

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

Dalam penelitian kualitatif, kajian Pustaka atau kajian teoritis mempunyai peranan penting. Dengan kajian Pustaka peneliti dapat mengidentifikasi masalah penelitian dan arah penelitian. Di dalam kajian teoritis bab II penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kebijakan Kyai dalam mewujudkan pendidikan berbasis karakter (toleran dan disiplin) santri di Pondok Pesantren al-ma;ruf. Untuk mendukung penelitian ini, kajian Pustaka ini mencakup: (a) kebijakan kyai, (b) pendidikan berbasis karakter, (c) toleran, (d) disiplin.

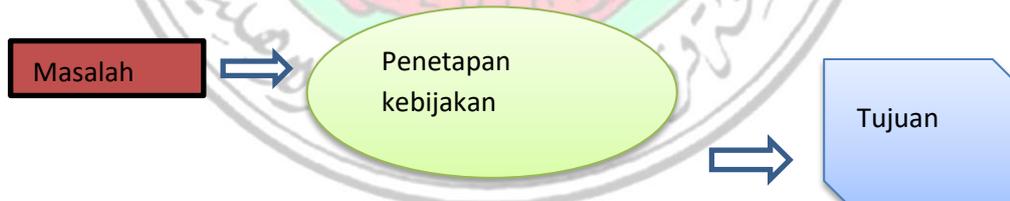
Seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan tidak akan dapat mengatur hal-hal yang berkaitan dengan semua permasalahan lembaga pendidikan tersebut, jika ia tidak memiliki kebijakan dan keterampilan dalam manajemen. Ia harus mengetahui tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu ia juga harus memiliki sifat dan metode dalam kepemimpinannya, sehingga seluruh target dan tujuan yang ingin dicapai bersama dapat terwujud walaupun terdapat halangan dan rintangan dalam kepemimpinannya baik itu yang intern maupun ekstern.

1. Kebijakan kyai

Kebijakan adalah suatu bentuk dasar rencana dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka usaha pencapaian tujuan secara

maksimum¹. Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda tentang kebijakan. Definisi tersebut dapat dikategorikan menjadi dua macam.² Pertama, definisi yang lebih menekankan pada dampak dari tindakan atas kebijakan. Kedua, lebih menekankan pada maksud dan tujuan utama sebagai kunci kriteria kebijakan.

Kebijakan juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintahan dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan. Dari pengertian tersebut telah mengacu pada tujuan dari sebuah lembaga. Oleh karena itu, dalam suatu lembaga termasuk di dalamnya Pesantren kebijakan pemimpin senantiasa harus berpedoman pemeuhan visi dan misi lembaga. Jadi kebijakan merupakan suatu kegiatan yang terarah sebagaimana digambarkan oleh skema sebagai berikut:



Gambar 2.1 kebijakan merupakan tindakan yang terarah

Dalam penggunaannya yang umum, istilah kebijakan berlaku untuk sesuatu yang lebih besar ketimbang keputusan tertentu, tetapi lebih kecil

¹ Sulthon Masyhud dan Moh.Khusnurdilo, *Manajeme Pondok Pesantren* (Jakarta:Diva Pustaka, 2005),47

² Djoko Widodo, *Analisi kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik* (Malang: Bayu Media, 2007, 10

ketimbang gerakan sosial. Jadi kebijakan, dari sudut pandang analisis adalah sebuah konsep yang kurang lebih berada di tengah-tengah.³ Akan tetapi pada prinsipnya, suatu kebijakan mengandung keputusan, dimana keputusan kebijakan merupakan alternatif yang di ambil mengenai cita-cita dari sebuah konstitusi. Sedang kriteria yang di pakai mungkin rasionalitas, prioritas atau kaidah konstitusi.

Penetapan kebijakan merupakan keputusan dari pimpinan suatu lembaga untuk menyetujui atau menolaknya. Keputusan yang dibuat pimpinan tersebut sangat menentukan efektif tidaknya suatu kebijakan, karena dalam penetapan kebijakan perlu dilakukan identifikasi masalah, proses pengumpulan masalah sampai kepada penetapan kebijakan sebagai jawaban atas permasalahan yang timbul.

Kiai dalam Pesantren merupakan guru dan panutan utama bagi santri. Hal ini karena kiai lah yang bertugas memberikan bimbingan, pegajaran, pengarahan, dan pedidikan kepada santrinya. Kiai pula yang dijadikan figur ideal bagi santri dalam megembangkan diri. Secara pengertian umum di pesantren, kiai adalah pemimpin pesantren, bahkan terkadang sekaligus pendiri pesantren. Ia dikenal sebagai muslim terpelajar yang membaktikan hidupnya

³ Waine Parsons, *Public Policy, Pengantar Teori dan Praktek Analisis Kebijakan*, ter tri Wibowo Budi Santoso (Jakarta:Kencan Persada Media Group, 2006), 14

semata-mata karena Allah dengan mendalami dan menyebarkan ajaran-ajaran Islam.⁴

Kyai memiliki pengaruh sangat besar baik dalam kehidupan, bermasyarakat maupun bernegara. Terdapat 3 Peran kyai dalam Pondok Pesantren yaitu: sebagai pemimpin, sebagai pengajar dan sebagai Pengasuh.

a. Peran kyai sebagai pemimpin

Pemimpin merupakan seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang sama. Setiap lembaga atau intitusi pasti memiliki seorang pemimpin.⁵ Sebagai pemimpin, kyai bertugas membangun solidaritas dan kerja sama antara dirinya dan segala aspek yang dipimpinnya (ustadz, pengurus, dan santri). Kepemimpinan kyai terlahir karena kualitas pribadi, yaitu akhlak (karakter) dan kedalaman ilmu agama. Sehingga, kyai akan menampilkan kepemimpinan dengan karismatika yang dominan.⁶

Keberhasilan Pesantren dalam mencapai tujuan yang ingin diraih tergantung pada kepemimpinan kyai. Hal ini dapat diamati dari kemampuan kyai menggerakkan semua potensi Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Alam (SDA), sarana, pra sarana dan waktu secara efektif serta efisien. Semua itu dijalankan secara terpadu dalam proses

⁴ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kyai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), hlm. 38.

⁵ A. Halim, dkk., *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), h. 77.

⁶ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan*. hlm. 206.

manajemen peningkatan Pesantren. Karena itu, kepemimpinan kiai merupakan inti dari organisasi Pesantren. Sebagai pemimpin, kiai dengan adanya bantuan asatidz (guru) memiliki kewenangan dalam membuat dan menjalankan kebijakan yang mengarah kepada pembentukan karakter disiplin dan toleran santri.

b. Peran kiai sebagai pengajar

Di pesantren juga kiai menjalankan aktivitas kesehariannya dengan mengajar ilmu-ilmu agama kepada para santrinya. Pengajaran tersebut dilaksanakan di masjid dimana seluruh santri wajib mengikutinya kecuali ada udzur dan harus izin terhadap pengurus. Kiai juga menjadi penyambung ilmu dari ulama-ulama terdahulu kepada santri didiknya. Sebagaimana ketika menimba ilmu di pesantren, kiai biasanya menggunakan kitab-kitab klasik sebagai sumber ilmu pengetahuan.⁷ Kiai melakukan transfer ilmu pengetahuan (khususnya ilmu keagamaan) dalam forum-forum pengajian yang biasanya dilakukan setelah sholat berjamaah. Proses pengajaran di pesantren berbeda dengan pengajaran di sekolah. Di pesantren, santri mengaji kepada kiai dengan cara memaknai/mengesahi (menerjemahkan) kitab-kitab berbahasa Arab. Dalam satu minggu biasanya terdapat pembagian jadwal pengajian kitab yang akan dipelajari seperti kitab Ta'lim Muta'alim pada hari rabu dan kamis, dan kitab uqudul jaen pada hari sabtu dan senin.

⁷ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren*, hlm. 42.

c. Peran kiai sebagai Pengasuh

Di lingkungan Pesantren, sosok kyai dimaknai sebagai pengganti dari orang tua yaitu kiai mampu merawat, menjaga, mengasuh, dan mendidik santri agar memiliki akhlak (karakter) yang baik. Dengan begitu, kiai selalu berada dalam tingkat kesadaran yang tinggi bahwa segala perilakunya akan menjadi model/tauladan bagi warga pesantren.⁸ Dalam perannya sebagai Pengasuh, kiai membagi tugasnya kepada pengurus asrama untuk medampingi para santri. Kegiatan medampingi tersebut sekaligus melatih santri untuk disiplin dan tanggung jawab.

Dapat disimpulkan bahwasanya kebijakan santri adalah suatu posisi atau pedirian kiai sebagai Pengasuh pemimpin serta pendidik dalam betuk dasar yang terencana dan dikembangkan untuk menanggapi suatu masalah atau isu konflik dalam rangka pencapaian tujuan tertentu.

2. Pendidikan berbasis karakter

Pendidikan berbasis karakter adalah pendidikan yang mengajarkan kebiasaan cara berpikir dan perilaku yang membantu individu untuk hidup dan bekerjasama sebagai keluarga, masyarakat dan bernegara, serta membantu mereka untuk membuat keputusan yang dapat mempertanggung jawabkan⁹ pendidikan berbasis karakter juga merupakan pendidikan budi pekerti plus yaitu yang melibatkan aspek pengetahuan, perasaan, tindakan, pengetahuan moral, perasaan moral dan tindakan moral berdasarkan komponen tersebut

⁸ M. Sulthon, dkk., *Manajemen*, hlm. 29

⁹ Khan Y, *Pendidikan Karakter Berbasis Potensi Diri*, (Yogyakarta: Pelangi Publishing, 2010)

dapat dinyatakan bahwa karakter yang baik didukung oleh pengetahuan tentang kebaikan, keinginan untuk berbuat baik dan melakukan perbuatan kebaikan. Dengan kata lain, komponen-komponen moral tersebut akan membentuk karakter yang baik, tangguh serta unggul.

Karakter merupakan hal yang penting untuk membangun sumber daya manusia (SDM) yang kuat, maka perlunya pendidikan karakter harus dilakukan dengan tepat dan dapat dikatakan bahwa pembentukan karakter tidak bisa dipisahkan dari kehidupan. Oleh karena itu, diperlukan kepedulian dari berbagai pihak baik oleh pemerintah, sekolah, masyarakat, maupun keluarga.¹⁰ Sebagaimana salah satu tokoh menggambarkan bahwa karakter diibaratkan seperti “otot” dimana “otot-otot” karakter akan menjadi kuat dan kokoh apabila sering dilatih serta di pakai, dan sebaliknya apabila otot tersebut tidak sering dilatih maka akan menjadi lembek. Seperti halnya binaragawan yang secara terus menerus melatih ototnya dan pada akhirnya menjadi sebuah kebiasaan.

Pendidikan berbasis karakter memiliki sifat dua arah, dimana arahnya adalah setiap manusia mampu memiliki ketajaman intelektual dan integritas diri sebagai pribadi yang memiliki karakter kuat. Kilpatrick dan Lickona sebagai pencetus utama pendidikan karakter percaya bahwa adanya keberadaan moral absolut yang perlu di ajarkan di generasi muda agar paham betul mana yang baik dan benar. Kilpatrick dan Lickona menyadari bahwa sesungguhnya terdapat nilai moral universal yang bersifat absolut yang

¹⁰ Hidayatullah, *Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa* (Surakarta: Yuma Pustaka 2010) h2-3

bersumber dari agama-agama di dunia, yang disebutnya sebagai “the golden rule”, seperti berkata jujur, menolong orang, hormat orang tua dan bertanggung jawab. Untuk dapat mencapai pendidikan berbasis karakter ini perlu adanya pembentukan karakter.

Pembentukan secara global adalah sebuah proses bentuk diri sesuatu menjadi sesuatu yang diharapkan. Makadari itu pembentukan merupakan suatu proses dari sesuatu yang belum terbentuk menjadi terbentuk, sedangkan karakter adalah sebuah sifat budi pekerti, akhlak dan kejiwaan yang dapat membedakan seseorang dengan lainnya. Disini dapat dikatakan karakter yaitu sifat-sifat yang unik, baik yang tertanam atau melekat pada diri seseorang dan diwujudkan dalam bentuk perilakunya.¹¹ Setiap orang mempunyai ciri khas masing-masing itulah yang dapat membuat seseorang berbeda dengan orang lain. Sebuah pembawaan dari lahir dan akhlak yang melekat pada diri seseorang yang akan menjadi bekal seseorang untuk menjalani kehidupan di dunia dan di akhirat.

Dalam agama islam pembentukan karakter berasal dari wahyu Al-Qur'an dan As-Sunnah. Ajaran islam terkait pendidikan karakter yang bersumber dari teori dan dicontohkan dalam bentuk figur Nabi Muhammad Saw. Sebagai contoh (uswah hasanah) atau suri tauladan terbaik. Diceritakan dalam salah satu riwayat Aisyah ra pernah menyampaikan bahwa akhlak Nabi Muhammad Saw adalah Al-Qur'an, maka dapat dikatakan Nabi Muhammad

¹¹ Muchlas Sumani dan Hariyanto, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya,2013), hlm.41-42

Saw adalah Al-Qur'an yang berjalan. Dengan penerapan akhlak yang mulia merupakan proses pembentukan karakter manusia.¹²

Berdasarkan pemikiran ahli pendidikan dasar dan psikolog yaitu Marlene Lockheed dan Kohlberg ada empat tahapan pendidikan karakter yaitu:¹³

- a. Tahap “pembiasaan” sebagai awal perkembangan karakter anak
- b. Tahap pemahaman dan penalaran terhadap nilai, sikap, perilaku dan karakter siswa.
- c. Tahap penerapan berbagai perilaku dan tindakan seseorang dalam kenyataan sehari-hari
- d. Tahap pemaknaan atau refleksi (introspeksi diri).

Dalam pendidikan berbasis karakter terdapat nilai-nilai agama dan norma-norma sosial, hukum, etika akademik dan prinsip-prinsip HAM telah teridentifikasi butir-butir nilai yang dikelompokkan menjadi lima nilai utama¹⁴, yaitu:

- a. Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan

- 1) Religius

Pikiran, perkataan dan tindakan seseorang yang diupayakan selalu berdasarkan pada nilai ketuhanan.

- b. Nilai karakter dalam hubungannya dengan diri sendiri

¹² Agus Wibowo, pendidikan karakter strategi membangun karakter bangsa berperadaban (Yogyakarta: pustaka pelajar, 2012) hlm. 27

¹³ Abdul Majid & Dian Andayani, pendidikan karakter perspektif Islam (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011) hlm. 108-109

¹⁴ Dirjen Dikdasmen Kemendiknas (dalam Mahbubi, 2012) hal. 44-48

1) Jujur

Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan.

2) Bertanggung jawab

Sikap dan perilaku seseorang untuk merealisasikan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dilakukan terhadap diri sendiri dan masyarakat.

3) Bergaya hidup sehat

Segala upaya untuk menerapkan kebiasaan baik dalam menciptakan hidup yang sehat dan menghindari kebiasaan buruk yang dapat mengganggu kesehatan.

4) Disiplin

Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan

5) Kerja keras

Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan guna menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

6) Percaya diri

Sikap yakin akan potensi diri terhadap pemenuhan tercapainya setiap keinginan dan harapannya.

7) Berjiwa wirausaha

Sikap dan perilaku mandiri dan pandai mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya serta mengatur permodalan operasinya.

8) **Bepikir logis, kritis, kreatif dan inovatif**

Bepikir dan melakukan sesuatu secara logis untuk menghasilkan cara baru dari apa telah dimiliki.

9) **Mandiri**

Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.

10) **Ingin tahu**

Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih dalam dan meluas dari apa yang dipelajarinya, dilihat dan didengar.

11) **Cinta ilmu**

Cara berpikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian dan penghargaan yang tinggi terhadap pengetahuan.

c. **Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama**

1) **Sadar akan hak dan kewajiban diri dan orang lain**

Sikap tahu dan mengerti serta merealisasikan apa yang menjadi milik atau hak diri sendiri dan orang lain serta tugas dan kewajiban diri sendiri serta orang lain.

2) Patuh pada norma sosial

Sikap menurut dan taat terhadap aturan yang berkenaan dengan masyarakat dan kepentingan umum.

3) Menghargai karya dan prestasi orang lain

Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat dan mengakui serta menghormati keberhasilan orang lain.

4) Santun

Sifat yang halus dan baik dari sudut pandang tata bahasa maupun tata perilakunya ke semua orang.

5) Demokratis

Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.

d. Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan

1) Peduli sosial dan lingkungan

Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam sekitarnya, dan mengembangkan upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi dan selalu ingin memberi bantuan bagi orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.

e. Nilai kebangsaan

1) Nasionalis

Cara berfikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian dan penghargaan tinggi terhadap bangsa, lingkungan fisik, sosial, kultur, ekonomi dan politik bangsanya.

2) Menghargai keberagaman

Sikap memberi rasa hormat terhadap berbagai macam hal baik yang berbentuk fisik, sifat, adat, kultur, suku dan agama.

3. Disiplin

Disiplin merupakan suatu keadaan tertib dimana sekelompok orang yang tergabung dalam satu system tunduk pada peraturan yang berlaku. Disiplin diri merupakan kepatuhan individu terhadap peraturan atau tugas yang dihadapkan pada dirinya. Tekadang disiplin diartikan dega “control diri (self control)” karena manusia dihiasi hasrat mendasar pada dirinya seperti jenuh, malas dan bosan ¹⁵

Pendapat lain megatakan bahwa disiplin adalah perasaan patuh terhadap nilai-nilai yang diyakini tergolong melakukan pekerjaan tertentu yang mejadi tanggung jawab. Disiplin diri merupakan pelatihan yang dilakukan seseorang untuk memenuhi tugas tertentu atau untuk mengadopsi pola perilaku tertentu. ¹⁶

Disiplin adalah kesadaran diri yang muncul dari hati terdalam untuk mengikuti dan menaati peraturan dan nilai hukum yang berlaku dalam suatu

¹⁵ Muhammad Zaini, *Pegembangan Kurikulum “Konsep Implemetasi Evaluasi Dan Inovasi”* (Yogyakarta:Teras,2009) Cet I, hlm.114

¹⁶ Mohamad Mustari, *Nilai Karakte Releksi Untuk Pendidikan* (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada,2014), hlm.36

lingkungan tertentu. Dalam lingkungan Pondok Pesantren atau asrama, pembentukan disiplin santri tidak bertujuan untuk membatasi santri tetapi menyiapkan santri untuk menjadi generasi muda yang bertanggung jawab penuh sehingga dapat menyelesaikan permasalahan kehidupan yang terjadi.

Banyak faktor yang mempengaruhi pembentukan karakter disiplin pada santri. Para ahli mengelompokkannya ke dalam dua bagian, yaitu faktor internal dan faktor eksternal:¹⁷

- a. Faktor internal: insting atau naluri, adat dan kebiasaan, kehadak/kemauan, suara batin atau suara hati dan keturunan.
- b. Faktor eksternal: pendidikan dan lingkungan.

Pembentukan karakter disiplin pada santri mengandung tiga unsur pokok yaitu: mengetahui suatu kebaikan (knowing the good), mencintai suatu kebaikan (desiring the good), dan melakukan suatu kebaikan (doing the good).¹⁸ Mengetahui suatu kebaikan dengan memperkenalkannya, mencintai suatu kebaikan dengan mempelajarinya dan melakukan suatu kebaikan dengan tujuan bermanfaat.

Tujuan kedisiplinan yang selama ini dianggap positif dan baik adalah sebagai berikut:

- a. Melatih para santri dalam melaksanakan kewajiban agama seperti shalat berjamaah dan mengaji Al-Qur'an.

¹⁷ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter Konsep dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 19-20

- b. Para santri tidak diperkenankan bergaul dengan masyarakat luar secara bebas.
- c. Dibatasi hubungan laki-laki dengan perempuan dengan sangat ketat mereka dapat bertemu jika mempunyai hubungan darah (muhrim) dan juga kegiatan tertentu.
- d. Pemisah tempat tinggal (asrama) santri antara laki-laki dan perempuan tidak berdampingan dibatasi dengan ndalem (rumah keluarga Pengasuh)¹⁹

Tujuannya disiplin tidak untuk melarang kebebasan atau melakukan penekanan, tapi juga memberikan kebebasan dalam batas kemampuannya untuk dikembangkan. Sebaliknya jika berbagai larangan itu ditekan kepadanya, dia akan merasa frustrasi dan terancam serta memberontak yang merupakan suatu gejala yang kurang baik dalam pertumbuhan seseorang²⁰

Menanamkan prinsip kepada para santri agar memiliki pendirian yang kokoh adalah bagian yang sangat penting dari strategi menegakkan kedisiplinan . penegakan disiplin dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

- a. Peningkatan motivasi
- b. Pendidikan dan latihan
- c. Kepemimpinan

¹⁹ Ibnu Hababi, "Pembentukan Karakter Kedisiplinan dan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren MBS Al-Amin Bojonegoro," Prosiding Seminar Nasional PPKn III, 2017. hlm.7

²⁰ Conny Semiawan, Penerapan Pembelajaran Pada Anak, (Jakarta: Indeks, 2009), hlm.92

d. Penegakkan aturan dan Penerapan reward and punishment

4. Toleran

Toleran adalah contributor dalam perumusan undang-undang demokrasi dan HAM. Pengakuan secara jelas tentang kebhinnekaan, bahwa perbedaan harus dipandang secara alamiah dan dalam lingkup perdamaian. Artinya toleransi harus ditanamkan dalam aspek cara befikir dan sikap, salah satu bentuk sikap toleransi adalah tidak memberikan tekanan apapun kepada yang berbeda dan tidak memaksakan kehendak untuk mengikuti suatu kepercayaan

Kurikulum dalam Pondok pesantren Al-Ma'rif Bandarlor Kediri bukan sekedar menyangkut struktur program pengajaran dikelas atau diluarnya, tetapi meyangkut aspek kehidupan para santri dan guru-guru baik dalam menjalankan hubungan dengan Allah ataupun dengan sesama manusia dengan alam baik aspek individual maupun sosial.

Semua kegiatan santri baik di kelas, masjid, kamar makan, mandi dan sebagainya. Semuanya harus tercakup dalam kurikulum yang integratif atau megembangkan kemampuan nalar dalam pembentukan pengetahuan berdasarkan interaksi dengan lingkungan dan pengalaman dalam hidupnya dengan tetap mengikuti kurikulum nasional dengan memadukan kurikulum Pesantren. Dalam pendidikan karakter berbasis toleransi ada beberapa tahapan yang harus di tempuh yaitu:

a. Tahap perencanaan

perencanaan yang telah dirancang dengan baik dan terarah dalam rangka menciptakan sebuah proses dan hasil yang ingin dicapai. Perencanaan terdiri dari aspek sebuah aktivitas yang telah hadir dan ditetapkan sebelumnya. Kemudian ada sebuah proses, dan juga hasil sesuai dengan target perumus.²¹ Perencanaan ini tidak lepas dari pertimbangan kiai walaupun memang rencana kegiatan telah dimusyawarahkan oleh dewan pengajar (asatidh) tetapi hasil akhir adalah meminta persetujuan kiai. Sehingga yang menjadi kontrol dan yang menimbang bahkan untuk menentukan rancangan tujuan dan misi pesantren serta karakter pesantren dipasrahkan kepada kiai. Di sini tampak bahwa kiai mengambil peran untuk mengontrol dan memosisikan diri sebagai konsultan dan penentu kebijakan rancangan pesantren. Perencanaan pendidikan toleransi telah disepakati oleh kiai dan dewan guru bahwa harus diimplementasikan dalam pembelajaran sebagai kurikulum tersembunyi (hidden curriculum) yang disampaikan pada setiap mata pelajaran secara integratif.²²

b. Tahap Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian dengan tujuan yang telah dibuat bersama dengan kiai dan guru-guru pesantren, yaitu pengorganisasian berbasis kearifan pesantren. Di mana kiai menjadi setral dalam segala aspek.

²¹ Husaini Usman, "Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan," Perpustakaan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, diakses 10 April 2021, <https://pustaka.pu.go.id/biblio/manajemen-teori-praktik-dan-riset-pendidikan/59JGE>

²² Mustar Yanto, Wawancara, March 12, 2020.

Kiai menentukan SDM para guru yang dipilih atas restu kiai, kemudian pemilihan ketua organisasi santri dipilih secara langsung oleh santri (demokratis) namun tetap dipimpin. Di sini pendidikan toleransi diimplementasikan karena tidak ada diskriminasi perbedaan sosial santri. Semua sama di hadapan hukum dan peraturan pesantren. Maksudnya kyai tetap memberi restu terhadap formatur terpilih. Demikian pula tentang pemilihan ketua pengurus lainnya berjalan di bawah restu kyai. Maka dalam pengorganisasian, kyai menjadi tokoh penting dan posisinya sangat menentukan.

c. Tahap Praktik

Kyai sebagai pengarah, memberikan pengarah dan motivasi dalam aktivitas dan kegiatan Pesantren, sebelum kegiatan berlangsung kyai memberikan arahan dan motivasi untuk melakukan kegiatan, sehingga kegiatan pesantren yang akan dilakukan di harapkan berjalan secara sempurna.²³

Keanekaragaman santri baik secara sosial dan budaya membuat pengarah kiai tentang hidup rukun dan toleran menjadi sangat penting. Di sini diperlukan komunikasi kepemimpinan kiai yang menentukan keluwesan dan kebijaksanaan sehingga menghasilkan kehidupan santri yang baik dan harmonis. Kiai sebagai pengarah mengucapkan komunikasi yang baik. Kesuksesan sebuah organisasi

²³ Zainullah Zainullah, Moh Mahfud, and Artamin Hairit, "Model Kepemimpinan Transformatif dalam Menciptakan Inovasi Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Islam," *Kuttab: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 4, no. 2 (September 28, 2020), <https://doi.org/10.30736/ktb.v4i2.273>. 17 Usman, "Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan.

ditentukan sepenuhnya oleh gaya komunikasi kiai yang lentur dan toleran sehingga gaya seperti itu dapat menghancurkan sekat ketidaknyamanan di bawahnya.²⁴

d. Tahap Pengawasan

Menurut Kanzie materi yang dikontrol atau diawasi adalah objek yang dilakukan oleh manajer. Di pesantren seluruhnya dalam konteks pengontrolan, akhirnya akan diajukan kepada kiai, ada beberapa lapis kontrol yang dilakukan di bawah kiai (bawahnya) sehingga apa yang disebut oleh Kanzie soal pengontrolan dilakukan oleh manajer dalam upaya mewujudkan apa yang telah direncanakan,²⁵ di pesantren atas komando dari kiai sebagai manajer. dalam konteks ini yang menjadi manajer di pesantren ini adalah kiai yang dibantu oleh pengurus dari berbagai bidangnya.

²⁴ Usman, "Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan.

²⁵ R. Alec Mackenzie, "The Management Process in 3-D," *Harvard Business Review*, November 1, 1969, <https://hbr.org/1969/11/the-management-process-in-3-d>.

