

Budaya Pesantren Sebagai Budaya Islam Damai: Studi Analisis Lingkungan Internal Organisasi pada Madrasah berbasis Pesantren di Pondok Pesantren Al-Ibrahimi, Konang, Bangkalan

Iksan Kamil sahri dan Mauidiyah Tanzil

Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam
Al Fithrah, Surabaya

Iksankamil.sahri@alfithrah.ac.id & Mauidiyah.ziel@gmail.com

Abstrak

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren juga membutuhkan tata kelola atau manajemen kelembagaan. Pesantren layaknya lembaga pendidikan lainnya berhubungan dengan lingkungan kelembagaan; baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan internal mencakup struktur organisasi, sistem dan kebijakan madrasah, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan tata nilai. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi politik, kebijakan pemerintah, perkembangan IPTEK, dst. Artikel ini hendak melihat budaya internal organisasi di lembaga pendidikan yang ada di lingkungan pesantren. Untuk menjawab hal ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif analisis melalui rancangan studi kasus di MTs. Al Ibrahimi, Konang, Bangkalan. Penelitian ini menemukan bahwa budaya pesantren telah memberikan sumbangsih atas wajah Islam ramah sebagai corak Islam di Nusantara selama ini. Lebih lanjut temuan ini mengkonfirmasi bahwa nilai-nilai pesantren diejawantahkan dalam lembaga pendidikannya berupa kebijakan, nilai yang dianut dan diajarkan serta nilai sikap yang ditanamkan kepada para asatidz dan para santri pesantren. Secara garis besar, budaya pesantren tersebut diimplementasikan pada budaya internal organisasi berupa tata nilai, tata tertib, SOP, dan visi misi yang mencerminkan wajah Islam yang damai.

Kata Kunci: Budaya Pesantren, Lingkungan Internal Organisasi, Pesantren.

Pendahuluan

Sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen dibutuhkan di mana orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai tujuan bersama pula. Manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasikan. Manajemen bersifat universal, artinya manajemen menggunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, seperti perusahaan, pemerintahan, pendidikan, keagamaan, sosial dan lain sebagainya.

Sehingga organisasi tanpa manajemen akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit.¹

Kita biasa mengetahui pengertian organisasi sebagai sebuah perkumpulan yang dimaksud untuk melakukan tujuan tertentu, namun organisasi sebenarnya bukan berdasarkan hal tersebut. Organisasi yang tumbuh saat ini diawali dengan budaya sosial yang terjadi pada kehidupan bermasyarakat. Oleh karena itu, pengertian dari setiap definisi organisasi merupakan interaksi yang saling berhubungan dari dua orang atau lebih yang terkoordinasi untuk menghasilkan tujuan dan sasaran tertentu. Berbagai literatur tentang organisasi dan manajemen telah memberikan tentang definisi organisasi, dengan berbagai cara, tergantung segi tinjauan atau pendekatannya.²

Keberadaan manusia di dunia ini tidak ada yang luput dari keanggotaan suatu organisasi. Pemahaman organisasi ini menunjukkan bahwa di mana pun dan kapanpun manusia berada (berinteraksi) maka disitu muncul organisasi. Pemahaman organisasi ini tidak lagi sebagai suatu wadah organik dari sekumpulan manusia untuk suatu tujuan, namun berkembang pada interaksi untuk maksud tertentu.

Organisasi dapat diidentifikasi dengan kelurahan, kecamatan, perusahaan dan lembaga pendidikan (sekolah). Pendidikan atau sekolah dibangun sebagai investasi dalam pembangunan sumber daya manusia (SDM) dan merupakan upaya yang dilakukan dalam organisasi. Pendidikan memiliki tujuan tertentu yang harus dicapai yang biasa disebut dengan tujuan pendidikan.³

Sekolah atau pendidikan dipandang sebagai organisme yang hidup dan berkembang sebagaimana manusia, hewan dan tumbuhan. Analisis tersebut menunjukkan mengapa organisasi dikategorikan sebagai sistem sosial. Yakni suatu sistem interaktif yang aktif dan hidup sebagai organisasi pembelajaran (*learning organizing*). Sehubungan dengan itu, Islam mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi dan pendidikan sebagai organisasi pembelajaran menekankan pada pengaturan mekanisme kerja yang rapi dan sistematis dalam pandangan Islam.⁴

Sekolah sebagai suatu organisasi juga dipandang sebagai sistem sosial yang terbuka terhadap lingkungan organisasi. Kemampuan organisasi mampu bertahan hidup bergantung pada lingkungan dan

¹T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2013), 5-6.

²Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Konsep dan aplikasi Administrasi, Manajemen, dan organisasi Modern*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 3.

³Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 67-68.

⁴KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), 110.

sumber daya manusia di dalamnya. Implikasi yang harus dicermati dari keberadaan sekolah pada interaksinya dengan lingkungan sekolah yang dinamis adalah menjadikan sekolah sebagai tempat belajar.⁵

Pengorganisasian berarti menyusun struktur dan SDM yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya.⁶ Pengorganisasian dalam manajemen pendidikan Islam adalah penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas dalam lembaga pendidikan, baik bersifat individual, kelompok maupun kelembagaan. Organisasi memiliki hubungan dengan lingkungan. Setiap organisasi menghadapi lingkungan yang berbeda-beda, dan memiliki ketidakpastian lingkungan yang berbeda-beda. Dan pada gilirannya, ketidakpastian lingkungan itu dapat dibagi menjadi dua dimensi: derajat perubahan dan derajat kompleksitas.⁷ Oleh karena itu, penting untuk menganalisa lingkungan sekolah.

Analisis lingkungan tersebut dimaksudkan untuk memantau, memahami dan menelusuri berbagai kecenderungan dalam lingkungan organisasi dengan mengidentifikasi lingkungan (*environmental scanning*) atau *external audit*. Penting dilakukan karena ketidakpastian dalam lingkungan memberikan dampak yang luas pada aktivitas organisasi, dan lingkungan yang rumit dan kompleks dapat mempengaruhi banyak bagian berbeda dari sebuah organisasi. Sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran memiliki dua faktor lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.⁸

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi dan secara formal memiliki implikasi langsung dan khusus pada organisasi. Lingkungan internal organisasi merupakan elemen-elemen yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada.⁹

Sedangkan lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur di luar organisasi/ lembaga, yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Lingkungan

⁵Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, 82-83.

⁶Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 145.

⁷ Stephen. P Robbins dan Marry Coulter, *Manajemen*. Terj. T. Hermaya, Jilid.1(Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi, 1999), 88.

⁸ Akhmad Subkhi, Muhammad Jauhar, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi* (Jakarta:PT Prestasi Pustakaraya, 2013), 175.

⁹ Muhammad Rifa'i, Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, cet-1, 2013), 94.

eksternal meliputi: politik, kebijakan pemerintah, sosial budaya, perkembangan IPTEK, dll. Apabila faktor tersebut dapat menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan lembaga, maka akan menjadi peluang. Kemudian sebaliknya, apabila faktor tersebut menjadi faktor penghambat keberhasilan lembaga maka akan menjadi sebuah ancaman.¹⁰

Lingkungan sekolah/madrasah yang aman, nyaman dan tertib, dipadukan dengan optimisme dan harapan yang tinggi dari seluruh warga sekolah, kesehatan sekolah, serta kegiatan-kegiatan yang terpusat pada peserta didik (*student-centered activities*) merupakan iklim organisasi yang dapat membangkitkan semangat belajar peserta didiknya.¹¹ Jika tidak ditunjang dengan lingkungan internal sekolah yang kondusif, upaya pendidikan di sekolah dapat menimbulkan suasana yang kurang menyenangkan dan menimbulkan rasa jenuh dan bosan.¹²

Berkiblat pada tujuan Pendidikan Nasional di Indonesia, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yakni manusia yang beriman, bertakwa terhadap Tuhan yang Maha Esa dan berbudi pekerti yang luhur, berwawasan luas serta memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Untuk mewujudkan pendidikan Nasional tersebut, khususnya dalam perkembangan manusia beriman dan bertakwa, dapat diupayakan melalui mata pelajaran agama pada semua jenjang pendidikan. Mata pelajaran agama tersebut pasti dilakukan secara formal di pesantren-pesantren yang telah tersebar di Indonesia, khususnya di Jawa.¹³

Sering dianggap bahwa pesantren erat kaitannya dengan lembaga pendidikan yang khas bagi kaum sufistik dan para wali. Sembilan orang Islam suci (wali sanga) hingga saat ini dianggap sebagai penyebar agama Islam tersohor di kepulauan nusantara. Dari segi cultur, pada zaman penjajahan Indonesia oleh negara Barat, ulama mencoba meminimalisir sekaligus menghindari tradisi serta ajaran Islam dari pengaruh kebudayaan Barat sebagaimana ditularkan oleh para penjajah.¹⁴

Keberadaan pesantren dalam masyarakat merupakan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan, karena keduanya saling mempengaruhi. Sebagian besar pesantren berkembang dari adanya dukungan masyarakat,

¹⁰ Anisa Febriyanti, "Scanning Lingkungan Eksternal Dan Internal Lembaga Pendidikan Islam" dalam *Jurnal Kependidikan*, (Vol. III No. 2 November 2015), 7.

¹¹ Erjati Abbas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2017), 74.

¹² H. E. Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 19.

¹³ Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: CV Prasasti, 2004), 12.

¹⁴ Nur Kholis, *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri (Skripsi, UIN Malang, 2008)*, 33.

dan secara sederhana muncul atau berdirinya pesantren merupakan inisiatif masyarakat, baik secara individual maupun kolektif. Begitu pula sebaliknya perubahan sosial dalam masyarakat merupakan dinamika kegiatan pesantren dalam pendidikan kemasyarakatan.¹⁵

Berdasarkan kondisi pesantren yang sedemikian rupa, maka konsep pesantren menjadi cerminan pemikiran masyarakat dalam mendidik dan melakukan perubahan sosial terhadap masyarakat. Dampak yang jelas adalah terjadi perubahan orientasi kegiatan pesantren sesuai dengan perkembangan masyarakat. Dengan demikian, pesantren berubah tampil sebagai lembaga pendidikan yang bergerak di bidang pendidikan dan sosial. Bahkan lebih jauh daripada itu, pesantren menjadi konsep pendidikan sosial dalam masyarakat muslim baik di desa, maupun di kota.¹⁶

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, pesantren memiliki lingkungan internal organisasi yang khas berupa tata nilai dan kultur pesantren. Pesantren merupakan pranata pendidikan tradisional yang tertuju pada naskah-naskah Arab klasik terutama pengajaran faham dan kaidah ke-Islaman.¹⁷ Dalam sejarah perkembangannya, fungsi pokok pesantren adalah mencetak ahli agama. Hingga saat ini fungsi pokok itu tetap dijalankan. Namun seiring dengan perkembangan zaman. Selain kegiatan pendidikan dan pengajaran agama, beberapa pesantren telah melakukan pembaharuan dengan mengembangkan komponen-komponen pendidikan lainnya. Seperti, ditambahkannya pendidikan sistem sekolah, adanya pendidikan kesenian, pembelajaran bahasa asing, pendidikan jasmani dan pendidikan keterampilan.¹⁸

Walaupun demikian, secara historis pesantren memiliki karakter utama yaitu: (1) Pesantren didirikan sebagai bagian dan atas dukungan masyarakatnya sendiri. (2) Pesantren dalam penyelenggaraan pendidikannya, menerapkan kesetaraan santrinya, tidak membedakan tingkat kekayaan orang tuanya. (3) Pesantren mengemban misi “menghilangkan kebodohan”, khususnya *tafaqquh fi al-din* dan “mensyiarkan agama Islam”.¹⁹

Lembaga pendidikan formal yang berada dalam naungan pesantren tentu melengkapi pesantren sebagai sebuah *holding institution* dalam bidang pendidikan. Azra mengemukakan bahwa pesantren juga menjadi *holding institution* (institusi induk) mulai dari yang murni agama, maupun yang bersifat umum, di bawah kemendikbud.²⁰ Dengan

¹⁵ Ibid., 12.

¹⁶ Bhari Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 13.

¹⁷ Ibid., 34.

¹⁸ Departemen Negara R.I, *Pola Pembelajaran di Pesantren* (Direktorat jenderal kelembagaan Agama Islam, 2003), 6-7.

¹⁹ Ibid., 7.

²⁰ Azyumardi Azra, “Pendidikan Kian Modern” dalam

demikian, pesantren menjadi lembaga yang esensial dalam lingkungan masyarakatnya.

Pesantren sebagai lembaga induk tidak hanya menyelenggarakan pendidikan madrasah, namun juga sekolah umum mencakup semua jenjang pendidikan formal seperti yang tersebar saat ini. Iksan misalnya mencatat bahwa pesantren saat ini juga mempunyai TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan lembaga formal lainnya.²¹

Saat ini pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga yang bertujuan mencetak muslim agar memiliki dan menguasai ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fid-din*) secara mendalam serta menghayati dan mengamalkannya dengan ikhlas dalam kehidupannya,²² tapi juga mencetak manusia yang unggul dalam bidang lain dengan tetap bermoralkan agama Islam.²³

Senada dengan cita-cita luhur pancasila, lembaga pendidikan MTs. Al-Ibrahimi Bangkalan merupakan lembaga pendidikan berbasis pesantren. Madrasah ini didirikan sebagai sebuah lembaga pendidikan, keagamaan dan kemasyarakatan. Semuanya adalah wujud nyata dari usaha-usaha membentuk santri yang berilmu amaliyah, beramal ilmiah dan berakhlak mulia serta berpotensi membentuk masyarakat Islami.²⁴

MTs. Al-Ibrahimi Bangkalan adalah sebagai sarana pembelajaran bagi masyarakat sekitar dan juga bagi para santri dari beberapa pondok pesantren. Seperti Pondok Pesantren Darul Quran, Bustanul Ulum dan Darussyifa' Al-Ibrahimi. Madrasah ini menjembatani para santri dari pondok yang berbeda-beda untuk senantiasa membangun karakter yang berilmu, berakhlak mulia, dan berjiwa agama, di mana mereka semua dapat menerima ilmu-ilmu umum (IPA, Fisika, IPS, Kimia, dll). Artinya mereka mempelajari ilmu-ilmu yang dijadikan muatan lokal kurikulum yang tidak mereka temui sebagaimana di pesantren. Dalam pada itu, selain dari kalangan santri, juga terdapat siswa yang tidak mukim (bukan santri) yang juga belajar dan mencari ilmu di MTs. Al-Ibrahimi Bangkalan.²⁵

Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa sikap dan etika siswa yang beragam menuntut terciptanya budaya dan lingkungan yang beragam pula. Karena mayoritas dari mereka adalah siswa yang tidak

<http://www.santrinews.com/Nasional/6887/Azyumardi-Azra-Pendidikan-Pesantren-Kian-Modern>, diakses 23 Desember 2018.

²¹ Iksan, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya, STAI Al-Fithrah Press, 2013), 16.

²² Departemen Negara R.I, *Pola Pembelajaran di Pesantren* 20.

²³ Abuddin Nata, *Modernisasi Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: UIN Press, 2006), 126-130.

²⁴ Sirojuddin, *Wawancara*, Bangkalan, 2 Oktober 2018.

²⁵ Ibid., 2 Oktober 2018.

mukim, yang pergaulannya juga tidak sama seperti santri di pondok pesantren, artinya mereka dapat mempengaruhi satu sama lain saat di madrasah.

Berdasarkan keterangan lingkungan organisasi (pesantren) di atas, dan memandang betapa pentingnya menganalisa lingkungan internal organisasi, maka penulis tertarik melakukan penelitian di MTs. Al-Ibrahimi Bangkalan dengan judul Budaya Pesantren Sebagai Budaya Islam Damai: Studi Analisis Lingkungan Internal Organisasi pada Madrasah berbasis Pesantren di Pondok Pesantren Al-Ibrahimi, Konang, Bangkalan

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam melakukan penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif. Metode ini lebih mendasarkan pada apa yang terjadi di lapangan dan di deskripsikan dengan jelas. Dengan menggunakan penelitian ini, diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam terkait ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, dan atau organisasi tertentu dalam konteks tertentu.²⁶ Penelitian difokuskan pada deskripsi dan analisis faktor-faktor internal organisasi sekolah berbasis pesantren di MTs. Al-Ibrahimi, Konang, Bangkalan meliputi desain dan implementasinya.

Di samping itu, jenis penelitian ini dapat menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau dengan cara-cara lain yang bersifat kuantitatif (pengukuran). Teknik-teknik pengukuran data kualitatif adalah menganalisis situasi dan kondisi secara kritis, mengenal dan menghindarkan dari prasangka-prasangka, mendapatkan data yang betul-betul reliabel dan valid, serta berfikir secara abstrak.²⁷ Objek penelitian yang akan diteliti adalah Pondok Pesantren Al-Ibarhim dengan fokus penelitian pada Madrasah Tsanawiyah Al Ibrahimi Jl. Pesantren No. 61 Sumuringin Bandung-Konang-Blega, Bangkalan. Madrasah ini adalah sasaran penlitit yang di dalamnya terdapat obyek yang akan diteliti. Meliputi desain dan implementasi lingkungan internal organisasi sekolah berbasis pesantren.

Definisi Lingkungan Internal Organisasi Pesantren

Dimock, mendefinisikan organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling bergantung untuk

²⁶ V. Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2014), 19.

²⁷ Anselm Strauss & Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif Prosedur, Teknik dan Teori Grounded* (Surabaya: PT. Bina Ilmu Offset, 2007), 11-12.

membentuk satu kesatuan melalui wewenang, koordinasi dan pengawasan sebagai upaya mencapai tujuan bersama.²⁸

Menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly (1993) sebagaimana dikutip Edison, “Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perseorangan.”²⁹

Sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai sebuah organisasi jika memenuhi delapan unsur pokok, yaitu: (1) Organisasi merupakan sistem, (2) Adanya pola aktivitas, (3) Adanya tujuan yang telah ditetapkan, (4) Adanya kelompok orang, (5) Kerja sama, (6) Sistem koordinasi, (7) Pembagian tugas dan tanggung jawab, (8) Sumber daya manusia.³⁰ Tegasnya dalam organisasi ada sejumlah sumberdaya manusia dan material yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati.³¹

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), menjelaskan bahwa lingkungan adalah kesatuan ruang dengan semua benda, daya, keadaan, dan makhluk hidup, termasuk manusia dan perilakunya yang mempengaruhi peri kehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lainnya.³²

Jadi, lingkungan adalah ruang dan waktu di mana manusia saling berhubungan dan berinteraksi satu sama lain, yang terdiri dari beberapa faktor yang secara potensial dapat memengaruhi kinerja organisasi.

Sedangkan lingkungan organisasi secara umum dapat diartikan sebagai sesuatu yang tidak terhingga (*infinite*) dan mencakup seluruh elemen yang terdapat di luar suatu organisasi. Dalam kenyataannya, tidak semua elemen lingkungan tersebut berpengaruh secara langsung terhadap organisasi.³³

Lingkungan merupakan salah satu faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan sebuah organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan-tujuannya. Sekolah/madrasah sebagai sebuah organisasi pembelajaran memiliki dua faktor lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.³⁴ Pembagian dua lingkungan tersebut

²⁸ Erjati Abbas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, 69.

²⁹ Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2016), 49.

³⁰ Erjati Abbas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, 70.

³¹ Muhammad Rifa'i, Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, 59-60.

³² <https://kbbi.web.id/lingkungan>, Diakses, 29 Januari 2019. 5:31.

³³ Akhmad Subkhi, Muhammad Jauhar, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*, 172.

³⁴ *Ibid.*, 175.

sebenarnya lebih didasarkan pada besarnya control atau pengaruh organisasi terhadap lingkungan-lingkungan tersebut.³⁵ Dilihat dari sudut pandang interaksi pada organisasi madrasah, seorang kepala madrasah akan dihadapkan pada konteks madrasah yang dapat dilihat melalui dua kondisi lingkungan (internal dan eksternal). Konteks ini merupakan semua keadaan dan semua hal yang terjadi dan memengaruhi madrasah dalam mengelola madrasah.³⁶

Lingkungan eksternal organisasi adalah seluruh elemen yang terdapat di luar organisasi yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi organisasi. Jika dikaitkan dengan lingkungan lembaga pendidikan, maka yang dimaksud dengan lingkungan eksternal lembaga pendidikan adalah seluruh elemen yang terdapat di luar atau di sekitar lembaga pendidikan yang memiliki pengaruh terhadap lembaga pendidikan tersebut.³⁷ Lingkungan eksternal tersebut meliputi: politik, kebijakan pemerintah, sosial budaya, perkembangan IPTEK, dll. Apabila faktor tersebut dapat menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan lembaga, maka akan menjadi peluang. Kemudian sebaliknya, apabila faktor tersebut menjadi faktor penghambat keberhasilan lembaga maka akan menjadi sebuah ancaman.³⁸

Kemudian yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi ialah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan mempengaruhi langsung terhadap program, kebijakan, hingga “denyut nadi” nya organisasi.³⁹ Lingkungan internal organisasi merupakan kondisi lingkungan organisasi meliputi sumber daya (baik sumber daya manusia maupun sumber dana) organisasi, elemen-elemen (struktur, kebijakan, sistem pendidikan, wewenang dan tata nilai) dan unsur-unsur organisasi, kelemahan maupun kekuatan organisasi.⁴⁰

Lebih lanjut tentang lingkungan internal yaitu lingkungan yang berada di dalam organisasi dan secara formal memiliki implikasi langsung dan khusus pada organisasi. Baik organisasi perusahaan, organisasi sekolah dan organisasi madrasah. Lingkungan internal

³⁵ Nur Kholis, Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri (*Skripsi*, UIN Malang, 2008), 51.

³⁶ Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 26.

³⁷ Binti Nasukah, “Analisis Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam” dalam *Jurnal Tarbiyatuna*. (Vol. II No. 1, Januari 2017), 4

³⁸ Anisa Febriyanti, “Scanning Lingkungan Eksternal Dan Internal Lembaga Pendidikan Islam”, 7.

³⁹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2005), 60

⁴⁰ Nur Kholis, Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri, 52.

organisasi merupakan elemen-elemen yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada.⁴¹

Berikut adalah komponen lingkungan internal organisasi pesantren: (1) Struktur lembaga pendidikan meliputi: struktur organisasi yang ada di lembaga tersebut, penempatan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di dalamnya. Menurut Hunger (1991) sebagaimana dikutip oleh Rowland Bismark Fernando Pasaribu struktur organisasi diartikan sebagai sarana untuk berkomunikasi, pendelegasian wewenang, dan mencerminkan aliran kerja. Struktur menunjukkan susunan (bentuk) formal hubungan antar manusia, yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan misi organisasi. Biasanya struktur ditunjukkan dengan rantai komando yang digambarkan dengan diagram (struktur) organisasi.⁴² Struktur organisasi memberikan manfaat, kejelasan pembagian kerja, informasi atasan dan bawahan, jenis pekerjaan yang dilaksanakan, pengelompokan bagian-bagian kerja⁴³ (2) Sistem Lembaga Pendidikan. Sistem pendidikan dalam hal ini mencakup administrasi madrasah, metode pembelajaran, kebijakan madrasah dan tata nilai dan norma dalam pesantren; (3) Sistem komunikasi internal yang terjalin dengan baik antara kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa maka akan tercipta sistem lembaga pendidikan yang bagus di dalamnya. (4) Sumber Daya Manusia. Salah satu bidang ilmu pendidikan yang mengatur sumber daya manusia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Fokus yang dipelajari MSDM hanyalah masalah yang berkaitan dengan manusia (pemimpin dan karyawan) dan kinerjanya. (5) Biaya Operasional/ Keuangan. (6) Dukungan kinerja terhadap misi yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan tersebut.⁴⁴

Madrasah Berbasis Pesantren

Layaknya dengan sekolah yang dianggap sebagai suatu sistem sosial, begitu pula dengan madrasah (lembaga pendidikan Islam ala pesantren). Madrasah berasal dari akar kata *darrasa*, yaitu belajar, sedangkan ‘madrasah’ sendiri berarti tempat belajar atau sekolah formal. Madrasah menurut orang awam adalah lembaga pendidikan tingkat dasar

⁴¹ Muhammad Rifa’i, Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, 94.

⁴² Rowland Bismark Fernando Pasaribu, *Manajemen Strategi Lingkungan Internal Organisasi* (Universitas Gunadarma, 2015), 15.

⁴³ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 6.

⁴⁴ Anisa Febriyanti, “Scanning Lingkungan Eksternal Dan Internal Lembaga Pendidikan Islam”, 4.

dan menengah yang mengajarkan agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu berbasis ajaran Islam.⁴⁵ Dalam konteks Indonesia istilah madrasah ini telah menyatu dengan istilah sekolah formal atau perguruan di bawah binaan Departemen Agama atau yang sekarang menjadi Kementrian Agama.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia relatif lebih muda dibanding pesantren. Ia lahir pada abad 20 dengan munculnya Madrasah Manba'ul Ulum Kerajaan Surakarta tahun 1905 dan Sekolah Adabiyah yang didirikan oleh Syekh Abdullah Ahmad di Sumatera Barat tahun 1909. Dengan konsep dikotomi keilmuan yang masih kuat, maka kualitas pendidikan Islam pada awal perkembangannya di Indonesia menjadi pendidikan kelas dua setelah pendidikan umum.⁴⁶

Sebelum lahirnya madrasah, masjid merupakan tempat yang umum yang biasa dilakukan oleh masyarakat untuk melakukan semua kegiatan di atas. Ketika Rasul dengan para shahabatnya hijrah ke Madiinah, salah satu program pertama yang dia lakukan adalah pembangunan sebuah masjid yang belakangan terkenal sebagai Masjid Nabi. Di masjid inilah sekelompok sahabat yang bergelar *ashhab al-shuffah* menghabiskan waktu mereka untuk beribadah dan belajar.⁴⁷

Madrasah di Indonesia sepenuhnya merupakan usaha penyesuaian atas tradisi persekolahan yang dikembangkan oleh pemerintahan Hindia-Belanda. Dengan struktur dan mekanisme yang hampir sama, dan sekilas madrasah merupakan bentuk lain dari sekolah dengan muatan dan corak ke-Islaman. Kemunculan dan perkembangan madrasah tidak bisa dilepaskan dari gerakan pembaharuan Islam yang diawali oleh usaha sejumlah tokoh intelektual agama kemudian dikembangkan oleh organisasi-organisasi Islam baik di Jawa, Sumatra, maupun Kalimantan.⁴⁸

Seiring perkembangan pendidikan, madrasah senantiasa meningkatkan kualitas dengan memiliki keunggulan dan memadukan pengajaran pendidikan, serta moralitas luhur. Pengajaran bahasa asing (Arab-Inggris), ilmu umum dan agama yang dikaji dan dikembangkan

⁴⁵ Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), 204.

⁴⁶ Agus Nurokhman "Alternatif Pengembangan Madrasah Berbasis Pesantren" Dalam *Jurnal Kependidikan* (MTs Mambaul Ulum Songgom Brebes, Vol. 1 No. 2 November 2017), 132.

⁴⁷ Manpan Drajat "Sejarah Madrasah di Indonesia", dalam *Journal for Islamic Studies*, (Sekolah Tinggi Agama Islam DR. KHEZ. Muttaqien Purwakarta al-Afkar, Vol. 1, No. 1, Januari 2018), 197.

⁴⁸ Deliar Noer, *Gerakan Modern Islam di Indonesia, 1990-1942*, (Jakarta: LP3ES, 1995), 7.

secara inovatif. Madrasah yang mengajarkan materi umum merupakan madrasah formal yang ijazahnya diakui oleh Negara dan bisa digunakan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Madrasah ini seperti halnya sekolah pada umumnya yang terstruktur dan terorganisasi seperti lembaga pendidikan pada umumnya namun dengan muatan pendidikan agama yang lebih banyak.

Sedangkan madrasah yang 100% mengajarkan materi agama disebut dengan Madrasah Diniyah. Madrasah ini biasanya berdiri di lingkungan pesantren, Madrasah berbasis pondok pesantren diartikan sebagai pesantren yang selain mengajarkan pengajaran kitab Islam klasik juga membuka sistem sekolah umum di lingkungan dan di bawah tanggung jawab pesantren, atau berada dalam satu kelembagaan/yayasan.

Sehubungan dengan hal di atas, dunia pesantren merupakan fenomena yang sangat menarik untuk diteliti. Lembaga yang dikatakan ‘tradisional’ ini memiliki nilai-nilai pendidikan yang tinggi yang tidak banyak disadari dan diperhatikan oleh dunia pendidikan formal pada umumnya.⁴⁹

K.H. Salahuddin Wahid, mengemukakan bahwa

“Pesantren adalah lembaga pendidikan tertua di wilayah Nusantara. Amat besar sumbangsinya di dalam mendidik warga masyarakat yang hidup di wilayah yang amat luas itu. Jika mengkaji sejarah, tidak salah jika dikatakan bahwa tidak akan mungkin ada ikatan kebangsaan Indonesia yang sekuat ini jika Islam tidak dijadikan sebagai landasan kebangsaan, dan Islam tidak dapat tersebar luas jika tidak ada lembaga pendidikan Islam yang turut menunjang penyebaran Islam.”

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, namun juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga tersebut. Selain itu, pondok pesantren juga sebagai sistem pendidikan yang asli (*indigenous*) di Indonesia. Indigenusitas pesantren kontras berbeda dari praktik pendidikan pada institusi pendidikan lainnya sehingga dinamika sekaligus problematika yang muncul kemudian juga menampilkan watak yang khas dan eksotik.

Boleh dikatakan bahwa pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai suatu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya. Di

⁴⁹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 1.

sisi lain, pesantren juga merupakan pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan dan transformasi secara efektif.

Peranan lembaga pesantren di Indonesia cukup besar dalam membangun masyarakat. Hal ini dapat dilihat betapa besar kiprah dunia pesantren dalam mempertahankan bangsa dan negara dari tangan penjajah selama berabad-abad. Penilaian masyarakat terhadap lembaga pesantren masih lekat sebagai tempat mempelajari agama saja. Begitu juga pada konteks global, studi mengenai dunia pesantren masih sangat langka. Besarnya peran yang dimainkan oleh pesantren tersebut bukan suatu kebetulan, tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya. Owens⁵⁰ menyodorkan dimensi *soft* yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi. Yaitu nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya (*culture*), dan norma perilaku. Nilai-nilai adalah pembentuk budaya, dan merupakan dasar atau landasan bagi perubahan dalam hidup berkelompok.⁵¹

Labelisasi pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional begitu mengental di tengah-tengah masyarakat. Secara perlahan namun pasti, pesantren telah berkembang dan telah mengimprovisasi diri menjadi lembaga pendidikan berbasis pesantren yang modern. Upaya modernisasi pendidikan pesantren yang telah berlangsung selama ini telah membawa perubahan yang signifikan terhadap eksistensi pesantren. Salah satu contoh modernitas pesantren adalah dalam penggunaan metode pembelajaran, seperti *bandongan*, *sorogan*, *wetonan*, dan lain sebagainya berubah menjadi metode ceramah, diskusi, pemanfaatan perangkat pembelajaran seperti LCD, Komputer dan lain sebagainya. Memandang bahwa masyarakat Indonesia saat ini hidup dalam era globalisasi yang didukung oleh teknologi. Improvisasi tersebut dilakukan tidak lain untuk penguatan strategi pembelajaran dalam dunia pendidikan pesantren yang juga mengadopsi K-13 sebagaimana sekolah lainnya.

Selain itu pola pelaksanaan pendidikan pesantren modern tidak lagi terlalu tergantung pada seorang kiyai atau pengasuh yayasan yang memiliki otoritas sebagai figur sakral. Tetapi lebih daripada itu kiyai berfungsi sebagai koordinator pelaksanaan sedangkan operasionalisasi pendidikan dilaksanakan oleh para ustadz (guru) dengan menggunakan serangkaian metode pembelajaran yang terus berinovasi dari zaman ke zaman. Dalam kondisi tersebut berarti bahwa pesantren telah berkembang dari bentuk tradisional (pola lama) ke bentuk modern (pola baru).⁵²

⁵⁰ Lihat Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 81.

⁵¹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 1-2

⁵² M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 37.

Secara umum Anis Masykur mengemukakan bahwa pondok pesantren dikategorikan menjadi dua model, yaitu pondok pesantren tradisional (*salafiyah*) dan pondok pesantren modern (*khalafiyah*). Pesantren tradisional mengajarkan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikannya, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum. Metode pengajaran di pondok pesantren tradisional menggunakan sistem *bandongan* (kelompok) dan *sorogan* (individual). Adapun pesantren modern (*khalafiyah*) telah memasukkan pengajaran pengetahuan umum dalam madrasah/ sekolah yang dikembangkan atau membuka sekolah atau madrasah (formal) di dalam lingkungan pesantren, dengan metode pembelajaran menggunakan sistem klasikal.⁵³

Selain itu, Ghazali juga mengatakan bahwa madrasah model ini atau pesantren juga bisa disebut dengan pondok pesantren komperhensif. Di mana di dalamnya mengimplementasikan metode pembelajaran *sorogan* untuk kitab kuning, dan secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan sesuai kebutuhan zaman. Karakteristik madrasah tipe ini adalah ditinjau dari sistem pendidikan yang modern seperti pemanfaatan perangkat lunak (*software*), maupun perangkat keras (*hardware*).⁵⁴

Deskripsi singkat di atas sedikit banyak menjelaskan bagaimana upaya pesantren dalam merespons modernisasi dan perubahan di sekelilingnya. Dalam menghadapi semua perubahan dan modernisasi para eksponen pesantren lebih berhati-hati dalam menerima modernisasi dengan tidak tergesa-gesa dalam mentranformasikan kelembagaan pesantren menjadi pendidikan Islam yang sepenuhnya modern, sehingga pesantren bisa tetap memiliki eksistensi.⁵⁵

Dari keterangan di atas, dapat disimpulkan bahwa madrasah berbasis pesantren adalah madrasah atau pesantren komperhensif yang menggunakan metode pembelajaran dengan sistem tradisional dan modern yang berada di lingkungan pesantren dan madrasah merupakan bentuk lain dari sekolah dengan muatan dan corak ke-Islaman.

Bahkan jauh daripada itu, madrasah berbasis pesantren menjadi konsep pendidikan sosial dalam masyarakat muslim baik di desa maupun di kota. Memandang bahwa madrasah, masyarakat dan pesantren merupakan tiga hal yang saling mempengaruhi karena sebagian madrasah atau pesantren berkembang dari adanya dukungan dari masyarakat.⁵⁶

⁵³ MS Anis Masykur, *Menakar Modernisasi Pendidikan Pesantren, Mengusung Sistem Pesantren sebagai Sistem Pendidikan Mandiri*, 32.

⁵⁴ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 17.

⁵⁵ MS Anis Masykur, *Menakar Modernisasi Pendidikan Pesantren, Mengusung Sistem Pesantren sebagai Sistem Pendidikan Mandiri*, 28.

⁵⁶ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 13.

Pondok pesantren, sekolah dan madrasah adalah instansi yang mempunyai tujuan sama, namun berbeda dalam pengelolaannya. Diantara ketiga lembaga ini masing-masing mempunyai ciri khas. Pendidikan madrasah yang berbasis pesantren memiliki karakteristik tersendiri, berikut adalah karakteristik madrasah berbasis pesantren:⁵⁷

Pertama, Memiliki Muatan Kurikulum Agama Lebih Banyak. Pada awalnya madrasah memiliki kurikulum pendidikan agama yang lebih banyak dibandingkan pendidikan umum dengan perbandingan kira-kira 60 % dibanding 40%. Namun setiap madrasah pasti memiliki perbedaan baik terletak pada kurikulumnya atau metode pembelajarannya. Tergantung kepala madrasah memodifikasi madrasah dengan baik sesuai tuntutan zaman. Dengan perbandingan tersebut, menjadikan madrasah lebih kental dengan karakter ke-Islam-annya.

Kedua, Berbasis Masyarakat. Madrasah sejak awal sejarah berdirinya, pada umumnya adalah bagian dari pondok pesantren atau setidaknya didirikan oleh masyarakat berasal dari masyarakat dan untuk masyarakat. Bahkan sejak awal munculnya madrasah sampai dengan tahun 90-an, madrasah seakan-akan lembaga swadaya masyarakat yang tidak pernah mendapatkan bantuan dari pemerintah.

Ketiga, Mengembangkan Kurikulum Berdasarkan Kekhasan Lembaga. Sebuah madrasah biasanya didirikan dengan kekhasan masing-masing. Ada yang memiliki kekhasan sesuai dengan organisasi keagamaan atau yayasan yang mendirikan, ada pula yang memiliki kekhasan sesuai dengan pondok pesantrennya. Misalnya ada madrasah *ma'arif*, *mu'allimin*, dan *mu'allimat* yang khas dengan NU-nya, atau madrasah Muhammadiyah, dan sebagainya.

Keempat, Siswa Tinggal di Asrama/Pesantren. Ciri khas madrasah pesantren adalah adanya asrama atau pondok untuk para santri atau siswanya. Model pembelajaran pesantren seperti ini sangat baik untuk pembentukan kepribadian santri. Setiap hari santri dibimbing untuk melakukan praktik peribadahan dan kegiatan keagamaan lainnya di samping pemahaman keagamaan yang cukup kuat. Dengan demikian pembelajaran agama tidak hanya dilakukan di kelas tetapi juga di luar kelas selama 24 jam. Model sekolah berasrama ini kemudian diadopsi secara penuh oleh sekolah-sekolah umum dengan mengembangkan sistem *boarding school*. Ada juga yang mengembangkan pola pesantren tersebut tetapi tidak penuh dengan menambah jam pelajaran sampai sore (*full day school*) yang ditekankan pada penambahan pemahaman dan pengamalan agama.

⁵⁷ Agus Nurokhman "Alternatif Pengembangan Madrasah Berbasis Pesantren", 133.

Kelima, Penguasaan Bahasa Arab (asing). Ciri khas dari pesantren *salaf* (klasik) adalah adanya pembelajaran kitab kuning. Hal ini juga mewarnai sistem pembelajaran di madrasah. Hanya saja untuk pembelajaran di madrasah tidak mesti menggunakan kitab kuning. Meskipun demikian pembelajaran bahasa asing khususnya Arab sangat ditekankan. Di samping itu, karena madrasah juga mengikuti kurikulum yang dikembangkan di sekolah umum, maka juga diajarkan bahasa Inggris di madrasah. Dengan demikian, maka madrasah sebenarnya memiliki kelebihan dari sekolah umum di bidang penguasaan bahasa asing.⁵⁸

Implementasi Desain Lingkungan Internal Organisasi pada Madrasah Berbasis Pesantren

Sebagai sarana sistem sosial yang aktif dalam pembelajaran, keberhasilan madrasah bisa ditunjang melalui lingkungan internalnya. Lingkungan madrasah yang nyaman dan mendukung terselenggaranya pendidikan sangat dibutuhkan dan turut berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan.⁵⁹ Untuk merealisasikan keberhasilan pencapaian tujuan madrasah tentu melalui faktor-faktor lingkungan internal madrasah yang didesain sebagaimana mestinya. Desain tersebut bisa berupa desain demokratis, kekeluargaan, paguyuban, figur, agamis atau lain sebagainya, tergantung para pimpinan atau masyarakat madrasah mengkonsep madrasah sebagaimana yang diinginkan. Desain-desain tersebut dapat diimplementasikan dalam lingkungan internal organisasi. Berikut adalah faktor lingkungan internal madrasah: (1) Menetapkan struktur organisasi (2) Manajemen sumber daya manusia (3) Sistem dan kebijakan madrasah (4) Tata nilai (moral) (5) Sistem komunikasi internal (6) Biaya keuangan/operasional madrasah

Mengenal Madrasah Berbasis Pesantren MTs. Al-Ibrahimi

Madrasah Nahdlotun Nasyiin Al-Ibrahimi adalah madrasah berbasis pesantren yang letaknya berada di dusun Sumuringin desa Bandung kecamatan Konang. Didirikan pada tahun 1978 M oleh KH. Busthomi Ibrohim yang merupakan putra sulung dari pasangan Kyai Ibrohim Ihsan dan Nyai Hj. Afifah yang merupakan pendiri dan pengasuh pertama Pondok Pesantren Al-Ibrahimi yang berdiri pada tahun 1953 M.

Pada tahun 1978, Madrasah telah memiliki beberapa lokal kelas meski belum mencukupi, karena tingginya antusias dari masyarakat sekitar untuk menyekolahkan putra-putrinya di Madrasah tersebut. Hingga pada tahun 1989 M. pucuk kepemimpinan Madrasah dipegang

⁵⁸ Ibid., 134-135.

⁵⁹ Tatang, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, 40.

oleh KH. Muhdhor Ibrohim (adik pendiri), dikarenakan wafatnya KH. Busthomi Ibrohim.

Kemudian pada tahun 1992 M atau 3 tahun sejak wafatnya KH. Busthomi, pendidikan formal mulai berdiri juga di Pondok Pesantren Al-Ibrahimi, yakni Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ibrahimi dan Madrasah Aliyah (MA) Al-Ibrahimi. Pendidikan formal didirikan guna memfasilitasi kebutuhan masyarakat sekitar akan pendidikan di jenjang yang lebih tinggi.

Sejak inilah kemudian, pola Madrasah berubah, yakni berkolaborasi dengan Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan pendidikan formal lainnya, hadirnya pendidikan formal di Al-Ibrahimi tidak mempengaruhi akan tujuan utama Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah yang notabene mengutamakan Ilmu agama dengan sistem klasikal (*sorogan, wetonan*, dll) kitab kuning. Bahkan pendidikan formal sendiri yang dipengaruhi oleh sistem pendidikan ala pesantren maupun madrasah diniyah.

Hingga pada tahun 1999 M, KH. Muhdhor Ibrohim meninggalkan kita semua untuk selamanya, hingga akhirnya Madrasah dipimpin oleh KH. Idham Kholiq Ibrohim (Al-Hafidz) hingga 2016 M. Saat dipimpin oleh beliau, banyak peningkatan pendidikan maupun pengajaran, baik di pesantren secara khusus maupun di Madrasah secara umum. Dengan dibantu oleh adik-adik beliau yaitu KH. Umar Bajunid bin Ibrahim, KH. Ali Wahdin bin Ibrahim, Nyai Noer Masniyah dan KH. Fauzi Abu Ubaidah bin Ibrahim.

Hal ini terbukti dengan bertambahnya asrama santri yang juga merupakan peserta didik di Madrasah sendiri dan juga mulai dibukanya beberapa program khusus (*takhossus*) berupa Pendalaman Kitab Kuning (*alfiyah ibnu aqil*), Program *tahsin* dan *tahfidz al-Qur'an*, Program *lughoti* (Bahasa) dan *amtsilati* (Program Cara Cepat Bisa Baca Kitab Kuning).

Setelah wafatnya KH. Idham Kholiq Ibrohim (2016), kepemimpinan pesantren diambil alih tugas oleh KH. Ali Wahdin yang dibantu oleh KH. Umar Bajunid serta Nyai Noer Masniyah. Saat ini, Madrasah Diniyah tingkat Awaliyah memiliki 82 santri dan wustho 93 santri dan dalam pengembangannya, Pondok Pesantren Al-Ibrahimi sedang merintis Ma'had Aly Al-Ibrahimi yang saat ini telah dimulai dengan meng-induk ke Ma'had Aly Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo, dengan Mahasantri berjumlah 12 orang, *takhossus* Ilmu Fiqih dan *Ushul Fiqh*.

Saat ini madrasah Al-Ibrahimi memiliki pendidikan formal dari semua jenjang pendidikan. Pendidikan formal tersebut ialah PAUD, TK,

MIS Alib (Madrasah Ibtidaiyah Al-Ibrahmiy), MTs Alib, SMP Madiqa (SMP Madinatul Akhlaq), MA Alib, SMKes Alib (Sekolah Menengah Kesehatan Al-Ibrahimi) dan MALY (Ma'had Aly Al-Ibrahimi).

Al-Ibrahimi juga memiliki pendidikan non formal (pesantren) yaitu, Madrasah Diniyah Nahdlotun Nasyiin Al-Ibrahimi, Program cepat baca kitab kuning yang terdiri dari: Program *Qira'ati Tilawati*, Program *Lughoti* (bahasa asing), Program *Amtsilati* (cara cepat baca kitab kuning), Program *Muallim* serta *Tahfidzul Qur'an*.⁶⁰

Sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, MTs. Al-Ibrahimi sudah sepatutnya memiliki Visi dan Misi sebagaimana telah ditetapkan dan disepakati bersama oleh pihak lembaga, dan harus ditaati sebagaimana mestinya. Visi MTs. Al-Ibrahimi ialah “Menjadi madrasah yang melahirkan santri berakhlakul karimah, berilmu amaliyah, beramal ilmiah, dan berjiwa Islami dan berkualitas”.

Sedangkan Misi MTs. Al-Ibrahimi ialah “Membentuk generasi yang bertakwa dan berakhlakul karimah. Mewujudkan manusia yang berilmu dan mampu mengamalkan ilmunya serta sanggup bermasyarakat dengan baik. Mencetak kader-kader yang Islami, berkualitas dalam ilmu, ketakwaan dan teknologi.”⁶¹

Pesantren Al Ibrahimi: Budaya Pesantren Sebagai Ejawantah Islam Damai

Pertama, dalam desain MTs. Al-Ibrahimi sebagai madrasah berbasis pesantren yang didesain agamis dan demokratis sebagai bentuk budaya organisasi. Indikator kepesantrenannya ialah di MTs. Al-Ibrahimi (1) Memiliki muatan kurikulum agama yang lebih banyak, (2) Mayoritas siswa tinggal di asrama atau pesantren dan (3) Penguasaan bahasa asing dan pengajaran kitab kuning dengan metode klasik atau tradisional. Kitab kuning yang diajarkan di MTs. Al-Ibrahimi adalah *ta'lim al-muta'allim*, *fath al qarib*, *akhlaq lil banin*, *akhlaq lil banat* dan *hadits nabawi*.

Implementasi dan pengaplikasian desain agamis yang damai dilakukan oleh eksponen madrasah ialah dimulai dari perumusan dan pelaksanaa visi dan misi madrasah yang religius. Kemudian tetap mengutamakan dan menjunjung tinggi *akhlaq al karimah* sebagaimana diajarkan oleh Rasulullah SAW dan *salafuna as-shalih*, serta berilmu luas dan beramal ialah *توابع بالحق، توابع بالصبر*. Artinya, eksponen madrasah atau kepala madrasah dan ketua yayasan lebih tepatnya menyampaikan

⁶⁰ Sumber, Data MTs. Al-Ibrahimi, Konang, Bangkalan.

⁶¹ Sumber, Data MTs. Al-Ibrahimi, Konang, Bangkalan.

apa yang harus dilakukan (hal yang benar) dan saling menasihati dan bersabar. Selain itu juga tata tertib dan *job description* yang tidak lepas dari desain tersebut di atas.

Sedangkan dalam implementasi desain lingkungan internal organisasi sebagaimana diterangkan sebelumnya, bahwa yang dimaksud dari lingkungan internal organisasi madrasah dan yang menjadi fokus penulis di sini ialah berpusat pada: struktur organisasi, kebijakan madrasah, penempatan SDM dan tata nilai madrasah.

Penetapan struktur organisasi di MTs. Al-Ibrahimi dilaksanakan oleh kepala madrasah dan atas persetujuan ketua yayasan. Kesepakatan terjalin sesama pimpinan dan kemudian dimusyawarahkan kembali. Kepala madrasah memilih seorang yang mumpuni dan mampu bertanggung jawab atas apa yang akan dibebankan kepadanya. Dalam menetapkan struktur organisasi madrasah, kepala madrasah mendahulukan kemampuan dan kesesuaian untuk membidangi tanggung jawab tersebut. Kepala madrasah bisa melihat kesesuaian tersebut melalui riwayat pendidikan, keahlian serta menyesuaikan dengan kebutuhan madrasah tentunya. Implementasi daripada desain di atas ialah perilaku demokratis yang menjadi budaya organisasi di MTs. Al-Ibrahimi. Demokratis di sini berarti bahwa dalam menentukan struktur organisasi, kepala madrasah bersama ketua yayasan dan beberapa staff kepengurusan merumuskan struktur sesuai dengan kebutuhan dan keahlian yang di miliki oleh *stakeholders*.

Kebijakan di MTs. Al-Ibrahimi diputuskan oleh kepala madrasah dan atas persetujuan dan himbauan dari ketua yayasan. Kebijakan madrasah ini bisa berbentuk suatu pengambilan keputusan, seperti peningkatan mutu madrasah, kebijakan tentang profesionalitas guru dan kebijakan tata tertib madrasah. Kebijakan di MTs. Al-Ibrahimi dianggap sebagai sebuah pengambilan keputusan oleh kepala madrasah atau ketua yayasan. Kebijakan madrasah yang diputuskan oleh pimpinan sepenuhnya menilai dan memahami masalah yang ada hal ini bertujuan dan membantu untuk mengidentifikasi semua alternatif yang dianggap baik oleh semua pihak. Selain dalam memutuskan dan merumuskan struktur madrasah, desain demokratis juga terlihat dari kebijakan madrasah yang telah dilakukan oleh para pimpinan.

Salah satu teori manajemen yang diaplikasikan di MTs. Al-Ibrahimi adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hal yang urgen dalam MSDM ini adalah proses *staffing* atau penempatan seseorang atau bawahan dalam suatu pekerjaan dan tugas madrasah. Di MTs. Al-Ibrahimi proses *staffing* dilaksanakan dengan baik ditinjau dari kesesuaian dan kolerasi antara pendidikan terakhir SDM dengan tugas yang diampu. Jika dipersenkan maka kesesuaian penempatan SDM di MTs. Al-Ibrahimi sudah mencapai 70%. dalam proses *staffing* ini kepala

madrasah beserta ketua yayasan juga melihat kebutuhan yang ada di madrasah dan keahlian yang dimiliki oleh calon SDM yang akan masuk dan di beri tanggung jawab. Hal ini juga menunjukkan bahwa ketua yayasan tidak memutuskan sepihak terkait kebijakan madrasah di MTs. Al-Ibrahimi.

Nilai yang diimplementasikan di MTs. Al-Ibrahimi ditata dengan cukup baik meliputi nilai Islami dan nilai edukatif yang konstruktif (membangun). Nilai Islami dibuktikan dengan Visi dan Misi madrasah yang agamis dan tata tertib madrasah. Sedangkan nilai edukatif yang konstruktif meliputi tingkat pengetahuan dan pemahaman tentang pribadi muslim yang dapat dikategorikan baik. Kemampuan madrasah dalam mengontrol perubahan nilai adalah dengan mengerahkan seluruh kemampuan dalam membina, menuntun dan membimbing para santri agar tata tertib sebagai tata nilai dan akhlak tidak hanya menjadi sebuah acuan melainkan juga menyadarkan para santri bahwa berakhlak yang baik dan berperilaku yang terpuji merupakan hal yang sudah selayaknya dilakukan oleh seseorang tanpa memandang agama, ras atau kasta.

Dalam penelitian ini penulis menemukan kesesuaian teori yang didesain dan diimplementasikan di MTs. Al-Ibrahimi. Dan yang menjadi fokus penulis di lingkungan internal MTs. Al-Ibrahimi, Konang, Bangkalan adalah hanya berpusat pada empat hal meliputi struktur organisasi, kebijakan madrasah, penempatan SDM termasuk penempatan guru dan tata nilai madrasah. MTs. Al-Ibrahimi sebagai sebuah studi kasus bagi penulis karena madrasah tersebut merupakan madrasah berbasis pesantren yang dapat menjawab analisa-analisa yang akan dan telah dilakukan oleh penulis. Artinya, MTs. Al-Ibrahimi didesain dan tampil sebagai madrasah yang masih mengajarkan kitab kuning sebagaimana di pesantren pada umumnya. Di samping itu MTs. Al-Ibrahimi juga mengombinasikan antara metode pembelajaran tradisional atau klasik (ala pesantren) dan metode pembelajaran modern. Indikator pengaplikasian metode tradisional adalah pembelajaran kitab kuning dengan metode *sorogan* sedangkan metode modern ditandai dengan pembelajaran mata pelajaran umum dengan metode ceramah atau diskusi. Kitab kuning yang diajarkan di MTs. Al-Ibrahimi adalah *ta'lim al-muta'allim*, *fath al qanīb*, *akhlaq lil banīn*, *akhlaq lil banāt* dan *hadits nabawi*.⁶²

Penutup

Berdasarkan paparan data dan analisa dari hasil penelitian dan observasi yang penulis lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa MTs. Al-Ibrahimi merupakan madrasah berbasis pesantren yang didesain

⁶² Achmad Shohib, *Wawancara*, Bangkalan. 03 Mei 2019.

agamis dan demokratis sebagai bentuk budaya organisasi. Indikator kepesantrenannya ialah di MTs. Al-Ibrahimi (1) Memiliki muatan kurikulum agama yang lebih banyak, (2) Mayoritas siswa tinggal di asrama atau pesantren dan (3) Penguasaan bahasa asing dan pengajaran kitab kuning dengan metode klasik atau tradisional. Kitab kuning yang diajarkan di MTs. Al-Ibrahimi adalah *ta'lim al-muta'allim, fath al qarīb, akhlaq lil banīn, akhlak lil banāt* dan *hadits nabawi*.

Sedangkan dalam implementasi desain lingkungan internal organisasi sebagaimana diterangkan pada pembahasan di atas, bahwa yang dimaksud dari lingkungan internal organisasi madrasah dan yang menjadi fokus penulis di sini ialah berpusat pada: struktur organisasi, kebijakan madrasah, penempatan SDM dan tata nilai madrasah.

Penetapan struktur organisasi di MTs. Al-Ibrahimi dilaksanakan oleh kepala madrasah dan atas persetujuan ketua yayasan. Kesepakatan terjalin sesama pimpinan dan kemudian dimusyawarahkan kembali. Kepala madrasah memilih seorang yang mumpuni dan mampu bertanggung jawab atas apa yang akan dibebankan kepadanya. Dalam menetapkan struktur organisasi madrasah, kepala madrasah mendahulukan kemampuan dan kesesuaian untuk membidangi tanggung jawab tersebut. Kepala madrasah bisa melihat kesesuaian tersebut melalui riwayat pendidikan, keahlian serta menyesuaikan dengan kebutuhan madrasah tentunya. Implementasi daripada desain di atas ialah perilaku demokratis yang menjadi budaya organisasi di MTs. Al-Ibrahimi. Demokratis di sini berarti bahwa dalam menentukan struktur organisasi, kepala madrasah bersama ketua yayasan dan beberapa staff kepengurusan merumuskan struktur sesuai dengan kebutuhan dan keahlian yang di miliki oleh *stakeholders*.

Daftar Pustaka

Agus Nurokhman "Alternatif Pengembangan Madrasah Berbasis Pesantren"

Dalam *Jurnal Kependidikan* (MTs Mambaul Ulum Songgom Brebes, Vol.

1 No. 2 November 2017.

Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.

Akhmad Subkhi, Muhammad Jauhar, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*,

Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2013.

Anisa Febriyanti, "Scanning Lingkungan Eksternal dan Internal Lembaga

Pendidikan Islam" dalam *Jurnal Kependidikan*, Institut Agama Islam

Purwokerto, Vol. III No. 2 November 2015.

Anna Wulandari, "Pengaruh Pengaruh Lingkungan Eksternal Dan Lingkungan

Internal Terhadap Orientasi Wirausaha Dalam Upaya Meningkatkan

Kinerja Perusahaan", dalam *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* Vol. 11

No. 2 Agustus 2009.

Anselm Strauss & Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif Prosedur*,

Teknik dan Teori Grounded (Surabaya: PT. Bina Ilmu Offset, 2007.

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta:

Rineka Cipta, 2006.

Bhari Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: CV Prasasti,

2004.

Binti Nasukah, "Analisis Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam" dalam *Jurnal*

Tarbiyatuna. Vol. II No. 1, Januari 2017.

Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: PT Remaja

Rosdakarya, 2016.

Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Konsep dan*

aplikasi Administrasi, Manajemen, dan organisasi Modern, Bandung:

Alfabeta, 2015.

Deliar Noer, *Gerakan Modern Islam di Indonesia , 1990-1942*, Jakarta: LP3ES,

1995.

Departemen Negara R.I, *Pola Pembelajaran di Pesantren*, Direktorat jenderal

kelembagaan Agama Islam, 2003.

Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya*

Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja

Pegawai dan Organisasi, Bandung: Alfabeta, 2016.

Erjati Abbas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*,

Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2017.

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta:

Kencana, 2005.

H. E. Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

H. M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi,*

dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya, Jakarta:

PT.

Kencana Prenada Media Group, cet-3, 2008.

Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Perspektif Filsafat*, Jakarta:

Kencana Prenadamedia Group, 2014.

Hamid Darmadi, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.

Hanum Risfi Mahanani, Analisis Pengaruh Faktor Internal Dan Faktor Lingkungan Eksternal Terhadap Minat Berwirausaha, Studi pada Siswa

SMA Negeri 1 Semarang, *Skripsi*, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang 2014.

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.

Ihsan, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya, STAI Al-Fithrah Press, 2013.

Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT.

Bumi Aksara, 2009.

Ino Sutisno Rawita, *Kebijakan Pendidikan, Teori, Implementasi, dan Monev*,

Yogyakarta: PT. Kurnia Kalam Semesta, 2010.

U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012.

Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja

Rosdakarya, 2005.

Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi

Aksara, 2014.

Manpan Drajat “Sejarah Madrasah di Indonesia”, dalam *Journal for Islamic*

Studies, Sekolah Tinggi Agama Islam DR. KHEZ. Muttaqien Purwakarta

al-Afkar, Vol. 1, No. 1, Januari 2018.

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang:

Aditya Media Publishing, 2015.

Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta:

Prestasi Pustakarya, 2015.

Mohammad Kosim, *Madrasah di Indonesia (Pertumbuhan dan Perkembangan)*,

dalam *Jurnal Tadris*. Volume 2. Nomor 1. 2007.

MS Anis Masykur, *Menakar Modernisasi Pendidikan Pesantren, Mengusung*

Sistem Pesantren sebagai Sistem Pendidikan Mandiri, Jawa Barat: Barnea

Pustaka, 2010.

Muhammad Rifa'i, Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Bandung:

Citapustaka Media Perintis, cet-1, 2013.

Muhibbuddin Abdulmuid, *Manajemen Pendidikan*, Batang: Penerbit Pengging

Mangkunegaran, 2013.

Nata, Abuddin, *Modernisasi Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: UIN Press,

2006.

Nata, Abuddin, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya*,

Jakarta: Rajawali Press, 2012.

Nur Kholis, *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kedisiplinan*

Belajar Santri (*Skripsi*, UIN Malang, 2008), 51.

Pram (30/04/2015) dalam artikel <http://www.beritabethel.com/artikel/detail/239>.

Diakses pada 20 Januari 2019.

Putu Rani Sushanti, “Riset Ekonomi Bidang Manajemen dan Akuntan” dalam

Jurnal Elektornik REKAMAN, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Galileo

ISSN: 2598-8107 No. 1 Vol. 1 November 2017

Rowland Bismark Fernando Pasaribu, *Manajemen Strategi Lingkungan Internal*

Organisasi, Universitas Gunadarma, 2015.

Stephen. P Robbins dan Marry Coulter, *Manajemen*. Terj. T. Hermaya, Jilid.1,

Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi, 1999.

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Mexico: Prentice Hall, 2003.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Research & Development*,

Bandung: Alfabeta, 2012.

Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali, 1987.

Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*

kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif, Jakarta: Rineka Cipta,

2008.

Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains Dan Islam*,

Medan: Perdana Publishing, 2015.

T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2013.

Taliziduhu Ndaraha, *Budaya dan Organisasi*, Jakarta: Rinerka Cipta, 2010.

Tatang, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.

V. Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Baru Press,

2014.

Weni Puspita, “Pentingnya Analisis Lingkungan Internal Bagi Pencapaian Tujuan

Lembaga Pendidikan Islam” Dalam *Jurnal of Islamic Education Management* ISSN: 2461-0674 134, UIN Raden Fatah Palembang, 2016.

Vol. 2 No. 2.

Ainun Nadhiroh (Guru Kitab Kuning), *Wawancara*, Bangkalan. 02 Mei 2019.

Abdul Aziz, *Wawancara*, Bangkalan. 02 Mei 2019.

Azyumardi Azra, “Pendidikan Kian Modern” dalam <http://www.santrineews.com/Nasional/6887/Azyumardi-Azra-Pendidikan-Pesantren-Kian-Modern>, diakses 23 Desember 2018.

[http://www.santrinews.com/Nasional/6887/Azyumardi-Azra-Pendidikan Pesantren-Kian-Modern](http://www.santrinews.com/Nasional/6887/Azyumardi-Azra-Pendidikan-Pesantren-Kian-Modern),

<https://kbbi.web.id/lingkungan>, Diakses, 29 Januari 2019. 5:31.

Ida Rosyidah (Guru B. Arab), *Wawancara*. Bangkalan, 02 Mei 2019.
Sirojuddin, *Wawancara*, Bangkalan, 2 Oktober 2018.

