BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan perubahan yang cepat sedang terjadi di dunia, yang disebabkan oleh perkembangan IPTEK yang bermula dari perguruan tinggi. Dewasa ini dunia pendidikan dituntut untuk selalu lebih banyak melakukan perubahan, menuju perubahan pendidikan yang lebih maju dan berkualitas. Perubahan yang terjadi di dunia ini,. Di mana-mana di dunia, manusia tengah menuntut adanya perubahan. Perubahan dibutuhkan agar kita tidak lagi menjalani kesengsaraan yang terjadi di masa-masa lalu.

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan, keagamaan dan kemasyarakatan dikenal sebagai wahana pengembangan masyarakat.(Menggagas Pesantren Masa Depan, Jamal Ma'ruf,Yogya,2003) Pesantren memberikan kontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia yang tidak saja pintar dari segi keilmuan tetapi juga berahlakul karimah (prilaku mulia) yang sesuai dengan tuntunan syariat Islam. Keberadaan pesantren di tengah pusaran globalisasi dunia ikut membawa angin segar dalam mengatasi berbagi persoalan yang dihadapi negeri ini. Dari gemblengan pesantren ini diharapkan menghasilkan generasi yang mampu menjadi pemimpin-pemimpin di masyarakat kelak. Oleh karenanya maju mundurnya pesantren tidak terlepas dari segi kepemimpinan pihak pengelolanya. Kepemimpinan menjadi bagian penting dalam manajemen pesantren sehingga kuantitas dan kualitas pesantren lebih baik lagi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh setiap pemimpin menjadi sarana (alat) untuk tercapainya suatu tujuan yang diinginkan. Meskipun sebenarnya gaya kepemimpinan tidak selalu menjadi mutlak untuk menjamin keberhasilan suatu organisasi, tetapi setidaknya gaya kepemimpinan

turut mempengaruhi roda organisasi akan dibawa ke arah mana akhirnya, Dalam hal ini seorang pemimpin memiliki kewenangan yang luas dalam mengelola organisasi yang dimilikinya. Sebenarnya gaya kepemimpinan setiap individu (pemimpin) berbeda-beda, tergantung dari karakter yang dimilikinya masing-masing dan pengaruh lingkungan yang membentuknya. Dengan kata lain ada faktor internal dan faktor eksternal yang turut mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

Gaya kepemimpinan yang umum dipakai beberapa diantaranya adalah (1) Gaya kepemimpinan otokratis (2) Gaya kepemimpinan paternalist (3) Gaya kepemimpinan karismatis (4) Gaya kepemimpinan laissez faire (5) Gaya kepemimpinan demokratis. (Miftah TohaToha, *Manajemen, Suatu Pendekatan Prilaku* .Jakarta: Raja Grafindo Cetakanke-5,1995)

Kepemimpinan di pesantren dapat dikatakan cukup unik karena disisi lain suara kyai sangat berpengaruh di kalangan santri-santrinya. Semua kebijakan yang dikeluarkan menjadi suatu keharusan, meskipun tidak menjamin semuanya selalu benar. Tetapi disisi lain pun pimpinan pesantren terlihat demokratis dan menyatu dengan masyarakat. Dalam mengambil keputusan lebih memperhatikan aspirasi bawahan dan orang-orang sekitar.

Kepemimpinan yang efektif dan efisien dapat membawa perubahan kearah yang lebih baik pula dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dilihat dari segi fungsi; fungsi instruktur, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.

Fungsi instruktur dalam arti pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaanya pada orang-orang yang dipimpin. *Fungsi konsultatif* artinya dalam mengambil keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang di pimpinnya. *Fungsi partisipasi* artinya dafam menjalankan fungsinya pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya

, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakanya. *Fungsi delegasi* artinya fungsi yang dilaksanakan dengan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. *Fungsi Pengendalian* artinya mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dengan dalam koordinasi yang efektif, sehingga tercapai tujuan bersama secara maksimal.(*Sondang.* P *Siagian,1994:* 7)

Kegiatan kelompok orang dalam bentuk kerjasama sebagai wujud hubungan manusia yang efektif, untuk mencapai suatu tujuan, pada dasarnya merupakan pelaksanaan keputusan-keputusan. Keputusan dari seorang pemimpin berlangsung melalui proses. Dalam kenyataannya proses itu mungkin terjadi dalam diri pemimpin sendiri, tetapi mungkin pula ditetapkan dengan mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin, atau beberapa orang lainnya yang berkedudukan sebagai pembantu pimpinan.

Beberapa keputusan dalam berbagai organisasi biasanya cenderung musyawarah untuk mufakat. Bagaimana dengan halnya dengan pengambilan keputusan di lingkungan pesantren ? Apakah selalu sama atau tidak ? adakah pengambilan keputusan melalui pelimpahan wewenang dari pimpinan pesantren kepada para wakilnya dalam mencapai tujuan yang diinginkan ?

Kemudian bagaimana pula konflik yang terjadi di dalam tubuh (organisasi) Yayasan Santi Asromo ? Lalu bagaimana menanggulangi konflik ? Apa saja tindakan yang diambil dalam menanggulangi masalah yang terjadi pada intern dan ekstren pesantren ini.

Konflik antar pribadi dan antar kelompok dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam pergaulan sosial. Kenyataanya konflik dapat menjadi negatif dan positif. Segi negatifnya akibat konflik ini dapat menjadi kehancuran komunikasi, keterjalinan serta kerjasama. Sehingga organisasi menjadi pecah sebagian dan tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan. Segi

positif dari konflik yang terkendali dapat menjadi sumber motivasi penting untuk mengembangkan pembaharuan berbagai metode. Penanganan konflik pada umumnya dilakukan melalui : paksaan, kekuasaan, acuh dan dibiarkan, ditindak dan disisihkan.

Dalam penelitian ini pula dibahas mengenai struktur organisasi di Yayasan Pesantren Santi Asromo serta bidang-bidang yang dikelola serta fungsi masing-masing bidang tersebut.

Dijabarkan pula mengenai proses kaderisasi di lingkungan Pesantren Santi Asromo Majalengka. Kaderisasi menjadi proses mempersiapkan seseorang untuk menjadi pemimpin pengganti masa depan, yang akan memikul tanggung jawab penting di lingkungan suatu organisasi. Kaderisasi diperlukan karena semua pemimpin pasti harus mengkhiri kepemimpinannya, baik dikehendaki maupun tidak dikehendakinya. Kaderisasi dalam menyambut regenerasi perlu diupayakan secara serius agar tersedia jumlah pemimpin yang cukup (kuantitas) dan berkualitas.

Ada beberapa alasan mengapa penelitian dilaksanakan di Pesantren Santi Asromo Majalengka. Alasan *pertama* Pesantren Santi Asromo Majalengka sangat dikenal oleh masyarakat dalam maupun luar daerah sehingga banyak alumni yang menyebar diberbagai daerah. Sudah barang tentu ada nilai tambah pada pesantren tersebut sehingga mengundang peneliti untuk mengetahui lebih jauh tentang keadaan pendidikan di lingkungan pesantren tersebut. Alasan *kedua* berkaitan dengan figur pimpinan yang menjadi pendiri Pesantren Santi Asromo Majalengka yakni, KH.Abdul Halim, pelopor dan pejuang yang baru diangkat sebagai pahlawan nasional tahun 2009 ini. Pesantren ini telah enam kali restrukturisasi pimpinan.

Bagaimana gaya kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, proses pengambilan keputusan yang di terapkan di lingkungan Pesantren Santi Asromo Majalengka pada masa-masa sekarang ini yang terus berubah. Alasan *ketiga* berkaitan dengan proses pendidikan yang diterapkan di

lingkungan pesantren Santi Asromo Majalengka. Proses pendidikan yang dilaksanakan tersebut merupakan cermin dari pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan Pesantren Santi Asromo Majalengka, Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Pesantren Santi Asromo dengan judul **"Kepemimpinan di Lingkungan Pesantren Santi Asromo Majalengka pada Era Perubahan".**

KONSEP DASAR PONDOK PESANTREN

Aspek-aspek Kesejarahan, Visi, **dan Misi Pondok Pesantren**

Secara etimologis, istilah pondok berasal dari kata *funduk* (Bahasa Arab), dan "santri" yang diberi imbuhan per dan an. Kata *funduk* berarti ruang tidur atau wisma sederhana. Sedangkan kata pesantren berarti tempat para santri. Kata "santri" juga diartikan sebagai penggabungan antara suku kata *sant* {manusia baik) dan tra (suka menolongl sehingga kata pondok pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik (Ziemek, 1989).

Dalam pandangan Geertz (1978), istilah pesantren berasal dari kata shastri {Bahasa India) yang berarti ilmuwan hindu yang pandai menulis. Maksudnya, pesantren adaiah tempat bagi orang-orang yang pandai membaca dan menulis. Bahkan Geertz menganggap pondok pesantren sebagai modifikasi dari pura Hindu. Dari pengertian istilah yang telah dikemukakan di atas, tampak bahwa pondok pesantren menggambarkan sebuah lembaga pendidikan khas dan pusat pengembangan agama Islam,

Kedudukan dan fungsi pondok pesantren saat dulu belum sebesar dan sekompleks sekarang. Pada masa awal, pondok pesantren hanya berfungsi sebagai alat islamisasi yang memadukan tiga unsur pendidikan sekaligus, yaitu untuk menanamkan iman, *tabligh* untuk menyebarkan ilmu, dan *amal* untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan

sehari-hari (Wahyutomo, 1997). Lebih lanjut Wahyutomo dalam Nasuha.2006, mendefinisikan pondok pesantren sebagai:

(1) lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya diberikan dengan cara nonklasikal (sistem *bandongan* dan sorogan), di mana seorang kiyai mengajar santrinya berdasarkan atas kajian kitab-kitab kuning yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedangkan para santri biasanya tinggal mondok di asrama atau dalam pondok pesantren tersebut; (2) lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang —pada dasarnya sama dengan pesantren- para santrinya tidak disediakan pemodokan di komplek pesantren, namun tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pondok pesantren tersebut (santri kalong), di mana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem wetonan, yaitu para santri datang berduyun-duyun pada waktu-waktu tertentu, misalnya hari Jumat, Minggu dan lain-lainya; dan (3) memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem *bandongan, sorogan* dan *wetonan* dengan para santri disediakan pemondokan ataupun merupakan santri kalong; dalam istilah modern memenuhi kriteria pendidikan formal bentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai jenjang dan aneka kejuruan sesuai kebutuhan masyarakat masing-masing.

Perkembangan pondok pesantren yang lebih intens, berlangsung sejak awal abad ke-20 ditandai oleh pembukaan sistem madrasah dengan dukungan para ulama yang baru kembali dari Tanah Suci. Pemerintah Hindia Belanda melihat perkembangan tersebut sebagai suatu ancaman. Karena itu diterbitkanlah *Staatblaad* 1925 Nomor 219 (berlaku untuk seluruh wilayah Hindia Belanda} sebagai pengganti *Ordonansi Guru* Tahun 1905 (berlaku hanya untuk wilayah jawa dan Madura).

Di pihak lain, meskipun kebijaksanaan pemerintah Hindia Belanda begitu ketat dan sangat merugikan pertumbuhan pesantren, namun pondok pesantren ternyata mampu bertahan. Bahkan sekitar tahun 1930-an perkembangan pondok pesantren justru lebih pesat. Bita pada tahun 1920-an pondok pesantren besar hanya memiliki santri sekitar 200-an, pada tahun 1930-an santri pondok pesantren besar dapat mencapai lebih dari 1.500 orang.

Kemerosotan pondok pesantren justru terjadi akhir-akhtr ini, setelah Indonesia merdeka, ketika pemerintah membuka dan mengembangkan sekolah-sekolah umum dan memberikan fasilitas utama bagi para alumni pendidikan umum untuk menduduki jabatan dalam struktur pemerintahan.

Sejak itu asumsi masyarakat mengenai pendidikan dan sekoiah mulai dikaitkan dengan penyediaan lapangan kerja. Bahkan sampai sekarang pun masih terdapat kecenderungan bahwa sekoiah umum adalah satu-satunya lembaga pendidikan tempat anak didik belajar sehingga, mereka yang tidak menjalani studi di sekoiah dianggap tidak berpendidikan.

Pada tahun 1980-an ternyata ada titik balik yang berupa gencarnya ragam pendapat dan pernyataan bahwa sistem pendidikan "model" pondok pesantren (dengan cara siswa/santri belajar diasramakan) dianggap sebagai salah satu sumber keberhasitan dalam pendidikan dewasa ini. Model seperti itu, sekarang dikembangkan dalam konsep sekoiah unggulan seperti Taman Taruna Nusantara, Paramadina, Muthahari, pondok pesantren Darul Ulum, Gontor, dan sebagainya.disiplin dalam penggunaan waktu; dan berani menderita untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan bidang ilmu yang dikembangkannya/ pondok pesantren memiliki penekanan sendiri-sendiri, meskipun penekanan tersebut lebih kepada aksentuasinya dan bukan

substansinya. Dhofier (1994) mengelompokkan jenis pondok pesantren berdasarkan jumlah dan santri dan wilayarrpengaruhnya,yaitu:

Pondok *pesantren kecil* dengan jumlah santri kurang dari 1.000 orang dan pengaruhnya hanya sekabupaten; pondok *pesantren sedang* memiliki santri antara 1.000-2.000 orang dan pengaruh serta rekruitmen santrinya meliputi beberapa kabupaten; dan pondok pesantren *besar* memiliki santri lebih dari 2.000 orang dan biasanya berasal dari beberapa kabupaten dan provinsi.

Penjenisan lain mengenai pondok pesantren adaiah pondok pesantren *salaf* dan pondok pesantren *kha!af. Pondok* pesantren *salaf* adaiah lembaga pondok pesantren yang mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik *(salaf}* sebagai inti pendidikan. Sistem madrasah dalam pondok pesantren ini diterapkan hanya untuk memudahkan sistem *sorogan* sebagaimana yang dipraktikkan dalam lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengajarkan pengetahuan umum.

Istilah *sorogan* dan weton di pondok pesantren *salaf* berarti waktu, yang menunjuk kepada penyelenggaraan pengajian dalam waktu tertentu, biasanya setelah waktu shalat Weton atau istilah lainnya *bandongan* adalah model pengajian yang dilakukan seperti kuliah terbuka, biasanya diikuti oleh 100 sampai dengan 500 atau lebih santri. Dalam kegiatan ini, kiyai membaca, menerjemahkan, sekaligus menerangkan kitab-kitab *salaf* berbahasa Arab. Sementara para santri mendengarkan dan menyimak sambil mencatat bagian-bagian pentingdari penjelasan kiyai.Termasuk ke daiam sistem tersebut adaiah *halaqoh,* yaitu pengajian yang dilakukan dengan cara mengitari gurunya. Para santri duduk melingkar untuk mempelajari atau mendiskusjkan

suatu masalah tertentu di bawah bimbingan gurunya. Dalam sorogan para santri maju satu persatu untuk membaca dan menguraikan isi kitab di hadapan kiyai.

Pondok pesantren *khalaf* merupakan lembaga pondok pesantren yang mengkombinasikan pelajaran "umum" ke dalam kurikulum madrasah. Pondok pesantren yang menyelenggarakan satuan pendidikan berupa sekoiah umum, kejuruan, dan perguruan tinggi, termasuk jenis pondok pesantren *khalaf.*

Dari sisi kepemilikannya, pondok pesantren pada umumnya adaiah milik kiyai. Dalam kapasitas sebagai pemiiik, kiyailah yang biasanya menentukan kebijakan pendidikan di pesantren, sedangkan para ustadz berkedudukan sebagai tenaga operasionalnya. Namun demikian, dalam perkembangan dewasa ini personifikasi kiyai sebagai satu-satunya penentu kebijakan telah diwarnai oleh rnekanisme demokratis seperti pendelegasian wewenang, perencanaan pendidikan yang bersifat *bottom up,* dan sebagainya. Lebih-lebih dalam penyelenggaraan pondok pesantren yang berbadan hukum Yayasan, kesan "dominasi" kiyai itu dapat dikatakan telah pudar.

Kemajuan sistem komunikasi dan alat informasi dewasa ini memungkinkan penetrasi kebudayaan dengan mudah merambah ke masyarakat pedesaan. Bagi pesantren, pergeseran tersebut telah mengimplikasikan pergeseran fungsi manajemen pelayanan yang cenderung melemahkan fungsi edukatifnya, yaitu dari fungsi sebagai tempat belajar-mengajar agama Islam menjadi pengelola kegiatan yang berfungsi ganda.

Pondok pesantren yang berfungi ganda tersebut memang mendorong masyarakat golongan menengah ke atas menyekolahkan putra-putrinya di pesantren, yang dilayani seperti layaknya para tamu yang sedang beristirahat di hotel. Nilai edukatif yang hilang akibat

perubahan itu adalah, kemandirian siswa atau santri dalam mengatasi dan rnemenuhi kebutuhan sehari-harinya. Dampak ekonomisnya, layanan pendidikan pondok pesantren menjadi mahal dan corak hubungan antara masyarakat dengan pondok pesantren menjadi kontraktual.

Terdapat dua unsur mendasar dalam kegiatan pondok pesantren. Pertama, unsur pendidikan dan pengajaran agama Isiam dengan menggunakan sistem yang dianggap unik, yaitu kedaulatan penuh-di bawah kepemimpinan seorang kiyai. *Kedua*, sistem pendidikan dan pengajaran yang dikembangkan di dalam pondok pesantren berbeda dengan model pendidikan lainnya, walaupun pada beberapa sisi memiliki kesamaan.

Kemunculan dan perkembangan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam bukanlah di dalam ruang yang hampa, tetapi senantiasa dinamis. Kehadiran lembaga pendidikan Islam telah membuka wawasan dan dinamika inteielektual umat Islam (Nata, 2001).

Secara sosiologis, pondok pesantren sebagai lembaga penyelenggara pendidikan Islam dapat dipahami dari aspek-aspek: (1) orientasi; (2); strategi; (3) sumber belajar; (4) metode belajar; (5) kondisi kelembagaan; (6) prestasi; (7) sosial budaya; (8) tantangan dan peluang pondok pesantren ke depan.

Orientasi sistem pendidikan Islam tidak terlepas dari sejarah tradisi *surau* sebagai tempat pendidikan Islam pertama. Pemahaman keseharian mengartikan surau sebagai tempat shalat, atau tempat berkumpulnya anak laki-laki dan perempuan yang belajar dan menuntut ilmu agama. Dalam perkembangan lebih lanjut, surau tidak lagi dianggap sebagai taman bermain bagi anak laki-laki dan perempuan yang menginjak baligh, melainkan sebagai tempat pengkaderan seperti yang terdapat di Minangkabau. Di daerah tersebut, surau merupakan tempat ibadah, tarekat (suluk), bahkan lembaga pendidikan tradisional tertua.

Sebagai lembaga pendidikan tradisional tertua, surau menggunakan sistem pendidikan halaqah, materi pendidikan yang diajarkannya pun pada awalnya rnasih seputar belajar huruf *hijaiyah* dan membaca Al-Quran, di samping ilmu-ilmu keislaman lainnya seperti tauhid, akhlak dan sebagainya. Uniknya, pelaksanaan pendidikannya mengambil waktu malam hari.

Orientasi penyelenggaraan sistem pendidikan Islam di Indonesia telah mengalami perubahan dan perkembangan yang terus-menerus dan pesat Dalam masa-masa awal, orientasi pendidikan Islam lebih kepada nilai-nilai ibadah guna menggapai kebahagiaan di akhirat semata, sehingga secara budaya lebih mengesampingkan dimensi keduniaan. Sistem penyelenggaraan pendidikannya memiliki cara-cara tersendiri, seperti penulisannya yang sebagian besar menggunakan ejaan bahasa Arab.

Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan itu, tidak terlalu jelas batas-batas antara pendidik, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan penyebar agama. Orientasi di atas cenderung didominasi oleh *fikhiyah* (masalah-masalah fikih), perbedaan paham di antara mereka pun didekatkan pada penyelesaian masalah-masalah fikih pula, sedangkan masalah fikih itu sendiri berkembang sesuai dengan tingkat peradaban manusia. Orientasi sistem penyeienggaraan pendidikan Islam juga mengalami perubahan yang sangat berarti, sehingga lebih berorientasi pada penyeimbangan antara aspek kehidupan keduniaan dengan akhirat. Dalam hal ini, pondok pesantren dapat dipahami sebagai bentuk kemajuan orientasi lembaga pendidikan model *surau*.

Sumber belajar di pondok pesantren masih tetap berpegang teguh pada Al-Quran, hadits, ijma' dan qiyas. Meskipun demikianr; kiyai sebagai sumber beiajar mengalami pergeseran yang cukup berarti. Hal itu terkait dengan kemampuan santri dalam berbahasa Arab dan Inggris, yang memungkinkan pencarian sumber belajar lain di luar sumber kiayi. Tugas berat yang diemban

kiyai dan segenap warga pondok pesantren adalah, mengarahkan dan membimbing santri agar senantiasa menyalurkan aspirasi dan kegemaran mencari sumber belajar lain namun tetap sesuai dengan norma perilaku dan asas keagamaan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pelaksanaan kepemimpinan di lingkungan pesantren Santi Asromo Majalengka dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada era perubahan ini dengan 10 karakternya, yaitu :

Pertama, Perubahan begitu misterius karena tak mudah dipegang. Bahkan yang sudah digenggam pun tak bisa pergi ke tempat lain tanpa bcrpamitan. la bahkan dapat memukul balik seakan tak kenal budi.

Kedua, change memerlukan *change maker(s}.* Rata-rata pemimpin menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri, tetapi ia punya keberanian yang luar biasa. Bahkan sebagian besar pemimpin perubahan gugur di usia perjuangannya.

Ketiga, tak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Sebagian, besar orang malah hanya melihat memakai mata persepsi. Hanya mampu melihat realitas, tanpa kemampuan melihat masa depan.Maka persoalan besar perubahan adalah mengajak orang-melihat apa yang Anda lihat dan memercayainya.

Keempat, perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula, bukan sekali-sekali. Setiap satu perubahan kecil dilakukan seseorang maka akan terjadi pula perubahan-perubahan lainnya.

Kelima, ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan. Sisi keras termasuk masalah uang dan teknologi, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi.

Keenam, perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan, Untuk berhasil menaklukkannya perlu kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap, dan dukungan yang luas.

Ketujuh, dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat). Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan ke-biasaan-kebiasaan. Anda bisa melakukan reorganisasi, tapi belum tentu bisa menangani nilai-nilai manusianya. Perubahan yang salah bisa memukul balik, seperti yang terjadi dalam penanaman nilai-nilai pancasila.

Kedelapan, perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos. Salah satunya adalah mitos bahwa perubahan akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan instan. Seperti pasien yang sakit, perubahan berarti menelan pil pahit, atau bahkan amputasi yang artinya perlu pengorbanan.

Kesembilan, perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan-kekecewaan. Maka itu manajemen perubahan harus diimbangi dengan manajemen harapan agar para pengikut dan pendukung perubahan dapat terus membakar energi untuk terlibat dalam proses perubahan itu, kendati g*oals-nya* meleset atau masih memerlukan waktu untuk dicapai.

Kesepuluh, perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan. Namun demikian, dengan teknik-teknik komunikasi dan perilaku yang baik, perubahan dapat dikelola menjadi sebuah pesta. Sebuah pesta yang menyenangkan dan hangat, dapat menimbulkan efek kebersamaan. (Manajemen Perubahan dan Harapan, Renald Kasali, 2007: 23 - 25)

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan fokus tersebut diajukan sejumlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perubahan yang terjadi di pesantren ini ?
2. Bagaimana fungsi kepemimpinan di Pesantren Santi Asromo ?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan kepemimpinan di Pesantren Santi Asromo ?
4. Bagaimana proses pengambilan keputusan terjadi di Santi Asromo ?

Keempat pertanyaan tersebut di atas dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan khususnya di Pesantren Santi Asromo Majalengka .

D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan data tentang Perubahan Pesantren terutama fungsi kepemimpinan, dan proses pengambilan keputusan di lingkungan Pesantren Santi Asromo Majalengka pada Era Perubahan.

E. Kegunaan atau Manfaat Penelitian

Ada dua manfaat dari penelitian ini manfaat teori dan manfaat praktis. Secara teoritis penelitian ini bermanfaat dalam rangka mengembangkan teori-teori kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, proses pengambilan keputusan yang diterapkan di lingkungan organisasi pendidikan keagamaan khususnya di Pesantren Santi Asromo Majalengka. Sedangkan manfaat praktis hasil penelitian ini berguna sebagai bahan masukan dalam mengembangkan manajemen pendidikan di lingkungan Pesantren Santi Asromo Majalengka .