

## Manajemen Asrama di Pesantren

Djamaluddin Perawironegoro

djamaluddin@mpai.uad.ac.id

Universitas Ahmad Dahlan (UAD) Yogyakarta

**Abstract:** *Pesantren as Islamic education institution have two main focuses in organizing their activities programs; first is the aspect of learning, and second is the aspect of education. In the learning aspect, the Santri gained cognitive knowledge from Kitab Kuning book, whereas the Santri obtained the affective and psychomotor aspects through the boarding education system. Where the Santri lives with his friends, teachers, and Kyai together in the scope of Pondok or dormitory. The purpose of writing this paper is to describe dormitory management with a managerial perspective. The conclusion is that the dormitory management concept, which includes planning, organizing, actuating, and controlling, has been carried out by boarding schools. Optimizing the management functions of the management of the dormitory will assist the board in achieving the main objectives of boarding school.*

**Keywords:** *Management, Dormitory Management, Pondok, Pesantren*

**Abstrak :** Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki dua fokus utama dalam menyelenggarakan program kegiatannya; pertama adalah pada aspek pembelajaran; dan kedua adalah pada aspek Pendidikan. Pada aspek Pembelajaran, para santri mendapatkan pengetahuan kognitif dari pengajian kitab kuning. Sedangkan pada aspek afektif dan psikomotorik didapatkan oleh para santri di luar kegiatan pengajian kitab yaitu melalui Pendidikan system asrama. Di mana para santri berkumpul dengan santri-santri yang lain, guru, dan kyai bersama dalam satu ruang lingkup pondok atau asrama. Tujuan dari penulisan paper ini adalah untuk mendeskripsikan pengelolaan asrama dalam perspektif manajemen atau dengan kata lain adalah manajemen asrama di pesantren. Sebagai kesimpulan adalah bahwa konsep manajemen asrama yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan telah dilakukan oleh pengurus pesantren. Optimalisasi dari fungsi-fungsi manajemen terhadap pengelolaan asrama akan membantu pengurus dalam mencapai tujuan utama pesantren.

**Kata Kunci :** Manajemen, Manajemen Asrama, Pondok, Pesantren

### Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga pendidikan khas Indonesia memiliki unsur-unsur pendidikan yang berbeda dengan pendidikan formal pada umumnya. Dhofier (2011) menyebutkan unsur-unsur pesantren yang terdiri dari Kyai, Santri, Pondok (Asrama), masjid, dan kitab kuning. Konsep pesantren yang memiliki lima unsur merupakan temuan awal yang menjadi pedoman dalam mengkonstruksi pemahaman tentang pesantren. Demikian itu dibuktikan dengan penelitian dan kajian yang dilakukan oleh Mastuhu (1994), Zarkasyi (2007), dan Soebahar (2013) yang merujuk pada unsur-unsur tersebut untuk memahami pola pengelolaan pesantren.

Tujuan pendidikan pesantren yaitu menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim sebagaimana Rasulullah Saw. yang mandiri, berintegritas, dan berda'wah dengan mencintai ilmu untuk menjadi muhsin yang lebih dari sekedar mukmin (Mastuhu, 1994; 55). Senada dengan hal tersebut yaitu diungkapkan Madjid (1997) bahwa tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam sebagai cara hidup yang menyeluruh, dengan modal intelektual tersebut mampu

merespon tantangan dan tuntutan hidup dalam konteks saat ini dan yang akan datang (1997; 18)

Peraturan Pemerintah No. 55 tahun 2007 tentang pendidikan pesantren menyebutkan bahwa tujuan pendidikan pesantren adalah menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt. akhlak mulia, serta tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan sehingga menjadi ahli ilmu agama Islam dan menjadi muslim yang memiliki keterampilan untuk membangun kehidupan islami di masyarakat.

Berbagai tujuan pesantren yang disampaikan oleh Mastuhu, Madjid, dan Permen No.55 memiliki kesamaan yang besar dalam memberikan penekanan pada pembentukan karakter santri. Dengan bekal ilmu pengetahuan agama yang luas dan pengalaman keberagaman di pesantren, diharapkan memiliki pedoman hidup dan berakhlak mulia. Sehingga mampu memberikan kontribusi bagi masyarakat untuk menyampaikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang didapatkan.

Kajian yang dilakukan oleh Usman mengungkapkan keberhasilan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu melewati berbagai tantangan dan perubahan zaman (Usman, 2013). Pada daerah dengan kondisi muslim yang minoritas pesantren juga mampu membekali pengetahuan keagamaan bagi warga sekitar pesantren (Wekke, dkk: 2017). Bekal pengetahuan tersebut disampaikan melalui integrasi pendidikan antara pondok atau asrama, sekolah, madrasah, dan panti asuhan. Keseriusan dalam mengkaji ilmu agama dan mengimplementasikannya pada kehidupan sehari-hari menjadi kekuatan bagi pesantren untuk peduli terhadap masyarakat sekitar. Daya dukung ini dikuatkan dengan pola kepemimpinan yang mendistribusikan program melalui pembagian tugas, departementalisasi, dan desentralisasi wewenang pada satuan-satuan kerja.

Astuti (2014; 16-35) mengungkapkan urgensi pengelolaan pesantren yang baik untuk menghadapi globalisasi. Sebagai tempat pengkaderan ulama, pengembangan ilmu dan metodologi, dan tempat yang ideal untuk transformasi, motivasi, dan inovasi para santri, pesantren diharapkan untuk mampu berkontribusi terhadap perubahan. Yahya (2015; 93-109) menegaskan suatu temuan problem proses pendidikan pesantren yaitu terkait dengan beberapa hal; kurikulum, metode pembelajaran, sarana dan prasarana, administrasi, dan pembelajaran yang pasif. Lubis (2015) mengungkapkan kelemahan manajemen pendidikan pada pesantren salaf yaitu; manajemen pendidikan yang bersifat tradisional, ketersediaan tenaga pengajar yang minim, kondisi sarana dan prasarana yang terbatas, dan sumber dana yang terbatas menjadi titik kelemahan pesantren. Problem tersebut lazim terjadi pada semua pesantren, mengingat keterbatasan pesantren dalam menyediakan sumber daya yang ideal untuk memberikan layanan prima memenuhi kebutuhan santri. Tetapi tidak mustahil juga untuk diperbaiki, utamanya terkait administrasi.

Sebaliknya, Priyatna (2012; 17-37) menunjukkan keberhasilan manajemen pembelajaran dengan program *Kulliyatu-l-Mu'allimiin al-Islamiyah* yang menjalankan proses pembelajaran dengan baik dari mulai kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Demikian itu berimplikasi pada keberhasilan proses pembelajaran di pesantren. Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa pembelajaran yang sistematis dan terukur secara waktu dengan target penguasaan materi hanya bisa dilakukan pada model pembelajaran klasikal.

Dari berbagai paparan tersebut dapat difahami bahwa pada dinamika kehidupan di pesantren terdapat dua fokus utama yang menjadi inti dari kehidupan pesantren yaitu pendidikan dan pengajaran. Pendidikan dimaksudkan sebagai suatu usaha sadar memberikan pengaruh kepada para santri yang didesain secara terstruktur dan terencana dengan baik untuk membantu perkembangan santri secara jasmani, ruhani, dan aqli sehingga menjadi sempurna dalam tahapan-tahapan tertentu. Adapun pengajaran disini dimaksudkan sebagai proses pembelajaran yaitu transformasi pengetahuan dari satu generasi ke generasi yang lain.

Para peneliti telah memberikan fokus yang optimal terhadap pengajaran dan pembelajaran, akan tetapi untuk fokus pada pendidikan sebagai suatu proses yang utama di pesantren masih sangat jarang dilakukan. Padahal sejatinya secara pembagian waktu, kehidupan pesantren banyak dilakukan di luar kelas atau di luar proses pengajian. Pada saat di luar kelas, para santri dengan bimbingan kyai dan guru mengamalkan ilmu yang didapatkan dengan pembuktian-pembuktian dalam kehidupan bersama masyarakat pesantren. Demikian itu sebagai suatu proses untuk mendapatkan afirmasi bahwa perbuatan sikap dan prilakunya di luar kelas adalah selaras dengan ajaran kyai dan guru-guru, sebagaimana pemahaman yang didapatkan dari kegiatan pembelajaran dan pengajian.

Paper ini berusaha untuk mengungkapkan satu aspek di luar kelas dari dinamika kehidupan para santri di pesantren, yaitu asrama atau pondok. Asrama merupakan tempat ke-dua dengan durasi waktu yang lama setelah pembelajaran di kelas. Bersama-sama santri senior dengan bimbingan guru-guru dan kyai, para santri menjadi diri mereka sendiri dengan yang pada prosesnya mendapatkan penerimaan, pertanyaan, pembenaran dan bahkan penolakan terhadap sikap, ucap, dan prilakunya. Semua itu dilakukan dengan penuh kesadaran akan relevansi antara pengetahuan yang didapatkan dengan sikap dan perbuatan sehari-hari.

Jumlah santri yang berkembang secara kuantitas dengan keragaman kecakapan dan kemampuan yang dimiliki oleh para santri, mendorong pengelola pesantren untuk mengembangkan pengelolaan asrama yang efektif dan efisien. Selain daripada itu, keterbatasan jumlah pengurus dan sumber daya yang dimiliki menjadi kendala dalam menjalankan dinamika kehidupan pesantren dan memastikan bahwa semua santri mendapatkan layanan Pendidikan yang bermutu dari pengelola pesantren. Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan

manajemen asrama di pesantren agar pengelolaan asrama dapat diwujudkan dengan efektif, dan efisien.

Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah studi kepustakaan atau kajian literatur. Penulis mengumpulkan berbagai sumber dari literatur dari berbagai jurnal, laporan hasil penelitian, buku yang relevan, dan artikel-artikel ilmiah untuk memperoleh dan membangun suatu konsep berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir yang logis dan sistematis. Penulis melengkapi dengan hasil observasi yang telah dilakukan pada beberapa pesantren yang pernah penulis kunjungi.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **1) Manajemen dan Manajemen Pesantren**

Daft (2010; 5) mendefinisikan *management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*. Robbins dan Coulter (2012; 8) mendefinisikan *management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*.

Dua definisi tersebut mengungkapkan bahwa manajemen adalah tentang pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dalam suatu koordinasi dan pengawasan atas sumber daya organisasi. Disebut efektif yaitu tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik, dan disebut efisien yaitu pada saat sumber daya yang ada dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya tanpa ada pemborosan.

Pada konsep manajemen pendidikan, Usman (2011;12) mendefinisikan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien mandiri, dan akuntabel. Arikunto dan Yuliana ((2017; 6) menyebutkan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

Untuk mencapai tujuan pendidikan dibutuhkan suatu proses kerjasama dalam berbagai bentuk kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari seluruh sumber daya dan warga organisasi atau institusi. Fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian menjadi penting untuk diimplementasikan dan disusun secara terarah dan bertujuan. Implementasi fungsi-fungsi manajemen pada pengelolaan asrama di pesantren akan membantu para pengurus dalam mengendalikn dan meningkatkan potensi organisasi pesantren.

Drucker (1999; 3) mengungkapkan urgensi manajemen dengan institusi yaitu *without the institution, there would be no management, but without management there would be only mob rather an institution*. Ungkapan ini menunjukkan sinergi antara institusi dan manajemen, adanya institusi mengharuskan adanya pengelolaan atau manajemen. Tanpa ada manajemen, institusi hanyalah suatu kumpulan

massa. Pola yang cenderung pada insititusi *an sich* tanpa memiliki manajemen, berimplikasi pada organisasi yang asal jalan, tanpa tujuan. Ataupun jika dianggap ada tujuan tersebut, yang tercapai adalah tujuan subjektif dari individu-individu yang ada dalam organisasi.

Qomar (2009; 59) menyebutkan kelemahan pesantren adalah bentuk pengelolaannya yang berdasarkan atas tradisi daripada profesionalisme. Sehingga berimplikasi pada pengelolaan yang asal jadi, tidak memiliki fokus strategi yang terarah, dominasi personal terlalu besar, dan cenderung eksklusif dalam pengembangan. Pengelolaan yang demikian meliputi seluruh aspek unsur-unsur pesantren dari pengajian kitab kuning, pondok, masjid, santri, dan kyai. Beberapa pesantren memberikan pengajian kitab kuning menggunakan metode tradisional yaitu santri membaca kitab tertentu dengan bimbingan kyai, yang setelah menamatkan kitab tersebut, ia mendapatkan ijazah dan berpindah ke pesantren lain untuk belajar kitab lain (Bruinessen, 1999; 19). Unsur asrama, beberapa pesantren menjadikan asrama hanya sebagai tempat tidur dan tempat menyimpan barang-barang yang dimiliki oleh para santri. Unsur masjid hanya digunakan sebagai tempat shalat jama'ah yang *faridhu*, dengan penekanan pada aspek kedisiplinan berjama'ah. Unsur santri, yaitu terjadi pembebasan bagi santri yang ada di pesantren untuk mendapatkan layanan yang dibutuhkan. Bagi santri yang aktif dan memiliki kedekatan dengan Kyai, ia akan mendapatkan perhatian dan layanan yang lebih baik dibandingkan dengan santri yang tidak begitu dekat dengan keluarga kyai. Tidak dapat dipungkiri bahwa strata kelas pun terjadi di pesantren. Sedangkan unsur kyai, memiliki peran yang dominan terhadap seluruh kegiatan dan aktifitas pesantren, termasuk juga keluarga kyai.

Strategi untuk mengembangkan atau menjaga kontinuitas pesantren diungkapkan oleh Qomar (2009; 75-79) yang meliputi; 1) Menerapkan manajemen secara profesional; 2) Menerapkan kepemimpinan yang kolektif; 3) Menerapkan demokratisasi kepemimpinan; 4) Menerapkan manajemen yang terstruktur; 5) Menanamkan sikap sosio-egalitarianisme; 6) Menghindarkan pemahaman ayang menyucikan pemikiran agama; 7) Memperkuat penguasaan epistemologi dan metodologi; 8) Mengadakan pembaruan secara berkesinambungan; dan 9) Mengembangkan sentra-sentra perekonomian.

Terkait dengan berbagai strategi tersebut, paper ini membatasi pada penerapan manajemen secara profesional pada pengelolaan asrama di pesantren. Dengan harapan bahwa problem asrama, yang dibatasi dan dimaknai hanya sebagai tempat tidur, dan tempat mengamankan alat-alat yang dimiliki oleh para santri dari *kitab kuning* dapat ditingkatkan fungsinya pada internalisasi nilai-nilai pendidikan yang khas di asrama.

## 2) Asrama di Pesantren

Dhofier (2011; 79) mengungkapkan elemen-elemen pesantren yang terdiri dari pondok, masjid, santri, pengajian kitab Islam klasik, dan kyai. Elemen-elemen ini menjadi suatu ketentuan lembaga pengajian disebut sebagai pesantren. Pada umumnya pesantren lahir dan berkembang dari lembaga

pengajian. Demikian itu dapat dibenarkan sebagaimana asal-usul pesantren yang diungkapkan oleh Steenbrink (1974; 10-20) bahwa pada tingkat lanjut, setelah seorang anak mampu membaca al-Qur'an. Berikutnya adalah melanjutkan pada pengajian kitab yaitu para murid memulai pembelajaran pada pendidikan bahasa baik *Nahwu* dan *Sharaf*, secara berjenjang pada tahap berikutnya adalah mempelajari kitab *Tasawuf*, *Hadits*, *hisab*, *Fiqh* dan *Ushuluddin*. Semua itu dilakukan dalam satu lingkungan asrama, demikian itu yang dimaknai sebagai pesantren.

Keberadaan asrama merupakan unsur yang sangat penting bagi lembaga pendidikan Pesantren. Para peneliti dan pakar pesantren selalu merujuk pada Dhofier mengenai elemen-elemen pesantren yang lima (Zarkasyi, 2005: 67-71; Soebahar, 2013 37-44; Ziemek, 1986: 98-174; Mastuhu, 1994: 25; Noor, 2009: 42-57). Dengan berbagai keragaman istilah antara pondok dan asrama pada persamaannya adalah asrama menjadi tempat tinggal santri dalam mempelajari kitab kuning dan pelajaran-pelajaran pesantren.

Ziemek (1986: 117) mengungkapkan bentuk paling sederhana dari pondok atau asrama yaitu suatu ruang seluas 10 m<sup>2</sup> yang diisi delapan hingga 10 santri yang tinggal. Perabotannya pun terdiri dari beberapa rak untuk menyimpan barang-barang pribadi. Demikian itu dilengkapi dengan sarana-sarana sanitasi, kebersihan, tempat-tempat cuci, sumur, tempat makan dan dapur bersama.

Dhofier (2011; 80) menjelaskan hakikat pesantren adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru atau sering disebut Kyai. Keberadaan asrama menjadi kebutuhan dengan alasan kemasyhuran kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam, menarik santri untuk datang dari berbagai daerah dan menetap di daerah tersebut untuk dapat mengikuti pengkajian ilmu yang dimiliki oleh kyai tersebut. Letak pesantren yang berada di pedesaan dan faktor lingkungan yang heterogen, tidak memungkinkan para santri untuk bercampur tinggal di rumah masyarakat, dan sikap timbal balik antara kyai dan santri.

Hubungan antara kyai dan santri lebih dari sekedar guru dan murid, yaitu meningkat pada hubungan orang tua dan anak. Peningkatan ini berimplikasi pada pola pembinaan dan pengasuhan. Sebagai orang tua, kyai bertanggungjawab untuk membina perilaku dan moral para santri dengan segala cara yang biasanya dilakukan oleh orang tua terhadap anaknya. Sedangkan para santri sebagai seorang anak, diperlakukan dengan baik, dan diharapkan kiprahnya untuk turut berkontribusi membantu kyai dalam berbagai kegiatan formal ataupun nonformal. Sebab tak jarang, beberapa asrama di pesantren dikelola oleh kyai-kyai dan guru senior terkait kegiatan operasional dan pembiayaannya.

Zarkasyi (2005) pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo memberikan titik tekan pada pentingnya pengelolaan asrama dalam satu definisi pesantren sebagai lembaga pendidikan agama Islam dengan sistem asrama atau

pondok, di mana kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya (Zarkasyi, 2005; 4). Sebagai suatu system, asrama merupakan perpaduan dari berbagai sub sistem yang lain dari unsur-unsur pesantren. Asrama tidak memiliki arti jika tidak terkait dengan sub sistem di luar asrama. Hubungan itu dapat terkait dengan proses pendidikan dan pembelajaran dengan memberikan kesempatan pada para santri untuk menyampaikan pengajian, mengelola pembelajaran, melaksanak tugas, membiasakan dengan hal-hal yang baik, memberikan keteladanan, berpartisipasi pada penciptaan lingkungan yang kondusif, dan pengarahan yang diberikan oleh para asatidz dan kyai.

Dari berbagai deskripsi tersebut, dapat difahami fungsi asrama di pesantren yaitu; *Pertama*, sebagai sarana tempat tinggal dan menyimpan barang para santri; *Kedua*, sebagai penopang ekonomi keberlanjutan pesantren; *Ketiga*, fungsi pendidikan pengawasan dan bimbingan yang diberikan oleh kyai yang berperan menjadi orang tua bagi para santri; *Keempat*, asrama sebagai tempat aktualisasi – penugasan, keteladanan, penciptaan lingkungan, pengarahan, dan pembiasaan – pendidikan yang diberikan oleh guru dan kyai pada proses pengajian dan pembelajaran

### 3) Manajemen Asrama di Pesantren

Seiring dengan berdirinya lembaga pendidikan pesantren, pada saat itu pula asrama atau pondok menjadi kebutuhan akan keberadaannya. Keberadaan asrama pada umumnya belum dikelola dengan pendekatan manajerial yang memperhatikan aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kesan yang Nampak adalah seolah-olah tidak terjadi proses pendidikan di asrama. Sebab kalangan luar pesantren hanya melihat asrama sebagai tempat tinggal, tempat menaruh barang, dan tempat tidur santri, terlepas dari unsur-unsur pendidikan yang terjadi di asrama. Selain itu tak jarang bagi yang tidak memahami betul, akan melihat sisi ekonomi *an sich*, yang hampir tidak berbeda antara asrama santri dengan *kos-kosan*. Oleh karena itu, perlu kiranya memberikan edukasi ke dalam dan ke luar untuk para stakeholder yang terlibat dalam pengelolaan pesantren.

Belum banyak atau kalau boleh dibilang tidak ada kalangan peneliti yang mendeskripsikan manajemen asrama di pesantren. Umumnya hanya mendeskripsikan pesantren secara umum dengan unsurnya yang menunjukkan keberhasilan dalam membangun karakter santri. Paling jauh, menyebut bahwa pengkajian kitab klasik dan pembelajaran agama Islam yang lebih merupakan faktor penting keberhasilan pendidikan pesantren. Qomar (2009; 75) pada aspek penerapan manajemen secara professional pada institusi pesantren diorientasikan pada penempatan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Pada paper ini dengan segala keterbatasan, peneliti mendefinisikan manajemen asrama adalah segenap rangkaian usaha pengelolaan dengan

memberdayakan sumber daya asrama yang dimiliki untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren. Usaha pengelolaan tersebut mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

#### 4) Perencanaan Asrama

*Planning is the act determining the organization's goals and the means for achieving them.* (Daft, 2010; 160). *Planning is defining the organization's goal, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities* (Robbins dan Coulter, 2012; 205). Usman (2011; 66) mendefinisikan perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Definisi ini memiliki unsur-unsur; 1) Sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya; 2) Adanya proses; 3) hasil yang ingin dicapai; dan 4) menyangkut masa depan dalam kurun waktu tertentu. Perencanaan berisi rumusan dari tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil dan tujuan yang ditetapkan (Herujito, 2006; 84 dalam Gunawan dan Benty, 2017 44).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat dipahami bahwa perencanaan adalah upaya organisasi untuk merumuskan fungsi dan tujuan yang diharapkan untuk dicapai melalui berbagai proses analisis kondisi sekarang, kondisi yang akan datang, dan perbandingan antara saat ini dan yang akan datang, yang kemudian analisis perbandingan tersebut menjadi rumusan tujuan. Rumusan tujuan tersebut menjadi dasar dan arah bagi organisasi asrama untuk menjalankan kegiatan pendidikan di lingkungan asrama. Pada perencanaan asrama dimaksudkan sebagai tindakan menentukan tujuan organisasi asrama atau pondok dan cara-cara yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Definisi ini mengandung dua kegiatan utama yaitu formulasi tujuan organisasi asrama dan menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dhofier (2011; 80) menjelaskan hakikat pesantren adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru atau sering disebut Kyai. Disebutkan bahwa kebutuhan menetap di pesantren adalah untuk mendapatkan pengkajian yang efektif, dan hubungan timbal balik santri dengan kyai. Interaksi antara santri, pengurus, guru, dan kyai memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kepribadian santri sebagai pembelajar. Hubungan antara kyai dan santri lebih dari sekedar guru dan murid, yaitu meningkat pada hubungan orang tua dan anak. Peningkatan ini berimplikasi pada pola pembinaan dan pengasuhan. Sebagai orang tua, kyai bertanggungjawab untuk membina sikap, perilaku dan moral santri. Melakukan pengasuhan dengan mengingatkan, menasehati, mengarahkan, dan juga mengingatkan untuk berbagai hal yang memberikan manfaat bagi para santri di masa yang akan datang. Selain itu, asrama juga menjadi penopang utama bagi pesantren agar dapat terus berkembang. Sebab tak jarang, beberapa asrama di pesantren dikelola oleh kyai-kyai dan guru senior terkait kegiatan operasional dan pembiayaannya.

Tujuan pendidikan di asrama adalah menjadikan asrama sebagai tempat tinggal yang baik dan tempat belajar yang kondusif dengan bimbingan dan pengawasan kyai bersama guru untuk mendukung kegiatan pembelajaran di pesantren. Dengan demikian kegiatan-kegiatan yang dilakukan adalah hal-hal yang dapat menjadikan asrama sebagai tempat yang baik untuk belajar termasuk keamanan dan kenyamanannya. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah; 1) Menjaga keamanan asrama; 2) Menjaga kebersihan asrama; 3) Mendisiplinkan santri untuk tertib dan tepat waktu dalam mengikuti kegiatan di pesantren; 4) Memberikan nasehat dan arahan untuk mengikuti kegiatan di pesantren dengan baik; 5) Mensosialisasikan nilai-nilai dan falsafah pesantren; dan 6) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk menjaga kebersamaan warga asrama.

Kegiatan-kegiatan tersebut masih memungkinkan untuk dikembangkan, pada prosesnya kepala asrama menyelenggarakan rapat tahunan untuk menyusun rencana kegiatan pada setahun yang akan datang. Rapat itu dihadiri oleh para pengurus asrama sebagai pengelola, ketua-ketua kamar dan pengurus di tiap kamar, serta beberapa anggota asrama. Pada kegiatan ini, ketua asrama menyampaikan tujuan dan falsafah pesantren sebagai acuan dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di asrama. Kegiatan ini menjadi penting untuk merumuskan program kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun ke depan saat tinggal di asrama.

Rapat kerja asrama menghasilkan draft kegiatan asrama selama setahun dari mulai harian, bulanan, semester, dan tahunan. Berbagai kegiatan tersebut disusun rencana waktu dan biaya yang dibutuhkan. Kegiatan harian tidak berbiaya, sebab pengalaman mendidik adik kelas merupakan bernilai pendidikan dan sangat berharga bagi pengurus untuk menempa kedewasaan, kemandirian, dan kemampuan memimpin. Namun ada juga kegiatan yang berbiaya besar, kegiatan ini dibiayai oleh pengurus pesantren. Tak jarang para santri menyisihkan sebagian uangnya dan menggalang iuran dari berbagai pihak yang memiliki keterkaitan dengan asrama dan santri untuk mensukseskan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Demikian itu dapat dimengerti bahwa untuk mengoptimalkan sistem pendidikan pesantren melalui asrama dibutuhkan perencanaan asrama yang matang. Dilakukan oleh para pengurus pesantren, pengurus asrama, ketua-ketua kamar, dan anggota kamar. Kemudian diketahui dan disetujui oleh pengurus yang lain, guru-guru, dan kyai. Berbagai elemen pengurus tersebut duduk bersama menyusun kegiatan yang menjadi daya dukung keberhasilan santri pada kegiatan pembelajaran dan menjadi tempat aktualisasi sikap dari ilmu pengetahuan yang didapatkan di kelas-kelas pembelajaran.

### **5) Pengorganisasian Asrama**

Beberapa definisi disebutkan oleh para ahli manajemen tentang pengorganisasian. Daft (2010) mendefinisikan pengorganisasian adalah “... *is the deployment of organizational resources to achieve strategic goals*” (Daft, 2010; 244). Robbins dan Coulter (2012) mendefinisikan “... *is arranging and structuring work to*

*accomplish the organizations goal*" (Robbins dan Coulter, 2012; 265). Berikutnya, Usman mendefinisikan pengorganisasian adalah penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya (Usman, 2011; 146).

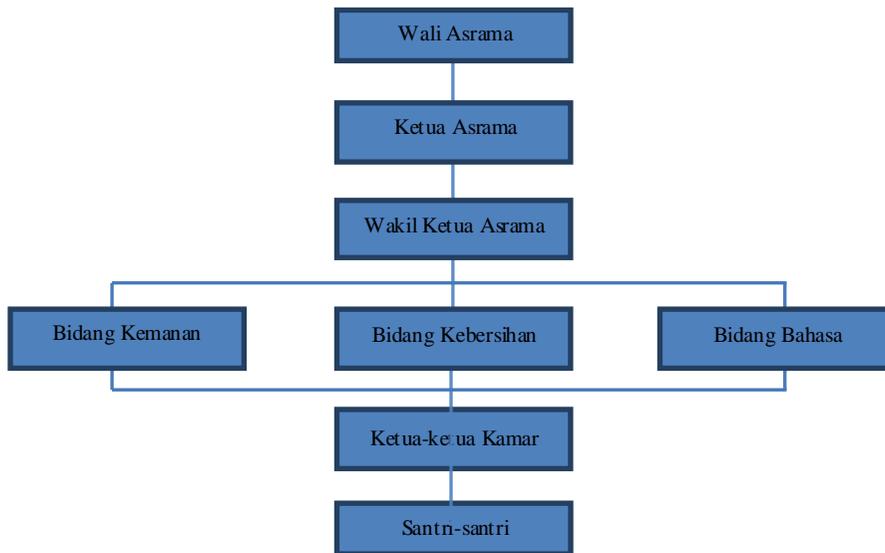
Berbagai definisi menunjukkan bahwa pengorganisasian adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi melalui proses pembagian kerja, pengelompokan dalam bagian-bagian, rantai komando, rentang pengawasan, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi. Pengorganisasian di sini memiliki makna kejelasan pekerjaan, kelompok penanggungjawab, pengambilan keputusan, dan standar pekerjaan dilakukan.

Objek dari pengorganisasian di pesantren adalah para pengurus dan santri. Pengurus asrama mengisi bagian-bagian struktural penting di asrama seperti ketua, wakil, bagian keamanan, bagian bahasa, dan bagian kebersihan. Adapun para santri dilibatkan sebagai pengurus pada kelompok di bawah pengurus asrama yaitu ketua kamar dan perangkat terkait dengan organisasi kamar. Organisasi kamar dibangun dengan desain struktur organisasi kamar, sesuai dengan keinginan warga kamar untuk mendesain struktur organisasi yang dibutuhkan. Pada tahap ini, para santri dilatih untuk mengelola organisasinya dan diberikan kebebasan untuk menyusun desain organisasi yang dianggap akan efektif dalam mengelola organisasi kamar.

Integrasi antara subjek dan objek pengurus di pesantren menghadirkan kerjasama yang efektif antara para pengurus sebagai subjek dan santri sebagai objek. Yaitu bahwa ketua kamar juga berperan sebagai anggota asrama, dan merupakan bagian dari pengurus. Manfaat yang didapatkan adalah komunikasi dan koordinasi tidak menjadi penghalang antara bagian dan unit dan anggota organisasi. Sinergi antara pengurus dan warga asrama diharapkan membantu para santri untuk dapat tinggal dengan nyaman dan tertib tanpa menjadi penghalang terhadap kegiatan sekolah dan pembelajaran.

Di pesantren, pengorganisasian dilakukan dengan menyusun struktur organisasi asrama yang terdiri dari wali asrama yang menjadi wakil pengasuh di asrama, ketua asrama, wakil ketua asrama, bidang kedisiplinan dan keamanan, kebersihan, bahasa dan ketua-ketua kamar. Setiap bagian memiliki ketua dan anggota yang memiliki hak dan kewajiban sebagai pelaksana dan penanggungjawab kegiatan. Juga, memiliki tugas pekerjaan masing-masing yang berbeda dengan bagian yang lain. Tidak diperkenankan seorang pengurus merangkap jabatan lintas bidang, demikian itu menjadikan tumpang tindih tugas dan wewenang yang berimplikasi ketidak efektifan dalam menjalankan tugas. Formalisasi dalam struktur organisasi asrama adalah rincian tugas dan tertulis yang disusun yang dengan rincian tersebut setiap santri mengetahui secara resmi tentang hal-hal yang harus dikerjakannya. Formalisasi di asrama dilakukan pada prosedur kedisiplinan dalam kegiatan, keamanan almari, penjagaan dan petugas kebersihan, perizinan dan kehadiran di asrama, kegiatan-kegiatan tradisi

pesantren seperti membaca al-Qur'an, kegiatan Bahasa, olah raga wajib, dan tradisi pesantren lainnya.



### Bagan Struktur Organisasi Asrama

Untuk diketahui bahwa pengorganisasian asrama dianggap perlu terkait dengan jumlah santri yang dikelola oleh suatu pesantren. Pada saat jumlah santri lebih dari 20 atau lebih dari 1 kamar, pengorganisasian menjadi suatu kebutuhan. Demikian itu dengan maksud untuk; 1) mengatasi keterbatasan kemampuan sumber daya yang dimiliki; 2) mencapai tujuan lebih efektif dan efisien dengan kejelasan pembagian tugas dan tanggungjawab; 3) memberikan kejelasan hak, kewajiban, dan tanggungjawab secara individu dan kelompok; 4) memberikan standar formal suatu pekerjaan dilakukan; 5) menjadi satu cara dalam meregenerasi kepemimpinan; dan 6) mendistribusikan tanggungjawab sosialisasi nilai-nilai dan falsafah pesantren.

#### 6) Penggerakan Asrama

Penggerakan asrama dilakukan untuk memastikan keterlaksanaan program yang direncanakan dan diorganisasikan. Program-program di asrama pesantren terdiri dari menjaga keamanan, ketertiban hidup bersama, kebersihan asrama, kedisiplinan dalam mengikuti kegiatan pesantren, keterampilan berbahasa, dan kebersamaan. Untuk menjalankan berbagai program tersebut dilakukan penggerakan atau *actuating* dalam istilah manajemen.

Kurniadin dan Machali (2012) mengungkapkan bahwa penggerakan (*actuating*) adalah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan serta mempengaruhi para pekerja untuk mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Gunawan dan Benty, 2017; 81). Dijelaskan bahwa fungsi menggerakkan meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, bimbingan, perintah, dan mengarahkan.

Penggerakan di asrama dilakukan oleh wali asrama, ketua asrama, kepala-kepala unit di bawah ketua asrama, dan ketua-ketua kamar. Oleh karena itu penggerakan sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Daft (2010) mengungkapkan komponen dari kepemimpinan yaitu; 1) menjadi pemimpin dan manajer; 2) memotivasi; 3) mengkomunikasikan gagasan; dan 4) membangun tim.

Para pengurus asrama diharapkan mampu menjadi pemimpin dan manajer di asrama. Untuk memiliki kemampuan tersebut berbagai jabatan kepemimpinan diisi oleh para santri senior yang telah memiliki pengalaman tinggal bersama dan pengetahuan dalam mengelola asrama. Terkait dengan fungsi kepemimpinan, para pengurus asrama; 1) menjadi teladan bagi warga asrama; 2) mengambil beberapa keputusan yang berhubungan dengan dinamika kehidupan asrama; 3) mengadakan komunikasi dengan pengurus yang lain; 4) memberikan motivasi kepada para pengurus yang lain dan para santri; 5) memberikan evaluasi terhadap sesama pengurus; dan 6) menerima saran dan masukan dari para pengurus dan santri.

Dalam hal motivasi, pengurus asrama diharapkan mampu untuk memberikan stimulan kepada sesama pengurus dan santri untuk turut bekerjasama mengelola asrama yang aman dan nyaman bagi semua. Memberikan motivasi membutuhkan kecakapan khusus bagi pengurus, yaitu kemampuan untuk mendorong, menginspirasi, memberikan semangat kepada yang orang lain melalui tawaran-tawaran yang realistis. Selain kemampuan tersebut adalah pengalaman dan pengetahuan yang luas akan bidang yang menjadi keahliannya. Pembelajaran falsafah hidup seperti *mahjudzat*, ayat al-Qur'an dengan tafsir, dan hadits menjadi bahan materi yang memperkaya khazanah pengurus dalam memberikan motivasi kepada para santri yang dibina.

Komunikasi yang efektif menjadi kebutuhan untuk menggerakkan para pengurus yang lain dan santri dalam bekerjasama membentuk asrama yang kondusif. Yaitu dengan mengkomunikasikan ide dan gagasan yang baik dan benar menurut cara hidup bersama di asrama dalam lingkungan pesantren. Pengurus asrama menyampaikan gagasannya secara langsung ataupun tidak langsung. Secara langsung dilakukan dalam forum-forum kelompok secara bersama-sama pada kegiatan pengarahan-pengarahan di saat rapat-rapat resmi. Bisa saja melalui pendekatan individu, dengan memanggil santri yang bersangkutan untuk menyampaikan hal-hal yang penting terkait dengan hidup di asrama. Sedangkan secara tidak langsung, disampaikan melalui media-media yang ada di asrama berupa nasehat, kata hikmah, atau bahkan simbol-simbol yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai dan tradisi pesantren.

Yang terakhir adalah tentang pembentukan tim, adalah hal yang penting dalam menggerakkan untuk membentuk tim kerja yang solid. Daft (2010) mengungkapkan bahwa tim adalah suatu kesatuan yang terdiri dari dua atau beberapa orang yang berinteraksi dan berkoordinasi dalam pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan yang spesifik (2010; 504). Keberadaan tim sangat

membantu ketua atau kepala asrama dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Benar bahwa dalam unit asrama telah ada pembagian tugas penanggungjawab bagian-bagian dan perangkat yang membantu bagian-bagian tersebut. Akan tetapi pada saat-saat tertentu dalam rangka percepatan pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan diperlukan orang-orang yang cepat dan tanggap membantu kerja wali asrama atau ketua asrama. Selain itu, tim terbentuk dari lintas bagian yang solid untuk melakukan percepatan pelaksanaan ide dan gagasan. Keberadaan tim juga dapat menjadi perpanjangan tangan dari pimpinan dalam mensosialisasikan ide dan gagasan pimpinan untuk meminimalisir pergesekan dan konflik dalam organisasi.

Membentuk tim yang solid membutuhkan proses kesamaan persepsi dan kemampuan untuk selalu belajar dan beradaptasi. Oleh karena itu dibutuhkan kedekatan yang rasional-intuitif dalam memotivasi tim agar berkinerja efektif. Membangun kedekatan tersebut dilakukan dengan sosialisasi gagasan pengurus asrama, sosialisasi melalui stimulasi kebutuhan manusia dari aspek fisiologis, keamanan, kasih sayang, penghargaan, hingga aktualisasi diri dari para anggota tim.

### 7) Pengawasan Asrama

Setelah melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakan, maka sebagai fungsi terakhir dari manajemen adalah melakukan pengawasan. Robbins dan Coulter menyebutkan “*Controlling is the process of monitoring, comparing, and correcting work performance*” (2012; 487). Adapun Daft (2010) mendefinisikan “*Organizational control is the systemic process through which managers regulate organizational activities to make them consistent with expectation established in plans, targets, and standards of performance*” (Daft, 2010; 538). Gunawan dan Benty (2017) mengungkapkan bahwa pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut (2017; 104).

Berbagai definisi tersebut mengungkapkan bahwa pengawasan adalah suatu proses mengawasi, membandingkan, dan memperbaiki hasil kinerja. Sebagai suatu proses, pengawasan dilakukan dengan melakukan berbagai metode yaitu; 1) pengawasan internal dan eksternal; 2) langsung ataupun tidak langsung; 3) preventif ataupun represif; dan 4) formal dan nonformal.

Pengawasan di asrama pesantren dilakukan terhadap beberapa objek; 1) Pengawasan terhadap para pengurus dalam menjalankan amanahnya; 2) Pengawasan terhadap para santri dalam menjalankan program pendidikan di pesantren; dan 3) Pengawasan terhadap kinerja asrama secara keseluruhan. Berbagai objek yang beragam dalam tindakan pengawasan, menuntut para pengurus untuk aktif berdialog dan bersosialisasi kepada sesama pengurus dan santri sebagai anggota.

Dengan kondisi pesantren yang saling terhubung antara satu bagian dengan bagian yang lain, dan kegiatan dengan kegiatan yang lain. Tidak banyak

pesantren yang telah membuat instrumen untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja pengurus asrama. Atau walaupun ada instrumen yang dibuat lebih bersifat kualitatif dan subjektif. Instrumen pengawasan di asrama didasari oleh kebiasaan yang telah lama sehingga menjadi tradisi yang tidak berbentuk kertas atau lembaran kerja penilaian. Instrumen tersebut berbentuk perilaku pengurus yang baik, yang dilakukan sehari-hari didasari oleh ajaran atau Pendidikan yang diberikan oleh para kyai atau santri senior, boleh dikatakan seperti pewarisan budaya. Sehingga apa yang tidak sesuai dengan pribadi pengurus, bisa dikategorikan tidak sesuai atau tidak benar dan harus diperbaiki.

Asumsi yang didasari oleh pengalaman dan lama mendapatkan pendidikan di pesantren, menjadikan diri pengurus sebagai instrumen dan standar dalam menentukan baik dan tidak baiknya pekerjaan yang dilakukan oleh santri. Oleh karena itu, para pengurus bisa menindak segera kepada para santri yang tidak berdisiplin mengikuti tata tertib di asrama. Sebagai contoh adalah tentang penilaian kebersihan, kedisiplinan waktu shalat, kedisiplinan dalam kegiatan harian, keterampilan berbahasa.

Dalam berbagai tindakan pengawasan tersebut biasa dilakukan tindakan-tindakan preventif melalui pengarahan dan nasehat pada waktu-waktu luang di asrama setelah shalat ashar atau menjelang istirahat malam, dengan maksud agar para santri mengetahui kegiatan apa berikutnya yang akan dilakukan dan terhindar dari pelanggaran terhadap kedisiplinan. Pengarahan ini penting bagi para santri, sebab pelanggaran terhadap disiplin berdampak pada minat dan semangat dalam belajar. Semakin banyak seorang santri melanggar disiplin, semakin tidak fokus dalam belajar, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas belajar di sekolah. Adapun tindakan represif dilakukan oleh pengurus asrama setelah selesainya kegiatan, yaitu dengan menyampaikan nilai-nilai positif dari kegiatan atau program yang dilakukan dan juga memberikan kritik dan saran untuk perbaikan di waktu yang akan datang.

Selain pihak-pihak internal memberikan pengawasan terhadap kegiatan dan dinamika kehidupan di asrama, pihak eksternal atau bagian lain juga turut memberikan pengawasan terhadap para santri di asrama. Mengingat bahwa keterkaitan hubungan antara satu kegiatan dengan penanggungjawab bagian tertentu dengan kegiatan lain dengan penanggungjawab kegiatan yang berbeda. Oleh karena itu tak jarang pihak eksternal memberikan pengawasan terhadap pengurus asrama. Pihak eksternal di sini bisa saja dari guru sekolah, guru senior, bagian lain yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung dengan pengurus asrama.

Merupakan bagian dari pengawasan di asrama adalah menyampaikan nilai proses pendidikan yang diberikan di asrama. Beberapa pesantren menyebutnya dengan istilah rapat mental atau rapat perilaku. Yaitu rapat yang menunjukkan penilaian santri selama di asrama dalam aspek kebersihan, kedisiplinan, keterampilan berbahasa, kepiahn, kemahiran berpidato, dan lain-lain yang disupervisi oleh para pengurus asrama. Rapat ini lebih cenderung pada

aspek kepribadian santri, nilai yang dituliskan dalam skala 4 yaitu; sangat baik, baik, cukup, dan kurang. Kemudian pada saat akhir semester, rapot ini dibagikan kepada para santri bersama dengan para wali santrinya.

Pola pengawasan yang dilakukan oleh berbagai pihak internal asrama dan eksternal asrama terhadap para santri dan pengurus menjadikan asrama sebagai tempat di mana perbaikan dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Demikian itu menjadi kelebihan bagi pesantren yang hendak membentuk atau menumbuhkan nilai-nilai ajaran agama Islam dalam diri para santri untuk menghadapi kehidupannya kelak saat kembali ke masyarakat sebagai seorang ilmuwan muslim yang bermanfaat bagi bangsa dan agama.

### **Kesimpulan**

Mengingat pertumbuhan jumlah pesantren yang meningkat selama beberapa dekade terakhir, dan kecenderungan untuk meningkatnya jumlah santri di pesantren. Perlu bagi pengelola dan pengurus pesantren untuk melakukan upaya manajerial terkait dengan pendidikan di asrama. Manajemen asrama pesantren dimaksudkan sebagai upaya mengelola asrama di pesantren dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Demikian itu menjadi penting bagi pengelola pesantren agar para santri yang mukim di pesantren mendapatkan layanan pendidikan yang terstruktur dan terukur keberhasilannya. Pengelolaan asrama yang baik, memberikan manfaat bagi para santri sebagai sarana pembentukan sikap dan perilaku yang baik dalam kehidupan bersama. Kepada para pengelola pesantren agar melakukan pendekatan-pendekatan manajerial dengan tetap berbasis kekhasan tradisi pesantren, sehingga santri yang menjadi lulusan dapat merepresentasikan pengetahuan yang diajarkan oleh guru-guru, dengan kemuliaan akhlak dan budi pekerti yang menjadi keunggulan pesantren.

### **Daftar Pustaka**

- Daft, Richard L., *Management*, Ninth Edition, South Western: Cengage Learning, 2010.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES, 2011.
- Drucker, Peter F., *Management*, Revised Edition, Harper Collins Ebook.
- Fathurrochman, I., Budiman, D. A., Alamsyahril, & Kristiawan, M. (2019). Revitalization Management Of Islamic Boarding School Preventing The Radicalism. *Restaurant Business*, (10), 495–505. Retrieved from <https://journals.eduindex.org/index.php/rb/article/view/9462>.
- Fathurrochman, I. (2017). Implementasi Manajemen Kurikulum Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Santri Pondok Pesantren Hidayatullah/Panti Asuhan Anak Soleh Curup [Implementation Of Curriculum Management An Effort To Improve The Quality Of Hidayatullah Islamic Boarding School]. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(1), 85-104.

- Fata Asyrofi Yahya, "Problem Manajemen Pesantren, Sekolah, Madrasah; Problem Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output", *eL-Tarbawi Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. VIII, No.1. (2015)
- Gunawan, Imam dan Djum Djum Noor Benty, *Manajemen Pendidikan: Suatu Pendekatan Praktik*, Bandung: C.V. Alfabeta, 2017.
- Ismail Suardi Wekke, Siddin, dan Ibrahim Kasop, "Pesantren, Madrasah, Sekolah, dan Panti Asuhan; Potret Lembaga Pendidikan Islam Minoritas Muslim", *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, Vol. 6 No.1. (2017)
- Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang; Aditya Media Publishing, 2015.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.
- Mawardi Lubis, "The Pesantren Educational Management and Building Religious Islamic Generation", *Nuansa*, Vol. VIII, No.2. (2015)
- Muhammad Idris Usman, "Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Al Hikmah*, Vol. XIV No.1. (2013)
- Muhammad Priyatna, "Manajemen Pembelajaran Program Kulliyatu-l-Mu'allimiin al-Islamiyah di Pondok Pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah Bandung", *Jurnal Pendidikan Agama Islam Ta'lim*, Vol. 10 No.1. (2012).
- Qomar, Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta, Erlangga, 2007.
- Qomar, Mujammil, *Strategi Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2013.
- Rini Setyaningsih, "Kontinuitas Pesantren dan Madrasah di Indonesia", *Jurnal At-Ta'dib*, Vol. 11 No.1. (2016)
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter, *Management*, Eleventh Edition, New Jersey; Prentice Hall, 2012.
- Sirin Andri Astuti, "Pesantren dan Globalisasi", *Jurnal Tarbawiyah*, Vol. 11 No.1. (2014)
- Soebahar, Abd Halim. *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas*, Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Soebahar, Abd Halim. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LKiS, 2013.
- Syukri Zarkasyi, Abdullah, *Gontor & Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Syukri Zarkasyi, Abdullah, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*, Ponorogo: Trimurti Press, 2005.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, 1986.