

TRANSFORMASI MANAJEMEN MASYARAKAT DI LINGKUNGAN PESANTREN

(Mini Research di pesantren Raudlotutta'allum Tamansari Kota Tasikmalaya)

Yayan Herdiana^{a*)}, Cucu Abdul Kosim^{a)}, Mohamad Erihadiana^{a)}, Muhibbin Syah^{a)}

^{a)}UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

^{*)}e-mail korespondensi : herdianayayan70@gmail.com

Riwayat Artikel : diterima: 17 April 2021; direvisi: 26 April 2021; disetujui: 15 Mei 2021

Abstrak. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Dia lahir dari konsep mandala menyebarkan agama di nusantara, mereka mengislamisasikan padepokan menjadi pesantren. Perkembangan pesantren cukup alot, sebab pesantren kokoh mempertahankan tradisi sedangkan masyarakat ingin ada kemajuan. Tuntutan masyarakat global dan milenial, mengharuskan pesantren mentransformasikan proses pengelolaannya, terutama metode pengelolaan masyarakat yang berada di lingkungan pesantren. Tulisan ini ingin mengetahui bagaimana pesantren merespons tuntutan masyarakat? Adapun metode penelitian ini adalah penelitian field reaserch (studi lapangan) dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Untuk mendapatkan data, peneliti melakukan observasi lapangan, studi dokumentasi, dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melaksanakan transformasi manajemen masyarakat lingkungan pesantren, pesantren Raudhatutta'allum melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) merubah pola kepemimpinan dari pola tunggal atau mono menjadi kolektif kolegal; (2) dalam melaksanakan pola perubahan manajemen masyarakat lingkungan pesantren, pesantren Raudhatutta'allum masih memelihara nilai lama yang masih dianggap baik, diantaranya kharisma KH Engking Syarifudin (alm) diabadikan menjadi nama yayasan; (3) adaptif, responship dan akomodatif pada tuntutan dan keinginan masyarakat sekitar; (4) pemberdayaan sumber daya manusia dengan cara melakukan sharing tanggungjawab melalui job-description yang jelas diantara sesama ahli waris atau keluarga kyai sepuh; (5) program pengabdian santri untuk mengeliminir gap pesantren dan lingkungan masyarakat sekitar; (6) mengikat alumni pesantren melalui wadah ikatan alumni pesantren Raudhatutta'allum. Metode transformasi manajemen masyarakat di lingkungan pesantren di atas ternyata efektif dan indikasinya adalah berkembangnya mutu dan akses pesantren Raudhatutta'allum.

Kata Kunci: transformasi, manajemen, masyarakat, pesantren

TRANSFORMATION OF COMMUNITY MANAGEMENT IN THE PESANTREN ENVIRONMENT

Abstract. Islamic boarding schools are the oldest educational institutions in Indonesia. He was born from the concept of a mandala to spread religion in the archipelago, they Islamized the hermitage into a pesantren. The development of the pesantren is quite tough, because the pesantren is strong in maintaining tradition while the community wants progress. The demands of the global and millennial community require pesantren to transform their management processes, especially the methods of managing communities within the pesantren. This paper wants to know how Islamic boarding schools respond to community demands? The method of this research is field reaserch research (field study) using a descriptive qualitative approach. To obtain data, researchers conducted field observations, documentation studies, and in-depth interviews. The results showed that in carrying out the transformation of community management in the pesantren environment, the Raudhatutta'allum pesantren did the following: (1) change the leadership pattern from a single or mono pattern to a collegial collective; (2) in implementing the change pattern of community management in the pesantren environment, the Raudhatutta'allum pesantren still maintains old values which are still considered good, including KH Engking Syarifudin (late) charisma immortalized as the foundation's name; (3) adaptive, responsive and accommodating to the demands and desires of the surrounding community; (4) empowerment of human resources by sharing responsibilities through clear job descriptions among the heirs or the families of elderly kyai; (5) santri service program to eliminate the gap between pesantren and the surrounding community; (6) binding pesantren alumni through the Raudhatutta'allum alumni association forum. The method of transforming community management in the pesantren environment was effective and the indication was the development of the quality and access of the Raudhatutta'allum pesantren..

Keywords: transformation, management, society, pesantren

I. PENDAHULUAN

Saat ini, pesantren merupakan bagian dari lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Secara kelembagaan,

pengakuan publik terhadapnya setara dengan pengakuan pemerintah pada madrasah dan mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah (UU No.20 Tahun 2003

Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jo Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama Dan Keagamaan, n.d.). Negara, masih mengkatagorikan pesantren sebagai lembaga pendidikan nonformal. Artinya pembelajaran di pesantren hanya diakui sebagai penunjang (suplemen) pemebeajaran agama di sekolah atau madrasah.

Ahli sejarah pernah mengatakan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan khas Indonesia (*indigenous*). Artinya tidak ada di negara selain di Indonesia, lembaga pendidikan seperti khas pesantren ini. Lebih jauh, ahli sejarah menjelaskan bahwa keberadaan pesantren telah ada sebelum Islam datang ke Indonesia, dan bentuk awalnya pesantren berupa Mandala atau semacam padepokan, lembaga pendidikan peninggalan agama Hindu-Budha yang di Islamisasikan oleh para wali dan ulama penyebar Islam di nusantara (Madjid [1]).

Banyak kalangan terkagum-kagum dengan survivalitas pesantren yang mampu hidup dan bertahan melampaui beberapa generasi dan zaman serta tidak kalah dengan ekspansi pendidikan modern. Hal ini bukan tidak berdasar, sebab banyak informasi yang membandingkan ketahanan pesantren dengan lembaga pendidikan tradisional lainnya (Azra [2]). Ali Anwar mensitir pendapat Steenbrink yang mengatakan bahwa lembaga pendidikan tradisional Surau di Minangkabau, setelah datangnya lembaga pendidikan modern ternyata menjadi tidak begitu laku dan banyak ditinggalkan siswanya, bahkan sudah hampir punah (Anwar [3]).

Azra pernah mengatakan bahwa eliminasi lembaga pendidikan tradisional Islam ini juga terjadi di negara lain, misalnya medrese di Turki. Medrese ini hilang terutama setelah Mustafa Kemal Atatürk mengganti sistem medrese ini dengan sekolah umum pada tahun 1924. Begitupula madrasah di Mesir, pemerintah Mesir mengintegrasikan madrasah ke dalam sistem pendidikan umum, yang akhirnya Gamal Abdel Nasser menghapuskan sistem pendidikan madrasah ini (Azra [2]).

Kekokohan eksistensi pesantren bukan tanpa kritik dan cibiran. Sering didengar komentar masyarakat bahwa terlalu ajegnya pesantren mempertahankan manajemen tradisional mengimplikasikan kelemahan di bidang ilmu dan kompetensi lulusannya. Pendidikan pesantren dianggap terlalu sektoral, lebih menekankan pada pengembangan ilmu pengetahuan keagamaan Islam dalam pengertian al-‘ulum al-naqliyah seolah menafikan al-ulum al-aqliyah. Al-hasil, pesantren sering dituding baru mampu mengembangkan manusia setengah jadi, dan mayoritas alumninya baru mampu dipercaya menjadi pemimpin masyarakat tradisional.

Kondisi di atas diperparah dengan sistem manajemen tradisional pesantren yang serba mono dan informal (Yatimah [4]). Serba mono mengandung arti mono manajemen dan mono administrasi. Tidak ada delegasi kewenangan pada unit-unit lain dalam organisasi, yang akhirnya menghilangkan kewenangan struktur dan kreatifitas para pemegang kendali yang ada di bawah posisi kyai, mekanisme formal menjadi tidak berlaku, semua serba informal, tidak ada prinsip human skill, konseptual skill, maupun teknikal skill secara terpadu.

Pengelolaan pesantren yang serba mono dan informal di atas, tergambar pada figur seorang kyai (sebagai suatu panutan sekaligus pengambil kebijakan). Hal ini sangat rentan bagi tumbuhkembangnya sebuah konflik. Konflik terjadi, misalnya ketika sang kyai yang berposisi sebagai pendiri sekaligus pemilik pesantren tersebut meninggal dunia, atau ketika kyai pesantren, pendiri atau yang melanjutkan, para ustadz, pengasuh, dan juga para keluarga ikut melibatkan diri pada urusan di luar pesantren, misalnya kenegaraan, politik dan lain lain (Afandi [5]).

Selama ini survivalitas pesantren didukung oleh dorongan moril dan materil masyarakat sekitar yang didorong oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kultur keagamaan dalam menjalankan agama dengan cara berkhidmat pada lembaga pendidikan agama, serta figur kyai, terutama kyai sepuh pendiri pesantren. Sebut saja pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kab. Tasikmalaya terkenal dengan sosok KH Choir Affandi-nya, Pesantren Cipasung populer dengan nama KH. Ruhiyat dan KH. Ilyas Ruhiyat-nya. Pesantren Suryalaya Pagerageung lebih menonjol Abah Anom-nya.

Dorongan masyarakat sekitar di luar kompleks pesantren akan terpengaruh manakala kyai sepuh telah meninggal, lebih-lebih ketika penerusnya lebih dari satu dan terindikasi adanya konflik. Sebut saja pesantren Raudlotutta'allum, yang berlokasi di Kp. Cidahu RT/RW 02/10 kelurahan Tamanjaya Kecamatan Tamansari Kota Tasikmalaya Jawa Barat. Pesantren ini penyelenggaraannya di bawah naungan yayasan yang pernah berganti nama, dari Yayasan Taman Pendidikan Islam menjadi Yayasan KH Engking Syarifudin Cidahu, sebuah nama yang diambil dari nama pendiri pesantren.

Sehubungan dengan hal di atas, penulis bermaksud menelitinya dengan tema pengembangan pengelolaan masyarakat di lingkungan pesantren Raudlotutta'allum. Untuk mengarahkan fokus penelitian, penulis merumuskan pertanyaan besar dalam penelitian ini yaitu "Bagaimana proses dan efektifitas transformasi manajemen masyarakat di lingkungan pesantren Raudhotutta'allum Kecamatan Tamansari Kota Tasikmalaya?"

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan field research, artinya dilaksanakan di lapangan yang locus penelitiannya adalah lembaga pendidikan pesantren Raudhatutta'allum kecamatan Tamansari Kota Tasikmalaya. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang berikhtiar untuk menggambarkan dan menjelaskan serta menginterpretasikan objek apa adanya, yakni apa yang nyata dan ada terkait dengan metode pengelolaan masyarakat di lingkungan pendidikan pesantren Raudhatutta'allum Cidahu Kecamatan Tamansari Kota Tasikmlaya.

Adapun pengumpulan datanya dilakukan dengan teknik observasi lapangan, wawancara dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan di lingkungan pesantren Raudhatutta'allum, baik internal ataupun eksternal. Adapun wawancara dilakukan dengan narasumber, yaitu pimpinan

pesantren, pimpinan lembaga pendidikan yang ada di lingkungan pesantren, masyarakat, santri, siswa, dan lingkungan masyarakat sekitar. Untuk dokumentasi, peneliti mengidentifikasi dokumen yang ada kaitannya dengan masalah manajemen masyarakat lingkungan pendidikan pesantren Raudhatutta'allum. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan masyarakat lingkungan pendidikan pesantren Raudhatutta'allum. Tentunya, pengelolaan masyarakat lingkungan pendidikan akan memberikan feedback terhadap keberhasilan pelaksanaan pendidikan. Hasil pendidikan ini diharapkan memberikan banyak manfaat, baik terhadap pengembangan khasanah keilmuan, ataupun untuk perbaikan lembaga bagi para praktisi pendidikan pesantren lainnya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Konsep Dasar Transformasi Manajemen Masyarakat Lingkungan Pesantren

Transformasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *transform*, yang berarti mengendalikan suatu bentuk dari bentuk yang satu ke bentuk lainnya (Li & Transformasi [6]). *Transformasi* adalah perubahan. Sebagai ilustrasi, dalam ilmu Bahasa Indonesia ada kalimat yang namanya kalimat transformasi, yaitu kalimat yang telah mengalami perubahan dari kalimat intinya. Dalam ilmu sosial, kata *transformasi* sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan *transformasional* sebagai lawan gaya kepemimpinan *transaksional*. Kepemimpinan *transformasional* adalah gaya kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai moral, perbaikan, ishlah, sedangkan gaya kepemimpinan *transaksional* adalah gaya kepemimpinan yang dilandasi oleh kepentingan pribadi, keuntungan materi (Sardi [7]).

Ada beberapa karakter pemimpin yang transformasional, diantaranya: mempunyai kharisma (panutan), mempunyai kualitas agen perubahan, optimis, mempunyai nilai, visioner, terbuka, perhatian pada individu (Hadi [8]). Proses transformasi lembaga akan sangat tergantung pada karakter pimpinan lembaga, pemimpin transformasional akan melahirkan lembaga yang *progressive*, sebaliknya pemimpin transaksional akan melahirkan lembaga yang stagnan. Dalam al-Qur'an surat al-Mujadilah ayat (11), Allah mengisyaratkan bahwa pemimpin transformasional itu sekurang-kurangnya mempunyai dua ciri, yaitu terbuka (تَفَتَّحُوا) dan dinamis (اِنْتَشِرُوا). Terbuka dalam arti responsif terhadap kemajuan, tuntutan, dan kemajuan. Sedangkan dinamis dalam arti punya visi dan keinginan untuk berubah ke arah yang lebih baik.

Dalam konteks Islam, untuk menunjukkan adanya perubahan, minimal ada tiga istilah yang sering digunakan secara bergantian, yaitu *taghyir*, *tajdid*, dan *ishlah*. Konsep *taghyir* terdapat dalam al-Qur'an surat al-Ra'du ayat (11), di mana Allah Swt tidak akan merubah keadaan suatu kaum selama kaum itu tidak berupaya merubah sebab-sebab kemunduran mereka. Sedangkan dalam surat al-'Arof ayat (170), dan surat Hud ayat (88) dan (117), perubahan dikonsepsikan dengan istilah *ishlah*, memperjelas makna

perubahan sebagai usaha untuk melakukan perbaikan. Kemudian dalam hadits Nabi Saw, konsep perubahan diiringkan dengan makna *pembaruan*, yang mempunyai konotasi sebagai koreksi terhadap berbagai penyelewengan dan mengembalikan kepada tatanan dan tuntunan. Pembaruan ataupun perbaikan berorientasi ke depan, juga pada sesuatu yang diidealkan di masa lalu (*purifikasi*).

Dalam bahasa *kontemporer*, istilah perubahan, pembaruan ataupun perbaikan, juga terkadang disepadankan dengan *modernization* atau modernisasi. *Koentjaraningrat* mengartikan modernisasi ini sebagai proses pergeseran sikap dan mentalitas sebagai warga masyarakat untuk bisa hidup sesuai dengan tuntutan masa kini (Koentjaraningrat [9]). Sedangkan *Sztompka* menuliskan pendapat *Edward A. Tiryakian* mengartikan modernisasi sebagai proses menuju keunggulan inovasi atau terobosan kesadaran, moral, etika, teknologi, dan tatanan sosial yang berguna bagi peningkatan kesejahteraan manusia (Sztompka [10]). Jadi modernisasi ini bersifat positif, tidak *konservatif* dan sekaligus tidak menafikan nilai baik pada masa kini. Apapun nilai yang berguna bagi kesejahteraan manusia pada masa kini atau masa lalu, produk lama ataupun produk baru, merupakan nilai yang ada pada konsep modern, dan nilai modern ini merupakan orientasi dari proses modernisasi dan transformasi.

Transformasi manajemen masyarakat di lingkungan pesantren mempunyai makna perbaikan pengelolaan masyarakat yang berada di lingkungan lembaga pendidikan pesantren, baik yang berada di dalam ataupun yang berada di luar lembaga. Tujuan dilakukannya transformasi manajemen agar ada perbaikan dan saling memberi (*feed back*) kebaikan (*simbiosis mutualisme*). Perubahan pengelolaan adalah perubahan dari metode pengelolaan secara *tradisional* atau *konvensional* ke arah manajemen *modern*, atau manajemen *ilmiah* dan *profesional*. Ada adopsi *paradigma* dan cara kerja yang baru dalam mengelola masyarakat di lingkungan pesantren (Rosyad [11]).

Masyarakat adalah kelompok manusia yang terdiri dari individu-individu yang telah hidup dan bekerjasama, sehingga mereka dapat mengatur diri mereka sebagai suatu kesatuan sosial dengan batas-batas yang dirumuskan dengan jelas. *Selo Soemardjan* mengatakan bahwa masyarakat adalah orang-orang yang hidup bersama, yang menghasilkan kebudayaan (Hirata [12]). Lebih fungsional *MacIver* dan *Page* yang disadur oleh *Mahmud* menyebutkan bahwa masyarakat adalah sistem dari kebiasaan dan tata cara, dari wewenang dan kerjasama antara berbagai kelompok dan penggolongan, pengawasan tingkah laku, serta kebebasan-kebebasan manusia (Mahmud [13]).

Soekanto (Hirata [14]), menjelaskan bahwa yang namanya masyarakat itu harus memenuhi beberapa unsur, diantaranya adalah: Mereka merupakan manusia yang hidup bersama, walaupun tidak ditentukan berapa orang jumlah minimal atau maksimalnya, yang namanya kelompok harus lebih dari satu, minimal dua orang, sedangkan maksimalnya tidak terhingga; waktu bercampurnya dalam jangka waktu yang lama; dilandasi kesadaran dari manusia-manusia yang hidup bersama sebagai satu kesatuan; mereka merupakan

sistem hidup bersama, satu sama lain terikat dan sistem ini menimbulkan kebudayaan bersama.

Dalam ilmu sosiologi, dikenal adanya istilah *struktur sosial* (Mahmud [13]), yaitu jaringan-jaringan hubungan antar manusia, sebagai susunan intern dan abstrak yang mengatur dan membina perilaku anggota masyarakat yang terwujud dalam pola-pola perilaku. Pola perilaku itu berbentuk interaksi dan melahirkan *hirarkis* kedudukan atau pelapisan masyarakat (*social stratification*), yang *terstruktur* maupun yang *tidak terstruktur* (*social aggregates*), yaitu kelompok massa yang tidak mempunyai ikatan interaksi yang khas, kebetulan, sementara dan sesaat. Sedangkan kelompok masyarakat yang *terstruktur* mempunyai ciri adanya pembagian tugas dan peran; adanya norma yang khas; adanya interaksi yang teratur. Peran dan posisi manusia biasanya didasarkan pada usia, pekerjaan, penghargaan, jabatan, keanggotaan, posisi dalam keluarga, dan lain sebagainya. Prosesnya ada yang *given* dan tidak disengaja dan ada yang disengaja.

Ruang lingkup masyarakat lingkungan pendidikan meliputi masyarakat *internal* dan masyarakat *eksternal*. Masyarakat *internal* pendidikan terdiri dari guru, murid, dan tenaga kependidikan lainnya, sedangkan masyarakat *eksternal* pendidikan adalah masyarakat luar tetapi terlibat dalam sistem pendidikan *internal*, baik langsung ataupun tidak langsung, *direct or indirect*.

Masyarakat di lingkungan pendidikan, baik masyarakat internal maupun masyarakat eksternal, pada hakikatnya merupakan sumber daya pendidikan. Ada peran penting masyarakat terhadap pendidikan, sekalipun masyarakat itu berada di lingkungan eksternal lembaga pendidikan, di antaranya adalah:

1. Masyarakat berperan serta dalam mendirikan dan membiayai lembaga pendidikan;
2. Masyarakat berperan dalam mengawasi pendidikan agar lembaga pendidikan tetap membantu dan mendukung cita-cita dan kebutuhan masyarakat;
3. Masyarakat ikut menyediakan berbagai sumber untuk lembaga pendidikan;
4. Masyarakat ikut menyediakan tempat pendidikan seperti gedung pembelajaran, gedung perpustakaan, panggung kesenian, dll;
5. Masyarakat sebagai sumber pelajaran atau laboratorium tempat belajar (Hasbullah [15]).

Pengembangan nilai-nilai di lembaga pendidikan diaksentuasikan untuk memberi manfaat dalam kehidupan sosial. Semakin besar *output* (manfaat) yang disertai kemampuan mencetak SDM yang mantap tentu pengaruhnya sangat positif bagi masyarakat. Masyarakat pendidikan itu perlu dikelola dengan baik. Pengelolaannya pun tidak acak dan tidak *saka* atau asal-asalan, asal jalan. Tapi harus terencana dan berdasar pada landasan intelektual. Ilmu yang mempelajari tata kelola dan cara mengelola sistem disebut *manajemen*. Puncak perkembangan manajemen melahirkan konsep manajemen ilmiah (*scientific management*) (Fuad [16]). Manajemen ilmiah adalah pemikiran manajemen yang menggunakan prinsip-prinsip ilmiah, diantaranya mendasarkan pada nilai dan norma *rasionalitas*, kefaktaan,

kesisteman (keteraturan, koordinasi, keterhubungan unsur, prosedur), spesialisasi, differensiasi kerja, kepraktisan, dan kebermanfaatan produk. Tujuannya adalah *efisiensi* dan *efektifitas*.

Prinsip-prinsip ilmiah dalam manajemen harus diterapkan, yaitu penetapan *standar kerja*, *functional foremanship* (fungsi pengawasan), *revolusi mental* (membangun sikap positif demi terciptanya kekompakan dan kerjasama), ada *analisis* (waktu, keletihan dan keborosan kerja), ada jadwal proses dan penyelesaian kerja. Dalam perkembangan selanjutnya, manajemen ilmiah ini mengkristal dan melahirkan konsep manajemen *professional*, yang karakteristik keduanya sama yaitu pentingnya prinsip dan metode ilmiah dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, dan dalam pengembangan sumber daya manusianya. Keduanya berorientasi pada *efektifitas* dan *produktifitas* kerja dengan cara memberi tekanan pada pentingnya *job-description* dan *differensiasi* kerja sesuai keahlian, spesialisasi dan kompetensi sumber daya manusianya, serta adanya *kode etik*.

B. Transformasi Manajemen Masyarakat di lingkungan Pesantren Raudhatutta'allum

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang mempunyai ciri-ciri tertentu, yaitu ada *kyai*, *santri*, *pondok* atau *asrama*, *masjid*, dan *kajian kitab kuning* atau *dirosah Islamiyah* dengan pola pendidikan *muallimin*. Ada tiga ruang lingkup pesantren ini, yaitu fungsi pendidikan, fungsi *dakwah* dan fungsi pemberdayaan masyarakat (Indonesia [17]).

Pesantren *Raudhatutta'allum* merupakan salah satu dari 270 *pondok pesantren* yang ada di wilayah Kota Tasikmalaya Jawa Barat. *Pondok pesantren* ini, walaupun berada di wilayah kota Tasikmalaya, tetapi lokasinya jauh dari perkotaan. Untuk sampai di lokasi harus melalui jalan sempit dan agak terjal dibanding dengan kondisi jalan lainnya, bahkan letaknya hampir berbatasan dengan wilayah Kabupaten Tasikmalaya. Persisnya, *pondok pesantren* ini berada di Kp. Cidahu RT 02 RW 10 kelurahan Tamanjaya kecamatan Tamansari kota Tasikmalaya propinsi Jawa Barat.

Pesantren ini merupakan *pondok pesantren Salafiyah* yaitu *pondok pesantren* yang khusus mengajarkan ilmu-ilmu *Dirosah Islamiyah* yang bersumber dari kitab-kitab *turats*. Metode pengajarannya pun masih tradisional: *pertama*, metode *bandongan* yaitu metode pengajaran dengan cara semua *santri* (*murid*) duduk di hadapan *kyai* (*guru*), kemudian mendengarkan dan mencatat arti di bawah kalimat bahasa Arab pada kitab (*buku*) yang dibaca dan diterjemahkan oleh *kyai*. Sekali-kali *kyai* mengulas dan menjelaskan lebih jauh makna dan maksud kalimat bahasa Arab yang dibacanya itu (Maiti & Bidinger [18]). Metode *kedua* adalah *sorogan*, yaitu metode khusus bagi *santri* yang ingin memperdalam pemahamannya tentang apa yang termaksud di balik kalimat-kalimat bahasa Arab yang ada pada kitab-kitab *turats* tersebut. Caranya dengan mendatangi langsung *kyai*, membawa kitab sendiri, dan minta diajari langsung makna dan maksud yang ada di balik kalimat

bahasa Arab yang ada pada kitab tersebut (Maiti & Bidinger [18]).

Pesantren ini telah ada sejak tahun 1939, didirikan oleh KH Syarifudin, seorang santri pesantren Condong kecamatan Cibeureum tetangga kecamatan yang masih berada di wilayah Kota Tasikmalaya. Awalnya KH Syarifudin ini diangkat mantu oleh keluarga sederhana yang berada di desa Cidahu ini. Atas dorongan seorang pengusaha yang sama-sama orang Condong, bernama Aki Holil, KH Syarifudin didorong untuk mendirikan pondok pesantren. Pesantren ini lama berkembang, didukung masyarakat sekitar, sampai akhirnya pada tahun 1949 pada saat ada agresi militer Belanda kedua, pondok pesantren ini turut menjadi sasaran pembakaran. Tetapi pimpinan pesantren yaitu KH Syarifudin dan santri dapat menyelamatkan diri, dan tidak ada korban jiwa, hanya sarana pondok pesantren hangus terbakar. Selanjutnya, pondok pesantren ini kembali bangkit secara perlahan, dibantu masyarakat sekitar, dan tetap kokoh berdiri sampai sekarang.

KH. Syarifudin dalam perjalanan hidupnya dikaruniai seorang putra yang dititipkan untuk belajar agama pada Mama KH Ruhiyat di pondok pesantren Cipasung Singaparna Kabupaten Tasikmalaya. Setelah dianggap cukup, dan KH Syarifudin memerlukan tenaga dan kader penerus untuk melanjutkan estapeta kepemimpinan di pesantren, putranya yang terkenal dengan nama KH Engking Syarifudin ditarik dari pesantren Cipasung. Pada tahun 1960, KH Engking Syarifudin, putranya KH Syarifudin resmi mukim di pesantren *Raudhatutta'allum* membantu ayahnya KH. Syarifudin.

Pada tahun 1969, KH Engking Syarifudin yang *visioner* diberi kewenangan walau tidak sepenuhnya oleh KH Syarifudin untuk mengelola pesantren, mempunyai gagasan untuk menyelenggarakan pendidikan formal. Gagasan ini didorong oleh keinginan masyarakat sekitar, dan diakomodir dan *direspon* oleh KH. Engking yang mempunyai pengalaman di pesantren Cipasung dan pesantren lainnya. Gagasan mendirikan lembaga pendidikan formal setingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI) menambah antusias masyarakat untuk lebih membantu perkembangan pesantren. Dorongan moral dan materil masyarakat sekitar lebih intens, terutama membantu mempopulerkan nama lembaga pondok pesantren.

Ada kerjasama yang saling menguntungkan dengan didirikannya lembaga pendidikan formal antara masyarakat sekitar dan pesantren. Diantaranya adalah tercipta lapangan kerja bagi masyarakat sekitar yang mempunyai latar belakang pendidikan guru untuk mengajar di Madrasah Ibtidaiyah (MI), baik yang baru berpengalaman mengajar, atau guru yang sudah berpengalaman mengajar dengan cara mutasi kerja dari lembaga pendidikan asal yang jauh dari tempat domisili ke MI *Raudhatutta'allum* yang dekat rumahnya. Murid atau santri pesantren bertambah, Madrasah Ibtidaiyah berkembang, kepercayaan dan khidmat masyarakat sekitar ke pondok pesantren *Raudhatutta'allum* meningkat. Kedua *kyai* pimpinan pesantren, terutama KH. Engking Syarifudin sebagai calon penerus pesantren lebih *kharismatik* di hadapan masyarakat sekitar.

Pada tahun 1971, *kyai* sepuh, yaitu KH Syarifudin meninggal dunia, dipanggil Yang Maha Kuasa. Sejalan dengan kebiasannya, regenerasi kepemimpinan tunggal pesantren pada waktu itu diteruskan oleh ahli warisnya, yaitu KH Engking Syarifudin. Beliau KH Engking Syarifudin, meneruskan pola pengelolaan pesantren tidak terlalu berbeda dengan pola ayahnya, tetapi beliau lebih memperlebar pergaulannya dengan dunia luar. Beliau aktif di organisasi keagamaan yang berada di luar struktur pondok pesantren, tetapi konsentrasinya masih tetap di pesantren. Pergaulannya dengan masyarakat dunia luar lebih membuka cakrawala pemikirannya.

Pola pengelolaan pesantren yang *transformative*, *responsif*, *integratif* dan *adaptif* terhadap keinginan dan perkembangan kultur masyarakat sekitar, tidak berhenti dengan hanya didirikannya lembaga pendidikan formal Madrasah Ibtidaiyah (MI). Pada tahun 1987 beliau mendirikan lembaga pendidikan formal jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara dengan SLTP. Pendirian Madrasah Tsanawiyah ini tentu lebih menarik santri atau murid pesantren yang lebih dewasa dibanding murid Marasah Ibtidaiyah (MI). Kuantitas santri, baik yang mukim (tinggal di pondok) ataupun yang *ngalong* (pulang pergi dari rumah ke pesantren untuk mengaji) makin bertambah. Masyarakat lebih antusias membantu menambah sarana pesantren, mulai dari wakaf tanah untuk bangunan, sampai dengan biaya untuk membangunnya. Bahkan kalau dipersentasikan, bangunan dan sarana pesantren lebih banyak yang murni hasil gotong royong warga sekitar, daripada bantuan dari pemerintah.

Kemudian pada tahun 2003, dua tahun sebelum beliau KH Engking wafat dipanggil Yang Maha Kuasa, atas tuntutan masyarakat sekitar dan memperhatikan perkembangan dan kemajuan zaman, beliau sempat menanam kebaikan untuk lembaga, dengan mendirikan lembaga pendidikan formal Madrasah Aliyah (MA) setara SLTA. Di daerah yang agak jauh dari pusat perkotaan, mendirikan lembaga pendidikan Madrasah Aliyah (MA) setara SLTA sangat dan sangat membantu akses masyarakat yang ingin menitiplan anaknya ke jenjang pendidikan lebih tinggi dari hanya sekedar Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara SLTP. Pegelolaan lembaga yang *inovatif*, *transformative* dan *integrative* ini lebih menarik simpati masyarakat sekitar. Kahadiran KH Engking Syarifudin bukan hanya dijadikan sebagai pemimpin keagamaan, tetapi lebih ditokohkan. *Kharismanya* lebih harum dan lebih kuat, bersama masyarakat sekitar beliau mulai membagi tugas dan fungsi untuk mengelola semua lembaga yang ada di pesantren.

Pada tahun 2004, KH Engking Syarifudin meninggal dunia. Beliau mewarisi tiga orang putra. Sejalan dengan tradisi, estapeta kepemimpinan pesantren dan lembaga pendidikan lainnya diserahkan pada anak tertua, yaitu KH Abdurrohman. Beliau adalah santri lulusan pesantren Sukahideng Sukarame dan lulusan pesantren Cipasung Singaparna. Pada tahun 1991, beliau diangkat sebagai guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan di DPK kan di lembaganya, yaitu mengajar di MA *Raudhatutta'allum*.

Apa yang sebelumnya dikhawatirkan, sempat terjadi. Sejak meninggalnya KH. Engking Syarifudin, pernah terjadi krisis kharisma di kalangan masyarakat. KH Abdurrohman, penerus estapeta pimpinan pesantren melakukan manuver untuk meningkatkan popularitas dan kharisma pesantren di lingkungan masyarakat sekitar dengan cara merubah nama yayasan, dari yayasan *Taman Pendidikan Islam* menjadi yayasan *KH Engking Syarifudin (Alm) Cidahu*. Pola kepemimpinan kharismatik secara tunggal sebagaimana dikhawatirkan oleh sebagian ilmuwan cenderung melahirkan krisis kepemimpinan di pesantren, diantisipasi oleh pengelola pesantren, dalam hal ini KH Abdurrohman dengan cara membentuk struktur kepengurusan pimpinan pesantren dan lembaga pendidikan yang berada di bawah yayasan KH Engking Syarifudin.

Perubahan pola pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan pimpinan pesantren dengan cara membagi *job-description* (pembagian tugas) dan *differensiasi* kerja di antara sumber daya yang ada. Pola ini katanya, dilakukan demi kelancaran proses, *produktifitas*, dan *efektifitas* kerja pengelolaan pesantren agar lebih berdaya guna dan berhasil guna, *efektif* dan *efisien*. Di samping itu, kegiatan pengelolaan masyarakat internal pesantren sebagaimana diungkapkan di atas, adalah untuk kemakmuran dan kesejahteraan maksimum para pengelola lembaga pendidikan yang ada di yayasan.

Pola di atas ternyata efektif, legalitas formal dan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren tidak goyah. Kharisma kyai sepuh, melekat pada nama yayasan KH Engking Syarifudin, potensi konflik keluarga dan pengurus pesantren dapat dieliminir. Dan yang paling terasa faedahnya adalah komitmen dan kepercayaan masyarakat sekitar terhadap pesantren semakin tinggi, dengan indikasi jumlah santri bertambah, bantuan moril dan materil dari masyarakat sekitar semakin besar.

Job description atau pembagian tugas dan tanggungjawab di antara keluarga ahli waris pimpinan pesantren dilakukan dengan cara membagi kewenangan pengelolaan. KH. Abdurrohman, anak yang paling tua khusus mengelola lembaga pendidikan non-formal pesantren. Anak kedua dari almarhum KH Engking Syarifudin, yaitu Abdul Aziz, S.PdI, M.SI menjadi Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) *Raudhatutta'allum*, dan anak yang paling bungsu dari almarhum KH Engking Syarifudin mengelola lembaga pendidikan formal Madrasah Tsanawiyah (MTs) *Raudhatutta'allum*. Kemudian lembaga pendidikan non formal lainnya, seperti Madrasah Diniyah Takmiliah (MDT) ula dan wustha, lembaga pendidikan al-Qur'an dikelola oleh cucu-cucu almarhum KH. Engking Syarifudin. KH. Abdurrohman, melepaskan jabatan rangkap sebagai Kepala Madrasah Aliyah (MA) *Raudhatutta'allum* demi kondusifitas, kelancaran proses dan produktifitas. Semua lembaga pendidikan formal dan non-formal, baik pesantren, madrasah ataupun Diniyah Takmiliah dan lembaga pendidikan al-Qur'an semuanya berada di bawah naungan yayasan KH. Engking Syarifudin.

Keberadaan lembaga pendidikan formal, memberi akses lebih pada masyarakat sekitar dan lebih memakmurkan

penyelenggaraan pendidikan di pesantren. Madrasah Ibtidaiyah (MI) *Raudhatutta'allum* misalnya, muridnya sekitar 227 siswa, cukup banyak dibanding dengan jumlah murid lembaga pendidikan sekitarnya yang setara MI. Adanya MI ini mampu menyerap tenaga kerja masyarakat sekitar yang mempunyai kelayakan untuk mengajar. Tidak kurang dari sebanyak 11 orang tenaga guru ditambah dengan 2 orang tenaga Tata Usaha berasal dari lingkungan masyarakat sekitar. Sebagian murid Madrasah Ibtidaiyah (MI) *Raudhatutta'allum* ini berasrama di pondok pesantren *Raudhatutta'allum*.

Jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) *Raudhatutta'allum* dikomandani oleh putra bungsu almarhum KH Engking Syarifudin. Miftahudin, S.PdI (putra bungsu almarhum) pernah mencari nafkah di luar lembaga pendidikan, yaitu wiraswasta di Tangerang. Ketika situasi wiraswasta tidak memungkinkan untuk diteruskan, beliau pulang kampung dan bersama saudara-saudaranya mengelola lembaga pendidikan. beliau diberi job mengelola lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) *Raudhatutta'allum*. Pada saat ini, Mts *Raudhatutta'allum* mampu menyerap siswa dari masyarakat sekitar berjumlah 113 orang. Tenaga guru yang berasal dari masyarakat sekitar lingkungan pendidikan berjumlah 19 orang dan tenaga TU sebanyak tiga orang.

Untuk pengelolaan lembaga pendidikan jenjang Madrasah Aliyah (MA), pimpinan pesantren lebih mempercayakan pada masyarakat luar pesantren yang lebih profesional. Sejak 2017, Madrasah Aliyah (MA) *Raudhatutta'allum* dikomandani oleh Hendra Sobana, S.PdI, sarjana umum yang lebih muda dan *energik*. Beliau berasal dari keluarga masyarakat sekitar pesantren, lulusan Universitas Siliwangi, jurusan Matematika. Untuk mendidik 109 orang murid yang terbagi pada jurusan IPS dan IPA, MA *Raudhatutta'allum* ini menggunakan tenaga guru dari masyarakat sekitar lingkungan pendidikan berjumlah 13 orang guru tetap, dan sisa beban tugas mengajar lainnya diampu oleh guru tidak tetap.

Sarana dan prasarana yang ada di lingkungan pesantren dan lembaga pendidikan lain yang ada di dalamnya, cukup representatif. Bangunan asrama pesantren permanen, sarana ritual ibadah berupa masjid kokoh, tempat tinggal kyai mumpuni. Bangunan Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan bangunan Madrasah Aliyah (MA) pun cukup baik dan permanen. Hal ini menandakan bahwa kebersamaan, kesadaran dan bantuan masyarakat sekitar cukup baik.

Aksesibilitas pesantren walaupun berada di ujung Kota Tasikmalaya, tetapi dikenal oleh dunia luar. Ketika peneliti melakukan wawancara¹ dengan pimpinan pesantren, suatu saat tanpa terduga pimpinan pesantren dihubungi oleh rekan pimpinan pesantren lainnya, dikarenakan ada utusan

Wawancara dilakukan sekaligus observasi lapangan dan dokumentasi, pada hari Senin 9 Nopember 2020 di lokasi pesantren dan lingkungan masyarakat sekitar. Dalam kegiatan wawancara tersebut, bertemu dengan pimpinan pesantren sekaligus sebagai ketua yayasan, pengurus pesantren, saudara-saudara dari pimpinan pesantren yang juga memegang pimpinan pada lembaga pendidikan formal.

dari Kementerian Tenaga Kerja yang mencari alamat pesantren *Raudhatutta'allum*. Ketika dikonfirmasi, ternyata utusan Kementerian Tenaga Kerja tersebut akan melakukan survai pada pesantren yang dijadikan lembaga calon penerima bantuan program latihan kerja dari Kementerian Tenaga Kerja. Tak tanggung-tanggung, bantuan itu berupa uang sebesar Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) untuk bangunan BLK, pengadaan barang berupa 16 buah laptop, dua buah infocus, dua buah printer, 17 mebel, dan satu buah server.

Pelaksanaan pembangunan dan pengadaan barang diserahkan langsung ke pesantren. Khusus untuk pelaksanaan pembangunan Balai Latihan Kerja (BLK), pihak pesantren menggandeng masyarakat sekitar, dan akhirnya bangunan itu dapat diselesaikan bersama-sama dengan masyarakat sekitar. Dalam proses pembangunan tersebut, terjalin kerjasama saling menguntungkan dengan masyarakat sekitar, yaitu banyak menyerap tenaga kerja dari lingkungan masyarakat. Yang menjadi temuan menarik ketika diluncurkannya program bantuan latihan kerja dari Kementerian Tenaga Kerja kepada pesantren *Raudhatutta'allum* dikarenakan adanya pola hubungan baik dan dilibatkannya unsur masyarakat sekitar serta marwah dan kharisma *kyai* yang dianggap sholeh oleh masyarakat sekitar dari almarhum KH Engking Syarifudin yang namanya melekat pada nama yayasan.

Bantuan program Balai Latihan Kerja dari Kementerian Tenaga Kerja di atas, ternyata hasil ikhtiar masyarakat yang kebetulan mempunyai akses ke Kementerian Tenaga Kerja. Program tersebut bukan hanya sarana dan prasarannya, tetapi kontrak kerja selama 2 tahun diselenggarakannya kursus untuk alumni pesantren dan masyarakat sekitar, untuk meningkatkan kompetensi di bidang informasi dan teknologi (IT). Biaya operasional kursus tersebut ditanggung oleh Kementerian Tenaga Kerja sebesar Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) per paket, dengan rincian: jumlah siswa kursus per paket 16 orang, waktu kursus per paket satu bulan. Sampai dengan saat ini, pelaksanaan kursus sudah angkatan ke IV.

Untuk melanggengkan hubungan baik pesantren dengan lingkungan masyarakat sekitar, pimpinan pesantren membuat program pengabdian santri, dengan cara menempatkan santri yang sudah dianggap layak untuk mengajar anak-anak usia dini di lingkungan tempat anak-anak itu tinggal. Hal ini dilakukan dalam rangka mengikat sumber daya agar anak-anak tersebut menjadi santri pesantren di masa yang akan datang. Program ini cukup efektif, diperkirakan 85 persen anak-anak tersebut melanjutkan belajar di pesantren setelah cukup usia, walaupun dalam prakteknya santri-santri tersebut ada yang mukim (tinggal) di pesantren, ada yang *ngalong* (tinggal di rumah) bolak balik tiap hari ke pesantren. Banyak sedikitnya jumlah santri dalam suatu pesantren, bukan hanya menambah jumlah murid, tetapi juga meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan *kyai* pesantren. Ada perkembangan cara hidup santri di pesantren antara masa lalu dan masa kini. Pada masa lalu, santri benar-benar mandiri, karena dia masak dan nyuci baju sendiri. Sekarang,

rata-rata pihak pesantren menyediakan jasa untuk makan dan nyuci baju santri.

Hasil temuan penelitian lainnya yang lebih menarik adalah pengelolaan alumni oleh pesantren. Rasa *ta'dzim* dan *taslim* alumni pada guru dan ahli warisnya dimanfaatkan oleh pihak pengelola pesantren untuk meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Di samping untuk menambah jumlah santri setiap *akhirussanah* dan penerimaan santri baru, pengelola pesantren memanfaatkan alumni yang telah mapan agar senantiasa memperhatikan keadaan sarana dan prasarana pesantren. Dibentuknya ikatan alumni oleh pengelola pesantren, lebih memberi motivasi pada alumni untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan agama dan keagamaan bagi putra dan putrinya di pesantren. Alhasil, terjadwal dalam setiap acara haul pendiri dan penerus pesantren sekaligus dilaksanakan reuni tahunan alumni dan diteruskan dengan kegiatan rapat kerja alumni, sekaligus memusyawarahkan kebutuhan pesantren.

Kemakmuran masyarakat di lingkungan pesantren meningkat manakala ada bantuan YBM-BRI berupa beasiswa untuk 30 orang santri sebesar Rp. 3.000.000,- (tiga juta rupiah) per tahun per orang selama dua tahun. Bukan hanya santri, 10 orang tenaga pengajar pun mendapat bantuan serupa dengan nominal Rp. 6.000.000,- (enam juta rupiah) untuk enam orang guru yang sudah berkeluarga, dan Rp. 3.000.000,- (tiga juta rupiah) untuk empat orang tenaga guru yang belum berkeluarga per orang per tahun selama dua tahun.

Selain itu atas bantuan masyarakat lingkungan sekitar, pesantren pernah mendapat bantuan pembangunan MCK sebesar Rp. 30.000.000,- (tiga puluh juta rupiah), kemudian modal ekonomi budidaya ikan nila sebesar Rp. 30.000.000,- (tiga puluh juta rupiah), dan bantuan pengembangan budidaya ikan nila tersebut sebesar Rp. 30.000.000,- (tiga puluh juta rupiah) dari program *One Pesantren One Product* (OPOP) Dinas Perekonomian Pemerintah Propinsi Jawa Barat. Bantuan yang disampaikan di atas, semuanya akibat adanya pola pengelolaan hubungan yang baik antara pesantren dan lingkungan masyarakat sekitar. Pola pengelolaan masyarakat sekitar itu dilakukan dengan cara membangun sikap positif (*revolusi mental*) seluruh unsur masyarakat di lingkungan pesantren, baik internal ataupun eksternal. Membangun sikap positif tersebut berdampak pada adanya kekompakan dan kerjasama yang solid antara pengelola pesantren dan lingkungan masyarakat sekitar.

IV. SIMPULAN

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang dapat menggambarkan hasil penelitian: Terjadi peningkatan dan perubahan cara pengelolaan masyarakat di lingkungan pesantren *Raudhatutta'allum*, yaitu dengan cara mentransformasikan sistem manajemen tradisional menjadi lebih modern dan ilmiah. Salah satu pola pengelolaan yang dikembangkan adalah dengan merubah pola kepemimpinan tunggal atau *mono* menjadi pola kepemimpinan kolektif kolegal;

Pola kepemimpinan *kharismatik*, tidak serta merta dihilangkan, tetapi tetap dipelihara. Kharisma almarhum KH Engking Syarifudin ternyata masih mengakar pada masyarakat lingkungan sekitar pesantren, dan namanya diabadikan dalam nama yayasan. Jadi pola perubahan manajemen masyarakat di lingkungan pesantren *Raudhatutta'allum* dilaksanakan dengan menggunakan kaidah almuhafadhathu '*ala qodimi al-sholih, wal akhdzu min jadidi al-ashlah* (memelihara nilai lama yang baik, serta mengambil dan menggunakan nilai baru yang lebih baik);

Metode transformasi pengelolaan masyarakat lingkungan pesantren *Raudhatutta'allum* lainnya adalah dengan cara membuka diri lembaga sehingga menjadi lebih *adaptif, responsif* dan *akomodatif* terhadap saran dan masukan dari masyarakat lingkungan sekitar pesantren. Salah satu indikasi adanya prinsip *adafatif, responsif* dan *akomodatif* terhadap keinginan masyarakat sekitar adalah dengan mengakomodir tuntutan agar pesantren menyelenggarakan pendidikan formal;

Metode pengembangan manajemen masyarakat lingkungan pesantren yang juga efektif adalah melaksanakan *job-description*, membagi tugas dan kewenangan di antara keluarga pesantren *Raudhatutta'allum* untuk bertanggungjawab memajukan masing-masing lembaga pendidikan, baik formal ataupun non-formal;

Metode pemberdayaan santri melalui program pengabdian pada masyarakat sekitar cukup efektif dalam membangun komunikasi dan keharmonisan hubungan pesantren dengan lingkungan. Adanya gap pesantren dengan masyarakat sekitar tereliminir dengan adanya program pengabdian santri tersebut;

Selain itu, pola pemberdayaan alumni pesantren *Raudhatutta'allum* turut membesarkan nama pesantren. Para alumni ini diikat dalam suatu wadah yang namanya Ikatan Alumni Pesantren *Raudhatutta'allum*;

Metode transformasi manajemen masyarakat di lingkungan pesantren yang dilaksanakan oleh pesantren *Raudhatutta'allum* ternyata *efektif*. Efektifitas tersebut terindikasi dari berkembangnya *mutu* dan *akses* pesantren. Jumlah santri berkembang, dorongan *moril* dan *materil* masyarakat sekitar sangat kuat, adanya bantuan sarana dan prasarana dari instansi pemerintah hasil *ikhtiar* masyarakat sekitar, kesejahteraan *masyayikh* (dewan kyai) menjadi makmur. Semuanya merupakan hasil dari transformasi manajemen masyarakat di lingkungan pesantren *Raudhatutta'allum*.

Adapun saran yang bisa disampaikan adalah Supaya pesantren *Raudhatutta'allum* lebih berkembang lagi, pesantren harus lebih mendorong keluarga agar meningkatkan wawasan dan keilmuan yang seimbang, antara *al-'ulum al-naqliyah* dan *al-'ulum al-aqliyah*, terutama ilmu manajemen modern; Nilai-nilai lama yang masih baik jangan dihilangkan, sebab bagaimanapun untuk mentransformasikan lembaga pendidikan, apalagi pesantren, di samping harus ada *driving force* (daya dorong) juga harus ada daya tarik (*magnetic force*) agar perkembangan pesantren tidak keblablasan; Di zaman global dan milenial, pesantren harus lebih mengembangkan pilar yang

ditawarkan, yaitu: nasionalisme, toleransi, multibudaya, moderat, dan inklusif (Hayat & Ali [20]); Metode transformasi manajemen masyarakat di lingkungan pesantren *Raudhatutta'allum* harus di transfer dan ditransmisikan pada pesantren lain, agar perkembangan *akses* dan *mutu* pesantren lebih merata.

REFERENSI

- [1] Madjid, N. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren* (1st ed.). Dian Rakyat.
- [2] Azra, A. 2002. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (4th ed.). Logos Wacana Ilmu.
- [3] Anwar, A. 2011. *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo Kediri*. Pustaka Pelajar.
- [4] Yatimah, D. 2011. Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri. *El-Hikmah: Jurnal Kependidikan Dan Keagamaan*, IX(1), 241559.
- [5] Afandi, A. 2016. Masyarakat Pesantren Dan Resolusi Konflik. *Jurnal Politik Universitas Nasional*, 12(1), 125513.
- [6] Ii, B. A. B., & Transformasi, P. 2016. *BAB II Transformasi Perilaku Keagamaan*. 13–67.
- [7] Sardi, S. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(1), 1–11. <https://doi.org/10.18196/bti.81083>
- [8] Hadi, G. 2018. *Apa Saja Ciri-Ciri Pemimpin Yang Memiliki Kemampuan Kepemimpinan Transformasional* (p. 1). Blog Amalialaisa.
- [9] Koentjaraningrat. 1984. *Kamus Istilah Antropologi*. Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud.
- [10] Sztompka, P. 2005. *Sosiologi Perubahan Sosial, terj. Aliman dan dari the Sociology of Social Change*. Prenada.
- [11] Rosyad, R. A. 2016. *Program Bahasa Arab Dan Bahasa Inggris Di Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji I Kementerian Agama Institut Agama Islam Negeri (Iain) Purwokerto*.
- [12] Hirata, A. 2013. *Pengertian masyarakat atau definisi masyarakat menurut para ahli* (p. 1). Blog Om.Makplus.
- [13] Mahmud. 2012. *Sosiologi Pendidikan* (B. A. Saebani (Ed.); 1st ed.). Pustaka Setia.
- [14] Hirata, A. 2015. *Ciri-Ciri dan Unsur-Unsur Masyarakat*. Blog Om.Makplus.
- [15] Hasbullah. 2006. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Raja Grafindo Persada.
- [16] Fuad, N. 2014. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Rajagrafindo.
- [17] Indonesia, R. 2019. UU 18 tahun 2019 tentang Pesantren. 21 Oktober, 006344, 48. <https://www.jogloabang.com/pustaka/uu-18-2019-pesantren?amp>

- [18] Maiti, & Bidinger. 1981. 濟無 No Title No Title. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- [19] Hayat, B., & Ali, M. 2102. *Khazanah dan Praktik Pendidikan Islam di Indonesia* (1st ed.). Pustaka Cendekia Utama.