

**PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT DI PONDOK PESANTREN**  
**(Studi Kasus Pendidikan Berbasis Masyarakat**  
**di Pesantren Al-Ittifaq Bandung, Jawa Barat**

**Nurhattati Fuad\***

**Abstract:** *This research tries to elaborate and analyse the dynamic growth of pondok pesantren (pontren) Al Ittifaq, Bandung West Java as a religiously-based educational institution. In a detail, the research elaborates "how community based education (CBE) implemented in al Ittifaq pontren", focusing on: 1) the objective condition of the CBE implemented in the pontren which covers autonomy of pontren, its curriculum and learning strategy carried out, empowers the community for the sake of their economic development and the community involvement, or participation, (2) managerial characteristics of CBE implemented, deals with its planning, organization, leadership, and control used in the pontren, (3) development of community-based education in pontren. With the qualitative approach by using a single case method, the writer highlights some findings as follows. First, pontren Al Ittifaq is a CBE institution in which it has certain characteristics, namely: (a) kyai-based education autonomy, (b) local need and community based-curriculum, (b) improving the community life quality through community empowering programs, and (c) developing a symbiotic mutualism model of participation, Second, there are some managerial characteristics of the CBE developed in the pontren Al Ittifaq: (a) Kyai has a dominant authority in the case of formulating and establishing the vision, mission, orientation, objective and policies of the Pontren, (b) developing the professional and familism-based organization which is carried out by building the synergic collaboration amongst Kyai, Government (both local and central), higher education institution, non-governmental organisation, companies, and local community, (c) applying the charismatic-professional leadership model, (d) implementing the internal controll based on the principles of trust, amanah, and God' blessing. Third, CBE model in the pontren is potentially developed extensively.*

**Keywords:** *Community-based education, educational management, and pondok pesantren.*

## **PENDAHULUAN**

Berkaitan dengan kebijakan baru tentang otonomi pendidikan, terutama berkaitan dengan PBM, pondok pesantren (pontren) merupakan realitas pendidikan Indonesia yang sangat menarik untuk dikaji, karena memiliki *typical characteristics* yang diasumsikan sebagai PBM. Pontren tumbuh dan berkembang dari, oleh, dan untuk masyarakat. Menurut H.A.R Tilaar (2002:80) Pontren merupakan lembaga pendidikan Islam yang *indigenous*, yang hingga kini mandiri dan memberdayakan masyarakat. Bahkan menurut pengamatan Nielsen (2000:6), ternyata pendidikan pontren merupakan satu-satunya pendidikan yang sepenuhnya *community-based*.

Pada beberapa dekade terakhir, pontren di Indonesia mengalami perkembangan sangat pesat. Pada 1981 berjumlah 5.661 pontren (38.397 santri). Empat tahun kemudian, 1985 menjadi 6.239, tahun 2002 terus bertambah hampir dua kali lipat, menjadi 13.067 pontren. Terakhir pada tahun 2008 menjadi 24.206 pontren yang menjadi tempat menimba ilmu bagi lebih dari 3.647.719 santri. Pontren tersebut meliputi 13.477 pontren salafiyah, 3.165 pontren khalafiyah dan 7.564 pontren kombinasi (*Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 2008: 108).

---

\* Dosen Universitas Negeri Jakarta

Dari jumlah pontren yang berkembang di Jawa Barat dan Jawa Tengah, diantaranya terdapat pontren yang berorientasi pada proses *tafaquh fiddin* yang menekankan pada pendalaman dan pemahaman ilmu agama semata, dan pontren yang berorientasi pada pemberian pengetahuan umum, keterampilan praktis maupun *life-skills* selain ilmu agama dan terdapat pontren yang berorientasi pada penyelenggaraan sekolah formal (*boarding-madrasah*) yang kian berkembang dewasa ini. Mempertimbangkan varian pontren, besaran infrastruktur, jumlah santri, sebaran potensi wilayah, orientasi muatan pendidikan serta kecenderungan tingkat keterlibatan interaktif pontren dan masyarakat, penelitian ini diarahkan pada pesantren yang berorientasi pada *tafaquh fiddin*, pemberian keterampilan praktis, derajat pemilikan otoritas, keterlibatan dan pemberdayaan masyarakat oleh pontren, ditetapkan pontren yang diteliti adalah pontren *Al-Ittifaq* Desa Alam Endah Kec. Rancabali Kab. Bandung, Jabar.

Terdapat sejumlah alasan mendasar mengapa pontren tersebut dipilih. Pontren *Al-Ittifaq* merupakan pontren yang mengindikasikan memiliki unsur-unsur pendidikan berbasis masyarakat, seperti pengelolaan pendidikan yang otonom, kurikulum sesuai kebutuhan masyarakat lokal, melakukan pemberdayaan masyarakat, mendayagunakan segenap sumber, serta mempartisipasikan masyarakat. Pesantren tersebut sejak tahun 1997 menjadi percontohan nasional pengembangan ekonomi umat melalui program agribisnis. Menurut Asrori S. Karni (2009:225) kampung Ciburial Desa Alam Endah kini menjadi daerah agrobisnis berbasis pesantren paling maju di Indonesia. Berkat agribisnisnya, Pontren *Al-Ittifaq* mampu menggratiskan biaya mesantren santrinya yang berjumlah 450-an orang yang nota bene berasal dari masyarakat miskin. Kiprah yang dijalankan Pontren *Al-Ittifaq* berdampak pada diperolehnya berbagai penghargaan, diantaranya adalah: (1) Kalpataru untuk kategori Penyelamatan Lingkungan (2003); (2) Bakti Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2003); (3) Pelaku Usaha yang menerapkan Pedoman Budidaya yang Baik-*Good Agricultural Practices* (2006); (4) Pelopor Kewirausahaan Nasional (2007); (5) Penghargaan dari Bank Danamon kategori Penghargaan Nirlaba (2007). Atas dasar inilah, pesantren *Al-Ittifaq* merupakan objek kajian kasus, karena memiliki karakter khusus dibanding sebagian pontren lainnya di Nusantara.

### **Pondok Pesantren (Pontren)**

Menurut C.C. Berg 9 (1982:32), santri berasal dari bahasa India *shastri*, yang berarti buku suci, buku-buku agama, atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan. Menurut Mastuhu (1994:6) pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Zamakhsyari (1982:44-45) menyatakan, terdapat lima elemen dasar dalam penyelenggaraan pendidikan Islam di pesantren, yaitu (a) tempat tinggal santri (pondok), (b) masjid tempat belajar, (c) santri, (d) pengajaran kitab klasik, dan (e) kyai-ulama sebagai pengasuh.

Ziemek (1983:32) mengelompokan pesantren ke dalam lima kelompok, yaitu: (a) pesantren yang menggunakan masjid sebagai tempat pengajaran bagi kaum sufi (pesantren tarekat); (b) pesantren yang selain memiliki masjid tempat pengajaran, juga dilengkapi dengan pondokan tempat tinggal santri; (c) pesantren yang dikembangkan dari jenis kedua, dilengkapi dengan madrasah yang berorientasi pada sekolah pemerintah; (d) pengembangan dari jenis ketiga, yang dilengkapi dengan program tambahan berupa pendidikan keterampilan bagi santri atau masyarakat sekitar; (e)

pesantren yang memiliki komponen klasik, dilengkapi sekolah formal. Namun apa pun jenis serta bentuknya, unsur utama yang menjadi ciri khas pontren, adalah: terdapatnya kyai sebagai tokoh sentral, santri sebagai peserta didik, masjid sebagai pusat pembinaan agama, pondok/asrama sebagai tempat tinggal santri, serta terdapatnya tradisi pengkajian kitab klasik masih tetap dipertahankan.

### **Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM)**

Pendidikan berbasis masyarakat/PBM (*Community-Based Education*) menurut E. Hamilton dan P. Cunningham (1989) yang dikutip Michael W. Galbraith (2004:3) adalah, “*an educational process by which individuals (in this case adults) become more competent in their skills, attitudes, and concepts in an effort to live in and gain more control over local aspect of their communities through democratic participation*”. Proses pendidikan dimana individu (dalam hal ini orang dewasa) menjadi lebih kompeten dalam keterampilan, sikap, dan konsep dalam upaya atas aspek-aspek lokal dalam masyarakat melalui proses partisipasi yang demokratis. Dengan demikian, pendidikan berbasis masyarakat dalam konteks ini adalah pendidikan yang penyelenggaraannya dikelola masyarakat secara otonom, tumbuh atas kebutuhan masyarakat, kurikulum sesuai karakteristik dan kebutuhan masyarakat, memanfaatkan segenap sumber yang tersedia di masyarakat, serta menekankan pentingnya partisipasi masyarakat. Komponen pendidikan berbasis masyarakat terdiri atas: 1) otonomi dan desentralisasi, 2) kurikulum, 3) pemberdayaan, dan 4) partisipasi masyarakat.

### **Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan pendidikan. Gulick (2000:1) melihat manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistemik mengupas bagaimana orang bekerja sama, dan Follet (2000:1) memandangnya sebagai kiat, karena terkait dengan cara-cara mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Hersey dan Blanchard (1988:3), mengartikan manajemen sebagai proses kerjasama dengan dan melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, yang dimaksud pendidikan menurut Thorndike dan Barnhart (1965:57) adalah, “*development in knowledge, skill, ability, or character by teaching, training, study, or experience*”. Pengembangan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atau karakter melalui pengajaran, latihan, studi atau pengalaman. Dalam perspektif pendidikan itu sendiri, merupakan “upaya sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara” (*UU SPN No. 20 Tahun 2003*).

Dengan demikian manajemen pendidikan adalah proses kerjasama dengan dan melalui orang-orang atau kelompok, dengan menggunakan segenap sumber daya dalam upaya mengembangkan potensi peserta didik ke arah tujuan pendidikan yang ditetapkan. Griffin (2000:9-10) menyatakan, “manajemen mencakup perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan”. Dengan demikian, fungsi manajemen terdiri dari: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) kepemimpinan dan (4) pengawasan. Adapun substansi manajemen pendidikan terdiri atas: ketenagaan, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, hubungan dengan masyarakat, dan kurikulum.

## METODE

Penelitian dilaksanakan di pontren Al-ittifaq Desa Alam Endah, Kecamatan Rancabali, Kabupaten Bandung Jawa-Barat. Pontren Al-Ittifaq yang terletak di Kampung Ciburial, Desa Alam Endah, Kecamatan Rancabali, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat, dipilih sebagai lokasi dan subjek penelitian, karena berdasar studi pendahuluan, pontren tersebut mengindikasikan memiliki karakteristik pendidikan berbasis masyarakat yang unik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode studi kasus tunggal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penyelenggaraan PBM di Pontren

#### a. Otonomi Kyai dalam Penyelenggaraan PBM di Pontren Al-Ittifaq

Ada tidaknya otonomi dalam PBM ditandai oleh sejauh mana lembaga pendidikan memiliki dan menggunakan otoritas (kewenangannya) dalam pengaturan kemana dan bagaimana penyelenggaraan pendidikan diarahkan sesuai visi-misinya. Berdasar hal tersebut, Pontren Al Ittifaq dapat dikategorikan sebagai PBM karena memiliki tata organisasi yang mandiri dan tidak tergantung pada organisasi/lembaga lain. Namun demikian, pemegang otonomi penyelenggaraan PBM di pontren Al Ittifaq, sebenarnya adalah Kyai yang kini menjadi pimpinan pontren.

#### b. Kurikulum Berbasis Kebutuhan dan Sumber Daya Lokal di Pontren Al-Ittifaq

Dalam penetapan kurikulum muatan lokal, intervensi otoritas Kyai demikian dominan. Orientasi, tujuan, dan program-program pendidikan Al-Ittifaq yang menekankan pada penyediaan dan penguatan kecakapan hidup atau keterampilan vokasional, menjadikan pontren Al-Ittifaq terkenal dengan keberhasilannya sebagai model pontren vokasional dan pontren pengatasan kemiskinan. Realitas seperti ini, memperlihatkan bahwa esensi pontren Al-Ittifaq sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*, sebenarnya telah bergeser, karena kurang menekankan pada penguatan materi keagamaan. Namun, jika dilihat dari sisi pengembangan masyarakat dalam arti memberdayakan potensi masyarakat, orientasi pendidikan Al-Ittifaq sangat sesuai dengan karakteristik kurikulum PBM seperti dirumuskan para ahli. Kerensky (1989), Galbraith (1990), Andersen dan Jeffrey (1992), serta Hiemstra (1993), yang disarikan

oleh Galbraith (2004:3), yang mengemukakan, kurikulum PBM 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. Demikian pula, Sharilyn Calliou (1994:3-6) menyatakan, "pembelajaran dengan pendayagunaan potensi sumber daya, telah mendorong peserta didik untuk aktif menerapkan konsep dan informasi, keterampilan, serta sikap terhadap situasi lokal yang menantang, dalam upaya mengidentifikasi dan menganalisa lingkungan serta mengambil inisiatif untuk keluar dari masalah kehidupan". Selain itu, penilaian PBM di pontren Al-Ittifaq yang diorientasikan pada keseluruhan performa individu yang alami, nyata, *observable*, terukur, dan

komprehensif, merepresentasikan realitas keberhasilan kehidupan masyarakat itu sendiri.

### c. Pemberdayaan Berbasis *Social Trust* dan Figur Sentral Kharismatik Kyai

Pontren Al-Ittifaq berhasil melakukan pemberdayaan masyarakat, yang terlihat dalam sejumlah aspek. Keberhasilan program pemberdayaan disebabkan oleh sejumlah faktor (1) kejelasan program kerja sama; (2) citra pontren Al-Ittifaq (pemilikan *social trust*), di mana kualitas figur sentral karismatik (Kyai Fuad) sebagai pimpinan pontren, merupakan "*icon*" faktor pendorong (*pull-factors*) intensitas keterlibatan pihak lain; (3) tingkat ketersesuaian, relevansi atau kecocokan program pemberdayaan masyarakat dengan kebutuhan nyata masyarakat; (4) ketersediaan *social capital* dan sarana lembaga mitra; (5) adanya dampak positif dan saling menguntungkan bagi semua pihak terkait dengan program pemberdayaan. Pemberdayaan masyarakat yang dilakukan pontren Al-Ittifaq berdampak positif dan konstruktif dalam upaya pengentasan kemiskinan dan penyiptaan kerukunan. Akan tetapi, bila dilihat dari pemberdayaan nilai-nilai keagamaan, terutama dalam aspek pendalaman ajaran agama, dalam realitasnya belum menunjukkan hasil maksimal dikarenakan rendahnya program pemberdayaan penguatan agama.

### d. Partisipasi *Partnership Continuum* dan *Simbiosis Mutualisme*

Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan hal mutlak terjadi, karena masyarakat merupakan *stakeholder* yang pertama dan utama dalam proses PBM Tilaar (2002:27). Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di pontren Al-Ittifaq terjadi secara efektif dan bersifat *simbiosis mutualisme*, yang diindikasikan oleh adanya kepatuhan masyarakat akan kebijakan pontren, keaktifan masyarakat dalam program-program canangan pontren, tumbuhnya kebanggaan masyarakat akan pontren. Tingkat partisipasi masyarakat yang tinggi disebabkan oleh sejumlah faktor yang kait-mengait, antara lain: (1) peran kharisma dan *trust* masyarakat terhadap kyai, serta kemampuannya dalam membangun kesadaran partisipasi masyarakat; (2) kondisi masyarakat yang memiliki: motivasi, waktu luang, wawasan berpartisipasi serta harapan memperoleh keuntungan dari partisipasi yang diberikan; dan (3) keberadaan pontren yang memiliki kejelasan visi, misi dan program, wilayah partisipasi, serta kepemilikan sumber.

Menurut Tilaar (1997:237-238), penguatan partisipasi masyarakat dalam PBM akan membentuk pembagian tanggung jawab institusi masyarakat dan pemerintah, sehingga pencapaian tujuan kolektif, memungkinkan untuk diwujudkan. Melalui partisipasi, masyarakat dapat: (1) diketahui masalah yang dihadapi dan upaya pemecahan peningkatan kualitas masyarakat; (2) diketahui potensi, kemampuan, termasuk hambatan dan keterbatasannya, selain; (3) dapat menunjukkan karyanya untuk kepentingan masyarakatnya sendiri.

## Karakteristik Manajemen Penyelenggaraan PBM

### a. Otoritas Kyai dalam Penetapan Visi, Misi, Tujuan dan Kebijakan Strategis Pontren

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

perencanaan akan berpengaruh terhadap kejelasan implementasinya. Dalam perencanaan di pontren Al-Ittifaq, dominasi otoritas kyai terlihat sangat signifikan, terutama, dalam perumusan dan penetapan visi, misi, dan tujuan dan kebijakan strategis. Dominasi tersebut secara manajerial, merupakan indikator terjadinya penggunaan kewenangan sepenuhnya (*full authority*) oleh kyai dalam melakukan perencanaan. Sementara, pihak lain cenderung hanya sebagai pengikut dan penerjemah ke dalam operasionalisasi program.

Keputusan otoritatif dalam penentuan visi, misi dan kebijakan strategis lainnya dilakukan kyai dengan mempergunakan karismanya, ternyata cenderung memiliki tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi, karena tidak membutuhkan proses dialog panjang dan banyak pertimbangan. Kejelasan arah penyelenggaraan PBM di pontren Al-Ittifaq cenderung menjadi salah satu faktor penting keberhasilan PBM di lembaga ini. Kegiatan yang disusun berdasar *need assessment* yang dilakukan melalui berbagai cara, seperti: pengalaman langsung para pimpinan pontren, diskusi pontren dengan berbagai tokoh dan pakar, serta berdasarkan pada analisis potensi pontren dan masyarakat sekitar, menyebabkan teridentifikasi dan terumuskannya kegiatan PBM yang tepat sesuai kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Kejelasan kegiatan ini, secara langsung tak langsung, berpengaruh pada kemudahan terjalinnya hubungan kerja sama kemitraan dengan berbagai *stakeholders* baik Perguruan Tinggi, Lembaga Swadaya masyarakat, Perusahaan, Pemerintah, maupun masyarakat sekitar itu sendiri secara baik dan kondusif, yang pada gilirannya berakibat pada kelancaran pelaksanaan program PBM sesuai visi-misinya.

#### **b. Pengorganisasian Familiisme-Profesional**

Pengorganisasian merupakan suatu upaya membagi tugas yang harus dikerjakan organisasi sesuai unit kerja yang ada, pendelegasian kewenangan serta penetapan keterkaitan antar pekerjaan yang efektif. Dalam penetapan organisasi, tampak otoritas kyai sangat dominan dalam menentukan "siapa" yang pantas menempati posisi atau kedudukan dalam kepengurusan pontren Al-Ittifaq. Prinsip kekeluargaan (*kinship system*) dan profesionalisme dipergunakan dalam penetapan kepengurusan pontren ini. Dengan kata lain, prinsip familiisme dipergunakan dalam penetapan struktur organisasi dan penetapan fungsionaris yang mendudukinya.

Model penyelenggaraan pendidikan pontren berbasis keluarga-seperti diterapkan di pontren Al-Ittifaq khususnya dan di sebagian besar pontren Indonesia umumnya, secara sosiokultural, cenderung dapat dipertahankan keberadaannya di masa depan. Daya resistensi model "*family-business*" (*al Syuhlu al 'Aailah*) yang diterapkan pontren Al-Ittifaq dan sebagian besar pontren di Indonesia sangat tinggi. Walau dalam literatur teori modernisasi klasik-memandang bahwa "pranata famili merupakan kekuatan dahsyat yang menimbulkan nepotisme, merendahkan disiplin kerja, menghalangi proses seleksi tenaga kerja di pasar bebas, mengurangi insentif individu, menghalangi proses berpikir rasional (Wong Siu-lun,1988:134). Karena itu, karakteristik model organisasi berbasis familiisme yang berkembang di pontren sebenarnya cenderung prospektif dan potensial dipertahankan. Hal ini, karena, bisnis keluarga dalam penyelenggaraan pendidikan pontren-bila dibanding dengan bisnis keluarga pada keluarga tradisional Cina-memiliki ciri-ciri yang "lebih baik" dan pilantropis, sehingga berdaya-terima sosial lebih tinggi.

#### **c. Kepemimpinan Kharismatik-Profesional**

Umumnya, kyai sebagai pengasuh pontren, merasa dirinya tidak hanya sebagai pemilik (*the owner*), tapi juga "yang berkuasa" (*the ruler*) yang berhak untuk mengatur, menentukan dan membawanya sesuai "aspirasi" dirinya. Dalam hal ini, dengan segenap pengalamannya serta kesadaran diri akan visi dan misi yang harus direalisasikan, maka kyai Fuad menerapkan bentuk kepemimpinan campuran antara pola kepemimpinan karismatik di satu pihak dan kepemimpinan demokratis-profesional di pihak lain. Kepemimpinan karismatik yang cenderung otoritarianistik dalam membuat keputusan cenderung memiliki tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi, karena tidak membutuhkan proses dialog panjang melalui diskusi terbuka, rasional, dan banyak pertimbangan. Peran kyai sebagai pemilik (pewaris kepemimpinan) pontren ditambah kredibilitas atau "*social trust*" yang dimilikinya, tradisi *tawadhu* komunitas pontren, dan kondisi kultural masyarakat daerah ini yang paternalistik merupakan modal sosial faktor efektifitas kepemimpinan kharismatik di pontren Al-Ittifaq.

Studi-studi manajemen, kepemimpinan, dan komunikasi, menunjukkan bahwa: "masyarakat paternalistik cenderung lebih efektif dipimpin dengan gaya kepemimpinan otoritarian yang karismatik". Kepemimpinan karismatik memiliki keunggulan karena memiliki tingkat "*self-confidence*" yang tinggi, keyakinan yang kuat dan teguh dalam cita-cita, dan tingkat kebutuhan yang kuat yang mampu mempengaruhi secara kuat orang atau masyarakat". *Theory of Charismatic Leadership* ini merupakan kesimpulan temuan penelitian Robert House (1977:189-207) tahun 1977 tentang varitas disiplin ilmu-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". Model kepemimpinan karismatik-profesional berbasis figur sentral kyai, pada kondisi tertentu, dimana kyai memiliki kualitas kepemimpinan "memadai", seperti: memiliki wawasan luas dan visioner, penguasaan substansi yang mendalam dan

komprehensif, kemampuan teknis manajerial yang mumpuni, serta kepribadian yang utuh, tepat diterapkan dalam penyelenggaraan PBM di pontren Al Ittifaq.

#### **d. Pengendalian Internal dengan Pendekatan Religi**

Pengendalian internal (*internal controll*) yang dilakukan dengan: prinsip saling percaya, transaksi menurut ajaran Islam: *shiddiq* (jujur, transparan), *amanah* (akuntabel), *fathonah* (profesional, rasional) dan *tabligh atau komunikatif*, dan keyakinan akan keberkahan, nampaknya sangat efektif dalam penyelenggaraan PBM di Al Ittifaq.

### **Model Pengembangan PBM di Pontren: Sebuah Gagasan**

#### **a. Pentingnya Implementasi PBM di Pontren**

Terdapat beberapa alasan, PBM tepat dilaksanakan di pontren.

- 1) Pada tataran ekonomi, diasumsikan dapat meningkatkan efisiensi pembiayaan pendidikan disamping memberi peluang pemerataan pendidikan dengan biaya "merakyat" atau terjangkau bagi masyarakat pontren yang nota bene berasal dari masyarakat miskin;
- 2) Pada tataran sosio-kultural, fenomena sosiokultural berupa "*anomie*" atau realitas kurang berfungsinya aturan, serta tumbuhnya perilaku sosial yang menyimpang,

memosisikan perlunya PBM dikembangkan. Melalui penyelenggaraan PBM di pontren diharapkan dapat memformulasikan program-program pendidikan yang fungsional bagi upaya restorasi, rehabilitasi, dan reformasi terhadap kondisi sosial yang terjadi dewasa ini;

- 3) Pada tataran socio-politik, sangat konstruktif bagi pengembangan nilai-nilai multikultural. Masyarakat Indonesia dengan tingkat kemajemukan (pluralitas) dan keragaman (*diversitas*) penduduknya sangat potensial berkembangnya;
- 4) Pada tataran manajerial, merupakan upaya perbaikan dari manajemen yang tidak mampu melahirkan berbagai alternatif dan inovasi menjadi terbuka terhadap perubahan dalam kehidupan peserta didik.

#### **b. Tujuan Penerapan PBM di Pontren**

Penerapan PBM di pontren, diantaranya bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan proses dan kualitas pendidikan serta mengembangkan penyelenggaraan pendidikan yang merata, efisien dan relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- 2) Memperkuat sistem penyelenggaraan pendidikan yang bersifat desentralistik, yang merujuk pada konsep distribusi teritorial kekuasaan, penguatan sikap kemandirian, dan pendayagunaan segenap potensi sumberdaya masyarakat;
- 3) Mengakomodasi kebutuhan masyarakat yang cenderung pragmatik dan berorientasi ekonomik.
- 4) Menumbuhkan dan menguatkan proses demokratisasi pendidikan.

#### **c. Langkah-langkah Penerapan PBM di Pontren**

Dalam upaya mencapai produktifitas, efisiensi, dan efektifitas penyelenggaraan PBM di pontren, dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut.

- 1) Menumbuhkan kesadaran bahwa pendidikan pada dasarnya milik dan tanggung jawab masyarakat;
- 2) Pemerintah (pusat) berupaya mengurangi peran, otoritas dan dominasi intervensinya dalam pendidikan. Selanjutnya dilakukan mobilisasi dan memotivasi masyarakat agar tergerak dan terstimulir untuk berkiprah konkret dalam penyelenggaraan pendidikan.
- 3) Melaksanakan tahapan kerja konkret implementasi PBM: (a) merumuskan visi-misi dan tujuan, (b) identifikasi dan analisis kebutuhan kependidikan dan potensi sumberdaya masyarakat yang dapat dieksplorasi dan dimanfaatkan, (c) mengkategorikan permasalahan berdasarkan dimensi-dimensinya, (d) menetapkan prioritas kebutuhan pendidikan, (e) menetapkan kebijakan pendidikan menyangkut output, input dan proses sesuai visi, misi.

#### **d. Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat di Pontren**

- 1) Dalam perencanaan, model manajemen diharapkan tetap mempertahankan peran kyai dalam penyusunan visi-misi dan tujuan PBM, program berorientasi pada kebutuhan masyarakat dan disusun merujuk pada visi-misi yang dikembangkan (para) pimpinan;

- 2) Dalam pengorganisasian, struktur, fungsi, dan pembagian tugas, serta rekrutmen SDM dapat didasarkan pada model "*family business*", serta mengintegrasikan "*family business*" dengan kepentingan publik;
- 3) Dalam kepemimpinan, dapat dipergunakan pola/model kepemimpinan karismatik-profesional;
- 4) Dalam pengendalian, kontrol internal berdasarkan prinsip-prinsip agama Islam dan *trust* dapat diterapkan.

#### e. Prinsip-Prinsip Pendidikan Berbasis Masyarakat di Pontren

Terdapat sejumlah prinsip dasar yang secara sistemik harus dijadikan acuan pontren dalam penyelenggaraan PBM.

- 1) Meyakini bahwa semua warga pontren memiliki hak dan tanggung jawab dalam penentuan kebutuhan dirinya, mengidentifikasi sumber-sumber masyarakat yang dapat dipergunakan, serta harus memiliki kemampuan untuk membantu diri mereka sendiri;
- 2) Melatih para pimpinan/pengurus pontren dan pimpinan masyarakat agar memiliki berbagai keterampilan kepemimpinan;
- 3) Mengupayakan penyesuaian layanan dan program dengan potensi wilayah masyarakat lokal;
- 4) Memperhatikan prinsip pelayanan terpadu dengan cara memberikan pelayanan prima kepada *stakeholder* pendidikan;
- 5) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber fisik, financial dan manusia di lingkungan wilayah masyarakat, serta mengkoordinasikan berbagai kegiatan agar tidak terjadi duplikasi dan salah urus;
- 6) Mengembangkan sikap menerima keragaman, perbedaan, dan kemajemukan;
- 7) Responsif dan tanggap terhadap kebutuhan atau aspirasi pendidikan masyarakat;
- 8) Mengembangkan prinsip belajar sepanjang hayat. Yang memberikan kesempatan belajar formal, non formal, dan informal kepada segenap anggota masyarakat, bagi segenap usia dan keragaman kebutuhannya.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Kondisi objektif penyelenggaraan PBM di pontren adalah: 1) Otonomi penyelenggaraan pendidikan merupakan otonomi Kyai. 2) Kurikulum berbasis kebutuhan dan sumber daya lokal berhasil meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar. 3) Pemberdayaan masyarakat mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat. 4) Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, efektif dan bersifat *simbiosis mutualisme*. PBM di pontren potensial untuk dikembangkan. 1) Tujuan: (a) mewujudkan pendidikan yang relevan dan terjangkau, (b) menguatkan otonomi, serta (c) menumbuhkan demokratisasi. 2) Tahapan implementasi dilakukan melalui: (a) sosialisasi, (b) pengurangan otoritas pemerintah, serta (c) pelaksanaan tahapan kerja konkrit. 3) Manajemen yang dikembangkan adalah: (a) perencanaan dan program yang memberi manfaat yang langsung dirasakan masyarakat, (b) pengorganisasian familisme-profesional, (c) kepemimpinan kharismatik-profesional, dan (d) pengendalian internal dengan pendekatan agama. 4) Mengembangkan prinsip: (a) menyadarkan hak/tanggung jawab individu dan membantu diri keluar dari kesulitan, (b) melatih kepemimpinan, (c) menyesuaikan layanan lokal dan terpadu, (d) memanfaatkan sumber daya, serta (e) mengarah pada *Life long learning*.

**Saran. Bagi Pontren Al-Ittifaq.** Untuk keberlanjutan program dan peningkatan mutu penyelenggaraan maupun hasil, Pontren Al Ittifaq hendaknya dapat melakukan beberapa hal. 1) Mengurangi dominasi kyai dalam berbagai hal dengan cara mendelegasikan sebagian kewenangan strategis kepada orang yang berkewenangan dan profesional secara bertahap; 2) Melakukan diversifikasi kurikulum kepesantrenan, yaitu kurikulum yang memfokus pada *tafaquh fiddin*, serta mengembangkan kurikulum yang diorientasikan pada penguasaan keterampilan hidup yang berlandaskan pada ajaran islam; 3) Mengembangkan sistem kaderisasi kepemimpinan yang lebih terbuka dan berbasis familiisme-profesional, yang mampu memelihara, melanjutkan, mengkader pengganti "*icon*" yang semutu dengan pendahulunya. **Bagi Pemerintah.** Pemerintah--baik pemerintah pusat, provinsi maupun daerah--perlu melakukan pembinaan secara intensif dalam implementasi program PBM di pontren Al-Ittifaq. **Bagi Perguruan Tinggi** . Sesuai tugas dan fungsi pengembangan tri dharma, perguruan tinggi, diharapkan mampu menyediakan kesempatan secara berkesinambungan untuk berpartisipasi aktif dalam program PBM pontren Al-Ittifaq. **Bagi Perusahaan.** Perusahaan perlu mengembangkan program secara intensif dan ekstensif. **Bagi masyarakat sekitar.** Dalam upaya optimalisasi pelaksanaan program PBM Al-Ittifaq, di masa depan, perlu kiranya masyarakat: 1) meningkatkan intensitas partisipasinya melalui pelibatannya secara lebih intensif dalam berbagai aspek; 2) melakukan pengontrolan terhadap kualitas dan akuntabilitas program PBM pontren Al-Ittifaq.

## DAFTAR RUJUKAN

- Barnhart, Thorndike, *Advanced Junior Dictionary*, New York: Doubleday & Company, Inc., 1965.
- Cunningham, William G. dan Cordeiro, Paula A., *Educational Leadership : A Problem-based Approach*, New York : Allyn & Bacon Co.: 2003
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarta, 2000.
- Galbraith, Michael W. "Community-Based Organization and Delivery of Life Long Learning Opportunities, [Http://www.ed.gov/pubs/PLLIConf95/comm.htm](http://www.ed.gov/pubs/PLLIConf95/comm.htm). Kutipan diakses pada bulan Maret tahun 2004.
- Griffin, Ricky W., *Management*, 5<sup>th</sup> Edition, Delhi : A.I.T.B.S. Publishers & Distributor, 2000.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H., *Manajemen Perilaku Organisasi : Penggunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Darma, Jakarta : Erlangga, 1988.
- Karni, Asrori S., *Etos Studi Kaum Santri :Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung :Mizan, 2009.
- Nielsen dalam makalahnya, "Community-Based Education in Indonesia: Mapping The Concept", disajikan dalam Diskusi Pendidikan di Bappenas 2 Februari 2000.
- Tilaar, H.A.R., *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif Untuk Indonesia*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Ziemek, Manfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terjemahan Butche B. Soendjojo dari *Pesantren Islamische Bildung in Sozialen Wandel*, Jakarta: P3M, 1983.