

## **BAB I PENDAHULUAN**

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

Mencermati perkembangan sejarah lembaga pendidikan pesantren dalam dinamika kehidupan bangsa Indonesia, baik pra kemerdekaan ataupun pasca kemerdekaan, keberadaan pesantren tetap masih sebagai suatu lembaga pendidikan yang berakar pada partisipasi masyarakat, sejarah merupakan suatu bukti bahwa masyarakat dan pesantren sebagai dua sistem dan komunitas sosial yang saling memiliki ketergantungan diantara keduanya, yang satu membutuhkan yang lain dan satunya melengkapi kekurangan pada masing-masing sistem.

Pesantren hidup dan berakar bahkan berkembang sesuai dengan tingkat kebutuhan masyarakat sekitar, hal inilah yang membuktikan bahwa pesantren semakin dibutuhkan dan dirindukan kedatangannya oleh masyarakat yang membutuhkan makna dan sentuhan nilai-nilai kehidupan beragama.

Tanggapan masyarakat terhadap pesantren sebagai suatu lembaga yang didalamnya merupakan tempat pengkaderan santri agar senantiasa memiliki ketangguhan dalam berpegang pada ajaran-ajaran agama Islam, bahkan pesantren merupakan lembaga pendidikan yang tumbuh serta mendapatkan legitimasi masyarakat sebagai tempat yang menggunakan sistem asrama, dimana para santri di dalamnya menerima pendidikan agama Islam dari seorang Kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik, dan independen dalam segala hal (A. Arifin; 1991;240).

Kehadiran pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam (tafaqquh fiddin), haruslah dipahami dalam konteks sebagai wahana pengkaderan

ulama, wahana yang melahirkan sumber daya manusia yang handal dengan sejumlah predikat mulia yang menyertainya seperti ; ikhlas, mandiri penuh dengan perjuangan dan heroik, tabah serta selalu mendahulukan kepentingan orang lain (masyarakat) di atas kepentingan individual, semua predikat baik ini juga di uji oleh jaman yang semakin berkembang dengan pesatnya, dan semakin banyak kajian yang membahas tentang pesantren, maka artinya kita masih memiliki kepedulian agar wahana pengkaderan ulama memiliki daya pikat dan sebagai bahan masukan bagi pondok pesantren untuk semakin merefleksi atas apa yang telah dilakukannya, khususnya berkaitan dengan pembangunan nasional.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional yang dipersiapkan untuk memperelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari (Mustuhu; 1994; 20)

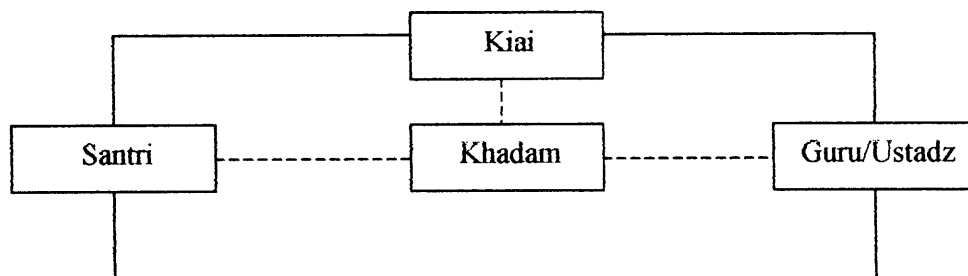
Pesantren merupakan suatu lembaga keagamaan yang bukan hanya saja memiliki jaringan yang sangat luas, melainkan juga memiliki cakupan kegiatan yang cukup besar, seperti pendidikan, pembangunan ekonomi, pembangunan sosial hingga politik, hal ini sudah merupakan suatu bukti bahkan pesantren memiliki ragam dalam andil kegiatan terhadap pembangunan masyarakat Indonesia, hal ini lebih unik lagi bila dilihat dari kepemimpinannya yang memiliki pengaruh yang sangat luas di masyarakat, apa yang dilakukan oleh pesantren hampir selalu memiliki gema yang luas di masyarakat.

Pesantren dapatlah dikatakan sebagai suatu model lembaga pendidikan Islam yang diorganisir oleh masyarakat dan formatnya juga dirancang sendiri olah

masyarakat walaupun memang tidak terlepas dari undang-undang atau peraturan pemerintah dalam hidup berbangsa dan bernegara (A. Ma'arif, 1991 ; 1).

Karakteristik fisik yang membedakan antara pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya antara lain dibedakan dari unsur-unsur yang terdapat didalamnya, yang biasanya terdiri dari kiai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning (Dhofier, 1982; 44), walaupun Wahid menyatakan bahwa unsur-unsur tersebut berfungsi sebagai sarana pendidikan yang berfungsi membentuk perilaku sosial culture santri tersebut (Wahid; 1988; 40).

Dilihat dari sudut pandang hubungan antar unsurnya, pesantren memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan bentuk institusi lainnya walaupun pada beberapa sisi memiliki kesamaan namun kepemimpinan pesantren sangat simple, hal ini dibuktikan dengan bagan dibawah ini :



Gambar1, Wilayah Kepemimpinan Kiai

Gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam kepemimpinannya Kiai memiliki tiga unsur pendukung kekuasaan yang selalu dipertahankan di pondok pesantren, yaitu santri, khadam dan guru atau ustadz, ketiga komponen tersebut ketergantungan antara masing-masing komponen, dan komponen yang pertama dalam pesantren adalah santri, karena selain jumlahnya yang besar, juga sebutan

santri dirujuk dari istilah pesantren, dan kyai menyampaikan fatwah-fatwah melalui ketiga unsure tersebut, (Sukanto, 1999; 131).

Keberhasilan atau kegagalan sebuah pesantren akan sangat ditentukan oleh tingkat keteguhan dan kesungguhan para pengasuhnya (Kyai) dalam mengembangkan lembaga yang dipimpinnya, karena itu sebenarnya tidaklah terlalu berlebihan jika ada banyak pengamat menilai bahwa pesantren itu merupakan persoalan enterprise para pengasuhnya, konsep seperti ini hendaklah jangan dipahami dalam konteks konvensional yang biasanya berkaitan erat dengan kepemilikan pribadi, akan tetapi hendaknya dipahami dalam konteks sosiologis, dalam konteks seperti ini, maka para pengasuh tersebut sejak awal memulai, mengembangkan dan menjaga dinamika pendidikan di pesantren, sehingga wajar sekali demikian ketatnya hubungan antara Kyai dengan pesantren yang di pimpinnya, sehingga tidaklah sedikit diantara mereka yang memehami itu sebagai ibadah dalam pengertian yang luas.

Clifford Geertz menyebut Kiai dengan sebutan *cultural broker*, yang berfungsi menyampaikan informasi-informasi baru dari dunia luar lingkungan yang dianggap baik dan membuang informasi yang dianggap kurang baik atau menyesatkan komunitas pesantren, pengamatan seperti ini dilakukan pada tahun 1960-an yang padahal ia sendiri sudah ketinggalan melihat Islam di Indonesia, terutama perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan pondok pesantren.

Walaupun memang, dalam kerangka administrasi, pondok pesantren sering tidak selalu dikaitkan dengan adanya institusi badan wakaf, para anggota badan wakaf itulah yang secara kolektif menentukan perjalanan pesantren, akan

tetai pengaturan demikian itu lebih dimaksudkan untuk menjamin tingkat sustainability pesantren, khususnya jika para pendiri dan pengasuhnya sudah tidak ada lagi, dalam situasi biasa, maka hidup matinya pesantren berada pada tangan pengasuhnya atau pendirinya, dalam konteks seperti inilah personal enterprise hendaknya dipahami.

Subkultur pesantren yang dibangun oleh kiai dan santri dengan ciri-ciri *eksklusif, fanatisme* dan *esoteris* adalah sebagai suatu upaya dalam rangka menjaga tradisi-tradisi keagamaan dari pengaruh eksternal, walaupun sebenarnya yang harus mendapatkan perhatian adalah dari segi hubungan antara subkultur pesantren dengan pengaruh perubahan sosial, (Hadimulyo; 1985; 98).

Perkembangan masing-masing pesantren memiliki akselerasi yang berbeda, dan gejala ini dapat diketahui dari faktor sosial budaya yang mempengaruhi masyarakat sekitar pondok pesantren itu sendiri, perbedaan sosial budaya masyarakat menentukan tujuan berdirinya lembaga pesantren, sehingga dalam perkembangan selanjutnya masing-masing pondok pesantren memiliki arah yang berbeda, sesuai dengan tingkat kebutuhan masyarakat sekitar.

Pondok pesantren memiliki tujuan keagamaan sesuai dengan pribadi dari Kiai pendiri pesantren tersebut, sedangkan metode pengajarannya dan materi kitab yang diajarkan ditentukan sejauh mana kualitas yang dimiliki oleh kiai dan yang dipraktikkan sehari-hari dalam kehidupannya, (Manfre; Ziemek, 1986; 135).

Pesantren memiliki misi yang sarat dengan muatan-muatan keagamaan, bahkan seorang kiai menjelaskan bahwa pesantren adalah sebagai suatu ladang

amal ibadah untuk kehidupan akhirat, tujuan yang tidak dibuktikan dengan papan statistik dan tertulis adalah untuk menghindari sikap ria, (Sukanto, 1999; 141).

Corak kelembagaan pondok pesantren serta kepemimpinan yang dilakukan era sekarang tidak lain merupakan kosekuensi logis dari perjalanan pesantren dalam periode sebelumnya, perubahan dan penyesuaian yang terjadi dalam dunia pesantren menunjukkan bahwa visi, misi dan kepemimpinan kiai mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan kehidupan masyarakat serta sistem pendidikan nasional, hal ini merupakan suatu bukti bahwa peantren dapat melakukan pembaharuan sistem pendidikannya yang telah diterpkan selama bertahun-tahun, bahkan yang lebih luwes lagi kiai bersedia meninjau kembali pemahaman keagamaan, termasuk bidang-bidang sosial, serta mencari pola baru dalam kaderisasi kepemimpinan guna mempersiapkan re-generasi kepemimpinan pondok pesantren.

Visi yang dikembangkan oleh pesantren akan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya, baik lembaga pendidikan non formal terlebih lembaga pendidikan formal, pesantren adalah suatu lembaga pendidikan yang tidak mencetak pegawai yang mau diperintah oleh orang lain, akan tetapi lembaga pendidikan yang mencetak majikan (paling tidak) untuk dirinya sendiri, bahkan lembaga yang mampu mencetak orang-orang yang berani hidup mandiri, (Mukti Ali, 1991,; 3).

Hal ini dibuktikan dengan mutu lulusan yang sudah sekian lama mengenyam pendidikan di pesantren lalu terjun kemasyarakat dan berbaur untuk hidup dala masyarakat bahkan mereka cenderung menjadi pionir yang selalu

berusaha merenovasi dan menata kehidupan keagamaannya yang semakin sarat dengan tuntutan perubahan zaman.

Mustuhu (1994; 55) mengemukakan bahwa pondok pesantren memiliki visi dan misi :

Menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi kehidupan masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula dan pelayan masyarakat, seperti halnya misi yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW, dan selain itu mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian menyebarkan agama atau menegakan Islam dan kejayaan umat Islam (Izzul Islam Wal Muslimin), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia, idealnya kepribadian yang dituju oleh Allah SWT.

Sutomo terkenal dengan visinya yang sangat tajam melihat dunia pondok pesantren, dan beliau terkenal dengan ajurannya yaitu agar asas-asas sistem pendidikan pesantren dipergunakan sebagai dasar pembangunan pendidikan nasional, walaupun paham ini kurang mendapatkan tanggapan yang berarti, namun patutlah digaris bawahi bahwa pesantren telah dilihat sebagai suatu sistem yang tidak terpisahkan dari pembentukan identitas budaya bangsa Indonesia, (Malik Fadjar, 1998; 126), bahkan Wahid mempopulerkan pesantren sebagai sub-kultur dari bangsa Indonesia, dengan melihat latar belakang sejarah dan perkembangan pendidikan di Indonesia tidak dapat dipungkiri bahwa pesantren telah menjadi semacam local genius.

Dikalangan umat Islam sendiri nampaknya pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang memiliki keunggulan, baik dari segi aspek tradisi keilmuannya, maupun pengakuan masyarakat akan keberadaannya

yang oleh Martin Van Bruinessen menilai sebagai salah satu tradisi agung maupun sisi transmisi dan internalisasi moralitas umat Islam.

Akan tetapi disamping sisi-sisi kebaikan pondok pesantren dengan segala komunitasnya, namun perlu dikemukakan pula beberapa tantangan kedepan yang dihadapi oleh pondok pesantren dewasa ini, tantangan yang dialami oleh lembaga ini menurut para ahli semakin hari semakin kompleks terumata sejaln dengan maju pesatnya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi, tantangan ini menyebabkan terjadinya pergeseran nilai yang berkaitan dengan manajemen pondok pesantren.

Ada beberapa indicator pergeseran nilai yang dialami oleh pondok pesantren, diantaranya yang dikemukakan oleh Mustuhu :

- Kiai bukan lagi satu-satunya sumber belajar, dengan semakin beraneka ragamnya sumber belajar baru, maka semakin tinggi pula dinamika komunikasi antara sistem pendidikan pondok pesantren dengan sistem yang lain, santri dapat belajar dari berbagai sumber, namun kondisi semacam ini tidak segera menggeser kedudukan Kiai sebagai tokoh kunci yang menentukan corak pendidikan pesantren.
- Sering dengan pergeseran nilai, maka kebanyakan santri saat ini membutuhkan ijazah dan penguasaan bidang ketrampilan-ketrampilan yang jelas agar dapat mengantarkannya untuk menguasai dan memasuki lapangan kehidupan bru, sebab dalam kehidupan modern kita tidak hanya cukup dengan bekal moral yang baik, tetapi perlu dilengkapi dengan skil yang relevan dengan sinergis dan kebutuhan dunia kerja.



Pergeseran nilai sumber belajar tersebut merupakan suatu proses menuju demokrasi pondok pesantren khususnya bagi santri, dimana santri di berikan keluasaan untuk mencari berbagai disiplin ilmu yang sekiranya tidak di dapatkan di dunia pesantren, hal inilah yang menarik dalam perkembangan kemajuan pondok pesantren, perspektif sejarah membuktikan bahwa kyai memberikan kelonggaran bagi santri untuk mengenyam paham modernisasi, sebab hal ini tidak dapat dipungkiri sebagai dampak yang ditimbulkan oleh paham modernisasi yang semakin menuntut kebutuhan santri di masa mendatang.

Dengan melihat analisa yang ada, maka tuntutan terhadap kepemimpinan kyai pun semakin menggeliat, dalam arti semakin banyak pemerhati yang menganalisa tentang kepemimpinan kyai, dimana hal ini merupakan suatu bukti proses demikrasi dunia pondok pesantren sudah dimulai.

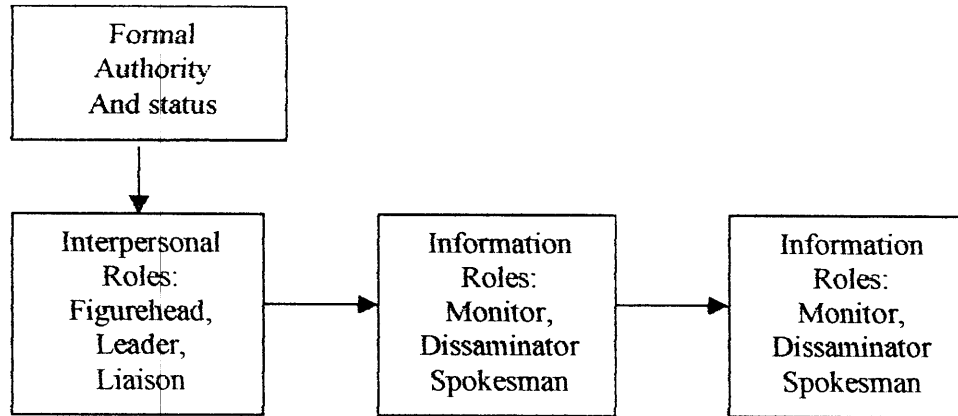
Memperjelas tentang teori kepemimpinan seorang kyai, maka selain kyai berfungsi sebagai *learning centered*, juga sebagai pembuat kebijakan baru ditengah-tengah hiruk pikuknya kehidupan bermasyarakat, terutama hal-hal yang berhubungan dengan masalah keagamaan.

Telah banyak dikembangkan teori mengenai kepemimpinan, baik kepemimpinan formal ataupun kepemimpinan nono formal, kepemimpinan Kiai termasuk kedalam kepemimpinan simbolik, hal ini dimaksudkan bahwa sebenarnya kata Kiai itu sendiri tidak ada dalam al qur an yang ada hanyalah kata-kata ulama, akan tetapi tidak menggeser makna kepemimpinan Kiai tersebut.

Dilihat dari segi otoritas dan statusnya sebagai pemimpin, Harry Mintzberg (1982;19) mengungkapkan adanya tiga peranan besar yang diemban

oleh pemimpin, dalam hal ini termasuk Kiai, yaitu ; interpersonal, informational dan decision toles, hal tersebut dijelaskan dalam gambar berikut;

Gambar : 2  
Otoritas dan Status Kepemimpinan Kiai



Sumber: Organization; behaviour, structure, and process, Gibson

Peranan hubungan antara perseorangan (Interpersonal Roles) ditimbulkan akibat adanya otoritas formal dari seorang pemimpin, yang meliputi unsure-unsur interpersonal roles, diantaranya figurehead berarti melamgangkan kyai yang dianggap sebagai lambang suatu pesantren diri agar peranannya sebagai lambang tidak menodai nama baik dari pada pesantren tersebut.

Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kyai untuk menggerakkan seluruh sumber daya pesantren, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai visi dan misi pesantren, fungsi kepemimpinan ini sangatlah penting sebab disamping sebagai penggerak, juga sebagai kontrol atas segala aktivitas pesantren yang berada dibawah kepemimpinannya.

Dalam fungsi sebagai penghubung, kiai berperan menjadikan penghubung kepentingan pesantren dengan kepentingan umat, sedangkan secara internal fungsi penghubung menjadi hak milik seorang kyai terutama dalam menjalin hubungan seperti yang telah dijelaskan di muka (hubungan bapak-anak).

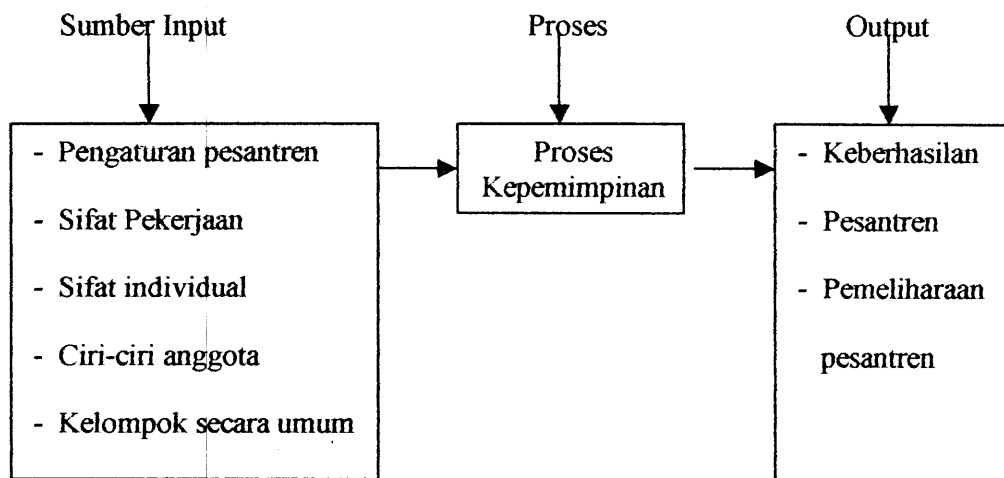
Peranan informational kiai berperan dalam menerima dan menyebarkan atau meneruskan informasi kepada santri dan para pengajar (unstad) dalam hal inilah kyai sebagai pusat urat syaraf (nerve centre) pesantren.

Adapun yang dimaksud dengan peranan pengambil keputusan (decisional roles), kyai memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat berat sekali, baik itu yang berhubungan dengan masalah santri terlebih yang berhubungan dengan masalah publik.

Dilingkungan pesantren, hubungan bapak-anak (kiai-santri) dipegang seumur hidup dan cenderung mekanistik (Sukanto, 1991; 40), seolah peragaan seorang santri untuk melakukan pendekatan dengan Tuhannya membutuhkan tokoh perantara (kyai) yang dapat menjembatani antara santri dengan Tuhan, sistem hubungan bapak-anak di pondok pesantren sangat komprehensif dan menarik hal ini mempengaruhi corak dan bentuk birokrasi pesantren, misalnya dalam proses pelaksanaan rekrutmen kepemimpinan yang diterima berkesar pada anggota keluarga, hubungan perkawinan, hubungan santri-kyai, sahabat karib dan sejenis lainnya.

Dengan memperhatikan kerangka teoritik di bagian terdahulu, maka sebagian kerangka atau visualisasi kepemimpinan dengan sistem terbuka pada pondok pesantren dapat dilihat seperti berikut :

Gambar : 3  
Visualisasi Proses Kepemimpinan Pesantren  
Ebagai Sistem Terbuka



Sumber: (Sukanto, 1991; 40)

Kebanyakan pesantren yang ada, masih menggunakan sistem organisasi tradisional, sebab posisi-posisi penting yang ada di dalamnya masih dijabat oleh anggota keluarga dari pihak yang sedang memerintah, mengenai siapa yang akan menduduki jabatan tertentu terlebih dahulu didasarkan atas bobot kepribadiannya, apabila pemilihan ditentukan jatuh kepada dirinya, maka ia langsung mendapatkan kepercayaan untuk menempati posisi yang ada, sehingga dalam periode berikutnya keturunan orang yang memerintah ini memiliki peluang besar untuk melanjutkan pendahulunya.

Bentuk kekuasaan tradisional dalam pelaksanaan organisasi birokrat tidak mengenal kewenangan yang dirumuskan dengan jelas berdasarkan ketentuan-ketentuan impersonal; tatanan rasional dalam hubungan pihak yang memerintah dan pihak bawahan; sistem yang teratur dari pengangkatan dan promosi

berdasarkan perjanjian bebas; latihan yang teratur dan berkesinambungan di bidang keahlian yang dibutuhkan; dan gaji masing-masing fungsionaris yang layak, (Wahid, 1982;77).

Memang diakui masih ada diantara kehidupan organisasi pondok pesantren yang masih menganut paham kekuasaan patrimonial (Max Weber), bahkan dalam kepemimpinannya masih ditunjang oleh sikap dan budaya keluarga yang emosional primordial, hal ini terbukti dari proses alih kepemimpinan di pondok pesantren, hal ini biasanya terpilih atau ditunjuk adalah keturunan dari kyai yang telah meninggal meskipun yang bersangkutan tidak atau kurang memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diandalkan, (Sukanto, 1999;39).

Diantara faktor yang ikut dominan dalam menentukan arah pendidikan dan model pesantren tradisional adalah :

- Gaya kepemimpinan paternalistic
- Semakin kuatnya ikatan primordial
- Gaya kehidupan masyarakat yang komunalistik
- Adanya extended family sistem

Proses dan gaya kepemimpinan dalam konsep diatas diterima oleh masyarakat berdasarkan pada salah satu tradisi yang mensyaratkan isi dan proses kepemimpinan, ruang lingkup serta kewenangannya ditentukan oleh pesantren, dan proses kepemimpinan didasarkan atas keputusan dari pemimpin itu sendiri dalam hal ini kyai yang memberikan kewenangan dalam mengelola dan memenej arah pendidikan pesantren.

Dalam masalah gaya kepemimpinan dan kekuasaan tradisional, Weber telah mengemukakan bahwa seseorang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu harus melalui pertimbangan berikut "kinsmen, slaves, dependents who are officers of the household, clients, coloni, freedmen, (patrimonial recruitment), dan berikutnya, extra patrimonial" person in a relation of purely personal loyalty such as all of lord (vassals), free man who voluntarily enter into a relation of personal loyalty as officials (Weber, 1978;346).

Dengan masuknya disiplin ilmu manajemen modern dalam dunia pondok pesantren, maka memberikan warna terhadap perlunya pondok pesantren melakukan inovasi terutama mengenai visi misi dan manajemen kepemimpinannya, Azyumardi Azra (1986; 229) mengemukakan bahwa pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam indigenous, telah berusaha melakukan berbagai eksperimentasi untuk menyesuaikan dengan sistem pendidikan modern, terutama pada segi-segi yang berkaitan dengan masalah kurikulum, teknik dan metode pengajaran, hal ini diawali pada tahun 70-an, akan tetapi perubahan-perubahan tersebut ternyata tanpa melibatkan wacana epistemologi, akibatnya modernisasi dalam dunia pondok pesantren hanyalah berlangsung secara adhoc (parsiall, sebab itulah modernisasi yang dilakukan pesantren selama ini hanyalah bersifat involutiuif; yakni sekedar perubahan-perubahan yang hanya memunculkan kerumitan baru dari pada terobosan-terobosan yang betul-betul bisa dipertanggung jawabkan, (Azyumardi Azra, 1999; 40)

Dalam penelitian lapangan Dhofier mengemukakan bahwa kyai dan pesantren telah memainkan peranan sebagai creative cultural makers dan dengan peran itulah kyai memainkan peranan yang sangat penting dalam konteks masyarakat muslim Indonesia modern, kyai dengan pesantrennya telah mampu menyumbangkan atas tumbuh dan berkembangnya kebudayaan Indonesia yang distinetive, lebih lanjut dikatakan Dhofier bahwa problema pembaharuan dalam pesantren terjadi karena adanya kontradiksi pada sebagian pesantren berupa tarik menarik antara kalangan muslim tradisional dengan gayanya yang memiliki kecenderungan yang kuat untuk menemukan kembali nilai-nilai tradisional kemudian diinterpretasikan kembali sesuai dengan persepektif baru dan yang lebih menekankan nilai-nilai tradisional sebagaimana adanya, (Zamakhsyari Dhofier, 1982; 175-176).

Pergeseran makna kepemimpinan dalam pondok pesantren telah memberikan nuansa yang berbeda terutama bila dilihat dari segi perencanaan dan kinerja produktivitas pesantrennya, walaupun mungkin memiliki kesamaan misi yang diemban oleh pesantren yang memiliki gaya kepemimpinan tradisional dengan gaya kepemimpinan pesantren yang modern yaitu membawa umat kepada jalan kebajikan.

Melihat dari lintasaan sejarah, kebanyakan kepemimpinan pondok pesantren tradisional dipegang oleh keluarga yang memiliki golongan darah biru, (Khaerul, 2001; 70), hal ini membuktikan bahwa hanya dari golongan terdekatlah yang dapat memimpin pondok pesantren, hal ini terbukti pada beberapa pesantren.

Dari kebanyakan pesantren yang ada, maka cirri utama yang melekat sebenarnya dapat dilihat dalam erabolasi permasalahan berikut;

Gambar 4  
Elaborasi Pokok Permasalahan Penelitian

**Situasi pesantren masa lalu**

- Pengelolaan berpangkal pada satu kebijakan Kiai
- Tidak ada perencanaan yang lebih terarah

**Situasi Pesantren masa sekarang**

- Menunjukkan peningkatan pada sisi fasilitas belajar
- Pergeseran nilai sumber belajar

**Situasi pesantren Masa Transisi**

- Tidak ada kesiapan Kiai melakukan suksesi
- Tidak ada kesiapan generasi muda melakukan suksesi

**Inovasi Kepemimpinan Pesantren melalui pembentukan Dewan**

Dari kebanyakan pesantren modern yang ada, sekarang ini cenderung masih mempergunakan gaya kepemimpinan yang mengarah kepada sistem tradisional, dan hal ini merupakan ciri dasar utama bagi pesantren, walaupun pada sisi lain mempergunakan gaya dan desain yang modern hal ini dibuktikan oleh beberapa pondok pesantren yang ada.

Dari sekian banyak pesantren yang ada, sistem yang dipergunakan dalam pesantren tersebut cenderung mengarah kepada maknisme dan kepemimpinan yang dapat disebut sebagai demokrasi terpimpin, sehingga salah satu ciri dari demokrasi seperti ini dapat berakibat bagi peralihan kepemimpinan kyai yang



meninggal, sehingga lajim dikatakan bahwa selama kyai tersebut hidup maka tajuk kepemimpinan berada dibawah naungan sepenuhnya.

Terlepas dari ragam kepemimpinan pondok pesantren yang ada dan masing-masing memiliki corak dan gaya kepemiminan yang berbeda, sebagai suatu disiplin ilmu pengetahuan, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai sejauh manakah gaya kepemimpinan pondok pesantren melakukan re-generasi dalam kepemimpinannya, serta sejauhmanakah re-generasi kepemimpinan tersebut mempengaruhi terhadap visi dan misi yang diemban oleh pesantren sebagai lembaga pendidikan milik masyarakat (khususnya umat Islam), dan bagaimanakah tanggapan umat terhadap pesantren mekanisme dan kinerja pesantren yang melakukan re-generasi kepemimpinannya, juga dari efektifitasnya sehingga kesan utama yang akan timbul, maka bagaimanakah pesantren modern telah melakukan inovasi bagi kelanjutan pesantren tersebut, adapun yang menjadi pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah bagaimanakah efektifitas pergantian kepemimpinan di pesantren?.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari analisis dasar dan latar belakang masalah yang telah diidentifikasi pada bagian terahulu membuktikan bahwa orientasi yang dimaksud dalam disertasi ini adalah berbicara banyak mengenai perencanaan jangka panjang dunia pondok pesantren terutama dilihat dari tinjauan sejarah pendidikan bangsa Indonesia yang diantaranya membuktikan bahwa pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang ikut andil dalam mencerdaskan kehidupan bangsa

terlebih membina umat manusia menuju kebajikan yang sesuai dengan tuntutan norma dan ajaran agama Islam.

Dari konsekuensi semacam itulah yang dijadikan pijakan berpikir bagi penulis dan pemerhati masalah pendidikan pada lingkungan pesantren yang semakin hari membutuhkan perhatian dari banyak kalangan baik dari pemerintah maupun pihak swasta (masyarakat), walaupun memang pendidikan pesantren sepenuhnya milik masyarakat.

Terdapat beberapa komponen atau bagian yang akan dibahas secara mendalam dari penelitian ini, terutama menyangkut visi dan misi, dan re-generasi kader pemimpin pondok pesantren tersebut, yang dengan tinjauan semacam ini memberikan warna yang semakin kompleks guna meningkatkan khasanah keilmuan pada disiplin ilmu pendidikan agama Islam.

Dengan mengambil batasan sekitar kepemimpinan kyai, maka pemilihan populasi dan sampel dilakukan berdasarkan criteria-kriteria yang akan ditentukan oleh penulis sebagai bahan pertimbangan dalam mencari sampel yang dikehendaki, hal ini didasarkan atas beberapa pertimbangan diantaranya; pesantren yang dapat dijadikan sampel memiliki jumlah santri yang cukup banyak, masuknya paham persekolahan atau madrasah, memiliki guru yang dianggap memenuhi standar, memiliki gaya bangunan yang cukup representatif, dan yang paling penting pesantren tersebut telah melakukan suksesi terhitung minimal dua kali. Maka analisis hasil dari disertasi ini akan dapat dilihat tingkat perencanaan jangka panjang pondok pesantren modern yang melekat pada

pesantren tersebut, sehingga pada gilirannya masyarakat akan mengetahui sosok dan figure kepemimpinan ideal bagi pondok pesantren modern di kemudian hari.

### **C. Tujuan Penelitian**

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi, deskripsi dan memprediksikan tingkat keberhasilan pondok pesantren dalam memenej visi dan misinya guna peningkatan produktivitas kinerja kyai yang mengelola pesantren tersebut.

Secara teoritik, hasil penelitian ini diarahkan pada sumbangan konsep kemampuan manajemen dan kepemimpinan kyai dalam mengelola pesantren modern dan pengkaderan pemimpin untuk kurun waktu berikutnya yang menginginkan semakin meningkatkan mekanisme kinerja sesuai dengan paham pembaharuan bidang pengetahuan, dan diharapkan menjadi suatu bahan kajian yang menarik dalam peningkatan profesionalitas kependidikan di lingkungan pondok pesantren, dan merupakan masukan bagi pembuat kebijakan peningkatan mutu pendidikan pesantren.

### **D. Mafaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat diungkapkan teori atau model baru dalam kepemimpinan yang ideal bagi pondok pesantren modern, yang pada umumnya berkorelasi positif dengan keberhasilan pesantren dalam mengembangkan misinya.

Teori semacam ini merupakan hasil analisis dari studi naturalistic kualitatif di lapangan (grounded theory), yang didukung oleh hasil analisis dan uji data yang didapat dari lapangan, lebih khusus lagi hasil penelitian ini diharapkan

mampu menyumbang sesuatu yang baru bagi disiplin ilmu manajemen, khususnya manajemen kepemimpinan pondok pesantren modern yang mestinya dihadapkan pada konsep-konsep campuran berdasarkan tinjauan searah berkembangnya pendidikan pesantren.

Hasil penelitian ini juga dapatlah dijadikan sumbangan berarti bagi pengelola pendidikan yang mencampurkan nilai-nilai tradisional dengan menerima paham adanya modernisasi pada lingkungan pesantrennya, dan juga dapat meningkatkan validitas dan memperkaya teori-teori tersebut sesuai dengan dukungan fakta dan landasan teori yang memadai.

Selanjutnya, penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan praksis khususnya bagi pesantren dalam meningkatkan kinerjanya dan merenovasi gaya kepemimpinan yang birokrat yang hal ini ada pada pesantren tradisional, khusus bagi para pemerhati pendidikan di dunia pesantren, penelitian ini akan dijadikan sumbangan baru bagi model kepemimpinan yang efektif bagi pesantren berkembang, terlebih pesantren modern.

#### **E. Asumsi-Asumsi**

Asumsi-asumsi yang mendasari pertanyaan penelitian adalah :

1. Pesantren dalam mempertahankan legalitas dan kelanjutannya, selalu didukung oleh beberapa factor terkait, bahkan hal ini cenderung menjadi permasalahan pokok terbentuknya lembaga seperti pesantren, yakni; Kiai, masjid, asrama, kitab dan unsur lainnya.
2. Dinamika sistem pondok pesantren adalah membentuk perilaku kepemimpinan mandiri, dan ciri utama yang melekat dari kemandirian

tersebut selalu didasarkan atas kepekaan social yang cukup tinggi melihat perkembangan sejarah kehidupan manusia.

3. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada dirinya, pengikutnya, dan lingkungan pendukungnya, sehingga layaknya pesantren sebagai suatu institusi social, maka keberhasilan kepemimpinan Kiai sebetulnya dipengaruhi oleh tingkat kepenurutan pengikutnya.

#### F. Metode Penelitian

Penelaahan dan pengungkapan masalah penelitian kemampuan menajerial dan re-generasi kepemimpinan di dunia pesantren tidak akan mudah, sebab hal ini memerlukan beberapa tinjauan, diantaranya dengan menggunakan tinjauan sejarah dapat membantu penelitian kemana sebenarnya arah yang dituju oleh pesantren tradisional dan apakah ada sisi kesamaan dengan pesantren moderin serta model manakah yang dianggap efektif bagi kebutuhan umat dimasa mendatang, oleh sebab itu sebelum penelitian dilakukan lebih lanjut maka dilakukan pengumpulan data sementara observasi kepada beberapa pesantren, dan langkah selanjutnya adalah mengungkap profil kepemimpinan dan re-generasi kepemimpinan pondok pesantren tersebut.

Adapun langkah-langkah yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah melakukan;

- a. Menentukan objek dan memilih beberapa lokasi pesantren yang dimaksud untuk dijadikan sampel penelitian, hal ini didasarkan atas pertimbangan yang diajukan dengan batasan yang dibuat tersendiri oleh peneliti.

- b. Teknik yang diambil berikutnya adalah dengan menggunakan beberapa cara; diantaranya dengan menggunakan studi literatur, wawancara, dan studi dokumentasi, yang diharapkan dengan ini dapat melihat sejauhmanakah keberadaan pesantren tersebut berada di tengah-tengah masyarakat dan bagaimanakah tingkat pengakuan masyarakat akan sistim yang dipergunakan pesantren dalam melakukan re-generasi kepemimpinannya, lalu bagaimanakah visi pesantren modern tersebut, hal ini dilihat dari re-generasi kepemimpinan yang akan mengendalikan pesantren tersebut dikemudian hari, dan sesuatu yang mendasar bagaimanakah pesantren menerima dan memberlakukan paham demokratisasi bagi dunia pesantren.
- c. Setelah data masing-masing pesantren tersebut terkumpul, maka dilakukan investarisasi dan pengklasifikasian data lalu untuk kemudian dilakukan deskripsi dan kemungkinan-kemungkinan terbaik untuk dijadikan rujukan umum yang bersifat objektif, sistematis, dan terstruktur.
- d. Langkah berikutnya mencari dan menemukan titik penyelesaian tehadap penelitian ini berupa kesimpulan dan merekomendasikan sebagai model perencanaan sistem dan manajemen re-generasi kepemimpinan pondok pesantren.

## **G. Paradigma Penelitian, Premis dan Pertanyaan Penelitian**

### **1. Paradigma Penelitian**

Bogdan dan Biklen (1982; 30) mengemukakan bahwa metode kualitatif tidak menggunakan hipotesis untuk pembuktiannya, melainkan

mempergunakan paradigma” A paradigm loose collection of logically held together assumption, concepts, or proposition that thinking and research”, paradigma seperti yang diterangkan oleh Bogdan dan Biklen berfungsi untuk melakukan tinjauan terhadap teori-teori yang dipergunakan dalam penulisan ini serta memandu hasil penelitian yang dimaksud.

Kasus penelitian kualitatif diterangkan oleh Lincon dan Guba (1985; 15) berfungsi sebagai penetapan boundaries of study, sehingga fakta-fakta yang diungkapkan dimungkinkan sebagai grounded theory, penetapan focus juga menetapkan secara efektif inclusion-exclusion criteria bagi kemungkinan informasi-informasi yang bersifat baru yang akan muncul mencerna hasil penelitian di lapangan.

Scatzman dan Strauss (1973; 57) mengemukakan bahwa penetapan seperti ini berfungsi sebagai theoretical leads dalam menentukan bahkan mengembang kan hasil penelitian di lapangan.

## 2. Premis Penelitian

- Sistem perencanaan yang akurat biasanya memerlukan informasi sebagai suatu jaringan, arus-arus informasi yang baru menghasilkan pola-pola pembuatan keputusan yang baru pula, dan pola baru dalam pengembalian keputusan, berarti pula perubahan-perubahan dalam hubungan kewenangan dan kekuasaan.
- Pergeseran nilai dan saratnya peluang kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan telah menggeser nilai-nilai kepemimpinan kyai sebagai figure sentral serta panutan bagi masyarakat sekitar, khususnya santri

yang menginginkan adanya pemenuhan atas kebutuhan lahiriahnya untuk siap menghadapi perkembangan jaman ini yang menurutnya membutuhkan bekal-bekal atau keterampilan.

- Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki karakteristik sosial keagamaan yang berbeda dengan lembaga lainnya, seperti halnya perilaku tawaduk santri kepada kepemimpinan kiai.
- Pondok pesantren memiliki tradisi keagamaan yang khas, yang disebut dengan subkultur, dikhawatirkan perkembangan baru pendidikan berupa sekolah masuk kedua pesantren justru akan menghilangkan jatu diri pesantren tersebut, hal ini menjadi tugas berat bagi kyai sebagai manejer yang mengelola pesantren tersebut, sebab apapun kebijakannya, maka akan menjadi kebijakan fublik.
- Kegiatan penelitian yang ekstensif terhadap keberhasilan kepemimpinan memiliki implikasi yang penting terhadap para pelaksana kepemimpinan, dengan melakukan pendekatan seleksi, pelatihan, dan rekayasa situasi, maka orientasi perbaikan kepemimpinan dunia akan terlaksana dengan baik, bahkan dukungan yang berikutnya adalah pengembangan organisasi, dengan demikian kualifikasi kepemimpinan pondok pesantren dapat dipenuhi melalui unsure seleksi atau melakukan re-generasi kepemimpinannya.

### 3. Pertanyaan Penelitian



Melalui paradigma, dan premis penelitian, maka pertanyaan yang dapat diungkapkan dalam penelitian ini adalah ;

1. Bagaimanakah deskripsi, prediksi dan profil kepemimpinan pondok pesantren ? Siapakah yang dipersiapkan oleh pesantren untuk menjadi pemimpin ketika kepemimpinan yang dijalani sekarang sudah habis?, dan langkah-langkah apakah yang dipergunakan pesantren dalam menyamakan persepsi dan visi kepemimpinan, dan langkah-langkah apakah yang ditempuh oleh pesantren dalam melakukan re-generasi kepemimpinan pesantren tersebut?
2. Bagaimanakah perilaku kehidupan keluarga pesantren berpengaruh terhadap sistem re-generasi kepemimpinan pondok pesantren?, dan sejauhmanakah kedekatan hubungan keluarga pesantren mempengaruhi terhadap penempatan posisi dan pemilihan kepemimpinan pondok pesantren tersebut ?
3. Bagaimanakah pesantren mempertimbangkan nilai-nilai tradisional dalam melakukan re-generasi kepemimpinan serta pada sisi manakah pesantren melakukan inovasi dalam segi kepemimpinannya.
4. Nilai-nilai dominan apakah yang terkandung dalam profil kepemimpinan pesantren masa lalu, masa transisi, dan masa mendatang.

#### **H. Kerangka Pemikiran**

Kerangka yang melandasi pemikiran tentang makna kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan

pendekatan sifat, perilaku, situasi dan pendekatan kontingensi, (Wahjosumidjo, 1999; 39). Untuk memahami kepemimpinan secara serius dan mendalam, maka lebih lanjut perlu dipahami makna kepemimpinan dalam konteks yang luas, seperti yang diungkapkan oleh Hellriegel dan Don di bawah ini:

“Leaders are persons others want to follow, leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers the great persons who capture the imagination and administration of those with whom they deal, dan lebih lanjut dikatakan bahwa “she is a leader in the sense that he is able to communicate ideas to others in such a way as to influence their behaviour to reach some goals, (Hellriegel Don, & John W Glocum, 1982; 515).

Cattell (1951) memberikan definisi lain mengenai makna kepemimpinan dalam sebuah organisasi, dikatakannya bahwa kepemimpinan adalah “ the leader is the person who creates the most effective change in group performance, the other, leader is one who succeeded in getting other to follow him, (Cowley, 1928).

James A.F. Stoner (1982) memberikan definisi tentang tugas utama yang diemban oleh seorang pemimpin, yaitu diantaranya menyangkut :

- Task related atau problem solving function, dalam fungsi inilah pemimpin memiliki dasar dalam memberikan saran dan masukan kepada bawahannya atau memberlakukan sebuah kebijakan, baik itu kebijakan baru ataupun kebijakan lama yang telah ditetapkan.
- Group maintenance function atau sosial function, hal ini meliputi tugas pemimpin dalam membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok yang sedang berselisih, dan seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

Dari beberapa pendapat tentang pemimpin yang dikemukakan oleh para ahli, memberikan suatu kejelasan tentang konsep kepemimpinan secara luas, hal ini dipahami dari berbagai sudut pandang, yang pada intinya proses demokratisasi akan berjalan ketika makna kepemimpinan yang menjalankan suatu organisasi atau lembaga sejalan dengan makna organisasi yang memiliki paham terbuka, terbuka dalam hal kepemimpinan berarti memiliki fungsi mengembangkan sumber daya yang ada berdasarkan masukan-masukan baik itu masukan secara internal ataupun eksternal.

Makna kepemimpinan dalam sebuah lembaga organisasi memiliki kesamaan konsep, dan konsep yang utama adalah menjalankan roda organisasi atau lembaga secara efektif dan efisien, dan makna kepemimpinan dalam sebuah pesantren termasuk kedalam kategori diatas.

Gaya kepemimpinan sebuah pesantren masing-masing berbeda sesuai dengan visi dan misi yang diemban oleh pesantren tersebut, dan juga kadar keilmuan pemimpin pesantren tersebut (kyai) akan turut serta membentuk wacana produktivitas lembaga yang dipimpinnya.

Kebanyakan dari sistem yang ada, pesantren saat ini menggunakan gaya kepemimpinan paternalistic/ otoriter, sehingga akibat yang ditimbulkan dari kepemimpinannya tidak jarang memberikan lingkup yang sempit terhadap kebebasan, kreativitas dan inisiatif pihak bawahan, pihak bawahan rata-rata menerima kebijakan dari kyai dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai seorang pengabdian, pengaruh kyai sangat kuat, sehingga apapun yang dikatakan

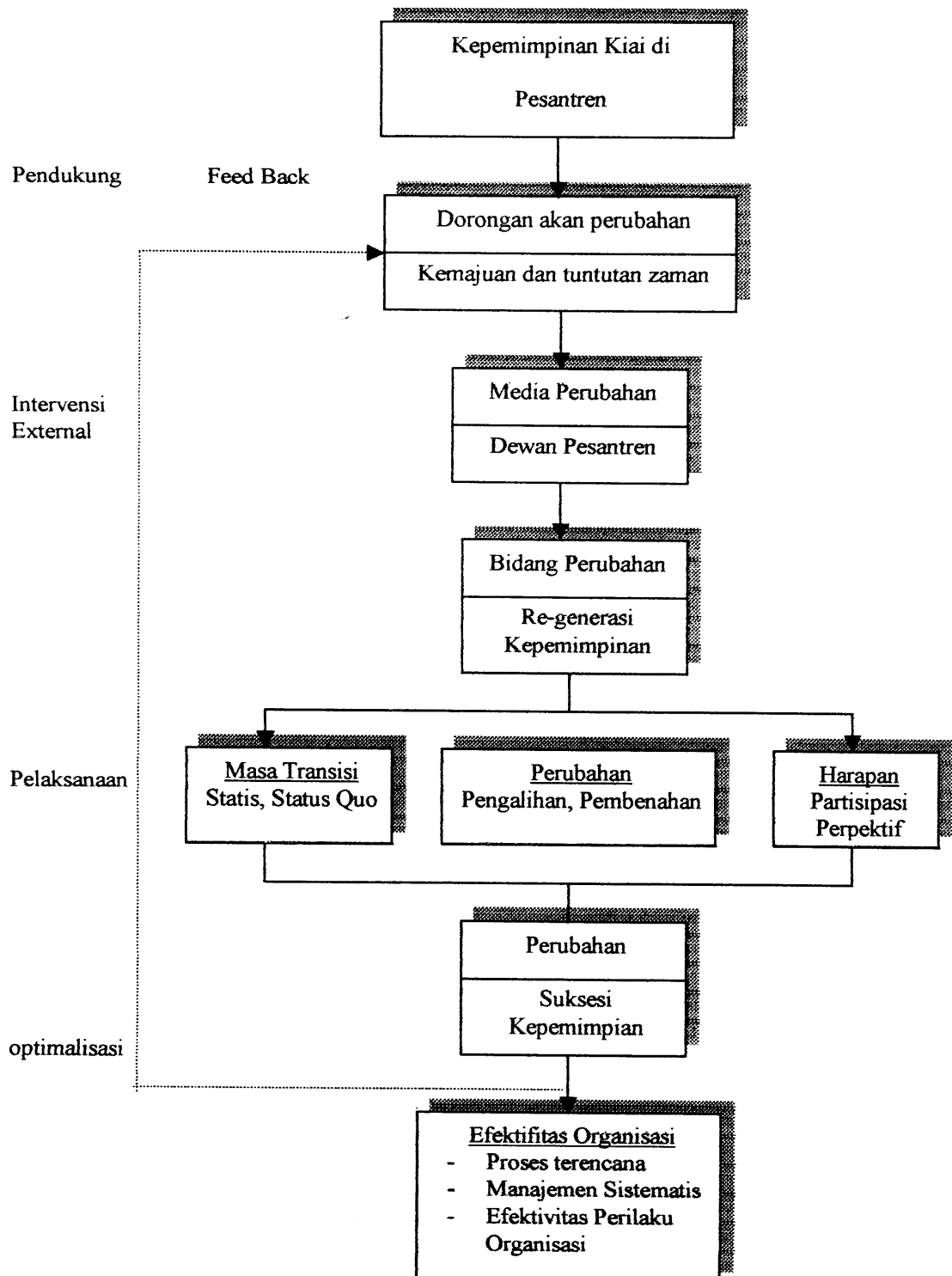
kyai maka itulah kebijakan yang berlaku, dan tak jarang pengikutnya menyakini bahwa fatwah kyai dianggap sebagai suatu fatwah yang dianggap sacral.

Kontrol Kiai dalam penyelenggaraan proses belajar-mengajar santri dilakukan secara ketat, padahal kalau dicermati kontrol semacam ini disamping memasung kemerdekaan berfikir juga memberikan gerak yang sempit bagi bawahannya, dan pada kondisi yang demikian inovasi tidak akan tercapai.

Gaya otoriter atau paternalistik yang dimiliki oleh Kiai berbeda dengan gaya paternalistic pada lembaga diluar pesantren, kalau diluar lembaga pendidikan pesantren mungkin tidak akan diterima gaya kepemimpinan sebagai berikut, akan tetapi kalau diterapkan pada lingkungan pesantren hal ini tidak mengalami kesulitan, disamping Kiai sebagai figur sentral juga tidak ada pihak lain yang menandingi kyai dalam kepemimpinannya sebab Kiai sebagai pemegang tunggal kekuasaan dalam pesantren tersebut, dan Kiai tidak usah merisaukan pihak-pihak lain sebab memang tidak ada yang tokoh yang setarap dengan Kiai tersebut.

Anggapan semacam diatas secara langsung ataupun tidak langsung akan berakibat terhadap proses perjalanan keberlangsungan pesantren yang dianggap memiliki keterkaitan yang sangat erat dalam pembentukan sumber daya manusia unggul yang dipersiapkan untuk memimpin bangsa ini, sehingga orientasi utamanya adalah membentuk akhlak mulia akan terlaksana dengan baik dan berjalan seperti yang diharapkan oleh pendiri pesantren dan masyarakat luas.

### Kerangka Pemikiran



Kerangka diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai senantiasa didasarkan atas visi dan misinya sebagai penerang bagi umat, khususnya umat Islam (rahmatan lil alamin) dan hal ini dibuktikan dalam kinerjanya secara internal yang berhubungan dengan komponen-komponen yang ada di dalam lembaga pondok pesantren, juga kinerja secara eksternal, dan hal ini senantiasa menjadi harapan masyarakat yang menganggap pigur kyai sebagai penerang dalam kehidupan bagi umatnya.

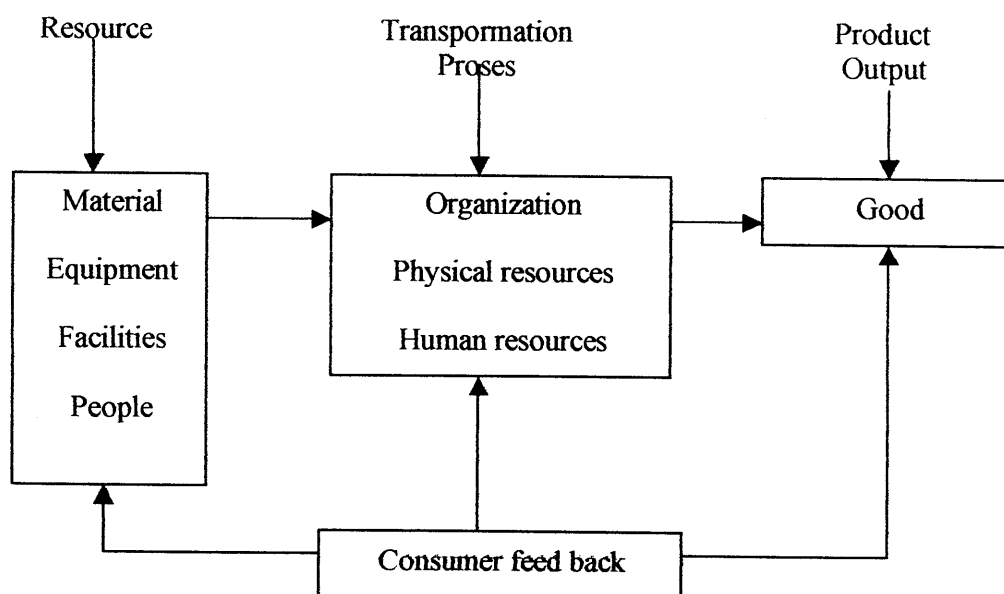
Untuk mewujudkan kinerja semacam itu tidak terlepas dari pengaruh internal dan eksternal lembaga pesantren sebagai lembaga pendidikan yang memiliki sistem terbuka, dengan adanya sistem tersebut, maka kyai harus memiliki kesiapan tentang masukan-masukan baik dari internal ataupun eksternal selama masukan tersebut bersifat positif terumata bagi kebikan pesantren dan kemaslahatan umat.

Sistem terbuka tersebut merambah keseluruhan komponen yang ada di dalam pesantren termasuk di dalamnya mengenai rekrutmen dan re-generasi kepemimpinan yang akan mengendalikan pesantren di kemudian hari, hendaknya dengan adanya sistem terbuka, maka dibentuk dewan majelis pesantren yang memiliki tugas dan peranan sangat strategis, sehingga dalam hal ini dewan majelis bukanlah hanya kepanjangan tangan kyai semata, melainkan memiliki tugas dan peranan yang sama dengan kyai, sebab dalam hal manusiawi Kiai tidak akan terlepas dari kesalahan, dan dewan majlis pesantren merupakan kendali mutu terhadap kegiatan yang ada di pesantren.

Pesantren sebagai sistem terbuka atau sebagai sistem sosial, berarti pesantren melibatkan orang yang pada akhirnya pesantren akan tergantung kepada manusia yang menjalankannya serta tergantung pada orang untuk tampil atau berperilaku.

Meskipun orang-orang merupakan sumber daya manusia dalam pesantren, tetapi pesantren adalah lebih dari sekedar itu, pesantren juga meliputi; sarana, prasarana, fasilitas, dan sumber daya lainnya yang mendukung pesantren, gambar dibawah ini merupakan symbol pesantren sebagai organisasi/lembaga tersebut.

Gambar : 5  
Elaborasi Pesantren sebagai sistem Terbuka



Visi pertama yang dikembangkan organisasi sistem terbuka adalah memperhtikan betul-betul masukan-masukan baik yang datang dari dalam ataupun dari luar, dan hal ini perlu dibuktikan dalam re-generasi kepemimpinan pondok pesantren yang hendaknya didasarkan pada orientasi sosial atau kemaslahatan

umat, setelah menyamakan persepsi tentang re-generasi kepemimpinan pondok pesantren, maka segerakan dilakukan re-generasi kepemimpinan pondok pesantren yang senantiasa didasarkan ada aspek-aspek atau criteria layaknya pemimpin yang professional, dengan model seperti ini, maka model perencanaan jangka panjang dan manajemen kepemimpinan pondok pesantren akan terlaksana sesuai dengan disiplin ilmu manajemen yang mengacu kepada produktivitas dan profesionalisme kinerja lembaga sebagai sistem terbuka.

## **I. Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan atas beberapa pertimbangan yang sengaja dibuat khusus oleh peneliti, diantaranya lokasi yang dijadikan sampel penelitian adalah di Pondok Pesantren yang berada di wilayah Cirebon, hal ini diambil karena didasarkan pertimbangan-pertimbangan yang meliputi criteria, pesantren yang dijadikan sampel dalam penelitian ini telah melakukan suksesi kepemimpinan, memiliki jumlah santri yang banyak dalam standar kapasitas sekitar 200 orang keatas, memiliki jumlah ustad yang memenuhi, memiliki gaya dan manajemen yang memasukan unsure persekolahan.

### **2. Waktu Penelitian**

Waktu yang dibutuhkan oleh peneliti dari awal penyusun rancang penelitian sampai dengan tahap laporan akhir penelitian, adapun kebutuhan waktu tersebut senantiasa disesuaikan berdasarkan atas



kebutuhan-kebutuhan perolehan data serta pengolahannya, dan hal ini pula memberikan sinyalemen bahwa penelitian ini bukanlah yang terahir dalam wacana berpikir bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam, sehingga memberikan peluang bagi peneliti lain untuk meneruskan penelitian bidang lain yang berhubungan dengan masalah pesantren.

