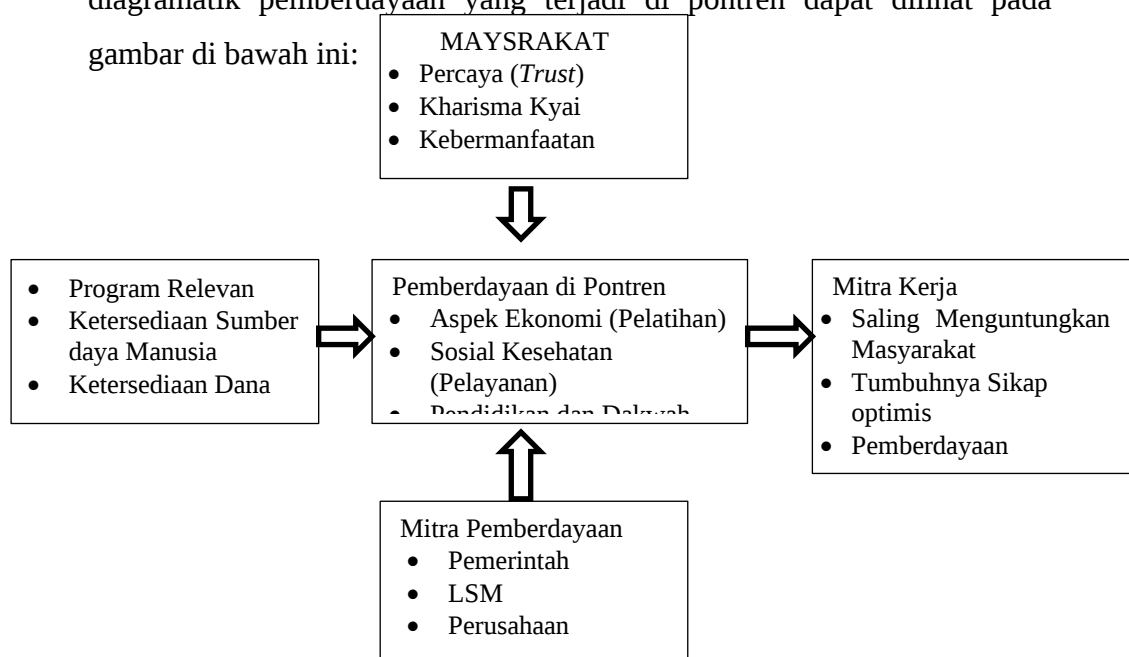
Disamping keunggulan tersebut, secara mikro juga terdapat sejumlah kelemahan, terutama terkait dengan kurikulum pendidikan berbasis masyarakat yang diterapkan di pontren. *Pertama*, dilihat dari aspek isi pendidikan, porsi substansi *tafaqquh fiddin* tidakimbang jika dibandingkan

dengan substansi pendidikan non-tafaqquh fiddin (substansi kemandirian dan kewirausahaan). Dilihat dari keluasan dan tingkat kesulitan materi *tafaqquh fiddin* yang diajarkan di pontren Asshiddiqiyah dengan pontren salafiyah umumnya semua jenjang-ula, wustho, dan ulya-melalui mata pelajaran. Al Qur'an, hadist, Tauhid, Fiqh, Ushul Fiqh, Akhlak, Nahu-shorof, Tarikh, Balaghah, dan lainnya, ternyata juga terkategori “masih rendah”. Terutama, jikalau dilihat dari jenis kitab yang dijadikan rujukan pembelajaran-baik kitab klasik (*al kutub al qadimah*) maupun kitab modern (*al kutub al ashriyah*). *Kedua*, dilihat dari aspek metodologi terutama dalam pembelajaran pendidikan agama yang didominasi dengan penggunaan metoda meghafal, menyimak dan ceramah tanpa menggunakan alat bantu (media) pembelajaran menjadikan hasil belajar yang todak optimal. Pembelajaran yang digunakan masih tradisional yang menekankan pada hafalan, dan verbalisme. Kondisi tersebut berakibat pada kurang dikuasainya substansi keagamaan secara komperhensif. *Ketiga*, dilihat aspek sistem evaluasi dan asesmen, di pontren belum terdokumentasikan, sehingga sulit dilakukan umpan balik untuk perbaikan pembelajaran dimasa yang akan datang. Pengintegarian Kurikulum di Pontren dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara penguasaan dan pemahaman agama dengan penerapan ilmu agama dalam kehidupan. Sementara dalam kebutuhan pendidikan diharapkan adanya kemandirian yang melahirkan jiwa *Intrepreneurship*, memiliki *Vicasional Skill Based*, sehingga mampu mendayagunaan sumber yang berbasis kearifan lokal.

Dalam perkembangannya, pontren tidak hanya memerankan fungsi tafaqquh fiddin saja, tetapi berkembang menjadi pusat pengembangan pertanian, penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup, dan aktifitas perekonomian. Aktifitas tersebut dilakukan dalam upaya menjadikan masyarakat berdaya, mempunyai kekuatan atau otoritas untuk pengembangan diri selaras potensinya. Pemberdayaan yang dilakukan terkait dengan penguatan kemandirian aspek kemandirian ekonomi komunitas lokal dan usaha lokal berbasis sumber daya lokal, dalam konteks

ini, sering disebut pemberdayaan skala mikro, yang cenderung memprioritaskan pada pengembangan keterampilan kerja komunitas (*community work-skills development*) Jim Ife (2012).

Selain itu, pemberdayaan yang diarahkan pada pengembangan kemandirian yang ditandai oleh pemilikan kepercayaan diri, kemampuan mengarahkan diri serta kemampuan keluar dari kesulitan, menurut Thomas F. Carroll, (2001) merupakan upaya peningkatan peran pendidikan masyarakat, karena dalam proses terjadi pengembangan kapasitas lokal, pengembangan lembaga lokal, pengembangan kelompok pengguna agar mandiri dan berkelanjutan, pengembangan kelompok dan organisasi masyarakat. Program pemberdayaan yang dilakukan pontren dilihat dari beberapa indikator, menunjukkan tingkat efektifitas (*level of effectiveness, level of success*) relatif tinggi. Keberhasilan program pemberdayaan yang dilakukan pontren ini, paling tidak, ditandai oleh sejumlah kondisi perubahan, yaitu: Terjadi proses pelibatan (*involvement*) yang maksimal pihak-pihak terkait dalam aktifitas program pemberdayaan; Kemajuan atau peningkatan taraf hidup masyarakat; Kepuasan bagi pihak-pihak terkait dengan program pemberdayaan; dan Tumbuhnya minat, motivasi, dan kesadaran, berpartisipasi masyarakat dalam program pemberdayaan. Secara diagramatik pemberdayaan yang terjadi di pontren dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar: 4.1: Pemberdayaan Multi Aspek, Berbasis Kepercayaan Masyarakat

Pemberdayaan multi aspek, berbasis kepercayaan masyarakat dan figur senral kharismatik pengasuh pontren mampu melahirkan kercayaan masyarakat (*Trust*). Pemberdayaan masyarakat mampu melahirkan program relevan, serta didukung ketersediaan sumber daya manusia dan ketersediaan dana. Hasil dicapai tercipta pemberdayaan di Pontren terbentuk mitra kerja yang saling menguntungkan masyarakat, tumbuhnya sikap optimis. Partisipasi masyarakat pada penyelenggaraan pendidikan ialah suatu keniscayaan, karena masyarakat adalah pemangku kepentingan utama dalam proses pendidikan. Hal ini berarti bahwa proses, tujuan, sarana, hingga mutu pendidikan pada dasarnya menjadi tanggung jawab masyarakat setempat. Dalam konteks pontren, partisipasi masyarakat terwujud melalui keterlibatan mental (kognitif) dan emosional. Keterlibatan kognitif berkaitan dengan proses berpikir, gagasan, dan pertimbangan intelektual, sedangkan keterlibatan emosional menyangkut aspek perasaan dan kepedulian (afektif). Keterlibatan pada kedua dimensi ini berperan dalam membangun integrasi sosial yang pada akhirnya memperkuat struktur kehidupan masyarakat pontren. Di samping itu, partisipasi tersebut juga mendorong terbentuknya jaringan interaksi interpersonal yang solid, sehingga proses komunikasi menjadi lebih mudah, efektif, dan berkelanjutan.

Keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di pontren telah menciptakan pembagian peran dan tanggung jawab antara pontren, masyarakat, dan pemerintah, sehingga pencapaian tujuan bersama menjadi lebih mudah untuk direalisasikan. Kemudian, partisipasi yang di berikan masyarakat dalam bentuk oelibatan mental dan emosional individu dalam kelompok atau organisasi, secara spokologik, telah menumbuhkan rasa pemilikan (*sense of belongingness*), dan “rasa kebersamaan” (*sense of being togetherness*), disamping kepekaan sosial (*social sensitivity*) yang kuat sehingga mempermudah proses identifikasi kebutuhan barsama, pembuatan keputusan bersama dalam pencarian solusi, serta menumbuhkan semangat

pencapaian tujuan bersama. Lebih lanjut, menurut Tilaar (2007), melalui partisipasi, masyarakat: a) mengetahui masalah yang dihadapinya dan berusaha memecahkan masalah tersebut demi meningkatkan kualitas masyarakat. b) mengetahui potensi dan kemampuannya termasuk hambatan dan keterbatasannya; serta c) menunjukan kekaryaannya untuk kepentingan masyarakatnya sendiri.

Pontren membuka dan memberikan peluang seluas-luasnya pada masyarakat untuk berpartisipasi, yang diwujudkan dalam pengembangan kerjasama kemitraan dengan berbagai pihak terkait sesuai kebutuhan. Wadah partisipasi yang igunakan adalah : MT, DKM, P4S, LM3, Kopontren, dan puskestren. Melalui keempat lembaga tersebut masyarakat terlibat secara penuh baik dalam pembuatan keputusan, pelaksanaan program, melihat tingkat keberhasilan, bahkan menikmati hasil partisipasi itu sendiri. Secara lebih khusus, Robert G. Owen menyoroti proses pembuatan keputusan partisipasi (yang dilakukan dengan cara melibatkan orang/kelompok) atau pihak lain menghasilkan dua manfaat utama, yaitu: a) hasil keputusan yang lebih baik, dan b) dapat meningkatkan kemampuan partisipan. Melalui proses pembuatan keputusan partisipatif, partisipan akan memperoleh kesempatan untuk berbagi gagasan memperkuat motivasi dan komunikasi serta keterampilan proses berkelompok lainnya. Suryosubroto (2010), merincikan keuntungan pelibatan mental dan emosional masyarakat dalam pendidikan yaitu: a) Memungkinkan diperolehnya keputusan yang benar karena banyaknya sumbangan pikiran, b) mengembangkan kemampuan yang dimiliki anggota, c) membangun komunikasi yang baik didalam organisasi karena lebih banyak komunikasi dua arah, dan d) mendorong sikap orang untuk bertanggung jawab dan membangun kepentingan bersama.

Program partisipasi yang di bangun pontren dilihat dari sejumlah indikator-cenderung memiliki tingkat efektifitas relatif tinggi yaitu: berada dalam tahap kolaboratif. Partisipasi demikian menurut Dekker & Dekker (2013)) terjadi secara kontinum, yang diawali dengan koperasi (*cooperation*) sebagai bentuk kerjasama sederhana untuk mencapai tujuan bersama, serta

kordinasi (*coordination*), sebagai bentuk keterlibatan koperatif pada level menengah. Partisipasi pada tahap kolaborasi (*collaboration*) ini merupakan bentuk keterlibatan koperatif yang intensif pada “higher degree” menyangkut alokasi sumber bersama serta pemantuan dan evaluasi.

Dilihat dari tingkat dan dinamika keterlibatannya, partisipasi yang tumbuh di pontren tergolong sebagai partisipasi nyata (*real participation*), bukan partisipasi semu (*pseudo participation*). Hal ini terlihat dari keterlibatan individu maupun kelompok yang dilakukan secara sadar, sukarela, dan disertai tanggung jawab. Antusiasme masyarakat yang tinggi, keterbukaan terhadap ide dan program yang diinisiasi pontren, serta kesiapan untuk berperan aktif dalam berbagai kegiatan mencerminkan komitmen yang autentik. Partisipasi tersebut bukan sekadar formalitas, tetapi berakar pada kesadaran akan pentingnya kontribusi bersama bagi kemajuan lembaga dan masyarakat. Menurut Newstrom dan Davis (2011), partisipasi semacam ini dikategorikan sebagai “*ego-involved*”, yakni keterlibatan dengan intensitas tinggi yang didorong oleh pemahaman, kesadaran, dan kepekaan terhadap nilai yang diperjuangkan. Secara psikologis, partisipan memiliki motivasi intrinsik yang kuat karena dilandasi rasa tanggung jawab dan kepedulian sosial. Sebaliknya, partisipasi semu bersifat “*task-involved*”, di mana keterlibatan muncul hanya karena tuntutan tugas, sehingga motivasinya relatif rendah dan terbatas pada kewajiban administratif semata.

Dilihat dari tahapan keterlibatannya, paling tidak terdapat tiga bentuk partisipasi masyarakat yang terjadi di pontren, yaitu; a) partisipasi inisiasi, b) partisipasi legitimasi, dan c) partisipasi eksekusi. Terjadinya partisipasi inisiasi (*inisation participation*) ditandai dengan adanya keterlibatan berbagai pihak dalam menetapkan program yang menjadi kebutuhan bersama. Terjadinya partisipasi legitimasi (*legitimation participation*) dapat dilihat dengan adanya partisipasi dalam memetakan tingkat kemampuan ekonomi santri, serta menganalisis potensi sumber daya masyarakat yang potensial dapat digunakan dalam pengembangan penyelenggaraan pendidikan. Terjadi partisipasi pelaksanaan (*execution participation*), dapat

dilihat pada keikutsertaan dalam pelaksanaan program yang sebenarnya. Partisipasi ini merupakan tahapan akhir dari proses partisipasi yang sesungguhnya.

Keberhasilan atau efektivitas program partisipasi yang tercermin dari meningkatnya citra lembaga, rasa manfaat dan kepuasan peserta, serta tumbuhnya motivasi, kesadaran, dan komitmen untuk memperluas dan memperdalam program berikutnya sesungguhnya merupakan langkah tepat yang telah dilakukan oleh pontren. Teori-teori pengembangan masyarakat menjelaskan bahwa untuk mencapai efektivitas program, beberapa hal perlu diperhatikan, yaitu: a) menyediakan pelayanan dan fasilitas umum yang dibutuhkan masyarakat; b) merancang program yang memberikan dampak nyata terhadap kemandirian masyarakat atau peserta; dan c) menyelenggarakan program partisipatif yang dapat membangun serta memperkuat kondisi kondusif dan proses komunikasi, sehingga memungkinkan tindak lanjut kerja sama yang berkelanjutan.

Penggerakan partisipasi yang terjadi di pontren juga tergantung pada faktor-faktor geografis, sosial, ekonomi, politik, budaya dan lainnya. Oleh karena itu sangatlah tepat pontren menggunakan strategi (pendekatan, metode, dan teknik) membangun dinamika partisipasi masyarakat dengan langkah berikut. *Pertama*, menumbuhkan kesadaran masyarakat (*social-awareness*) akan pentingnya pendidikan dalam upaya peningkatan kualitas hidup dalam berbagai dimensinya. Kesadaran pentingnya pendidikan sebagai faktor determinan kemajuan dan perubahan sosial, pada gilirannya juga menumbuhkan motivasi untuk melakukan perubahan mencapai taraf hidup lebih baik. *Kedua*, meningkatkan motivasi berpartisipasi, dan menciptakan iklim partisipatif yang terbuka, transparan, jelas, terencana, demokratis, dan berkesinambungan. Kesadaran akan pentingnya nilai pendidikan, mengakibatkan tumbuhnya motivasi berpartisipasi yang diwujudkan dalam proses partisipasi. Dalam hal ini, Newstrom (2013) menyimpulkan bahwa; “partisipasi cenderung meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, berdampak pada kepuasan dan produktifitas, serta meningkatkan motivasi karena

pegawai merasa lebih diterima dan terlibat dalam situasi (*participation tends to improve performance and job-satisfaction, has an effect on both satisfaction and productivity, tends to improve mativation, because employess feel more accepted and involved in the situation*).

Secara lebih konkrit, menurut Anne Wescott Dodd dan Jean L. Konzal (2013), upaya menggalakan pelibatan publik atau stakeholder (*public involvement*) tidaklah cukup, tetapi lebih jauh melakukan kontrak (*agreement*) dengan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Sekolah perlu membangun “*public angagement*” dengan cara memberi kesempatan seluasnya pada publik, khususnya orang tua, untuk terlibat dalam penetapan visi, misi, program serta strategi implementasi. Secara lengkap, L. E. Decker dan V. A. Decker (2013), menekankan pentingnya pelibatan masyarakat dengan cara membangun kerjasama kemitraan antara sekolah dengan orang tua (masyarakat, stakeholders) yang bertujuan mencipta sisitem dukungan yang responsif dalam rangka berkolaborasi untuk menjabati kebutuhan masyarakat. Upaya untuk mengembangkan kerjasama kemitraan diperlukan krangka kerja strategik berikut.

“ 1) menggunakan sarana pendidikan publik (pemerintah) sebagai pusat layanan komunitas untuk memenuhi kebutuhan pendidikan, sosial, kesehatan, budaya dan rekreasi bagi semua usia dan sektor-sektor masyarakat; 2) mendorong sumber masyarakat dan relavan untuk mengembangkan kurikulum pendidikan; 3) mengembangkan kemitraan pendidikan antar sekolah dan penyedia layanan pemerintah dan swasta, bisnis dan industry, dan organisasi layanan social dan masyarakat mengembangkan lingkungan yang mendukung proses belajar sepanjang hayat; 4) mengembangkan lingkungan dalam membantu mengembangkan pendidikan seumur hidup; 5) membangun proses-proses partisipasi masyarakat dalam perencanaan pendidikan dan pembuatan keputusan; 6) menyediakan sistem pendukung berbasis masyarakat yang responsif untuk bagi pelaksanaan tindakan kolektif antara agen pendidikan dan masyarakat untuk mengembangkkn kualitas kehidupan masyarakat dan kebutuhan khusus; 7) mengembangkan sistem yang memfasilitasi proses komunikasi antara rumah, sekolah dan masyarakat.

Faktor yang mempengaruhi efektifitas program partisipasi yang dibangun oleh pontren adalah Kepemimpinan kyai. Dalam hal ini kyai berhasil dalam beberapa hal. Membangun menumbuhkan kesadaran dan

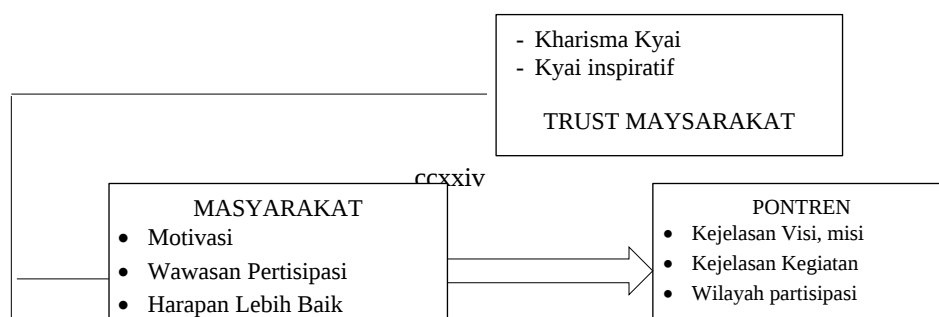
motivasi masyarakat untuk berpartisipasi. Mondy, Holmes dan Flippo menulis bahwa untuk membangun tingkat partisipasi masyarakat yang tinggi diperlukan; a) adanya waktu yang cukup bagi untuk berpartisipasi; b) adanya kemampuan dan minat yang memadai, dan c) adanya pembatasan wilayah partisipasi. Newstrom dan Davis (2013) menyebutkan sejumlah kondisi yang harus dipenuhi untuk keberhasilan partisipasi adalah:

“ a) harus ada waktu untuk berpartisipasi sebelum tindakan diperlukan, b) keuntungan potensial partisipasi hendaknya lebih besar biaya. c) subjek partisipasi harus menarik dan relevan dengan pegawai, d) partisipan hendaknya memiliki kemampuan, seperti kecerdasan dan pengetahuan teknik untuk berpartisipasi, e) partisipan harus mampu berkomunikasi satu sama lain agar bisa bertukar gagasan, f) tidak ada pihak yang merasa bahwa posisinya terancam oleh adanya partisipasi, g) partisipasi untuk menentukan mekanisme kegiatan dalam suatu organisasi hanya dapat dilakukan (dapat terjadi) pada wilayah (kebebasan) kerja suatu kelompok.

Berdasarkan kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi pendidikan terjadi secara efektif jika persyaratan berikut terpenuhi: a) Memiliki motivasi dan minat untuk berpartisipasi dalam dunia pendidikan; b) Memiliki waktu luang untuk berpartisipasi dalam pendidikan; c) Memiliki kemampuan, keterampilan, dan wawasan untuk berpartisipasi; d) Memiliki keuntungan atau harapan kepuasan dari partisipasi; e) Adanya kejelasan tujuan dan wilayah partisipasi; f) Adanya interaksi yang komunikatif dan situasi yang kondusif bagi pengembangan partisipan; g) Ada (tersedianya) biaya yang memadai; h) Tiada pihak (individu/kelompok) yang dirugikan dalam proses partisipasi; dan i) Adanya keterikatan (komitmen) partisipan terhadap kegiatan/program partisipasi yang diikuti; Menawarkan rumusan visi-misi dan program kemitraan yang jelas, sehingga memperkuat motivasi, keyakinan, itikad, dan optimisme pihak yang bermitra, dan Meyakinkan pada semua pihak bahwa kerjasama yang dibangun bersama akan mencapai keberhasilan dan memiliki manfaat dan bagi semua pihak. “semakin tinggi harapan keberhasilan (victory) akan tercapai, semakin tinggi daya tarik pihak/kelompok untuk terlibat (berpartisipasi) dalam suatu kegiatan.

Pada umumnya pontren dibangun diatas prakarsa (dari) masyarakat, dilaksanakan (oleh) masyarakat, dan dimanfaatkan (untuk) masyarakat pula. Dengan demikian, realitas aktifitas partisipasi masyarakat dalam pendirian, pengelolaan, dan pengembangan pontren merupakan hal yang alami dan niscaya. Partisipasi masyarakat terhadap pontren-baik langsung maupun tak langsung pada hakikatnya merupakan representasi dari rasa kepemilikan (sense of belongingness) masyarakat terhadap keberadaan pontren itu sendiri, karena berhasil tidaknya program pontren akan berdampak pada dinamika perkembangan masyarakat sekitarnya. Karena itulah, bentuk partisipasi/keterlibatan masyarakat terhadap keberadaan pontren yang berlangsung cenderung merupakan “*partnership continuum*”, yang didasarkan pada beberapa prinsip, diantaranya prinsip; saling menguntungkan, rasa kebersamaan advokasi, dan pengembangan lokalitas.

Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan pontren baik dalam bentuk gagasan, tenaga maupun materi terbangun secara positif, dikarenakan adanya rasa kepercayaan terhadap pontren. Perolehan keuntungan balikan dan kepuasan yang diperoleh dari keterlibatannya dalam program pontren. Bila proses keterlibatannya akan dirasa kurang atau tidak menguntungkan, maka bukan mustahil, kelak akan mencabut program partisipasinya. Secara komprehensif, partisipasi masyarakat dilihat dari perspektif pendidikan berbasis masyarakat, dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar: 4.2: Partisipasi Masyarakat Bersifat Kolaboratif

Pada gambar tersebut dapat dijelaskan faktor-faktor yang mendasari terbentuknya partisipasi yaitu: kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap kepemimpinan Kiyai, tindakan Kiyai menginspirasi tindakan. Dampak yang dirasakan oleh masyarakat yaitu adanya motivasi berpartisipasi, memiliki wawasan tentang bentuk-bentuk partisipasi dan harapan lebih baik. Proses partisipasi berlangsung secara interaksi komunikatif, saling menguntungkan dan membentuk komitmen kebersamaan.

Secara institusional partisipasi tersebut didukung oleh posisi Pontren yang memiliki kejelasan visi, misi, kegiatan dan wilayah partisipasi. Pada akhirnya membentuk kesadaran masyarakat dalam bentuk: peningkatan partisipasi, memperoleh keuntungan dan memiliki kepercayaan terhadap daya tawar Ponpes. Di samping itu institusi pontren mampu menghadirkan pendidikan yang relevan, meningkatkan citra dan kepercayaan masyarakat.

2. Pengorganisasian PBM untuk Meningkatkan Life Skills Kewirausahaan Santri pada Pondok Pesantren (*familisme-profesional, kolaboratif sinergis*)

Pengorganisasian merupakan aspek krusial dalam manajemen yang mencakup pembagian tugas, pendelegasian wewenang, serta pengaturan hubungan antar pekerjaan agar seluruh aktivitas dapat berjalan secara

efektif dan efisien. Proses ini menuntut adanya tujuan yang jelas sebagai panduan perencanaan, sehingga setiap tindakan dapat diarahkan sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Berdasarkan tujuan tersebut, ditentukan pekerjaan yang harus dilakukan, pihak yang bertanggung jawab, waktu dan tempat pelaksanaan, serta cara pelaksanaannya. Perencanaan pengorganisasian ini kemudian direalisasikan dalam bentuk struktur organisasi yang tertata rapi. Dalam penentuan anggota organisasi, kyai memiliki peran dominan dalam memilih individu yang layak menempati posisi atau jabatan dalam kepengurusan pontren. Selain itu, prinsip kekeluargaan (*kinship system*) dan profesionalisme diterapkan secara bersamaan untuk menjamin agar pengelolaan organisasi berjalan efisien, harmonis, dan mendukung pencapaian visi-misi pendidikan pesantren secara menyeluruh.

Secara umum dalam konsep pengorganisasian, kunci utama dalam pengisian dan penetapan personalia dalam struktur organisasi individu harus di tempatkan pada posisi yang tepat (*the rihgt man on the right place*), sesuai dengan kemampuan atau potensinya. Dalam konteks ini, fenomena kepengurusan atau kepemimpinan “oligarkik” atau “despotik” yang terjadi di pontren seperti ini merupakan hal yang wajar, dikarenakan beberapa faktor. Pertama, secara kultural, kepengurusan organisasi pontren berbasis “famillisme” merupakan tradisi kepengurusan pontren yang terjadi pada lebih dari 90% kepengurusan pontrendi indonesia. Namun demikian, pola kepemimpinan despotik berbasis kyai di indonesia merupakan kondisi atau kebiasaan yang sudah “*socio-culturally acceptable*”. Kedua, secara profesional, kebtulan atau umumnya, putra kyai atau keluarga besar kyai biasanya memiliki kemampuan (kompetensi kepemimpinan, sperti; cita-cita, etos, dan leardership skill yang tinggi). Dengan demikian, kualitas kompetensi personal keluarga disatu pihak dan tingkat ekseptasi sosio-kultural masyarakat di pihak lain, menjadi faktor mengapa dominasi kepengurusan pontren sangat tinggi terjadi. Model penyelenggaraan pendidikan pontren berbasis keuarga seperti diterapkan

di pontren, secara sosiokultural, cenderung dapat dipertahankan keberadaannya di masa depan. Daya resistensi model “*familly-business*” (*al syuhlu al Aailah*) yang di terapkan sebagian besar pontren di Indonesia sangat tinggi.

Operasional kerja organisasi, peran pelaku (=pelaksana, aktor, atau agen) menjadi sangat menentukan tingkat keberhasilan organisasi. Sebaik apapun suatu struktur organisasi dan pembagian tugas yang di rumuskan, tanpa keterlibatan sinergik pihak-pihak terkait, cenderung tidak akan menghasilkan hasil yang optimal dan maksimal. Optimalitas dan maksimalitas hasil sangat ditentukan oleh relasi sismetik yang sinergik antara pihak-pihak yang berada dalam struktur. Begitu juga pendelegasian wewenang merupakan faktor yang vital di dalam manajemen, karena; a) menetapkan hubungan organisatoris formal di antara anggota-anggota badan usaha. b) dalam keadaan memaksa, memberikan kekuasaan kepada pimpinan untuk mampu bertindak. c) mengembangkan bawahan dengan cara memberi kesempatan untuk mengambil keputusan dan menerapkan pengetahuan yang dimilikinya.

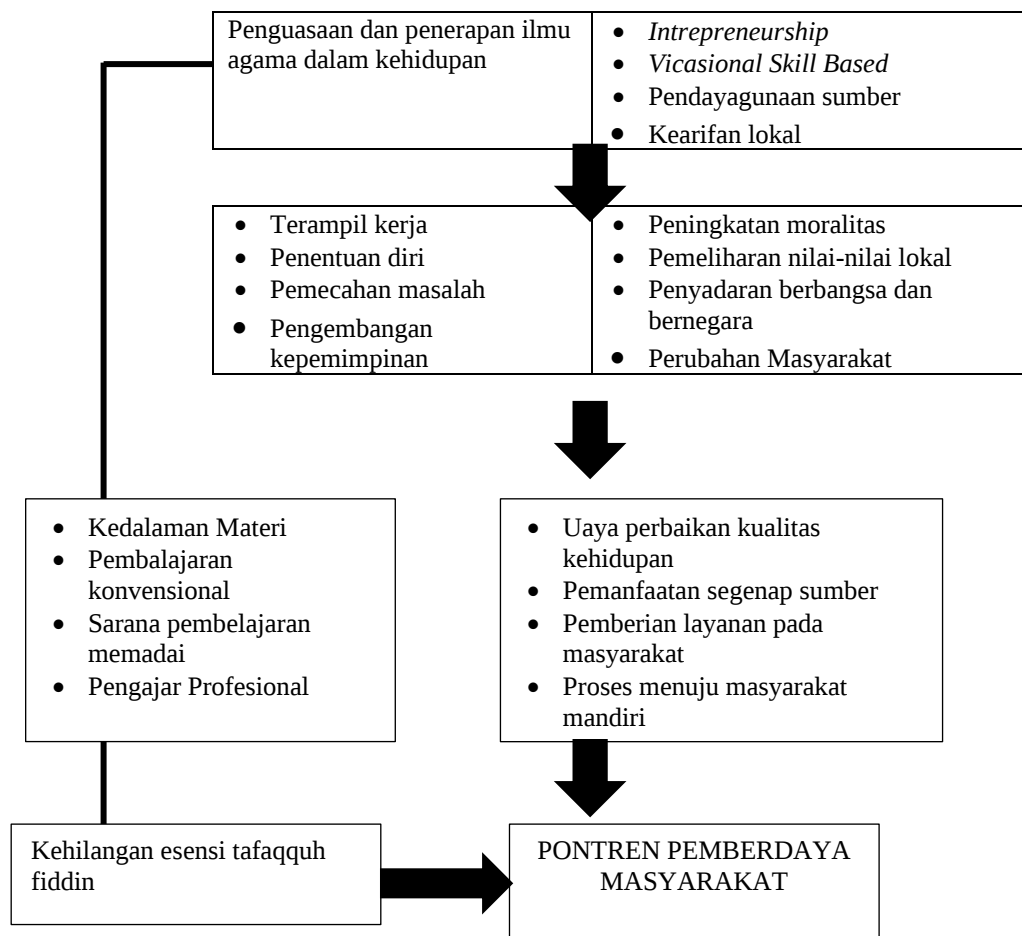
Penyelenggaraan PBM di pontren Asshiddiqiyah dan pontren modern An-Najah, terdapat sejumlah pihak terkait yang secara fungsional sangat kontributif dalam menjalankan roda organisasi, yaitu; kyai, pemerintah, perguruan tinggi, LSM, masyarakat, dan perusahaan ritel. Kyai cenderung memerankan posisi sentral dalam organisasi. Sebagai pimpinan tertinggi pontren, dengan segenap kewenangan (otoritas), kompetensi, latarbelakang, pemeranan karismatiknya, kiyai menjadi pembuat keputusan akhir pada sebagian besar keputusan strategi pontren. Kyai secara sistemik, menjadi variabel determinan yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.

Sentralitas posisi kyai sebagai “*decision maker*” dalam berbagai aspek kebijakan penting, seperti aspek visi, misi, dan tujuan lembaga, struktur organisasi dan personalianya, dan keuangan menempatkan kyai menjadi unsur sistemik yang sangat sentral dan deternatif bagi

penyelenggaraan pendidikan di pontren. Sedangkan unsur lainnya, yaitu pemerintah, Perguruan Tinggi, Lembaga Swadaya Masyarakat, perusahaan, dan masyarakat merupakan unsur sistemik feriferal yang secara sistemik berperan sebagai mesin penggerak yang mengoperasikan program-program sesuai kebijakan yang ditetapkan kyai sebagai “figur sentral” dan “*decision maker*”nya.

Berbagai partisipasi atau keterlibatan, cukup mewarnai kualitas proses dan hasil pelaksanaan program pontren, terutama dalam pengembangan SDM, bantuan teknis, atau memberikan bantuan masukan solusi terhadap berbagai persoalan teknis atau teoritik yang dihadapi. Komitmen, secara manajerial, merupakan modal sosial dan modal psikologis yang sangat penting dalam proses kerja organisasi. Dengan pengamatan, kompetensi, dan “trust” yang dimilikinya, kiyai sebagai pimpinan pontren, mampu membangun dan memperkuat komitmen stakeholders untuk terlibat secara serius dan aktif dalam pewujudan program-program yang dicanangkannya. Tingginya komitmen yang dibangun, diperbuat, dan dipertahankan, melahirkan keesadaran, semangat, etos, rasa kebersamaan dan tanggungjawab untuk mewujudkan program-program pontren dalam upayanya membangun pontren dan masyarakat sekitar. Secara komprehensif, pengorganisasian berbasis familli di pontren dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Pemahan Agama	Kemandirian
---------------	-------------



Gambar: 4.4: Pengintegrian Kurikulum di Pondok pesantren

Pencapaian keuntungan sangat bergantung pada kemampuan dan kualitas pemimpin, karena seluruh tindakan kelompok akan mengikuti arahan dan pedoman yang ditetapkan oleh pemimpin tersebut. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan pontren, dominasi otoritas kyai atau pengasuh terlihat sangat signifikan terhadap hampir semua aspek. Tentang “mau dibawa kemana, seperti apa” model atau bentuk pontren yang dicita-citakan, hingga “bagaimana” pontren tersebut seharusnya diwujudkan. Dominasi yang diperan kiyai secara manajerial, ialah indikator terjadinya penggunaan kewenangan sepenuhnya (full authority) oleh kyai. Dalam konteks ini, dapat kiranya difahami bahwa, secara historis-kultural, kyai dalam sebuah pontren, bagaikan “raja” dalam sebuah kerajaan. Dalam sejarah perkembangan pontren, pontren bagai “miniatur kerajaan”. Karena itulah,

perilaku kyai (=paradigma, cara berpikir, sikap, tindakan, dsb) yang otoritatif cenderung merupakan “tradisi” atau kewajaran yang terjadi dalam tata kehidupan pontren hingga kini.

Secara umum, kyai sebagai pengasuh pontren melihat dirinya tidak hanya sebagai pemilik (*the owner*), tetapi juga sebagai penguasa (*the ruler*) yang memiliki hak untuk mengatur, menentukan, dan mengarahkan lembaga sesuai dengan aspirasi pribadinya. Berdasarkan pengalaman dan kesadaran akan visi serta misi yang harus direalisasikan, pengasuh pontren biasanya mengombinasikan gaya kepemimpinan karismatik dengan kepemimpinan demokratis. Dalam situasi tertentu, terutama yang berkaitan dengan visi utama dan hal-hal esensial, kyai cenderung menerapkan gaya kepemimpinan karismatik yang bersifat otoriter dalam pengambilan keputusan.

Peran kyai sebagai pewaris kepemimpinan pontren, ditambah dengan kredibilitas atau “kepercayaan sosial” yang dimilikinya, tradisi tawadhu dalam komunitas pontren, serta kondisi kultural masyarakat daerah yang bersifat paternalistik, menjadi modal sosial penting bagi efektivitas kepemimpinan di pontren. Penelitian di bidang manajemen, kepemimpinan, dan komunikasi menunjukkan bahwa masyarakat paternalistik cenderung lebih efektif dipimpin dengan gaya kepemimpinan otoriter yang karismatik. Salah satu bentuk kepemimpinan masyarakat paternalistik (dimana paternalisme masih dijadikan tatanan nilai budaya) adalah kepemimpinan otoritarian (*authoritarian leadership*). Kepemimpinan karismatik menonjol karena pemimpinnya memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan yang teguh terhadap cita-cita, serta motivasi kuat yang mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap individu maupun masyarakat. Teori kepemimpinan karismatik ini merupakan hasil temuan penelitian Robert House pada tahun 1977 yang melibatkan berbagai disiplin ilmu sosial.

“pemimpin karismatik cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan yang kuat baik dalam cita-cita maupun keyakinan untuk berhasil, serta memiliki kebutuhan yang kuat untuk mempengaruhi orang (*charismatic leaders are likely to have a lot of self confidence, a firm of conviction in their belief and ideals, and strong needs to influence people*).

Kepemimpinan karismatik, pada dasarnya merupakan bentuk daya tarik interpersonal yang mampu memicu dukungan dan tingkat penerimaan yang tinggi, cenderung memiliki pengaruh yang kuat dalam mengubah perilaku masyarakat. Penelitian David A. Nadler dan Michael L. Tushman, menggambarkan terdapat tiga elemen dasar dari kepemimpinan karismatik dalam suatu organisasi.

...seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menentukan visi ke depan, merumuskan ekspektasi dan memberikan model perilaku yang konsisten dengan cita-cita (harapannya.) b) pemimpin karismatik harus mampu membangkitkan energi (memberdayakan) pengikutnya melalui tampilan dinamik, kepercayaan personal yang tinggi, dan pola-pola keberhasilan; c) kepemimpinan karismatik harus mampu memberikan dukungan kuat bagi pengikutnya dengan membangun empati dan kepercayaan diri yang tinggi.

Dalam kondisi tertentu, ketika kepemimpinan yang karismatik berpusat pada figur kyai yang memiliki kualitas kepemimpinan memadai seperti wawasan luas dan visioner, penguasaan materi yang mendalam dan komprehensif, kemampuan manajerial yang andal, serta kepribadian yang utuh penyelenggaraan Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM) akan berhasil sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Pada tingkat tertentu, kepemimpinan karismatik berbasis figur sentral kyai, memiliki sejumlah kelemahan berikut;

- a) Kepemimpinan karismatik berbasis figur sentral yang berlangsung lama, dimana persepsi, kepercayaan, penyerahan diri sepenuhnya kepada kyai sebagai individu pemimpinnya, akan melahirkan sikap pengkultusan masyarakat kepada pribadi kyai sebagai pribadi yang sempurna dan tak pernah salah dalam memimpin. Tradisi atau sikap pengkultusan pada seorang pemimpin, pada kondisi tujuan-jika pemimpin tersebut menunjukkan kualitas dan performa yang sesuai track-nya-dapat menghasilkan efek kepemimpinannya yang baik. Namun, pada titik tertentu, pengkultusan yang berlebihan, dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku individu yang dikultuskan menjadi “merasa tak perna

salah”, merasa “superior”, yang berakibat menumbuhkan sikap tiran yang arogan dan diktator.

- b) Kepemimpinan karismatik berbasis figur sentral yang berlebihan, secara psikologos, tidak mampu mengembangkan kreatifitas anggota organisasi. Sebaliknya, dapat mematikan kreatifitas dan daya kritis anggota organisasi atau subordinate-nya. Kepemimpinan karismatik berbasis figur sentral, secara manajerial, kurang mampu mengembangkan budaya organisasi yang demokratis. Rasa keengganan, sikap *ewuh-pakewuh*, *tawadhu*, yang berlebihan kepada figur sentral merupakan faktor penghambat untuk membangun keterbukaan, transparansi, akuntabilitas, dan built in controll dalam organisasi.

Kepemimpinan karismatik yang terjadi di pontren merupakan profesional karismatik (*professional charismatic leadership*), merupakan salah satu bentuk sintetik model kepemimpinan kharismatik-otoritarian yang berkembang kuat di lingkungan pondok pesantren di Indonesia dengan model kepemimpinan profesional berbasis manajemen moderen. Model kepemimpinan karismatik-profesional yang dalam prosesnya merupakan perubahan sintensik dari tradisionalisme dan modernisme, authoritariaisme dan demokrasi, primodarlisme dan modernisme/temporalisme masih relavan bahkan potensial cocok untuk dikembangkan di pondok pesantren Indonesia. Ciri-ciri model kepemimpinan profesional karismatik, seperti; a) berbasis fugur sentral-yang visioner, memiliki kimitmen tinggi pada keberhasilan pengembangan lembaga dan masyarakat, daya aruh yang kuat, dan memiliki wawasan dan kemampuan manajerial, serta berpribadi islami (shiddiq, fathonah, dan tabligh) sehingga memilikisocial trust yang tinggi; b) adanya daya terima dan pengakuan komunitas pontren dan masyarakat (social recognition & acceptability) dan tingkat kepatuhan masyarakat yang tinggi, serta c) adanya keleluasaan kesempatan bagi pihal lain untuk berpartisipasi dalam menjalankan kepemimpinannya berkecenderungan relevan dan cocok

dikembangkan pada skala luas, yaitu dikembangkan di pontren umumnya dan di lembaga pendidikan di Indonesia.

Paling tidak, terdapat dua faktor sosio-kultural dominan yang mendukung perlunya pola/model kepemimpinan karismatik-profesional di kembangkan di Indonesia. Pertama, masyarakat indonesia secara kultural cenderung merupakan masyarakat paternalistik. Kondisi kultural seperti ini disatu sisi memiliki “sejumlah kelemahan”, namun untuk penerapan kepemimpinan karismatik-profesional, kondisi kultural masyarakat paternalistik merupakan social setting” yang kondusif. Model hubungan “*patron-klien*” (*pantron-dominated*), “bapak-anak” atau “yang dominan yang lemah” (*dominant-dominated*) merupakan suasana yang tepat untuk penerapan pola kepemimpinan karismatik-profesional. Dalam hal ini, kyai yang dipandang sebagai bapak yang dominan karena memiliki latar belakang kemampuan dan kecerdasan tinggi, tingkat kematangan memimpin, berpengalaman dan berlatar genealogis “baik” disamping pemilikan kepribadian yang baik (shiddiq, fathonah, amanah, dan tabligh), akan lebih mudah untuk memimpin (mengatur, membimbing atau membina) komunitasnya yang dipandang sebagai kelompok yang belum mampu mengurus masalahnya sendiri. Kualitas pribadi kyai (karena latar genealogis, kepribadian yang baik dan social-trust yang memiliki) dan kualitas profesional yang dimiliki (karena latar pendidikan, pemilikan kemampuan, keterampilan memimpin, dan wawasan pengetahuan yang tinggi), menjadikan model kepemimpinan karismatik –profesional menjadi sebuah pilihan yang tepat, cocok dan potensial dikembangkan dalam komunitas pontren khususnya dan masyarakat luas umumnya. *Kedua*, kebutuhan akan model kepemimpinan karismatik-profesional dewasa ini dan ke depan bagi masyarakat Indonesia. Krisis kepemimpinan di indonesia, terutama jikalau dilihat dari sisi keteladanan moralitas, tingginya komitmen kerakyatan, kepekaan terhadap permasalahan secara obyektif, dsb. Berimplikasi pada adanya atau perlu sosok pemimpin yang tepat sesuai kondisi nyata masyarakat dan dinamika perkembangan zaman. Untuk itulah, model kepemimpinan karismatik-

profesional yang mengedepankan nilai-nilai kejujuran, moralitas, religiulitas, dan profesionalitas menjadi sebuah model yang tepat dan perlu dikembangkan. Krisis atau deprivasi kepemimpinan, kebutuhan akan modernitas masyarakat (nasionalitas, penerapan teknologi, dan manajemen), latar kultural masyarakat yang masih “paternalistik” mengasumsikan bahwa model kepemimpinan karismatik-profesional yang memadukan karisma dan profesionalitas, model kepemimpinan berbasis otoritas religius, sosial trust dan profesionalitas merupakan model pilihan paling relevan dikembangkan di Indonesia. *Ketiga*, khusus penerapan di pondok pesantren, model kepemimpinan karismatik-profesional cenderung sangat tepat. Kondisi masyarakat yang belum siap berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dikarenakan latar belakang wawasan, pendidikan, dan latar historis-kultural yang melingkunginya, kemudian latar belakang kyai dengan segenap latar belakang karismanya, serta ruang lingkup pekerjaan yang kian kompleks dan diversifikasi dalam penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren yang perlu pembagian, pendelegasian, dan pengorganisasian kerja merupakan alasan paling tepat, relevan, dan efektif untuk diterapkan pada pondok pesantren di Indonesia.

Menyadari perlunya model kepemimpinan karismatik-profesional dikembangkan di pondok pesantren di Indonesia khususnya dan masyarakat Indonesia umumnya, karena memiliki karakteristik yang relevan dengan kebutuhan masyarakat Indonesia dan dinamika perkembangan yang terjadi kini dan kedepan, maka diperlukan strategi perkembangan yang tepat agar model ini dapat direplikasi di Indonesia. Terdapat sejumlah pendekatan untuk mengembangkan model kepemimpinan karismatik-profesional di pondok pesantren khususnya dan masyarakat umumnya. *Pertama*, melalui pendekatan politik (political approach). Pengembangan model kepemimpinan ini dapat dilakukan melalui upaya penguatan kebijakan mengenai pengolahan pendidikan pondok pesantren berbasis manajemen moderen, dan kebijakan yang memberi keleluasaan kepada pesantren untuk mengembangkannya. Dalam hal ini, pemerintah menyusun regulasi (baik berbentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, atau bentuk regulasi lainnya) yang mengarahkan agar

pontren meningkatkan tatakelola untuk meningkatkan tingkat efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan yang dikelolanya. Pada tataran praktis, pemerintah melalui direktorat terkait, perlu penyelenggaraan program penguatan tatakelola melalui workshop, diklat, dll. Dalam upaya membangun kesadaran tentang pentingnya untuk menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme dalam merencanakan, mengorganisasi, atau mengontrol suatu kegiatan serta membangun kesadaran tentang perlu melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang baik. *Kedua*, melalui pendekatan kultural (cultural approach). Melalui pendekatan yang menekankan pada pengembangan norma dan nilai tradisionalitas dan modernitas ini, maka dapat dikembangkan berbagai program yang bertujuan untuk; a) melestarikan tradisi budaya yang baik, seperti; sikap menghargai sang pemimpin, tawadlu, ketaatan kepada agama, sopan santun, kejujuran, dsb; b) memperkenalkan inovasi, modernitas yang konstruktif, seperti; penghargaan terhadap ilmungetahuan (iptek), penerapan iptek dan manajemen moderen dalam penyelenggaraan pendidikan, penguatan tradisi musyawarah, dialog dalam pembuatan keputusan (decision making process), mengkomodasi nilai & norma budaya baru yang menguntungkan. *Ketiga*, melalui pendekatan pendidikan (educational approach) melalui pendekatan ini, pemerintah perlu menggulirkan program yang bertujuan untuk; a) membangun dan memperkuat kesadaran akan pentingnya penerapan manajemen profesional dalam pelaksanaan program apapun, terutama dalam penyelenggaraan pendidikan di pontren-baik aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengontrolan, atau peningkatan kualitas, melalui berbagai program, seperti; orientasi, diklat, workshop, dsb; b) secara khusus, membangun dan memperkuat kesadaran bahwa implementasi program akan efektif dan produktif jikalau dilakukan secara team-work, pembagian kerja berdasarkan keahlian, kode etik yang jelas. *Keempat*, melalui pendekatan agama (religious approach). Melalui pendekatan yang menekankan pada pengalaman nilai ajaran agama ini, perlu dilakukan upaya penyadaran bahwa agama mengajarkan keteraturan, pengerjaan tugas

berdasarkan pengetahuan/keahlian, penerapan manajemen dalam rangka mencapai hasil maksimal, optimal, dan proposional.

Walau model kepemimpinan karismatik-profesional diterapkan atau dikembangkan dalam penyelenggaraan pendidikan pontren, namun sikap kritis komunitas pontren-dalam hal ini komunitas santri dan warga pontren lainnya-tetap perlu dibangun dan dikembangkan terus. Hal ini, karena secara doktriner, apapun model kepemimpinan yang diterapkan dalam rangka mengarahkan, mengatur, membimbing, dan membina kelompok yang dipimpin (subordinat, umat, pegawai, pekerja, dsb), tradisi berpikir kritis (*critical thoughts*) tetap harus diterapkan. Islam secara jelas menempatkan betapa tingginya posisi dan fungsi rasio (akal), pengetahuan, ilmu pengetahuan dalam kehidupan nyata sehari-hari dalam berbagai aspek kehidupan.

Dalam rangka mentradisikan berperilaku kritis di pontren terutama dalam upaya mewujudkan kepemimpinan karismatik-profesional di pontren terdapat sejumlah langkah yang perlu dikembangkan. *Pertama*, perlu ditumbuhkan kesadaran kepada kyai sebagai figur sentral atau pemimpin utama, dewan pontren, dan para ustadz, bahwa tradisi budaya atau sikap kritis komunitas pontren itu merupakan kebutuhan niscaya atau tuntutan yang harus diwujudkan dalam kehidupan pontren. Niscaya ini, paling tidak, dikarenakan tuntutan modernitas yang tersebar melalui globalisasi yang tak terelakkan terjadi di dunia ini. *Kedua*, perlu diciptakan komunikasi kondusif dalam kehidupan pontren. Dalam hal ini, para pengasuh pontren, terutama kyai sebagai figur sentral, perlu secara perlahan mengembangkan budaya pontren yang demokratis (egaliter, terbuka, dialogis). Sebaliknya, kyai dan jajarannya (ustadz, anggota dewan pontren, dll) perlu mengurangi sikap domintifnya dalam pengambilan keputusan maupun dalam proses pembelajarannya. Komunikasi dialogis resiprokal yang didasarkan pada rasa kasih-sayang, keakraban, keterbukaan, dan aktualitas (egalitarianisme), secara perlahan, perlu terus diperkuat. Jika pola komunikasi kondusif di pontren terbangun dengan baik (efektif), secara manajerial, berimplikasi pada terjadinya tingkat efektifitas tinggi model kepemimpinan kerismatik-profesional yang

dugulirkndi pontren. Hal ini karena, komunikasi yang kodusif berakibat pada pengembangan sikap atau tradisi kritis komunitas pontren, yang pada gilirannya berakibat pada terbangunnya kontrol proses dan mutu penyelenggaraan pendidikan pontren berbasis kepemimpinan karismatik profesional. *Ketiga*, perlu dikembangkan kurikulum pendidikan pontren yang progresif, yang mampu mempelajari antara; tradisionalisme- modernisme, tradisi lama tradisi baru, primordialisme-temporalisme, paternalisme, populisme yang mengarah pada kemajuan (progress) dan terwujudnya kualitas peradaban yang luhur dalam bingkai baldatun war robbun ghofur-sebuah negara yang makmur, sejahtera, dan berkeadaban (civilized).

Walau demikian, dalam hal memutuskan masalah-masalah teknis, masalah-masalah yang di pandang kyai tidak tau atau kurang prinsipial, misalnya tentang bagaimana mengembangkan jaringan kerjasama, mengembangkan koperasi, bagaimana mengembangkan komoditas, mengorganisasikan santri, mendistribusikan produk pontren, dan sejenisnya, seringkali dibicarakan secara demokrasi (egaliter, terbuka, impersonal, dialogal) dengan dewan pontren, santri, tokoh, dan masyarakat stakeholders.

Dalam kepemimpinan transaksional yang berbasis kepada kejelasan tugas, kejelasan kebutuhan (program), dan menekankan mekanisme komando dan kontrol, kualitas pribadi tetap berpengaruh kuat terhadap produktifitas. Pengikut, dalam kepemimpinan transaksional membutuhkan trust pemimpinnya untuk dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Trust, dalam kepemimpinan trasformasional bahkan sangat menentukan tingkat keberhasilan visi & misi, serta program yang dicanangkan. Anne Wescott Dodd dan Jean L. Conzal (2008) berdasarkan penelitiannya menggambarkan bahwa;

“Tingkat kepercayaan dan rasa saling menghormati membantu mengatasi permasalahan tentang motivasi dan kesalah-pengertian daripada sekedar mengatasi persoalan komunikasi yang diperlukan untuk menyampaikan permasalahan. Para peneliti yang meneliti persekolahan (atau lembaga pendidikan lainnya) sebagai organisasi mengidentifikasi bahwa kepercayaan (trust) merupakan karakteristik kunci keberhasilan sekolah (*trust and mutual respect fosters questions about motives and*

misunderstanding rather than the open and honest communication necessary to address the issues. Researchers who study schools (or other educational institutions) as organisations have identified trust as a key-characteristics of successful schools).

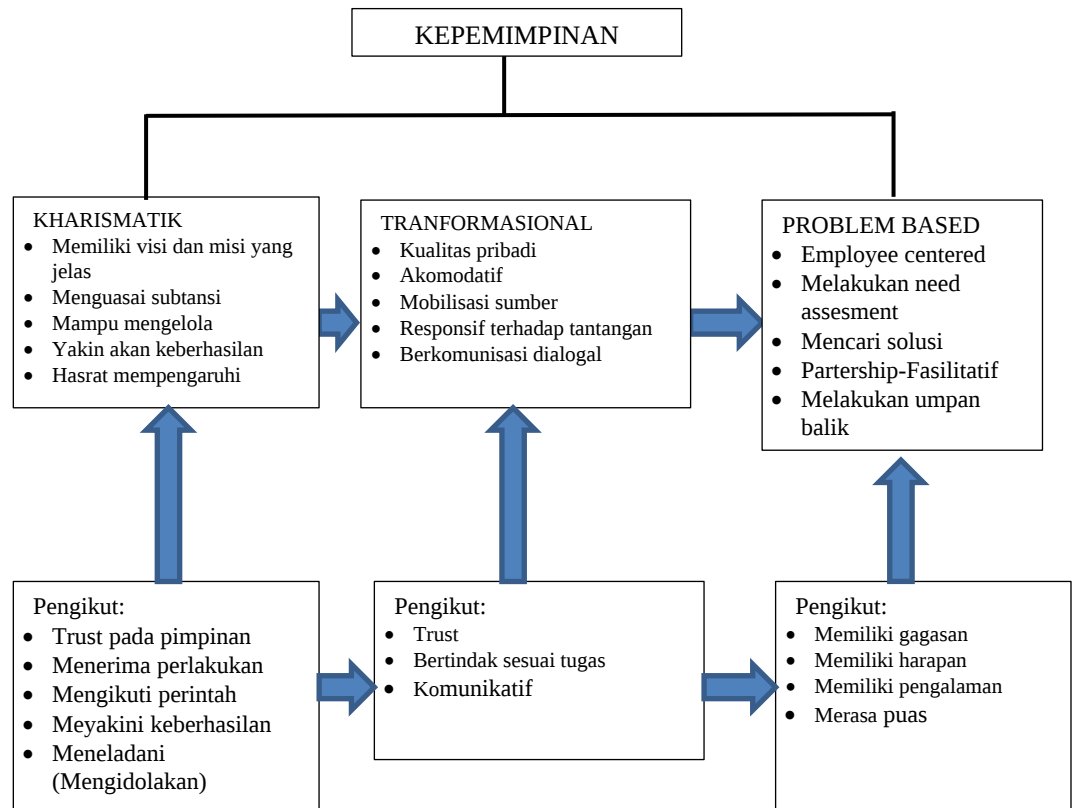
Kepribadian yang melekat dalam diri kyai dalam kepemimpinan transaksional, secara sosialogis, menyebabkan tumbuhnya kepercayaan (*trust*) dalam komunitas pontren dan masyarakat luas sekitarnya. Akhirnya, masyarakat menjadikannya sebagai pribadi model (model-person) yang dapat diterima dan diteladani masyarakat. Sejumlah studi budaya menunjukkan bahwa kualitas pribadi individu pemimpin sangat berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinannya baik dalam model kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) maupun kepemimpinan transformasional (*transformastional leadership*).

Begitu juga dalam kepemimpinan transformasional, kualitas pribadi menjadi penentu tingkat keberhasilan pelaksanaan program. Pemimpin transformasional yang cenderung berorientasi pada pengembangan pengikut, membantu menentukan arah, memobilisasi sumber daya, memfasilitasi dan memberikan dukungan pada pengikut, serta responsif terhadap tantangan ternyata mampu membangun optimisme yang sangat kuat pengikutnya untuk membawa kepada perubahan yang konstruktif. Bennis & Nanus, (1997), menggaris bawahi bahwa kepemimpinan transformasional sebagai proses untuk membentuk dan menggerakkan kemampuan dalam upaya mengelevasi tujuan sehingga mencapai peningkatan kualitas secara signifikan melalui perwujudan kepentingan-kepentingan umum dan tindakan kolektif, memerlukan sejumlah persyaratan kepemimpinannya, diantaranya;

“... a) memiliki visi yang jelas, yaitu memiliki pengetahuan tentang hasil apa yang diinginkan; (*desired outcome*), metoda apa yang dapat dipergunakan untuk mencapainya; b) memiliki kemampuan berkomunikasi, yakni kemampuan mengungkapkan gagasan melalui berbagai bentuk prestasi termasuk pemahaman terhadap tindakan-tindakan simbolik dan makna kebersamaan; c) memiliki kepercayaan (*trust*) keadaan kualitas yang mudah diprediksi, akuntabel, konsisten (*istiqamah*), reliabel dan berintegrasi tinggi. Serta d) memahami dan menghayati kekuatan dan kelemahan organisasi dan mengevaluasinya sebagai bahan penetapan tujuan, serta memiliki trust-menyangkut tingkat

kompetensi (*competencies*), keterandalan (*reliability*), keterbukaan (*openness*), dan kepeduliannya (*concernedness*) terhadap sesuatu hal.

Dilihat dari tingkat trust (*level of trust*), seorang psikolog sosial, Jhon K. Rampel, (2008) dkk. Membedakan tiga tingkatan trust, yaitu; *predictability*, *dependability*, dan *faith*. *Predictability* merupakan tingkat kepercayaan yang didasarkan pada adanya bukti perilaku nyata (*evidence of concrete observable behaviour*). Jadi seorang individu dapat dipercaya (peroleh trust) jika ia sudah membuktikan perilakunya dirinya secara konkret dalam kehidupan kesehariannya. *Dependability* merupakan tingkat kepercayaan yang diakibatkan oleh perilaku yang secara terus menerus dan konsisten dilakukan individu sehingga memberi keyakinan orang lain untuk mempercayainya. Sedang, *faith* merupakan tingkat kepercayaan dikarenakan yakin bahwa seorang individu akan menjalankan fungsinya dan bertanggungjawab sesuai perannya. Dalam perwujudan pontren sebagai agen perubahan sosial, kyai sebagai pimpinan pontren dapat dikategorikan sebagai “*contextual educational leader*”-pimpinan lembaga pemimpinan yang memiliki kepekaan dan kepedulian untuk mencari solusi terhadap masalah yang dirasakan masyarakat disekitarnya. Secara diagramatik gaya kepemimpinan yang dapat dikembangkan di pontren dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar: 4.5: Kepemimpinan di Pontren

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa model kepemimpinan di Pontren Asshiddiqiyah dan Pontren Modern An-Najah sudah tepat. Korelasi antara kualitas model kepemimpinan dengan tingkat efektifitas pembuatan keputusan (*decision effectiveness*) menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya (*followers/ subordinates*) berkaitan dengan tingkat kepuasan yang dibutuhkan pengikutnya.

3. Pelaksanaan PBM untuk Meningkatkan *Life Skill* Kewirausahaan Lulusan pada Pondok Pesantren

Penyelenggaraan program/kegiatan apapun, perencanaan (planning) memegang peranan penting bahkan menentukan tingkat efektifitas pelaksanaan program. Baik buruknya perencanaan akan berpengaruh terhadap baik buruknya (tingkat efektifitas) implementasi programnya. Dalam hal ini, karena kejelasan dan ketepatan perencanaan akan berpengaruh terhadap kejelasan

implementasinya. Kegiatan utama pada perencanaan adalah penentuan tujuan. Tujuan, yang berasal dari visi, misi, dan sasaran, merepresentasikan kondisi masa depan yang diinginkan, yang menjadi upaya individu, kelompok, ataupun organisasi untuk mencapainya. Pontren memiliki visi “ikhlas dalam pelayanan untuk menegakan syiar islam melalui dakwah bil hal”, yang menjadi arah bagi unit organisasi yang dibinanya. Rumusan visi tersebut pada dasarnya merupakan representasi dari sejumlah gagasan besar organisasi/lembaga. Selanjutnya, visi “umum” tersebut diatas, diturunkan ke dalam rumusan visi pendidikan, yaitu; menjadikan pontren sebagai pusat pendidikan tafaqquh fiddin, dan menjadi pusat pengembangan ekonomi umat”. Visi tersebut menggambarkan kenyataan “kemana pontren akan dibawa, dan apa yang akan terjadi bila pontren mencapainya, serta berikan gambaran yang menantang mengenai keadaan masa depan pontren yang diinginkan. Visi tersebut mengeksplitasi keberadaan masa depan organisasi atau lembaga, memberi arah atau tujuan akhir, serta mendorong segenap pihak yang terlibat untuk mewujudkannya.

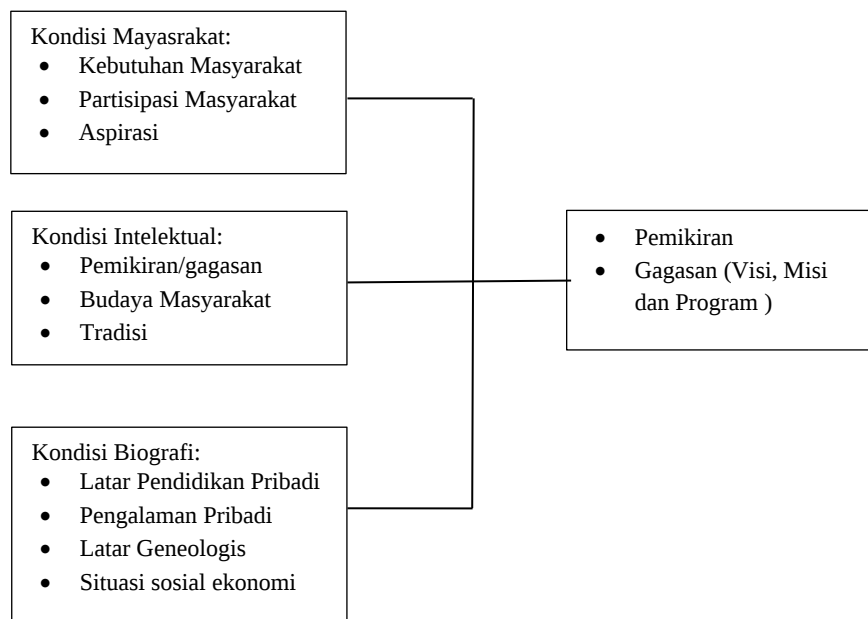
Penetapan visi manjadi pusat pengembangan ilmu agama dan pusat pengembangan masyarakat di pontren dilatari oleh; pertama, bahwa pontren tetap ingin memosisikan lembaganya sebagai pusat dakwah islamiyah untuk mengembangkan syiar islam. Visi ini, dirumuskan sebagai representasi pemeranan fungsi historik-kultural pontren yang memiliki tingkat relavansi tinggi dengan kebutuhan masyarakat sekarang dan kedepan. Kedua, bahwa pontren tetap ingin memosisikan lembaganya sebagai tempat untuk tafaqquh fiddin, merupakan representasi dari tugas dan fungsi utama dari setiap pontren. Ketiga, bahwa pontren mencita-citakan lembaganya memerankan fungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat.

Visi pengembangan masayarakat yang di kembangkan pontren beberapa dekade terakhir, sebenarnya, merupaka visi “reformatif” sebagai rsepon terhadap kemajuan dan perkembangan kebutuhan masayarakat yang sangat cepat. Visi tersebut berdampak sangat positif bagi perubahan masyarakat. Pencanangan visi pengembangan masyarakat berimplikasi pada perumusan

misi yang direalisasikan dalam program-program konkret pontren. Pernyataan visi selanjutnya dijabarkan kedalam pernyataan misi yang menggambarkan maksud organisasi yang bersifat unik dan mendasar, yang menjelaskan atau menyatakan “apa yang harus dilakukan” serta hal-hal apa yang harus dicapai organisasi. Secara spesifik, rumusan misi menggambarkan: 1) tujuan menyeluruh dari eksistensi organisasi, yang menginspirasi dalam penyusunan program. 2) pemenuhan kebutuhan dasar atau masalah-masalah nyata organisasi, yang harus diatasi. 3) kebutuhan klien, pelanggan, pengguna, atau pemangku kepentingan (stakeholders) lainya-baik internal maupun eksternal. 4) ekspektasi kehendak akan jasa-jasa dan produk yang digunakan untuk memuaskan keinginan tersebut. 5) arah pengembangan pengukuran-pengukuran kinerja, yang dapat merefleksikan keinginan-keinginan stakeholders.

Terdapat sejumlah faktor yang melatari mengapa formulasi statemen visi dan misinya diarahkan untuk menegakan dakwah dan mengembangkan masyarakat. *Pertama*, latar belakang kehidupan aktor utama perumus visi-misi, yang memiliki pengetahuan agama dan pengalaman hidup, idealisme, cita-cita dan semangat kuat untuk mengembangkan pontrennya sebagai tempat tafaqquh fiddin. *Kedua*, pengalaman berorganisasi kyai merupakan formulasi sintetik dari pengalaman belajar agama di pontren, serta pengalaman tentang pengembangan masyarakat yang diperoleh dari berbagai kunjungan dan pelatihan. *Ketiga*, kemampuan kyai memosisikan pontren tidak hanya sebagai tempat belajar agama, namun juga sebagai lembaga pengembangan ekonomi masyarakat. Pontren harus bertanggung jawab pada basib atau masyarakat/warga sekitarnya. Rumusan visi, misi yang di gagas kyai sangat dipengaruhi oleh kualitas dirinya sebagai pribadi dan pemahaman dan kepekaannya terhadap lingkungan.

Secara lebih jelas, faktor yang mempengaruhi pemikiran dan tindakan seseorang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar: 4.3: Faktor yang Berpengaruh terhadap Pemikiran dan Tindakan Seseorang

Terdapat sejumlah faktor yang cenderung berpengaruh terhadap dominasi dalam perumusan visi, misi dan indominasi pihak lain. Terdapat sejumlah faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap tingkat efektifitas formulasi dan kecenderungan implementasi visi, misi, serta tujuan yang ditetapkan pada penyelenggaraan program pendidikan di pontren dan pengembangan masyarakat sekitar. Pemilikan kepribadian luhur dan kompetensi yang “memadai” merupakan modal sosial dan intelektual dalam menghasilkan formulasi visi dan misi yang (*recognized and acceptable*) “diakui dan diterima”. Studi-studi proses pembuatan keputusan, menunjukan bahwa kekuatan profesional seperti; keahlian, otoritas keilmuan, kapasitas intelektual, dan kemampuan teknis dan sejenisnya berpengaruh kuat pada proses pembuatan keputusan. Penelitian James Burnham menjelaskan bahwa di era teknokrasi seorang ahli berpengaruh kuat dalam pembuatan keputusan tau kebijakan apapun, karena ia (mereka)lah yang dipandang tahu masalah dan mampu mengaturnya. “teknokrasi sungguh telah menang. Secara substansi, rumusan visi, misi, dan tujuan program cenderung sesuai dengan kebutuhan

masyarakat visi, misi serta tujuan program memiliki tingkat relevansi yang tinggi dengan kebutuhan nyata masyarakat umumnya dan komunitas pontren khususnya. Kurang kemampuan masyarakat sebagai top leader yang mampu mengiring, mengarahkan, dan mendeterminasi keputusan-keputusan atau kebijakan pontren turut berpengaruh terhadap tingkat efektifitas formulasi dan kecenderungan implementasi visi, misi dan tujuan.

4. Pengendalian PBM untuk Meningkatkan *Life Skills* Kewirausahaan Santri pada Pontren

Pengendalian adalah proses untuk menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan berhasil dicapai, dan jika tidak tercapai, perlu diidentifikasi faktor-faktor penyebabnya agar dapat dilakukan tindakan perbaikan. Pengendalian memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan perencanaan. Pada aktivitas perencanaan, tujuan, sasaran dan metode harus ditetapkan dengan jelas. Sementara dalam pengendalian dilakukan upaya mengukur kemajuan dari arah tujuan tersebut, yang memungkinkan pimpinan mendeteksi penyimpangan yang terjadi untuk segera melakukan perbaikan agar penyimpangan itu tidak semakin jauh.

Pengendalian yang efektif memiliki beberapa karakteristik, yaitu akurat, tepat waktu, objektif, serta komprehensif; berfokus pada pengendalian strategis; realistis secara ekonomi dan organisasi; terkoordinasi dengan alur kerja; fleksibel, bersifat preskriptif dan operasional; serta dapat diterima oleh anggota organisasi. Informasi mengenai pencapaian kinerja individu maupun organisasi harus tepat dan dapat diandalkan. Ketidakakuratan data dalam sistem pengendalian berpotensi menyebabkan organisasi mengambil tindakan yang gagal memperbaiki masalah atau justru menimbulkan masalah baru.

Pengendalian operasional maupun lebih bersifat informal, walaupun secara formal dilakukan secara terpusat oleh kyai yang dibantu dewan pengawas, tim yang dibentuk kyai, serta pimpinan unit masing-masing. Namun demikian, pengendalian informal yang mengembangkan prinsip saling percaya, amanah dan keyakinan akan keberkahan, nampaknya menunjukkan tingkat efektifitas yang tinggi. Setiap individu berusaha melaksanakan tugas

dan kewajibannya, karena memiliki keyakinan, apaun yang diperbuat adalah; “ibadah” yang imbalannya akan diperoleh di akerat kelak. Walau tidak dipungkiri, masih terdapat beberapa kelemahan dalam pengendalian yang mengakibatkan kurang efektifnya pencapaian tujuan secara optimal, namun roda perjalanan pontren tetap berjalan sesuai koridor yang ditetapkan.

Pengendalian manajemen pendidikan berbasis masyarakat di pesantren ialah proses sistematis untuk pastikan seluruh aktivitas pendidikan berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga. Proses ini melibatkan partisipasi masyarakat (wali santri, alumni, tokoh masyarakat, dan pemerintah lokal) dalam menjaga mutu pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan kehidupan nyata (life skill). Pesantren menerapkan sistem pengawasan yang terintegrasi antara pimpinan (kiai), pengurus, ustaz, dan masyarakat sekitar. Evaluasi dilaksanakan dengan periodik dengan rapat, laporan kinerja, serta pengamatan langsung. Pengawasan berfungsi untuk mengidentifikasi kelemahan program pembelajaran dan kegiatan santri. Evaluasi berbasis masyarakat menciptakan rasa memiliki serta tanggung jawab bersama pada mutu pendidikan.

Sistem ini membantu memastikan kegiatan pendidikan tidak hanya bersifat akademik, namun juga berorientasi pada penguatan keterampilan hidup (life skill). Pengendalian yang partisipatif membangun transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Masyarakat, khususnya wali santri dan alumni, terlibat dalam memberikan masukan terhadap kegiatan pendidikan dan keterampilan santri melalui forum komunikasi rutin. Peran masyarakat sebagai stakeholder memperkuat relevansi program pendidikan terhadap kebutuhan sosial dan ekonomi. Dukungan moral dan material dari masyarakat memungkinkan pesantren melakukan inovasi pendidikan berbasis keterampilan. Keterlibatan ini juga menjadi bentuk kontrol sosial terhadap arah dan hasil pendidikan. Keterlibatan masyarakat meningkatkan daya adaptasi pesantren terhadap tuntutan zaman dan kebutuhan kerja santri setelah lulus. Kurikulum pesantren modern memadukan ilmu keagamaan, pengetahuan

umum, dan pelatihan keterampilan praktis seperti kewirausahaan, teknologi, dan komunikasi.