

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia.<sup>1</sup> Sejarah menyatakan bahwa pesantren merupakan salah satu sendi utama bangsa Indonesia<sup>2</sup> yang berhasil dalam melakukan perubahan dan gerakan sosial masyarakat untuk melawan kaum kolonialisme dan imperialisme Barat<sup>3</sup> sehingga berhasil mencapai kemerdekaan Indonesia. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang khas tempat mencetak generasi muda calon pemimpin umat.<sup>4</sup> Pesantren banyak melahirkan tokoh agama dan masyarakat bahkan juga para pemimpin bangsa.<sup>5</sup> Oleh karena itu peran dan kehadiran pesantren dalam kehidupan berbangsa dan bernegara begitu kuat dan mengakar dari mulai sebelum kemerdekaan, era revolusi kemerdekaan, kemerdekaan, dan juga pasca kemerdekaan sampai sekarang.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan nonformal yang mempunyai ciri tersendiri terutama dalam hal hierarki organisasi yang ada, yakni kepemilikan langsung di bawah seorang kiai<sup>6</sup> sebagai unsur primer dalam mengatur kelangsungan seluruh *stakeholder* yang ada di pesantren dengan modal tradisi seperti ikhlas, mandiri, penuh dengan perjuangan dan heroik, tabah serta selalu mendahulukan kepentingan masyarakat sekitarnya<sup>7</sup> sebagai dasar dalam

---

<sup>1</sup> Imam Syafe'i, 'PONDOK PESANTREN: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter', *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8 (2017), 85–103, p. 85.

<sup>2</sup> Hamzah Harun Al Rasyid dan Sapriillah, *Kekerasan Atas Nama Agama* (Makassar: Lintas Nalar, 2017), p. 194.

<sup>3</sup> Syafe'i, "PONDOK PESANTREN: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter", p. 86.

<sup>4</sup> Doni Nugraha, 'Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) Dalam Mengelola Pondok Pesantren Baitul Hikmah Haurkuning Salopa Tasikmalaya' (unpublished Magister, UIN Sunan Gunung Djati, 2015), p. 1.

<sup>5</sup> Muammar Kadafi Siregar, "Pondok Pesantren antara Misi Melahirkan Ulama dan Tarikan Modernisasi," *Jurnal Al-Thariqah* 3, No. 2 (2018): p. 16.

<sup>6</sup> Imam Syafe'i, "PONDOK PESANTREN: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8 (2017): p. 88.

<sup>7</sup> Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren* (Semarang: Rasail Media Group, 2011), p. 8.

mendidik. Pesantren juga merupakan lembaga pendidikan yang sampai saat ini masih konsisten dengan karakter bangsa Indonesia, di saat karakter bangsa mulai dilalaikan oleh pendidikan secara umum maka hanya pesantren dan daerah-daerah tertentu saja yang masih memelihara nilai karakter bangsa.<sup>8</sup> Tradisi tersebut sesuai dengan paradigma yang dianut oleh pesantren, khususnya para kiai, yang berbunyi

**المحافظة على القديم الصالح والاخذ بالجديد الاصلح**

*“mempertahankan tradisi lama yang masih relevan dengan mengambil pemikiran baru yang lebih baik”*

Tradisi pesantren sarat dengan keunggulan yang tidak dimiliki lembaga pendidikan lain, yaitu peran multidimensional dalam kehidupan masyarakat yang menjadi adat istiadat dan harta warisan yang bernilai, seperti patuh dan hormat terhadap guru/pimpinan/kiai. Ada anggapan bahwa kiai adalah yang paling baik dan benar. Hal ini dapat bermakna ganda, positif dan negatif. Yang memaknai positif dapat dilihat dari sudut pandang penghormatan (*ta'dhim*) yang luar biasa dari seorang murid terhadap gurunya. Stigma negatifnya, anggapan ini menyebabkan murid menjadi percaya hanya pada kiai saja, sehingga menjadikan pesantren bersifat tertutup, tidak bersedia menerima perkembangan zaman.<sup>9</sup> Santri bertujuan hanya untuk mendapatkan ilmu-ilmu agama dengan keyakinan bahwa kehidupan akhirat lebih berharga daripada kehidupan di dunia.

Kiai adalah seorang pemimpin sentral di dunia pesantren. Kiai dituntut bijaksana dan berwawasan luas, ahli dan terampil dalam pembinaan ilmu-ilmu Islam, menanamkan sikap dan pandangan, menjadi *uswatun hasanah* dan *khudwah*.<sup>10</sup> Kepemimpinan di pesantren selalu berlangsung secara alami dan memprioritaskan faktor keturunan, sebelum kompetensi. Tak sedikit pesantren yang dianggap kuno, karena keterbatasan kiai dalam mentransformasi kurikulum pesantren ke arah modern. Sehingga santrinya tidak dikenalkan dengan

---

<sup>8</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), p. 3.

<sup>9</sup> N. Hani Herlina, ‘Transformasi Pendidikan Pesantren Tradisional Ke Pendidikan Pesantren Modern’ (unpublished Disertasi Doktor, UIN Sunan Gunung Djati, 2017).

<sup>10</sup> Nugraha, “Gaya Kepemimpinan (Leadership Style) Dalam Mengelola Pondok Pesantren Baitul Hikmah Haurkuning Salopa Tasikmalaya”, p. 5.

perkembangan zaman. Sebagai contoh, di daerah tertentu beberapa kiai masih tidak mau menggunakan pengeras suara saat memimpin pengajian rutin ataupun hanya sekedar untuk *adzan* atau *iqamah*. Selain itu, ada kiai yang melarang santrinya untuk tidak mengenyam pendidikan formal. Mereka bahkan dilibatkan dalam pendidikan kehidupan pribadi kiai, misalnya ditugaskan untuk menggarap sawah, kebun, ataupun kolam ikan kiai.

Pola kepemimpinan kiai di pesantren didukung oleh watak sosial komunitas di mana ia hidup ditambah dengan konsep *wilayatul imam* dan kiai sedemikian rupa sentralnya dalam kehidupan di pesantren sehingga pola tersebut cenderung menjadikan kiai sebagai seorang yang otoriter. Hal ini otomatis terjadi karena kiai merupakan figur guru besar pesantren yang membawa barokah. Santri yang tidak taat maka ilmunya tidak manfaat, dan ini merupakan kepercayaan tersendiri di kalangan para santri.<sup>11</sup>

Kompetensi seorang pemimpin di pesantren meliputi kharisma, kualitas keilmuan, kepribadian, kemampuan manajerial, dan keikhlasan untuk menerima amanah. Para kiai memiliki visi jauh ke depan. Sehingga dikenal paradigma kepemimpinan pendidikan Islam dengan istilah STF-AI, yaitu *shidiq, tabligh, fathonah, amanah, dan istiqomah*.<sup>12</sup> Menurut Ramayulis, prinsip manajemen pendidikan Islam terdiri dari ikhlas, jujur, amanah, adil, tanggungjawab, dinamis, praktis, dan fleksibel.<sup>13</sup> Senada dengan itu, Robbins berpendapat bahwa untuk membangun kepercayaan maka pemimpin harus punya sifat jujur, terbuka, adil, konsisten, tepat janji, dan dapat memelihara kepercayaan.<sup>14</sup>

Paradigma tersebut sangat relevan dengan tipe kepemimpinan transformasional di mana seorang pemimpin selalu ingin membuat perubahan dalam lembaga pendidikannya untuk mencapai kesuksesan.<sup>15</sup> Seorang pemimpin harus mampu memahami gaya kepemimpinan dalam pendidikan karakter serta

---

<sup>11</sup> Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), p. 174.

<sup>12</sup> Soebahar, p. 79.

<sup>13</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2002), p. 241.

<sup>14</sup> Husaini Usman, *Administrasi, Manajemen, Dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), p. 141.

<sup>15</sup> Umiarso dan Abdul Muhith, "Construction Organizational Culture in Gender Pesantren Through Kiai's Transformational Leadership," *JURNAL AKADEMIKA* 24, No. 1 (2019), p. 67.

prosesnya sehingga dapat menghasilkan mu'min yang kompeten.<sup>16</sup> Sebuah lembaga pendidikan Islam harus mempunyai pemimpin yang menjalankan organisasi berdasarkan kepemimpinan kolektif, yaitu melakukan regenerasi kepemimpinan sejak dini dengan baik dan kepemimpinan profesional.

Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah. Pemimpin harus mampu berbuat adil pada setiap bawahan yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Hubungan yang dekat serta komunikasi yang baik antara seorang pemimpin dan bawahan merupakan salah satu cara yang dapat memberikan motivasi agar bawahan merasa dihargai.<sup>17</sup> Hal ini penting dilakukan terutama saat terjadi perubahan dalam sebuah lembaga ke arah yang lebih baik. Di sini manajemen perubahan penting dijalankan oleh seorang pemimpin. Diawali dengan memotivasi, mengkomunikasikan, menjalin partisipasi, mengelola masa transisi, dan melanjutkan momentum perubahan merupakan langkah-langkah seorang pemimpin dalam melaksanakan perubahan.<sup>18</sup>

Perubahan akan selalu terjadi. Disadari atau tidak. Pemimpin perubahan perlu memahami mengapa lembaga harus siap berubah, baik bersifat inovatif atau strategis. Kebanyakan pemimpin berhasil merencanakan dan mempraktikkan perubahan fisik. Tidak dalam merubah perilaku. Pemimpin perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut dan menciptakan kondisi yang baik untuk memotivasi dan melibatkan bawahan. Hal ini akan menjadi cermin berhasil atau tidaknya mutu kepemimpinan.<sup>19</sup> Sukses kepemimpinan didukung oleh kemampuan menangkap perubahan yang terjadi dalam sebuah lembaga yang terjadi sangat cepat, sulit diprediksi, dan berefek sangat luas di era globalisasi dan persaingan saat ini.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> M. Ihsan Dacholfany, "Leadership Style in Character Education at The Darussalam Gontor Islamic Boarding," *Jurnal Al-Ulum* 15, No. 2 (2015), p. 447.

<sup>17</sup> Anastasia Tania and Eddy M. Sutanto, 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT DAI KNIFE Di Surabaya', *AGORA*, I.3 (2013), 1-9 (p. 1).

<sup>18</sup> Yusup Suwandono and Vivie Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan* (Sleman: Deepublish, 2019), p. 9.

<sup>19</sup> Suwandono and Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan*, p. 12.

<sup>20</sup> Mundzar Fahman, 'Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Persaingan Global', *AT-TUHFAH: Jurnal Keislaman*, VII.1 (2018), 106-17 (p. 106).

Berdasarkan pengamatan awal melalui observasi lapangan dan wawancara terhadap Ketua KMI Pondok Pesantren Riyadlul 'Ulum Wadda'wah Condong Kota Tasikmalaya, yaitu M. Syahrul Zaky Romadhoni, M.A.Ed. pada tanggal 12 Pebruari 2020 bahwa kepemimpinan di Pondok Pesantren Riyadlul 'Ulum Wadda'wah Condong Kota Tasikmalaya, selanjutnya disebut Pesantren Condong, berdasarkan pemilihan yang alami, yaitu turun temurun. KH. Diding Darul Falah adalah pemimpin Pesantren Condong saat ini dan merupakan generasi ketujuh dari mulai pendirian pondok di abad ke-18 atau sekitar tahun 1864.<sup>21</sup> Dari awal dirintis oleh KH. Nawawi hingga generasi keempat, Pesantren Condong merupakan pesantren yang memberlakukan sistem pendidikan tradisional, yaitu mengkhususkan diri pada pengajian kitab-kitab klasik ulama-ulama terdahulu seperti tauhid (*tijan, sanusi, jauhar tauhid, kifayatul awam*), fiqih (*safinah, fathul qarib, fathul mu'in*), hadits (*hadits arba'in, riyaadush shalihin, mukhtarul ahadits*), nahwu (*jurumiyah, imriti, alfiyah*), sharaf (*kaelani, tasrifan*), tafsir (*al ahkam, jalalen*), akhlak (*al akhlak lil banin, ta'lim muta'allim, sullamut taufiq*), dan sebagainya.

Pesantren Condong pun mengikrarkan dirinya sebagai pesantren wakaf yang kebetulan diamanahkan pada keluarga sehingga kepemimpinannya berdasarkan garis keturunan dari pendiri pertamanya.<sup>22</sup> Meskipun ada beberapa pimpinan yang bukan dari keturunan langsung pendirinya. Itu karena beberapa alasan yang dapat diterima keberadaannya oleh masyarakat.<sup>23</sup> Namun ke depan (setelah modern), hal itu tidak akan lebih diutamakan dari pada kompetensi yang dimiliki oleh calon pemimpinnya.

Layaknya pesantren-pesantren *salaf* lain, pola manajemen yang diterapkan masih mengadopsi manajemen tradisional di mana pesantren tidak memiliki sistem kurikulum, administrasi, penerimaan santri baru, pengelolaan keuangan yang sesuai dengan kaidah-kaidah manajemen modern. Pola pengajaran pun masih sederhana, para santri diajarkan dalam memahami kitab-kitab kuning

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan M. Syahrul Zaky Romadhoni, Ketua KMI Pondok Pesantren Riyadlul 'Ulum Wadda'wah Condong Kota Tasikmalaya, 12 Pebruari 2020.

<sup>22</sup> Wawancara dengan M. Syahrul Zaky Romadhoni, 12 Pebruari 2020.

<sup>23</sup> Wawancara dengan M. Syahrul Zaky Romadhoni, 12 Pebruari 2020.

dengan metode *bandongan*, *sorogan*, *wetonan* di bawah bimbingan kiai. Hal ini tetap bertahan hingga generasi kelima dari pendiri pondok pesantren.<sup>24</sup>

Generasi kelima kepemimpinan Pesantren Condong dipegang oleh KH. Najmudin (1917-1986). Di sini lah cikal bakal transformasi Pesantren Condong dari tradisional menuju modern hingga saat ini dengan segala bentuk pengembangannya. Meskipun beliau tidak mengenyam pendidikan formal seperti yang dilakukan oleh adiknya, KH. Ma'mun, namun beliau peduli terhadap masa depan santrinya karena pada masa tersebut sudah banyak sekolah (pendidikan umum formal) yang bermunculan. Pendidikan formal pertama yang dibuka di masa KH. Najmudin adalah Madrasah Wajib Belajar (MWB) yang kelanjutannya bertransformasi menjadi Madrasah Ibtidaiyah Condong.

Sejak akhir tahun 90-an, kondisi pondok pesantren mengalami surut. Hal ini disebabkan beberapa faktor, di antaranya semakin banyak santri yang belajar di sekolah luar pondok pesantren sehingga proses pendidikan terganggu karena santri tidak fokus dalam mengikuti program yang diberlakukan oleh pesantren. Grafik santri menurun drastis di bawah 100 orang terutama saat terjadi "Kerusuhan Tasikmalaya". Kejadian ini bermula dari seorang santri yang mondok sekaligus sekolah di luar pondok pesantren. Dia membuat kekacauan di dalam pondok dan dihukum sewajarnya, namun mengadu pada orang tuanya hingga menjadi kerusuhan berbau sara.<sup>25</sup>

Tahun 2000 pihak lembaga mengadakan rapat yang menjadi cikal bakal perubahan atau transformasi pondok pesantren dari tradisional menjadi modern dengan mensintesa tiga jenis kurikulum yang akan digunakan oleh pondok pesantren, yaitu kurikulum *salaf* (menetapkan tradisi lama), Kurikulum Mu'allimin Pondok Modern Darussalam Gontor (yang kuat dalam penguasaan bahasa Arab dan bahasa Inggris), dan Kurikulum Nasional (mengambil tradisi baru) dengan membuka pendidikan formal yang dimulai dari SMP Terpadu.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Budi Syihabudin and M. Syahrul Zaky Romadhoni, *Selayang Pandang Pondok Pesantren Condong*, VIII (Tasikmalaya: Pondok Pesantren Riyadlul 'Ulum Wadda'wah, 2020), p. 51.

<sup>25</sup> Syihabudin and Romadhoni, *Selayang Pandang Pondok Pesantren Condong*, p. 52.

<sup>26</sup> Syihabudin and Romadhoni, *Selayang Pandang Pondok Pesantren Condong*, p. 53.

Dengan membawa visi **“membangun insan paripurna yang berakhlakul karimah, berwawasan ilmiah dan memiliki daya saing dalam menghadapi era globalisasi yang dilandasi oleh ilmu amaliyah, amal ilmiah, dan motto hidup sekali hiduplah yang berarti”** Pesantren Condong menjadi salah satu pesantren dengan jumlah sekitar 3.000 santri. Dari visi tersebut, diturunkan menjadi misi, motto, panca jangka, panca jiwa, pilar-pilar perjuangan, arah tujuan pendidikan dan pengajaran, dan tujuan lembaga yang menjadi animo atau kepercayaan masyarakat muslim terhadap Pesantren Condong begitu kuat. Pesantren ini bukan hanya diminati oleh masyarakat muslim daerah sekitar Tasikmalaya, namun juga dipercayai oleh masyarakat muslim dari berbagai daerah dari luar Provinsi Jawa Barat.

Pesantren Condong bukan hanya maju dari segi kuantitas dengan jumlah santri yang terus meningkat, namun juga maju dalam hal kualitas, baik dalam berbagai prestasi secara intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Kegiatan pesantren dan sekolah menjadi satu kesatuan yang wajib dilaksanakan para santri yang diterapkan dalam pengembangan kurikulum, disiplin, serta ditunjang dengan keunggulan pengembangan bahasa Inggris dan bahasa Arab secara berkelanjutan dari tahun ke tahun yang bersifat inovatif.

Kegiatan intrakurikuler yang menjadi rutinitas santri sangat padat sehingga membuat santri tidak mempunyai waktu untuk memikirkan kondisi di rumah masing-masing. Ditunjang dengan sistem pengasuhan pondok yang sangat disiplin sehingga santri baru langsung merasa nyaman saat tinggal di pondok. Kegiatan intrakurikuler tersebut terbagi menjadi beberapa waktu, yaitu harian (kegiatan belajar mengajar, pemberian kosakata bahasa Arab dan Inggris, *sorogan*, belajar malam, shalat dhuha dan tahajud), mingguan (apel mingguan, *muhadloroh*, *muhadatsah*, pramuka, *deba/barzanji*, *riyadloh*, kajian *ta'lim* muta'allim, diskusi, lari pagi, dan jumat bersih), semesteran (FDC, ujian tengah semester, ujian akhir semester), dan tahunan (pekan pengenalan *khuthbatul 'arsy*, *tarbiyah amaliyah*, permadani, *cross country*, PHBI, festival nasyid, marawis, dan hadrah, *condong cup*, lomba pidato empat bahasa, *musabaqah syarhil kitab*, *bahtsul masail*,

olimpiade bahasa Inggris, pekan literasi pelajar, dan bimbingan psikologi).<sup>27</sup> Semua itu untuk menunjang minat dan bakat santri selama di pondok.

Kegiatan ekstrakurikuler wajib seperti *muhadhoroh* (*public speaking*) sebagai latihan para santri dalam berpidato dalam berbagai bahasa, *muhadatsah* (*conversation practice*) sebagai sarana belajar dan latihan santri dalam penguasaan bahasa Arab dan Inggris, barzanji, dan gerakan pramuka mendorong santrinya dalam proses pembentukan kepemimpinan dengan nama ekstrakurikuler LASKAR (*Lance Scouting of Riyadlul 'Ulum*) dan PANTER (Pasukan Terpadu). Selain itu, banyaknya kegiatan intra dan ekstrakurikuler, Pesantren Condong banyak melaksanakan kegiatan yang melibatkan santri, orang tua wali santri, masyarakat, dan instansi terkait lainnya.

Pesantren Condong pun maju dalam hal sarana dan prasarana. Hal ini ditandai dengan adanya tata ruang yang lebih tertib, rapi, bersih, serta cukup komplit untuk menunjang kebutuhan santri, seperti adanya masjid, asrama, ruang belajar, WC, kantin gazebo, penghijauan, sarana olahraga, aula, laboratorium komputer, laboratorium bahasa, dan lain-lain yang terpisah antara santriwan dan santriwati. Selain itu, administrasi di pondok pesantren ini pun diatur dan dilaksanakan dengan rapi dan tertib dengan penugasan yang sesuai dengan linieritas *stakeholder* masing-masing serta menggunakan teknologi yang mengikuti perkembangan zaman.

Berdasarkan uraian di atas, Pesantren Condong sangatlah pantas dijuluki sebagai pesantren modern. Diawali dari *kesalafan* pondok yang sangat khas hingga menjadi pesantren modern yang diakui di tengah-tengah masyarakat yang semakin luas dengan waktu yang relatif singkat berkat komitmen dan kegigihan para pemimpin pondok yang bersatu mencapai tujuan yang sama. Penerapan konsep manajemen dan kepemimpinan kolektif diterapkan dengan baik. Keduanya tidak dapat terpisahkan dan sangat erat kaitannya dalam mencapai tujuan pondok pesantren dalam perjalanan mulai perubahan hingga saat ini. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat dan meneliti lebih lanjut peran manajemen

---

<sup>27</sup> Budi Syihabudin and M. Syahrul Zaky Romadhoni, *Selayang Pandang Pondok Pesantren Condong*, VIII (Tasikmalaya: Pondok Pesantren Riyadlul 'Ulum Wadda'wah, 2020), p. 66.

kepemimpinan yang ada di Pesantren Condong terutama dalam masa transformasi Pesantren Condong dari tradisional menuju modern dengan mengangkat judul tesis “**Manajemen Kepemimpinan Pesantren Modern (Studi Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya)**”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan penelitian ini sebagai berikut

1. Bagaimana motivasi pimpinan terhadap perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya?
2. Bagaimana model komunikasi yang dijalankan pimpinan terhadap perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya?
3. Bagaimana partisipasi *stakeholders* terhadap perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya?
4. Bagaimana pimpinan mengelola masa transisi terhadap perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya?
5. Bagaimana kurikulum dalam perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya?
6. Bagaimana pimpinan melanjutkan perubahan dan meningkatkan mutu di Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan penelitian di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis tentang

1. Motivasi pimpinan terhadap perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya
2. Model komunikasi yang dijalankan pimpinan terhadap perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya
3. Partisipasi *Stakeholders* terhadap perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya

4. Pengelolaan dalam masa transisi perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya
5. Kurikulum dalam perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya
6. Tindak lanjut perubahan dan peningkatan mutu di Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan peneliti adalah

1. Secara teoritis  
Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan khususnya yang berkenaan dengan peran manajemen kepemimpinan dalam perubahan pesantren modern dan menjadi bahan rujukan bagi peneliti lain yang akan menindaklanjuti hasil penelitian ini pada bidang penelitian yang relevan.
2. Secara Praktis  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi
  - a. Lembaga  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi pemikiran bagi Pesantren Condongkhususnya dalam pengembangan pondok pesantren ke depan, serta menjadi model bagi pondok pesantren lain, bahkan lembaga pendidikan Islam umumnya dalam upaya peningkatan kualitas manajemen perubahan yang bertolak pada seorang pemimpin.
  - b. Peneliti  
Sebagai temuan awal untuk melanjutkan penelitian selanjutnya tentang peran manajemen kepemimpinan dalam perubahan pondok pesantren dari tradisional menjadi modern.
  - c. Umum  
Sebagai model lembaga pendidikan Islam dalam menerapkan prinsip manajemen perubahan yang bertumpu pada seorang pemimpin.

### E. Kerangka Berpikir

Perubahan yang terjadi di lembaga pendidikan pesantren saat ini adalah banyaknya pesantren yang bertransformasi dari tradisional ke modern. Perubahan dan perkembangan tersebut diperlukan untuk mengikuti perubahan dan perkembangan yang tidak bisa dihindari, namun harus terus dihadapi agar dapat terus bertahan dan berjalan.<sup>28</sup> Muhaimin berpendapat bahwa perubahan lembaga pendidikan harus bertolak pada visi yang diturunkan dalam misi, didukung oleh kemampuan, insentif, sumber daya (fisik dan non fisik) kemudian diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas.<sup>29</sup>

Visi, misi, tujuan, dan pemikiran serta faham keagamaan kiai adalah hal yang paling dikagumi oleh para santri dan pengurus lainnya semata-mata karena ketaatan terhadap kiai sebagai pemilik sekaligus pemimpin sentral pondok pesantren.<sup>30</sup> Berdasar pada tujuan pondok pesantren yang ingin selalu memenuhi tuntutan zaman dan mengedepankan mutu pendidikan dan kesadaran bahwa pondok pesantren merupakan lembaga kepercayaan masyarakat dan wajib untuk dijaga mutunya, sangat perlu menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang dapat membantu pimpinan pondok pesantren dalam menjalankan lembaga pendidikannya.

Dalam banyak kasus, kiai sering berperan kreatif dalam perubahan sosial. Masalah yang dihadapinya adalah bagaimana kebutuhan akan perubahan itu dapat dipenuhi tanpa merusak ikatan-ikatan sosial yang telah ada sebelumnya, melainkan justru dengan memanfaatkan ikatan-ikatan itu sebagai mekanisme perubahan sosial yang diinginkannya. Sebagai contoh, tindakan adaptif yang dilakukan oleh kiai melalui pembangunan dan pengembangan pesantren dari tradisional ke modern, seperti mulai mengenal kurikulum pengetahuan umum hingga penggunaan alat-alat penunjang pendidikan. Hal ini pertama kali dilakukan oleh Wahid Hasyim di pesantrennya.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Suwandono dan Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan*, p. 6.

<sup>29</sup> Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), p. 74.

<sup>30</sup> Zamarkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, Cet. Ke-8 (Jakarta: LP3ES, 2011), p. 8.

<sup>31</sup> Sayfa Auliya Achidsti, *Kiai Dan Pembangunan Institusi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), p. 55.

Menurut Wibowo, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, pergeseran dari keadaan sekarang menuju masa depan yang diinginkan dengan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Sedangkan manajemen perubahan adalah proses terus menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan, dan para pekerja itu sendiri.<sup>32</sup> Supaya perubahan itu dapat terlaksana secara efektif dan efisien dan menemukan bentuk seperti yang diharapkan, maka perubahan itu perlu dikelola dengan baik. Mengelola perubahan itu untuk selanjutnya dinamakan manajemen perubahan.<sup>33</sup>

Menurut perspektif Al-Qur'an, perubahan tersurat dalam surat Al-Baqarah ayat 218 yang berbunyi

وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَتَ اللَّهِ

*Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.*

Orang yang beriman dan berhijrah ke tempat lebih baik dengan mengharapkan rahmat Allah akan mendapatkan pengampunan dari Allah. Quraish Shihab memberikan contoh orang yang beriman dan berjihad, yaitu Abdullah Ibnu Jahsy dan anggota pasukannya. Jika memaknai pesan dalam ayat ini, bahwa sebuah perubahan menuju kebaikan yang dilakukan dengan segenap pemikiran tenaga yang membutuhkan banyak pengorbanan, secara teologis sebenarnya semata-mata mengharap rahmat Allah.

Perubahan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu perubahan yang direncanakan dan perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan yang tidak direncanakan adalah perubahan yang terjadi tanpa persiapan. Sedangkan perubahan yang direncanakan adalah perubahan yang difikirkan sebelumnya, terjadi dalam waktu yang lama, dan termasuk adanya tujuan yang jelas. Langkah

<sup>32</sup> Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2008), p. 9.

<sup>33</sup> Apri Nuryanto, *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah* (Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015), p. 2.

dalam melakukan perubahan terencana setidaknya harus melalui tiga langkah berikut, yaitu *pertama* mengkaji ulang semua keputusan strategik masa lalu, mencakup rumusan-rumusan yang jelas mengenai visi, misi, tujuan, budaya, strategi, dan kebijakan. *Kedua*, tuangkan analisis SWOT untuk merumuskan posisi saat ini. *Ketiga*, rumuskan kembali rencana jangka pendek, menengah, dan panjang yang menggambarkan arah yang hendak dituju.<sup>34</sup>

Pengelola perubahan tentunya adalah orang yang sangat vital dalam proses perubahan. Biasanya pengelola perubahan dijadikan sebagai pemimpin. Pemimpin perubahan perlu memahami mengapa organisasi harus siap terhadap perubahan, baik yang bersifat inovatif maupun strategis. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara kontinyu di dalam kerangka sumber daya yang ada. Sementara perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu yang baru. Tiap perubahan tersebut tentunya akan menggunakan pendekatan yang berbeda.<sup>35</sup>

Kepemimpinan dalam konteks struktural diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Sedangkan kepemimpinan dalam konteks nonstruktural adalah proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang berpengaruh langsung terhadap berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Tanpa kehadiran pemimpin yang kompeten, roda organisasi mustahil akan berjalan dengan lancar. Kepemimpinan adalah soal penilaian masyarakat terhadap seorang individu tertentu dari sudut pandang sistem sosial yang ada.<sup>36</sup> Pimpinan adalah posisi atau jabatan, orang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dipilih karena memiliki kelebihan tertentu di kelompoknya. Seseorang diangkat sebagai pemimpin karena kepercayaan yang mengangkatnya. Pemimpin dapat bersifat formal dan informal.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Suwandono and Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan*, p. 14.

<sup>35</sup> Suwandono and Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan*, p. 12.

<sup>36</sup> Soebahar, p. 60.

<sup>37</sup> Usman, *Administrasi, Manajemen, Dan Kepemimpinan Pendidikan*, p. 140.

Menurut konsep Islam, semua orang adalah pemimpin, sesuai dengan hadits Nabi yang berbunyi

كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan ditanya atas kepemimpinannya.” HR. Muttafaq ‘Alaih

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan orang dan seni dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sedangkan pemimpin merupakan orang yang menempati posisi sebagai pimpinan.<sup>38</sup> Menurut Kartini Kartono, pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasinya.<sup>39</sup> Agus Wijaya menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan 1) perilaku pemimpin, 2) proses pengarahan, 3) seni mempengaruhi, 4) pengorganisasian, 5) membangkitkan motivasi pengikut, 6) kerjasama (*teamwork*), 7) perolehan dukungan, 8) proses pelayanan, 9) tanggungjawab dan keteladanan, dan 10) untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan<sup>40</sup>.

Sutantra mengartikan kepemimpinan menjadi empat makna, yaitu 1) kebersamaan, *teamwork*, bukan kesendirian atau keakuan; 2) perubahan menuju perbaikan ke arah pencapaian tujuan atau sasaran bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan bukan kemandekan dan bukan pula perubahan ke arah kemunduran, kekacauan atau kehancuran; 3) melayani bukan dilayani, memahami bukan dipahami; dan 4) tanggungjawab, keteladanan, bukan kekuasaan semata. Di dalam kepemimpinan, pemimpin harus santun, jujur, dan adil memikul tanggungjawab dan memberi keteladanan kepada para bawahannya dalam memajukan lembaganya.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), p. 1.

<sup>39</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), p. x.

<sup>40</sup> Agus Wijaya, N. Purnomolastu, dan A.J. Tjahjoanggoro, *Kepemimpinan Berkarakter* (Sidoarjo: Brilian Internasional, 2015), p. 3.

<sup>41</sup> N. Sutantra, *Kepemimpinan Bali ke Depan: Menuju Ajeg Bali* (Surabaya: Brilian Internasional, 2008), p. 24.

Berdasarkan penjelasan di atas, jelas digambarkan bahwa dalam proses perubahan sebuah lembaga dilihat pada seorang pemimpin yang menjadi motor penggerakannya. Manajemen perubahan yang dilakukan seorang pemimpin berkaitan dengan memotivasi perubahan, komunikasi, partisipasi, mengelola transisi, dan melanjutkan momentum perubahan.<sup>42</sup> Menurut Asep, ada beberapa sikap pemimpin yang dituntut untuk memahami manajemen perubahan, yaitu menjadi motor penggerak terhadap perubahan, mendiamkan perubahan, melawan perubahan, dan berubah karena perubahan.<sup>43</sup> Terlebih proses perubahan tersebut terjadi pada manajemen pondok pesantren yang mempunyai sistem terpusat pada seorang kiai sebagai pemimpinnya.

Pesantren diambil dari kata “santri” yang diberi imbuhan “pe” dan “an”. Menurut Johns, kata santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji.<sup>44</sup> Berg berpendapat lain, santri berasal dari bahasa India, yaitu *shastri*, artinya orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci Agama Hindu.<sup>45</sup> Dalam pandangan Nurcholish Madjid, kata santri berasal dari dua istilah, yaitu *sastri*, berasal dari bahasa Sanskerta yang berarti melek huruf dan *cantrik*, berasal dari bahasa Jawa yang berarti seseorang yang selalu mengikuti guru ke mana guru ini pergi dan menetap.<sup>46</sup>

Pada dasarnya pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan.<sup>47</sup> Pesantren merupakan tempat pendidikan manusia baik-baik.<sup>48</sup> Pesantren adalah tempat munculnya sejumlah ulama besar hasil dari metode pendidikan yang dikembangkan kiainya.<sup>49</sup> Pesantren juga sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang bersifat “tradisional” untuk mendalami ilmu keagamaan Islam (*tafaqquh fi ad-diin*) dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup sehari-hari

---

<sup>42</sup> Suwandono dan Vijaya Laksmi, *Manajemen Perubahan*, p. 9.

<sup>43</sup> Suwandono dan Vijaya Laksmi, p. 11.

<sup>44</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, p. 41.

<sup>45</sup> C.C Berg, *Whiter Islam? A Survey of Modern Movements in the Moslem World* (London, 1932), p. 257.

<sup>46</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, p. 2.

<sup>47</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, p. 41.

<sup>48</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, p. 2.

<sup>49</sup> Achidsti, p. 211.

dengan unsur-unsur uniknya yaitu kiai, masjid, santri, asrama, dan pengajian kitab-kitab klasik karangan ulama zaman dulu.<sup>50</sup>

Tujuan utama didirikannya pesantren adalah mendalami ilmu-ilmu keagamaan Islam, seperti tauhid, *fiqh*, *ushul fiqh*, tafsir, hadits, akhlak, tasawuf, bahasa Arab, dan sebagainya. Diharapkan santri yang tamat dari pesantren telah memahami beberapa ilmu keagamaan tersebut dengan kemampuan merujuk pada kitab-kitab klasik. Hal ini berpengaruh pada spesifikasi pesantren yang diasuh oleh kiai tersebut. Pengajarannya ditempuh dengan berbagai cara, yaitu *wetonan* atau *bandongan*, *sorogan*, dan hafalan atau talaran. *Wetonan* adalah metode belajar di mana santri mengikuti pengajaran dengan kitab masing-masing dan membuat catatan (*ngesahi*). *Sorogan* adalah metode belajar dengan cara menghadap kiai seorang demi seorang dengan membaca kitab yang akan dipelajari.<sup>51</sup>

Menurut Dhofier, pesantren terbagi menjadi dua, yaitu *salaf* dan *khalaf*. Pesantren *salaf* adalah lembaga pesantren yang mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik (*salaf*) sebagai inti pendidikan. Adapun sistem madrasah ditetapkan hanya untuk memudahkan sistem *sorogan* yang digunakan dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Sedangkan pesantren *khalaf* adalah lembaga pesantren yang memasukkan pelajaran umum dalam kurikulum madrasah yang dikembangkan, atau pesantren yang menyelenggarakan tipe-tipe sekolah umum seperti SMP, SMA, dan bahkan perguruan tinggi dalam lingkungannya. Sedangkan Departemen Agama membagi pesantren menjadi tiga, yaitu pondok pesantren *salafiyah*, *khalafiyah* ('*ashriyah*), dan kombinasi/campuran keduanya.<sup>52</sup>

Dalam perkembangannya saat ini, tipe pesantren dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu pesantren tradisional (*salaf*), pesantren modern ('*ashriy*), dan *boarding school* (*khalaf*). Perbedaannya terletak pada asal mula rintisan pesantren tersebut. Pesantren tradisional lahir dari tradisi lama berupa pengajian kitab

---

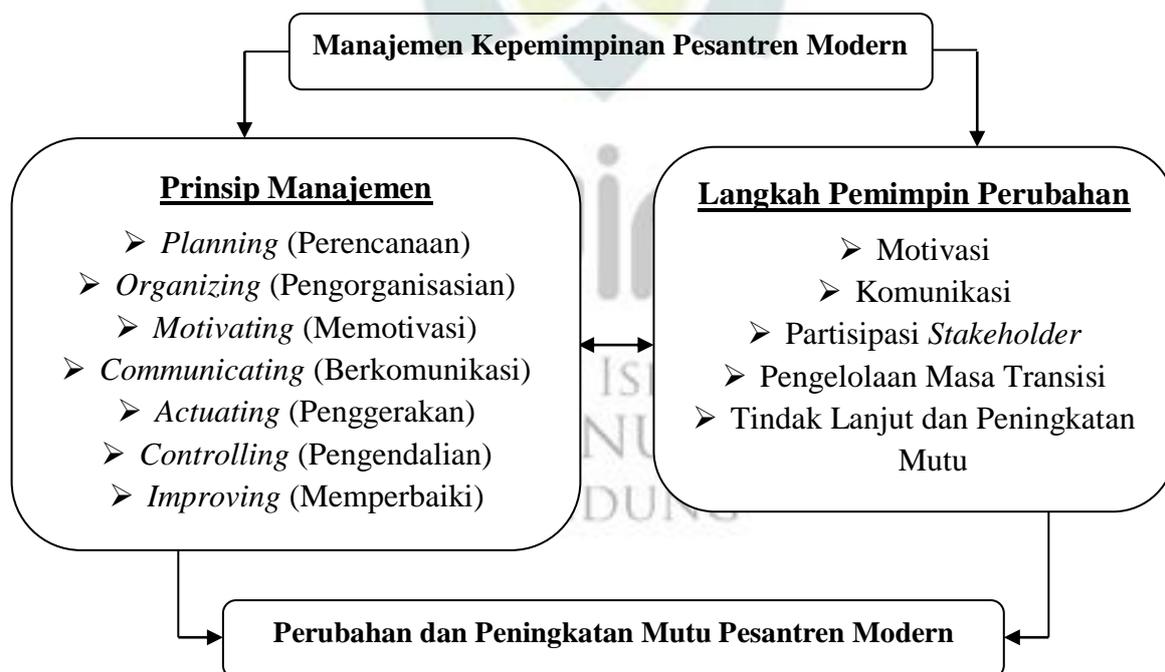
<sup>50</sup> Dhofier, p. 79.

<sup>51</sup> Ari Agung Pramono, *Model Kepemimpinan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017), p. 79.

<sup>52</sup> Kompri, p. 38.

kuning dengan sistem *sorogan*, *wetonan*, dan *bandongan*. Pesantren modern merupakan pengembangan pesantren tradisional yang mengalami transformasi dan menganut sistem keterpaduan antara pengajian kitab kuning dan pendidikan umum (madrasah), sedangkan *boarding school* lahir dari sekolah (pendidikan formal) yang ingin menambah ciri khas keunggulannya dengan mengasramakan siswanya untuk mempelajari pelajaran tambahan yang menjadi ciri khas sekolah tersebut. Hal ini diperkuat dengan pendapatnya Abdullah Syukri Zarkasyi yang membagi tipologi pesantren menjadi tiga bagian, pondok tradisional, pondok modern, dan perpaduan antara keduanya yang dengan prinsip pada paradigma pesantren dalam mempertahankan tradisi lama dan menambah hal-hal baru yang lebih baik sebagai pendukung yang telah ada.<sup>53</sup>

Berdasarkan uraian di atas, kerangka pemikiran penelitian tentang manajemen kepemimpinan pesantren modern yang akan diteliti secara sistematis dinyatakan dalam bagan berikut



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir Manajemen Kepemimpinan Pesantren Modern

<sup>53</sup> Zainuddin Syarif, *Dinamisasi Manajemen Pendidikan Pesantren: Dari Tradisional Hingga Modern* (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2018), p. 3.

## F. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang Manajemen Kepemimpinan Pesantren Modern merupakan topik yang cukup banyak diminati untuk dikaji dan diteliti. Beberapa penelitian terdahulu tentang Manajemen Kepemimpinan Pesantren Modern yang mendukung penulis dalam penelitian ini di antaranya adalah

1. Penelitian yang dilakukan oleh Syaiful Sagala<sup>54</sup> dengan judul **Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren** menyimpulkan bahwa manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren memiliki ciri yang khas sesuai budaya dan nilai-nilai religius keislaman. Kepemimpinan pondok pesantren mengajarkan penghormatan pada guru. Dengan mengaplikasikan manajemen dan kepemimpinan yang lebih dinamis, maka pendidikan di pondok pesantren makin maju dan dinamis dengan tetap menjaga kemurnian religius yang menjadi ciri utama pondok pesantren. Penelitian ini menjadi referensi dalam manajemen kepemimpinan pondok pesantren modern yang menjadi tujuan dari Pesantren Condong dalam melakukan perubahan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Yakin<sup>55</sup> dengan judul **Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Di Kota Mataram** menyimpulkan bahwa a) pola manajemen kurikulum di Pondok Pesantren Al-Raisiyah adalah kurikulum perpaduan antara Kurikulum KTSP yang bersifat formal dengan Kurikulum Takhasus sehingga menghasilkan suatu bentuk KTSP Pondok; b) manajemen pendidik dan tenaga kependidikan menerapkan pola tertutup, di mana proses rekrutmen dilaksanakan tanpa publikasi dan diprioritaskan bagi kalangan tertentu; c) manajemen kesiswaan, manajemen sarana dan prasarana, serta manajemen pembiayaan menerapkan pola terbuka dan modern dengan memperhatikan penerapan fungsi-fungsi manajemen; dan d) pola manajemen hubungan masyarakat cenderung menerapkan “pola tradisional” di mana komunikasi madrasah dengan orang tua atau masyarakat masih didominasi oleh keberadaan komite madrasah. Hasil penelitian tersebut

---

<sup>54</sup> Syaiful Sagala, ‘Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren’, *Jurnal Tarbiyah*, 22.2 (2015), 205–25 (p. 201).

<sup>55</sup> Nurul Yakin, “Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram,” *Ulumuna, Jurnal Studi Keislaman* 18, No. 1 (2014), p. 199.

sangat menunjang penulis dalam menganalisis manajemen pengelolaan Pesantren Condong yang menerapkan prinsip-prinsip manajemen. Namun, penelitian tersebut berfokus pada pola manajemen pada tiap standar pendidikannya, sedangkan penulis fokus pada peran manajemen kepemimpinan dalam perubahan menuju pesantren modern.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Khori<sup>56</sup> dengan judul **Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam** menyimpulkan bahwa a) pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus selalu diperhatikan dan harus selalu ditingkatkan demi menjawab tantangan dunia pendidikan khususnya di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kunci pokok dari sebuah manajemen adalah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) apabila ini dilakukan dengan baik maka akan berdampak positif bagi setiap lembaga, serta akan menghasilkan produk-produk yang bermutu dan berdaya saing; b) proses pendidikan merupakan pengolahan sesuatu menjadi sesuatu yang mempunyai nilai manfaat. Sesuatu yang berdampak terhadap berlangsungnya sebuah proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil pemrosesan adalah *output*. Dalam skala mikro yang berhubungan dengan hal tersebut adalah lembaga pendidikan di mana di dalamnya ada sebuah proses, yaitu; proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring, evaluasi dan masih banyak lagi proses-proses lain yang terjadi di dalamnya; c) telaah lembaga pendidikan berawal dari masjid, surau, tempat-tempat yang digunakan orang untuk berkumpul, dalam mempelajari ilmu-ilmu tertentu seperti halnya; ilmu alat yang dikenal sebagai (ilmu *nahwu* dan *shorof*), ilmu menulis (*khot* dan *imla'*), ilmu bahasa (*mantiq*), ilmu kebatinan (*tasawuf*) dan berbagai ilmu alam lainnya, ini diperoleh hanya melalui pendidikan Islam; d) seperti halnya pendidikan pesantren sebagai cikal bakal lembaga pendidikan Islam/keagamaan yang mempunyai ciri khas tersendiri yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pembelajaran di pesantren

---

<sup>56</sup> Ahmad Khori, "Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, No. 1 (2017), p. 151.

yang dilakukan meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan, *life skill*, bahasa arab serta pendidikan lainnya yang sejenis. Para peserta didik pada pesantren disebut santri yang umumnya berdiam diri di pesantren; d) telah tampak dan bakal terus nampak kecermelangan para lulusan pendidikan Islam dengan di buktikan oleh-karya-karya yang telah dihasilkan oleh para murid/santri dan Kiai. Hal tersebut dilakukan dengan tulus ikhlas serta tidak pernah mengenal lelah untuk selalu mendidik dan mengawal para santri-santrinya untuk selalu menegakkan ajaran Islam yang sesuai dengan Al-Qur'an dan al-Hadits sebagai pedoman hidup umat muslim di dunia; dan e) Kecermelangan para lulusan pendidikan Islam tiada lain adalah berkah dari sang Kiai/guru yang senantiasa mendoakan murid-muridnya agar menjadi orang yang bermanfaat bagi Nusa dan Bangsa. Karakteristik yang dimiliki oleh pesantren ini merupakan potensi yang dapat menunjang pelaksanaan dan proses pengembangan kemelekan informasi. Hal ini dapat membantu penulis dalam menggali perubahan pondok pesantren, khususnya dalam peran manajemen kepemimpinan dalam tindak lanjut perubahan dan peningkatan mutu pondok pesantren.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rustam Ibrahim<sup>57</sup> dengan judul **Eksistensi Pesantren Salaf di Tengah Pendidikan Modern** menyimpulkan bahwa *pertama*, pesantren salaf eksis karena peran kiai sebagai penentu kebijakan di pesantren. Kiai merupakan penjaga terhadap eksistensi pesantren salaf. Setiap ide, gagasan, usulan dan keputusan berdasarkan restu kiai. *Kedua*, keberadaan ragam nilai yang terdapat di dalam pesantren, seperti nilai ikhlas yang selalu menjiwai santri, berkah dalam kehidupan, nilai agama yang menjadi tujuan hidup pesantren, nilai salaf yang selalu dipertahankan, dan nilai hormat dan patuh terhadap kiai. Ragam nilai tersebut memberikan ketentrangan, keteduhan, dan kedamaian di pesantren salafi, kurikulum pesantren salaf yang memungkinkan santri untuk mendalami ilmu agama, berdasarkan kitab kuning yang menjadi ilmunya ulama salaf. *Ketiga*, Kurikulum yang menjadi

---

<sup>57</sup> Rustam Ibrahim, "Eksistensi Pesantren Salaf di Tengah Arus Pendidikan Modern," *Jurnal Analisa* 21, No. 2 (2014), p. 253.

tujuan santri untuk mendalami ilmu agama di pesantren. *Keempat*, pengabdian pesantren. Pesantren salaf masih menjadi rujukan masyarakat, ribuan masyarakat banyak yang mengikuti kegiatan yang diadakan pesantren salaf, seperti pengajian dan istighosah. Selain itu, kemampuan pesantren salaf dalam melahirkan alumni yang berkualitas, banyak masyarakat yang menjatuhkan pilihan pesantren salaf sebagai sekolah putra-putrinya karena melihat kualitas alumni. Penelitian ini hanya menginformasikan bahwa pesantren *salaf* masih dapat eksis meskipun banyak bermunculan pesantren modern saat ini dengan lima alasan yang telah dikemukakan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu dilatarbelakangi adanya kemunduran dari pesantren yang ditandai dengan berkurangnya santri pada saat itu menjadikan pemimpin pesantren berpikir keras bagaimana cara agar pesantren tetap eksis, yaitu dengan adanya perubahan pondok pesantren ke arah modern.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Miftahul Ma'arif<sup>58</sup> dengan judul **Pola Integrasi Sistem Pendidikan Pesantren Salaf dan Modern** menyimpulkan bahwa *pertama*, Sistem pendidikan pesantren. PP Mambaus Sholihin adalah perpaduan antara sistem pendidikan salaf dan modern. Kurikulum yang dikembangkan di pondok pesantren Mamba'us Sholihin merupakan perpaduan antara pondok Modern Gontor dan pondok pesantren Langitan, PP Qomaruddin mengkombinasikan pendidikan salaf dan modern pada tiap-tiap lembaganya masing-masing, PP Al Ishlah mengkombinasikan Kurikulum Nasional dan kurikulum Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiah Gontor. Bahasa Arab dan Inggris menjadi bahasa harian, dan bahasa pembelajaran untuk sebagian mata pelajaran yang memungkinkan. *Kedua*, Pola Integrasi Sistem Pendidikan Pesantren Salaf dan Modern. Bentuk integrasi PP Mambaus Sholihin mengembangkan dan mengkombinasikan pendidikan agama dan umum di lembaga pendidikan mulai tingkat MTs sampai Perguruan Tinggi, Bentuk integrasi pada PP Qomaruddin terletak pada kurikulum agama dan

---

<sup>58</sup> Ahmad Miftahul Ma'arif, "Pola Integrasi Sistem Pendidikan Pesantren Salaf dan Modern" (Magister, Surabaya, UIN Sunan Ampel, 2017), p. vii.

umum dikombinasikan pada lembaga baik MTs, SMP, MA, SMA, dan Perguruan Tinggi. Bentuk integrasi pada PP Al Ishlah terletak pada pengkombinasian antara sistem sekolah dan pesantren, antara pendidikan umum (IPTEK) dan pembinaan agama (IMTAQ). *Ketiga*, persamaan dan perbedaan sistem integrasi pendidikan pesantren salaf dan modern. Masing-masing pondok pesantren menggunakan sistem perpaduan pendidikan salaf dan modern terutama pada kurikulumnya. Kemudian berbeda dalam hal sistem adopsi pendidikan salaf dan modern. Tesis tersebut membandingkan pola integrasi sistem pendidikan antara salaf dan modern dan dapat menjadi salah satu rujukan dalam penelitian yang akan dilakukan penulis dalam mengungkap dan menganalisis transformasi manajemen yang digunakan Pesantren Condong dari tradisional menjadi modern.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Isnaning Tyastuti<sup>59</sup> dengan judul **Pesantren dan Tantangan Modernisasi dalam Buku Menggerakkan Tradisi Karya KH. Abdurrahman Wahid** menyimpulkan bahwa modernisasi yang dijelaskan oleh KH. Abdurrahman Wahid merupakan respon terhadap kondisi pendidikan Islam khususnya pesantren di masa sekarang. Modernisasi dikonsep agar memberikan masukan atau solusi terhadap pendidikan Islam khususnya pesantren agar eksistensinya tetap terjaga di era globalisasi yang terjadi saat ini. Eksistensi pesantren dengan adanya tantangan modernisasi ini menurut KH. Abdurrahman Wahid harus dipertahankan dengan terus menerus mengembangkan pesantren dari berbagai aspek ekonomi, sosial budaya, dan terutama pendidikan di pesantren. Jurnal tersebut sangat menginspirasi peneliti dalam mengungkap konsep modern yang ada di Pesantren Condong dengan berkaca pada karyanya KH. Abdurrahman Wahid.
7. Penelitian yang dilakukan oleh N. Hani Herlina<sup>60</sup> dengan judul **Transformasi Pendidikan Pesantren Tradisional ke Pendidikan Pesantren Modern** menyimpulkan bahwa a) kondisi pesantren pada masa periode tradisional

---

<sup>59</sup> Isnaning Tyastuti, 'Pesantren Dan Tantangan Modernisasi Dalam Buku Menggerakkan Tradisi Karya KH. Abdurrahman Wahid', *Al-Adabiya Jurnal KeIslaman Dan Kebudayaan*, 13.2 (2018), 348–66 (p. 348).

<sup>60</sup> Herlina.

mengikuti *mainstream* pesantren tradisional, b) proses transformasi pendidikan dari tradisional ke modern merupakan proses yang berlangsung terus menerus dalam rangka menciptakan tatanan pesantren baru, dengan kiai sebagai penggerak utama, dan didorong oleh adanya perubahan masyarakat yang semakin cepat, c) kondisi pesantren setelah transformasi dibedakan menjadi dua tipe, yaitu tipologi transformasi terkendali dan tipologi transformasi longgar progresif, d) faktor pendukung transformasi pesantren merupakan kombinasi dari faktor internal dan eksternal, sedangkan faktor penghambat yang dihadapi pesantren adalah faktor mental ideologis, keterbatasan dana, dan kesulitan beradaptasi dengan birokrasi pemerintah, e) pesantren dipandang berhasil menjalankan transformasi pendidikan pesantren tradisional ke pendidikan pesantren modern dengan adanya indikator-indikator seperti memadukan kurikulum pendidikan pesantren tradisional dan modern, memadukan kepemimpinan kharismatik dan profesional, memadukan manajemen tradisional dengan manajemen modern, menjaga keunikan, berorientasi pada mutu pendidikan, adanya sekolah, program-program inovasi, sarana dan prasarana pendidikan formal. Hal ini berhubungan erat dengan fokus kajian peneliti dalam hal peran manajemen kepemimpinan saat pelaksanaan transformasi pendidikan pesantren dari tradisional menjadi modern. Namun penelitian disertasi tersebut hanya menyajikan data tentang transformasinya secara umum saja. Sedangkan peneliti lebih memfokuskan diri pada peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan pesantren dari tradisional ke modern.

Ditinjau dari penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian terkait manajemen kepemimpinan pesantren modern masih belum banyak dikaji terkait bagaimana peran pemimpin dalam melaksanakan prinsip-prinsip manajemen perubahan sehingga mampu keluar dari zona tradisional ke modern. Oleh sebab itu, penelitian ini menguraikan manajemen perubahan Pondok Pesantren Riyadlul ‘Ulum Wadda’wah Condong Kota Tasikmalaya dari tradisional ke modern yang dipelopori oleh seorang pemimpin.