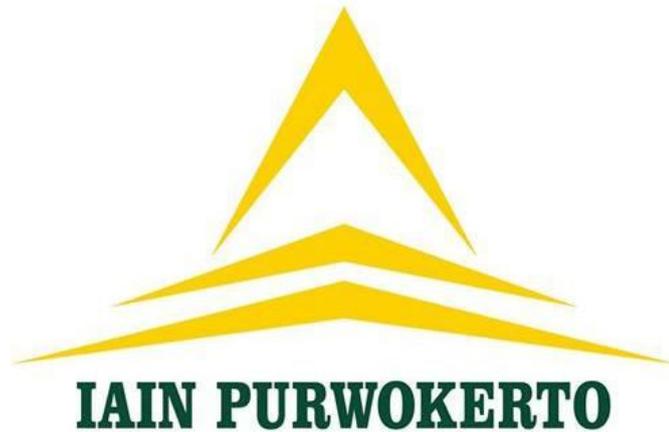


**MANAJEMEN PONDOK PESANTREN PEMBANGUNAN
MIFTAHUL HUDA MAJENANG KABUPATEN CILACAP**



TESIS

Disusun dan Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M. Pd)

Oleh:

IAIN PURWOKERTO

Muntaha Mahfud

Nim: 1617651018

**PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2018**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 644 /In.17/D.Ps/PP.009/ VIII/ 2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Muntaha Mahfud
NIM : 1617651018
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda
Majenang Kabupaten Cilacap

Telah disidangkan pada tanggal **31 Juli 2018** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 15 Agustus 2018
Direktur,

Abdul Basit
Abdul Basit



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Tlp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: www.iainpurwokerto.ac.id, Email: pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Nama : Muntaha Mabfud
NIM : 1617651018
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda
Majenang Kabupaten Cilacap

No	Nama Dosen	TandaTangan	Tanggal
1	Dr. H. Abdul Basit, M.Ag NIP. 19691219 199803 1 001 Ketua/Penguji		13/8/2018
2	Dr. Musta'in, S.Pd. M.Si. NIP.19710302 200901 1 004 Sekretaris/Penguji		13/8-2018
3	Dr. Subur, M.Ag. NIP. 19670307 199303 1 005 Pembimbing/Penguji		13/8 2018
4	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP. 19681008 199403 1 001 Penguji Utama		13/8-2018
5	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, S.Ag. M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Penguji Utama		13/8 2018

Purwokerto, 12 Agustus 2018

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Muntaha Mahfud
NIM : 1617651018
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan
Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 07 Juni 2018
Pembimbing,



Dr. Subur, M.Ag.
NIP. 19670307 199303 1 005

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul :
**“MANAJEMEN PONDOK PESANTREN PEMBANGUNAN MIFTAHUL
HUDA MAJENANG KABUPATEN CILACAP”** seluruhnya merupakan hasil
karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari
hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma,
kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan
hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya
bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan
sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa
paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 07 Juni 2018

Hormat Saya



Muntaha Mahfud

Nim. 1617651018

IAIN PURWO

Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap

**Oleh: Muntaha Mahfud
Nim: 1617651018**

ABSTRAK

Manajemen menunjukkan cara yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, pada hakikatnya manajemen tidak bisa terlepas dari pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan, karena manajemen akan membantu pesantren untuk mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien. Sedangkan keberhasilan pondokan pesantren akan ditentukan oleh adanya manajemen pondok pesantren itu sendiri, dengan adanya perencanaan (*planning*) pengorganisasian (*organizing*) penggerakan (*actuating*) pengawasan (*controlling*) merupakan kunci dari keberhasilan pondok pesantren.

Sedangkan untuk rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana proses penerapan manajemen pondok pesantren beserta apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap. Kemudian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan proses penerapan manajemen dan untuk mengetahui, menggambarkan/menjelaskan bagaimana proses manajemen pondok pesantren yang diawali dengan adanya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan penggerakan manajemen yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, display dan pengantar kesimpulan.

Adapun hasil penelitian ini adalah manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang berjalan melalui beberapa hal yaitu: 1) perencanaan pada tahap perencanaan sudah berjalan sesuai dengan manajemen, hal ini bisa dilihat dari adanya perencanaan program-program yang telah dibuat pesantren itu sendiri diantaranya program jangka pendek, menengah dan panjang, 2) Pengorganisasian pada tahap ini pun sudah berjalan sesuai dengan fungsi manajemen, hal ini bisa dilihat dari pembagian program dan pemilihan program. 3) Penggerak pada tahap pelaksanaan sudah berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari adanya program-program yang terlaksana. Hal ini dikarenakan pimpinan pondok Pesantren Pesantren langsung terjun dan memberikan contoh kepada bawahannya (Pengrus dan ustadz), sehingga program-program berjalan dengan baik, meskipun tempat atau lokasi berjauhan namun pimpinan Pondok Pesantren selalu semangat menggerakkan bawahannya. 4) Pengawasan pada tahap pengawasan sudah berjalan dengan baik. Dalam hal ini Pimpinan Pondok Pesantren selalu memanto seluruh kegiatan yang ada di Pondok Pesantren.

Kata Kunci: Manajemen, Pondok, Pembangunan dan Majenang

**The Management Of Boarding Schools Pembanguna Miftahul Huda
Majenang Cilacap Regency
By: Muntaha Mahfud
Nim: 1617651018**

ABSTRACT

Management shows how effective and efficient in the execution of a job, in fact the management can not be detached from the boarding school as an educational institution, because management will help to achieve the goal of boarding school planned effectively and efficiently. While the success of the lodge's boarding school will be determined by the management of boarding schools itself, with the presence of planning, organizing, actuating, and controlling is the key of the success of boarding schools.

As for the formulation of the problem in this research is how the process of implementation of the management of boarding schools with what became the factor endowments and a barrier to the management of boarding schools Pembangunan Miftahul Huda Majenang Cilacap Regency. Then the goal of penelian is to describe the process of the implementation of management and to know, describe/explain how process management boarding schools beginning with the planning, organizing, *controlling* and existing management in pergerakan boarding schools Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

Research method in this research is qualitative, descriptive methods, techniques of collecting data in this study are observation, interview and documentation. Technique of data analysis used in this study was the reduction of data, display and pangan conclusion.

As for the results of this research is the management of boarding schools Development Miftahul Huda Majenang walking mealui some things are: 1) the planning at the planning phase has been running in accordance with the management, it can be seen from the presence of planning programs that have been created from the Qur'an itself including programs short, medium and long, 2) organizing at this stage also runs in accordance with management functions, it can be seen from the Division of programs and election the program. 3)The drivers at the implementation stage have gone well, this can be seen from the programs implemented . This is because the pesantren boarding school leaders immediately plunge and give examples to their subordinates (Pengrus and ustadz), so that the programs run well, even though the place or location is far apart but the leaders of the Islamic Boarding School are always eager to move under it. 4) Supervision at the supervision stage has gone well. In this case the leadership of the Islamic Boarding School always memanto all activities in the Islamic Boarding School

Keywords: Management, boarding schools and Cottage

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Yang dimaksudkan dengan transliterasi adalah tata sistem penulisan kata-kata bahasa asing (Arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam tesis. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	be
ت	ta'	T	te
ث	ša	S	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	Ĥ	H{	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	KH	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	zal	Z	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	SY	es dan ye
ص	Šad	S{	es (dengan titik di bawah)
ض	Đad	D{	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	T{	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	Z{	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	fa'	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	'el

م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	w
ه	ha'	H	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	ya'	Y	ye

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddh* ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Ta' Marbūṭ* jah di akhir kata

1. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>hikmah</i>
جزية	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

2. Bila diikuti dengan kata sandang "*al*" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karamah al-auliya'</i>
-------------------	---------	---------------------------

3. Bila *ta' marbūṭ* jah hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zaka>t al-fit'r</i>
------------	---------	---------------------------

D. Vokal Pendek

-----	Fathah	Ditulis	a
-----	kasrah	ditulis	i
-----	dammah	ditulis	u

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	Ditulis	ā
	جاهلية	Ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	Fathah + ya' mati	Ditulis	ā
	تنسى	Ditulis	<i>tansā</i>

3.	Kasrah + ya' mati كريم	Ditulis Ditulis	ī karīm
4.	Dammah + wāwu mati فروض	Ditulis Ditulis	ū furūd}

F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati بينكم	ditulis ditulis	ai bainakum
2.	Fathah + wawu mati قول	ditulis ditulis	au qaul

G. Vokal Pendek Yang Berurutan Dalam Satu Kata Dipisahkan Dengan Apostrof

أنتم	ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	U'iddat
لئن شكرتم	ditulis	la'in syakartum

H. Kata Sandang Alif +Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	al-Qur'ān
القياس	ditulis	al-Qiyās

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السماء	ditulis	as-Samā'
الشمس	ditulis	asy-Syams

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	Z awi> al-furūd}
أهل السنة	ditulis	ahl as-Sunnah

J. Tambahan Pilihan

1. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.
Ditulis *Ahmadiyyah*

2. Ta' Marbutah di Akhir Kata
 - a. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat* dan seterusnya.
Ditulis *Jama'ah*
 - b. Bila dihidupkan ditulis *karamatul-auliya*
3. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*
4. Vokal Panjang

A panjang ditulis *ā*, i panjang ditulis *ī*, dan u panjang ditulis *ū* fathah + ya' tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, dan fathah + wawu mati ditulis *au*.
5. Vokal-vokal pendek yang Berurutan dalam satu kata di pisahkan dengan apostrop ('). Ditulis *a'antum* dan ditulis *mu'annas*
6. Kata sandang Alif + Lam
 - a. Bila diikuti huruf qamariyyah ditulis *al*-Ditulis *al-quran*
 - b. Bila diikuti huruf syamsiah, huruf *l* diganti dengan huruf syamsiyah yang mengikutinya ditulis *Asy-Syiah*
7. Huruf Besar. Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD
8. Kata dalam Rangkaian frasa dan Kalimat
 - a. Ditulis kata perkataa, atau
 - b. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.
Ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul-Islam*
9. Kata dalam Rangkaian frasa dan Kalimat
 - a. Ditulis kata perkataa, atau
 - b. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.
Ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul-Islam*

MOTTO

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَابِحٌ وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ سَوَاءً مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَذْمُومٌ وَمَنْ
كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ.¹

Barang siapa keadaan hari ini lebih baik dari hari kemarin maka dia katagori orang yang beruntung, barang siapa yang keadaan sama dengan hari kemarin maka dia tercela dan barang siapa yang keadaan hari ini lebih jelek daripada hari kemarin maka dia adalah terpuruk.



¹ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren, Konstruksi Teoritik Dan Praktek Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewaris Tradisi Dan Tantangan Masa Depan*, (Yogyakarta: TERAS, 2014), hlm. 98

PERSEMBAHAN



Tesis ini penulis persembahkan kepada

1. Abah H. Kiyai. M. Daerobi, Ibu Nyai Sa'diyah yang terhormat dan tercinta. Terimakasih atas do'a dan restumu, mudah-mudahan Allah memberikan kesehatan, umur yang panjang untuk beribadah kepada Allah dan rizki yang halal dan tiada henti.
2. Agus Ahmad Irfan Maulana S.H, terima kasih atas dukungan dan motivasi serta memberikan semangat untuk menyelesaikan tesis ini,
3. Tiada ketinggalan buat kaka dan adiku tercinta yang membuatku bahagia, terimakasih atas canda dan tawamu semoga kamu menjadi anak yang solehah, berguna bagi Kedua Orang Tua, Agama, Nusa dan Bangsa.
4. Tak ketinggalan juga teman-teman sejawat dan seperjuanganku terimakasih atas inspirasi, motivasi dan kebersamaannya.

IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Ilahi Rabbi, Allah Yang Maha Kasih, sebagai ungkapan rasa suka maupun duka, yang telah memberikan hidayah serta inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, shalawat dan salam semoga selalu terlimpah kepada nabi besar Muhammad SAW, yang membawa cahaya keilmuan untuk menerangi alam semesta.

Sungguh tesis ini dapat terselesaikan berkat dukungan moral spiritual dan material dari berbagai pihak, baik dukungan secara institut maupun personal. Tesis ini merupakan salah satu tugas akhir dalam menyelesaikan kuliah Program Strata Dua (S2) pada program pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Disadari sepenuhnya bahwa selama penulisan tesis ini tidak sedikit tantangan dan hambatan yang harus dihadapi. Tetapi berkat dorongan, bimbingan dan kerjasama dengan berbagai pihak, semua itu dapat diatasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penelitian, yaitu:

1. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M. Ag, Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
2. Dr. H. Abdul Basit, M. Ag, Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, yang telah memberi kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti Program Magister di lembaga yang dipimpinnya.
3. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, yang telah membantu dan memfasilitasi penulis, baik dalam proses studi maupun dalam penyusunan tesis.

4. Dr. Subur, M.Ag., selaku pembimbing yang selalu dan selalu memotivasi dan membimbing penulis untuk bisa menyelesaikan tesis tepat waktu. Dukungan dan motivasi beliau menjadi penyulut semangat penulis untuk menyelesaikan tesis dengan sebaik-baiknya.
5. Dosen dan Staf Administrasi Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, yang telah memberikan pelayanan terbaik selama penulis menempuh studi.
6. Pengasuh, Pimpinan Podok Pesantrem, Ustadz dan santri yang bersedia menjadi informan penelitian ini terimakasih.

Akhirnya, semoga segala bantuan ini mendapat balasan dari Allah SWT. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. Aamiin ya Rabbal Alamin.

Purwokerto, 07 Juni 2018.

Penulis,



Muntaha Mahfud
1617651018

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
PENGESAHAN DIREKTUR	II
PENGESAHAN TIM PENGUJI	III
NOTA DINAS PEMBIMBING	IV
PERNYATAAN KEASLIAN.....	V
ABSTRAK	VI
ABSTRAC	VII
TRANSLITERASI	VIII
MOTTO	XII
PERSEMBAHAN	XIII
KATA PENGANTAR	XIV
DAFTAR TABEL	XIX
DAFTAR GAMBAR	XX
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
F. Sistematika Pembahasan	8
BAB II MANAJEMEN PONDOK PESANTREN	
A. Konsep Manajemen	11
1. Pengertian Manajemen	11
2. Pendekatan Manajemen	16
3. Fungsi-fungsi Manajemen	18
4. Tujuan Manajemen	35
B. Pondok Pesantren	38
1. Pengertian Pondok Pesantren	38
2. Sejarah Pondok Pesantren	40

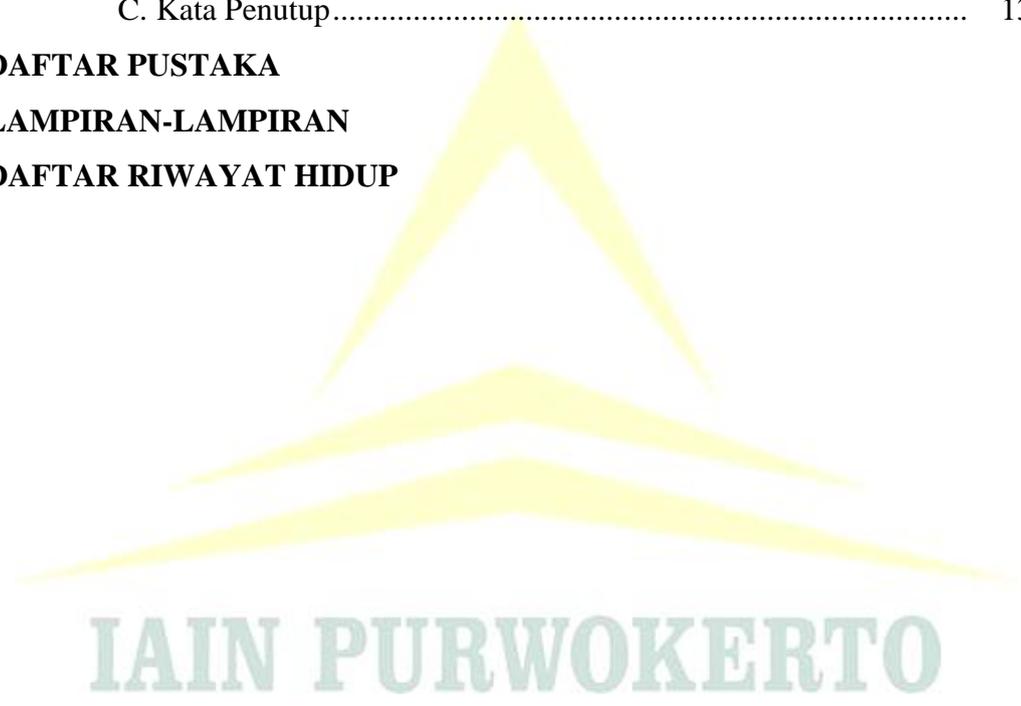
3. Tipologi Pondok Pesantren	41
4. Karakteristik Pondok Pesantren	44
5. Tujuan Pondok Pesantren	51
6. Fungsi Pondok Pesantren	52
C. Manajemen Pondok Pesantren	53
1. Manajemen Pesantren	53
2. Unsur-unsur Manajemen Pondok Pesantren.....	58
3. Strategi Pengelolaan Pondok Pesantren.....	60
4. Mavam-macam Manajemn Pondok Pesantren	60
5. Problem Matika Pondok pesantren	63
D. Penelitian Yang Relevan	64
E. Kerangka Berpikir	67
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	70
B. Sumber Data	74
C. Metode Pengumpulan Data	76
D. Teknik Analisa Data	81
E. Uji Keabsahan Data.....	85
BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISI DATA	
A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang	88
1. Profil Pesantren.....	88
2. Letak Geografis	92
3. Visi dan Misi Pondok Pesantren.....	93
4. Profil Pendiri Dan Pengasuh.....	93
5. Dewan Pengajar (Ustadz dan Ustadzah).....	94
6. Santri	94
B. Penyajian Data.....	95
1. Perencanaan (<i>Planning</i>).....	98
2. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	107
3. Penggerakan (<i>Actuating</i>)	114
4. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	119

C. Analisis Data.....	124
1. Perencanaan (<i>Planning</i>).....	124
2. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	125
3. Penggerakan (<i>Actuating</i>)	126
4. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	127
D. Faktor Pendukung Dan Penghambat Perkembangan.....	128
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	133
B. Saran-saran.....	134
C. Kata Penutup.....	134

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

Tabel 04: 01 Kegiatan Harian	100
Tabel 04: 02 Kegiatan Mingguan.....	101



DAFTAR GAMBAR

Gambar 02: 01: Kestinambungan Fungsi-fungsi Manajemen.....	21
Gambar 02: 02 Interaksi Fungsi-fungsi Manajemen.....	34
Gambar 02: 04 Tujuan Organisasi	37
Gambar 02: 05 Alur Kerangka Pikir	69
Gambar 03: 01 Definisi Penelitian	70
Gambar. 03: 02 Desain Alur Penelitian	72
Gambar 03: 03 Teknik Analisis Data.....	82



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kaca mata pendidikan, pesantren merupakan mata rantai yang sangat penting. Hal ini tidak hanya karena sejarah kemunculannya yang relatif lama, tetapi juga karena pesantren telah secara signifikan ikut andil dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam sejarahnya, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat (*society based education*). Dalam kenyataannya, pesantren telah mengakar dan tumbuh dari masyarakat, kemudian dikembangkan oleh masyarakat, sehingga kajian mengenai pesantren sebagai sentra pengembangan masyarakat sangat menarik beberapa peneliti akhir-akhir ini.

Catatan sejarah menunjukkan, bahwa Pondok Pesantren disamping mencetak kader ulama juga banyak melahirkan pemimpin masyarakat dan bangsa. Banyak Pondok Pesantren menjadi harum namanya karena banyak para alumnus yang menjadi pemimpin bangsa.¹ Pondok Pesantren dalam bacaan teknis merupakan suatu tempat yang dihuni oleh para santri, pernyataan ini menunjukkan makna pentingnya ciri-ciri Pondok Pesantren sebagai sebuah lingkungan pendidikan yang integral dan merupakan suatu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Ia memiliki hubungan fungsional simbiotik dengan ajaran Islam.² Kendatipun pesantren merupakan kenyataan sosial yang sudah mapan dalam masyarakat Indonesia, namun tidak memperoleh perhatian dan intervensi yang signifikan dari pemerintah untuk mengembangkan ataupun memberdayakannya. Hal ini menjadikan pesantren tumbuh dengan kemampuan sendiri yang pada akhirnya menumbuhkan varian yang sangat besar, karena sangat tergantung pada kemampuan masyarakat itu sendiri.

¹ Jaenal Efendi, *Profil Organisantri*, (Jakarta: CV. Pajar Gemilang, 2005), hlm. 1.

² Abudin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam Isu-isu Konterporel Tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindi Persada, 2012), hlm. 311.

Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren dikatakan sebagai tempat belajar yang otomatis menjadi pusat budaya Islam yang disahkan atau dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya oleh masyarakat Islam sendiri yang secara *de facto* tidak dapat diabaikan oleh pemerintah. Itulah sebabnya pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenous*).³ Pesantren maupun madrasah merupakan realisasi upaya pembaharuan sistem pendidikan Islam, yaitu upaya penyempurnaan sistem pesantren. Penyempurnaan system ini sangat dipengaruhi oleh pola pendidikan pesantren maupun karakteristik yang dimiliki pesantren, seperti pesantren model klasik (*salafy*) ataupun pesantren modern (*khalafy*) atau model terpadu dari keduanya (*pesantren plus*).⁴

Sebagaimana yang kita ketahui bersama, banyak sekali Pondok Pesantren yang berkembang di tengah-tengah masyarakat, akan tetapi dari sekian banyak pesantren yang ada dapat di golongkan menjadi dua jenis, pertama yaitu Pondok Pesantren tradisional pondok yang masih mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh Ulama abad ke 15 dengan menggunakan bahasa arab. Kedua adalah Pondok Pesantren modern merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasik dan meninggalkan sistem belajar secara tradisional.⁵

Dengan demikian, pesantren kedepan diharapkan tidak hanya memainkan fungsi tradisionalnya yaitu pertama, transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam (*tafaqquh fi ad-din*); kedua, pemeliharaan tradisi Islam; ketiga, reproduksi ulama. Namun harus lebih dari itu semua, pesantren harus melakukan transformasi yang dapat menunjang kualitas sumber daya manusia (SDM) yang tentunya berorientasi ke dalam pesantren dan luar pesantren

³ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 3.

⁴ Steenbirink, Karel A, *Pesantren Madrasah Sekolah*. (Jakarta: Lp3es, 1986), hlm. 25.

⁵ Ghozali, Bahri, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: CV Prasasti, 2001), hlm.

yang berlanjut kepada pengembangan dan pembangunan masyarakat.⁶ Sejalan dengan fungsi tersebut, materi yang diajarkan dalam Pondok Pesantren semuanya terdiri dari materi agama yang diambil dari kitab-kitab klasik yang berbahasa Arab atau lebih dikenal dengan kitab kuning.

Masa depan pesantren ditentukan oleh sejauh mana pesantren memformulasikan dirinya menjadi pesantren yang mampu menjawab tuntutan masa depan tanpa kehilangan jati dirinya. Langkah ke arah tersebut harus segera dilakukan melalui sikap akomodatif terhadap perkembangan teknologi modern dengan tetap menjadikan kajian agama sebagai rujukan segalanya. Kemampuan adaptasif pesantren atas perkembangan zaman justru akan memperkuat eksistensinya sekaligus menunjukkan keunggulannya. Keunggulan tersebut terletak pada kemampuan pesantren menggabungkan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual.

Oleh sebab itu, maka tradisi pesantren diharapkan tetap dipertahankan sebagai lembaga dakwah dengan menempatkan diri sebagai transformator, motivator dan inovator. Begitu pula sebagai pengkaderan ulama dan sebagai lembaga pengembangan ilmu pengetahuan. Yang terakhir, pesantren harus menjadi lembaga pengembangan masyarakat. Dari sinilah pesantren diharapkan membawa paradigma berfikir masyarakat yang relevan dengan koridor Islam pada khususnya, serta membawa perkembangan dibidang sosial dan kesejahteraan masyarakat pada umumnya.

Kebanyakan dari pesantren menerapkan manajemen yang berorientasi pada penanaman jiwa ketulusan, keikhlasan dan kesukarelaan. Konsep tersebut menjiwai hampir semua aktifitas di pesantren. Hanya saja konsep tersebut pada masa lalu banyak memiliki kelemahan, utamanya disebabkan karena tidak diimbangi kemampuan dan profesionalisme yang memadai. Meski tidak dapat dipungkiri, konsep tersebut dapat menjadi modal dasar utama dalam kehidupan dan eksistensi pesantren. Seiring dengan perkembangan saat ini, modal dasar utama tersebut masih sangat dibutuhkan

⁶ Anin Nurhayati, *Kurikulum Inovasi: Telaah terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hln. 120.

untuk menjaga eksistensi pesantren. Namun demikian, konsep pengembangan manajemen pesantren harus lebih akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam era global saat ini.

Dalam penyelenggaraan Pondok Pesantren dapat diungkapkan, bahwa ada 3 faktor yang berperan dalam sistem penyelenggaraan Pondok Pesantren yaitu: manajemen sebagai faktor upaya, organisasi sebagai faktor sasaran dan administrasi sebagai faktor karsa. Manajemen berarti upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam rangka menciptakan manajemen yang baik dalam menyelenggarakan Pondok Pesantren, maka fungsi-fungsi yang perlu diperhatikan dalam menyelenggarakan itu adalah perencanaan, penempatan, personil, finansial (keuangan) supervisi dan evaluasi.⁷

Salah satu unsur yang sangat penting dan menunjang keberhasilan suatu Pondok Pesantren atau instansi dalam kegiatan yang sudah disepakati bersama adalah manajemen. Untuk mencapai sukses, maka tentulah diperlukan suatu komitmen kerja sama yang baik dalam lembaga Pendidikan Pondok Pesantren serta kegiatan-kegiatan yang dimanaj dengan baik. Keberhasilan suatu Pondok Pesantren ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang. Perencanaan pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi manajemen secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi yang lainya dan peranannya dirasa sangat penting.

Pada hakikatnya manajemen tidak bisa terlepas dari pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan, karena manajemen akan membantu pesantren untuk mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien. Manajemen memiliki pengertian yang sangat beragam, namun bila disederhanakan bisa di kelompokkan minimal ke dalam tiga pengertian: 1) seni memimpin, 2) proses perencanaan pengorganisasian pelaksanaan dan pengawasan, 3) bekerja melalui orang lain. Jadi, segala sesuatu itu direncanakan dan ditentukan oleh seseorang, sedangkan pelaksana dari

⁷ Muwahid Sulhan, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), hlm. 157-158.

rencana dan ketentuan itu adalah orang lain.⁸ Dengan demikian fungsi manajemen adalah proses merencanakan, menggerakkan dan mengendalikan upaya Pondok Pesantren dengan segala aspeknya dalam mencapai tujuan Pondok Pesantren.

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan proses kerjasama suatu organisasi dalam pencapaian tujuan yang wilayah pembahasannya sangat luas.⁹ Terry berpendapat bahwa, manajemen adalah merupakan proses memperoleh tindakan melalui usaha orang lain (*the management is the process of getting thing done by the effort of other people*). Berdasarkan pengertian tersebut pengertian manajemen menurut Terry dapat ditarik benang merah bahwa pada kegiatan manajemen ada pihak yang bertindak sebagai pengelola dan ada pihak yang dikelola oleh pengelola agar melakukan berbagai usaha untuk mencapai suatu tujuan.¹⁰

Selain diperlukan sebuah manajemen dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, juga terdapat sistem atau program tertentu yang diterapkan dan dikelola didalamnya khususnya di Pondok Pesantren yakni sebagai wujud dari berjalannya suatu manajemen yang mana di tiap Pondok Pesantren mempunyai beragam aktivitas berbeda-beda yang diterapkan untuk mengembangkan sistem pendidikan dalam pembelajaran yang lebih baik. Seperti diadopsinya sistem sekolah atau madrasah di banyak Pondok Pesantren yang dewasa ini merupakan respon pesantren terhadap perubahan sosial.

Pemikiran tentang perlunya manajemen pesantren dipandang sebagai suatu kebutuhan agar dapat tetap bertahan di tengah-tengah persaingan dan globalisasi, serta sebagai landasan untuk perkembangan di masa yang akan datang. Manajemen memiliki peran penting agar Pondok Pesantren dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

⁸ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Dalam Perspektif Islam*, (Cilacap: Pustaka El-Bayan, 2012), hlm. 1.

⁹ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 224.

¹⁰ Novan Ardy Wiyani, *Manajemen PAUD Bermutu (KONSEP dan Praktik MMT di KB, TK/ RA)*, (Yogyakarta: Gava Media 2015), hlm. 119.

Pada hakikatnya manajemen tidak bisa terlepas dari pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan, karena manajemen akan membantu pesantren untuk mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien. Dalam manajemen, setidaknya ada empat fungsi yang harus dilaksanakan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut saling terkait satu sama lain, sehingga apabila terlaksana dengan baik, maka dipastikan pesantren akan mampu mencapai target yang diinginkan.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan bahwa di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam penyelenggaraan manajemen mengacu pada prosedur ISO (Internasional Standar Organisasi) 9001: 2008 dan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Standard ISO 9001 : 2008 Klausul 7.1. tentang perencanaan realisasi produk, standard ISO 9001 : 2008 Klausul 7.2. tentang proses-proses berkenaan dengan pelanggan, Standard ISO 9001 : 2008 Klausul 7.3 tentang desain dan pengembangan dan yang terakhir kebijakan pesantren, dengan adanya standar tersebut diharapkan menciptakan santri yang berbudaya, cerdas, terampil dan visioner. Meningkatkan kompetensi SDM agar mampu memberikan pelayanan yang bermutu dan memuaskan pelanggan. Melakukan perbaikan diberbagai bidang, untuk menjadi Pondok Pesantren Percontohan baik lokal maupun Nasional.¹¹

Dalam implementasi manajemen yang diterapkan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, lebih difokuskan pada pencapaian visi, misi dan tujuan Pondok Pesantren. Adapun ruang lingkup dari target/sasaran yang ingin dicapai adalah juga bagian dari gugusan substansi manajemen Pondok Pesantren yang meliputi; kurikulum dan pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, administrasi dan keuangan, kesiswaan dan humas, layanan khusus serta standar operasional manajemen ISO 9001: 2008. Komponen-komponen tersebut adalah bagian

¹¹ Hasil Observasi Pendahuluan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal 02 Maret 2018.

terpenting dari sasaran yang juga diimplementasikan dalam proses pencapaian pendidikan yang bermutu secara kuantitas maupun kualitas (sarana/prasarana, keuangan dan SDM) terwujud dengan berbagai prestasi-prestasi yang dimilikinya.

Fungsi pesantren sebagai institusi sosial antara lain menjadi sumber nilai dan moralitas, menjadi sumber pendalaman nilai dan ajaran keagamaan, menjadi pengendali filter bagi perkembangan moralitas dan kehidupan spritual, menjadi perantara berbagai kepentingan yang timbul dan berkembang di masyarakat dan menjadi sumber praksis dalam kehidupan. Untuk mencapai cita-cita Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang menyediakan lembaga pendidikan non formal yang meliputi, TPQ Miftahul Huda, MADIN Ibtiyah dan MADIN Tsanawiyah kemudian untuk pendidikan formal terdiri TK Miftahul Huda, MI Pesantren Pembangunan, MTs Pesantren Pembangunan, MA Pesantren Pembangunan dan STAIS Majenang.

Dibawah kepemimpinan KH. Muklis Sufyan, Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang berkembang semakin pesat. Sebagai Pondok Pesantren shalafiyah, para santri dan santriwati tak hanya melulu mengaji kitab kuning tetapi diberi keleluasaan dalam khasanah mengambil hal baru yang bermanfaat tanpa meninggalkan pola lama yang masih bermanfaat. Pondok Pesantren dikelola dengan manajemen yang modern. Keseimbangan antara sistem tradisional dengan modern tersebut bisa berjalan seiring tanpa mengalami benturan, bisa terpelihara karena pesantren disiplin yang kuat dan ketat. *Rule of game* atau aturan main diterapkan dengan tegas, santri yang melanggar dikenakan sanksi. Dalam pelaksanaannya masih banyak dijumpai hambatan-hambatan yang terjadi di lapangan. Masing-masing fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan di Pondok Pesantren tersebut belum berfungsi atau berjalan sebagaimana mestinya. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk meneliti mengenai Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang”.

B. Fokus Penelitian

Dalam Penelitian ini penulis memfokuskan bagaimana manajemen yang ada dan bagaimana tujuan manajemen yang diterapkan, beserta komponen yang terkait dengan Pondok Pesantren terutama dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Tahun 2017/2018

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang penyusun telah kemukakan diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan adalah: Bagaimana manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap?

Rumusan masalah tersebut, diturunkan dalam pertanyaan operasional di bawah ini:

1. Bagaimana Perencanaan (*Planning*) Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimana Pengorganisasian (*Organizing*) Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimana Pengawasan (*Controlling*) Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap?
4. Bagaimana Penggerakan (*Actuating*) Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menggambarkan proses penerapan manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.
2. Untuk mengetahui dan menggambarkan/menjelaskan bagaimana proses perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengawasan (*Controlling*) dan penggerakan (*Actuating*) manajemen yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

E. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat yang dari penelitian ini diharapkan:

1. Sebagai bahan teori dan sumbangan dalam membangun konsep terutama tentang perencanaan (*Planning*), pengoorganisasian (*Organizing*), pengawasan (*Controlling*) dan penggerakan (*Actuating*) manajemen Pondok Pesantren.
2. Sebagai bahan masukan bagi pengelola Pondok Pesantren dalam menjalankan manajemen di Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap dalam mencapai tujuan.
3. Sebagai bahan pertimbangan/referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan manajemen Pondok Pesantren.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh serta memudahkan pembahasan persoalan dalam penelitian ini maka susunan dan sistematika pembahasan diuraikan pada masing-masing bab. Tesis ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian tengah dan bagian akhir.

Bagian awal terdiri dari halaman judul, halaman pengesahan, halaman tim penguji tesis, halaman nota dinas, halaman persetujuan pembimbing, halaman motto, halaman persembahan, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran dan abstrak.

Sistematika pembahasan tesis ini terdiri dari lima sub Bab yaitu pendahuluan, landasan teori, gambaran umum Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Cilacap, pembahasan dan penutup.

Bab pertama pendahuluan, berisi Latar Belakang Masalah, Fokus Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Kajian Teoretik dan Sistematika Pembahasan.

Bab kedua landasan teori manajemen Pondok Pesantren yang terdiri dari beberapa konsep pertama konsep manajemen berisi pengertian manajemen, pendekatan manajemen, fungsi-fungsi manajemen, tujuan

manajemen dan prinsip manajemen. Kemudian teori tentang Pondok Pesantren, yang terdiri dari pengertian Pondok Pesantren, sejarah Pondok Pesantren, tipologi Pondok Pesantren, karakteristik Pondok Pesantren, tujuan Pondok Pesantren dan fungsi-fungsi Pondok Pesantren. Kemudian manajemen Pondok Pesantren yang terdiri dari, manajemen pesantren, unsur-unsur manajemen Pondok Pesantren, strategi pengelolaan Pondok Pesantren, problematika Pondok Pesantren. Hasil penelitian yang relevan dan yang terakhir kerangka berpikir.

Bab ketiga berisi metode penilaian yang terdiri dari jenis dan lokasi penelitian, sumber data, sumber data primer, sumber data sekunder, metode pengumpulan data, observasi, wawancara dan dokumentasi, teknik analisa data, pengumpulan data. reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan uji keabsahan data.

Bab keempat Hasil Penelitian Pembahasan, yang terdiri dari gambaran umum Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang yang terdiri dari profil pesantren, letak geografis, profil pendiri dan pengasuh, struktur kepengurusan pedoman kerja pengurus dewan pengajar (ustadz dan ustadzah) dan santri. Kemudian penyajian data berisikan tentang manajemen Pondok Pesantren terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan analisis data tersiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dan yang terakhir faktor pendukung dan penghambat Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

Bab kelima penutup, terdiri dari kesimpulan saran-saran dan kata penutup.

BAB II

MANAJEMEN PONDOK PESANTREN

A. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen telah banyak disebutkan sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹ Manajemen secara bahasa Italia dapat diartikan sebagai “*managgiare*” yang berarti mengendalikan yang dalam makna istilah memiliki makna awal mengendalikan kuda. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis, “*manege*” yang berarti kepemilikan kuda (yang berasal dari bahasa Inggris berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi “*management*” yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.²

Secara etimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* (bahasa Inggris). Kata *management* sendiri berasal dari kata *manage* atau *magiare* yang berarti melatih kuda dalam melangkah kakinya. Dalam pengertian manajemen, terkandung dua kegiatan ialah kegiatan berfikir (*mind*) dan kegiatan tingkah laku (*action*).³

Menurut para ahli manajemen adalah proses mendayagunakan orang atau sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁴ Nanang Fatah memberikan batasan tentang istilah manajemen bahwa manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai efektif dan efisien. Agar tujuan-tujuan

¹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusi*, (Yogyakarta: Bpfe, 1987), hlm. 3.

² Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen dalam Perspektif Islam* (Cilacap: Pustaka Elbayan, 2012), hlm. 2.

³ Novan Ardy Wiyani, *Manajemen Kelas Teori dan Aplikasi Untuk Menciptakan Kelas Yang Kondusif*, (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2013), hlm. 49.

⁴ Muhammad Eliyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), hlm.60.

organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien. Hani Handoko mengamini bahwa *concern* utama *logos* manajemen adalah *cult of efficiency and effectivity*.⁵

Manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.⁶ Manajemen sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.⁷

Manajemen adalah pengelolaan usaha, kepengurusan, penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi yang diinginkan. Sedangkan dalam kegiatan pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi dalam kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh pengelola pendidikan untuk membentuk peserta didik yang berkualitas sesuai dengan tujuan.⁸ Manajemen dipandang sebagai fungsi perusahaan yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen dapat diartikan dalam tujuh sudut pandang sebagai berikut:⁹

- a. Manajemen sebagai alat atau cara (*Means*)
- b. Manajemen sebagai tenaga atau daya kekuatan (*force*)
- c. Manajemen sebagai sistem (*system*)
- d. Manajemen sebagai proses (*process*)
- e. Manajemen sebagai fungsi (*function*)

⁵ Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta: BPFE, 2003), hlm.7.

⁶ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 16.

⁷ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm, 5.

⁸ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 18.

⁹ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen...*, hlm., 29.

- f. Manajemen sebagai tugas (*task*)
- g. Manajemen sebagai aktivitas atau usaha (*activity/effort*)

Definisi-definisi di atas secara semantik bahasa terdapat perbedaan hal ini merupakan suatu konsekuensi ilmu sosial yang memiliki banyak paradigma, karena para ahli mengamati fenomena masyarakat yang berbeda dalam rentang waktu yang berbeda pula. Dari pendapat para ahli tentang definisi manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha atau kegiatan mengatur sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut penulis manajemen adalah suatu proses aktivitas fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut kamus Microsoft Encarat 2009, istilah manajemen, terdiri dari kata *managemen*, (dari bahasa Inggris), memiliki beberapa makna yakni:

- a. *Administration of business*, yakni pengorganisasian dan pengeontrolan mengenai urusan bisnis atau bagian dari bisnis.
- b. *Managers as grup*, yakni kolektifitas manajer dan pegawai (pekerja) terutama sekali jajaran para direktur dan efektifitas dari suatu perusahaan atau organisasi.
- c. *Skil in handling or using something*, yakni keahlian menangani (mengelola) atau memanfaatkan sumberdaya tertentu.¹⁰

Banyaknya pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen:

- a. Terry (1953) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain.¹¹ (*Managemet is*

¹⁰ Pawit M. Yusup, *Manajemen Pengetahuan Informas, Komunika, Pendidikan dan Perpustakaan*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Presada, 2012), hlm. 9-10.

the accomplishing of the predertemined objektive through the effort of other people).

- b. Menurut Harold Koontz dan Cyril O'donel, manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.
- c. Peter P. Schoderbek lebih tegas dari Tery dan Glatter, menyatakan bahwa: *“Management is also tasks, activities, and functions. Irrespective of the labels attached to managing, the elements of planning, organizing, directing, and controlling are essential.”*¹² Manajemen adalah juga tugas, aktivitas dan fungsi. Terlepas dari aturan yang mengikat untuk mengatur unsur-unsur pada perencanaan, pengorganisasian, tujuan dan pengawasan merupakan hal-hal yang sangat penting dalam manajemen.
- d. Menurut H. Malayu S. P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- e. Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹³
- f. Stoner *“Management is the force which leads guides and directs an organisation in the accomplishment of a pre-determined object”*.¹⁴ Manajemen adalah kekuatan untuk memimpin, membimbing dan mengarahkan sebuah organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

¹¹ Heidracman Ranupandojo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), hlm. 3.

¹² Peter. P. Schoderbek, *Management*, (San Diego: Harcourt Broce Javano Vich, 1988), hlm. 8.

¹³ Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: Bpfe, 2003), hlm. 8.

¹⁴ Phagwara, *Principles and Practices of Management*, (New Delhi: P.G. Aquinas 2011), hlm. 2.

g. Malayu yang mengutip Henry Fayol tentang prinsip-prinsip Manajemen seperti: *Devision of work* (pembagian kerja), *authority and responsibility*, *disipline*, *unit of command*, *unit of direction*, *subordination of individual interest into general interest*, *remuneration of personel*, *centralization*, *scalar of chain (hierachy)*, *order*, *equity*, *initiative*, *esprit de corp* (asas kesatuan), *stability of turn-over of personel* (Kestabilan Jabatan Karyawan).¹⁵

Jadi, manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan dan pengaturan serta mempergunakan atau mengikutsertakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien.¹⁶

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry menjelaskan: “*Management is performance of conceiving and achieving disered results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resource*”. Pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumberdaya lainnya.¹⁷ Agar lebih jelas untuk memahami manajemen maka harus menjawab pertanyaan dengan akronim sebagai berikut: 5 w + 1 H. 1) *What*: Apa, 2) *Why*: Mengapa, 3) *Where*: Di mana, 4) *When*: Kapan, 5) *Who*: Siapa dan 6) *How*: Bagaimana.¹⁸

Manajemen, yang secara cerdas diungkapkan oleh Theodoro Levitt dari Harvard, adalah: “penilaian rasional atas sebuah situasi dan pemilihan sasaran serta tujuan (apa yang harus dikerjakan?) yang selektif, pengembangan strategi yang sistematis untuk mencapai sasaran-sasaran

¹⁵ Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), hlm.35.

¹⁶ Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 1-3.

¹⁷ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), hlm, 41.

¹⁸ Usman Efendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), hlm. 1-2.

tersebut, menggerakkan sumberdaya yang dibutuhkan, desain rasional, organisasi, arah dan kendali aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang dipilih dan akhirnya memotivasi dan member penghargaan kepada orang lain atas pekerjaan yang dilakukan.¹⁹

Manajemen adalah melakukan sesuatu pekerjaan melalui orang lain (*management is getting done through other people*). Definisi tersebut kelihatannya masih belum lengkap, karena manajemen sebagai peneggak dalam organisasi itu untuk mencapai tujuan. Disamping itu, perlu juga dijelaskan sebagaimana orang-orang lain itu mencapai tujuan melalui kerja sama. Oleh karena itu, definisi yang kemudian berkembang adalah bahwa “manajemen adalah proses mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang-orang lain. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teori manajemen yang dikemukakan oleh Terry, yaitu: *planning, organizing, actuating dan controlling*.²⁰ Jadi apabila disusun secara hirarkis, teori manajemen yang akan peneliti pergunakan dalam penelitian ini sebagai berikut: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas tentang pengertian manajemen, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu proses atau upaya yang dilakukan oleh seseorang yang di dalamnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, sampai pada pengevaluasian untuk mencapai suatu tujuan. Di sisi lain tujuan adanya manajemen adalah tercapainya efisiensi waktu, anggaran dan ditambah efektifitas orang yang bekerja dan program yang akan dilaksanakan.

2. Pendekatan Manajemen

Bahwa semua aktivitas berkaitan satu sama lain dan dapat diidentifikasi sebagai sistem-sistem yang membentuk sebuah pola atau

¹⁹ Ismail Noer, *Manajemen MUHAMMAD Mencotoh Teladan Kepemimpinan Rasul Untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*, (Bandung: Miza Media Utama, 1999), hlm. 53.

²⁰ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 28.

jalanan-jalanan yang seluruh aspek dan tindakan mengarahkan bermacam-macam aktivitas kerja dapat dimengerti dan dimanfaatkan sebaikbaiknya.²¹ Manajemen haruslah diselenggarakan seefisien mungkin dengan dasar yang dianut karena setiap manajer memiliki filsafat hidup sendiri, dengan demikian hendaklah selalu berupaya mencapai efisiensi semaksimal mungkin serta didasarkan pada hubungan antara manusia dan Tuhan, bukan semata-mata ditujukan kepada kepentingan tingkah laku manusia untuk memenuhi kebutuhan.

Ada beberapa pendekatan manajemen yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Pendekatan Proses. Pendekatan proses dikenal dalam manajemen dengan berbagai sebutan, seperti universal, fungsional, operasional, tradisional atau klasikal prinsip-prinsip umum manajemen. Yang muncul sebagai ciri khusus pendekatan proses klasik, yaitu: 1) kesatuan komando, 2), kesamaan kewenangan dan tanggung jawab, 3) rentang kendali yang terbatas dan 4) delegasian hal-hal yang rutin.
- b. Pendekatan Kuantitatif. Pendekatan ini sering disebut manajemen *sains*, yang lebih memfokuskan dari sudut pandang model matematika dan proses kuantitatif. Yang paling tepat mewakili pendekatan ini adalah teknik matematika dan *operation research*. Teknik-teknik riset semakin penting sebagai rasional untuk pembuatan keputusan. Teknik manajemen sains digunakan penganggaran modal, *sceduel* produksi, strategi produk, perencanaan program pengembangan sumber daya manusia dan Sebagainya.
- c. Pendekatan Sistem. Segala sesuatu adalah saling berhubungan dan saling bergantung. Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain; tetapi bila elemen tersebut berinteraksi, maka akan membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh. Sehingga phenomena dapat dianalisa dan disajikan dari

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet.3, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 25.

sudut pandangan sistem. Konsep sistem telah digunakan dalam manajemen seperti halnya analisa tentang interaksi antar manusia dan mesin, teori informasi berkaitan dengan pandangan sistem walaupun demikian penekanan secara langsung terhadap studi, analisis, manajemen sebagai suatu sistem.

- d. Pendekatan Kontigensi. Pendekatan yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep yang dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan yang nyata yang sering ditemui metode yang sangat efektif dalam suatu situasi tetapi tidak akan berjalan dengan baik dalam situasi-situasi lainnya. Pendekatan yang melaksanakan kerja sama antara lingkungan dengan teori dan mencoba menjembatani kesenjangan yang ada untuk dipraktekkan (nyata). Misal nya, jika nilai-nilai sosial yang berlaku berorientasi non materialistik kebebasan dan organisasi mempekerjakan pegawai yang profesional dalam situasi oprasi teknologi tinggi, makagaya partisipasif, gaya kepemimpinan terbuka akan merupakan halyang efektif dalam pencapai tujuan.²²
- e. Pendekatan Prilaku. Hubungan manusiawi muncul karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Kemudian kelompok kerja informal lingkungan sosial juga mempunyai pengaruh besar pada produktifitas, makluk sosial dimotivasi oleh kebutuhan sosial, keinginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan. Pendekatan prilaku ini sangat berpengaruh dalam proses manajemen, khususnya dalam upaya peningkatan produkti vitas suatu organisasi. Ilmu prilaku merupakan salah satu aliran yang sangat berpengaruh bagi studi prilaku organisasi.²³

3. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi adalah besaran yang berhubungan, jika besaran itu berubah, maka besaran yang lain berubah.²¹ Dari ilmu sosial yang dimaksud dengan fungsi adalah adanya karakteristik tertentu yang membedakan

²² Soebagio Admodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadlzya Jaya, 2000), hlm. 8.

²³ Tatang M. Arifin, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY Pres, 2011), hlm. 7-8.

suatu tugas dengan tugas yang lainnya, sehingga fungsi satu pekerjaan akan memberikan warna terhadap persyaratan proses penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah tersebut.²⁴ Fungsi merupakan tugas pokok yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan kegiatan. Dalam manajemen yang dimaksud dengan fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang dilaksanakan tersendiri.²⁵

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.²⁶ Pengertian tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajemen berwujud kegiatan-kegiatan yang berurutan serta masing-masing memiliki peranan khas dan bersifat saling menunjang antara satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya supaya terlaksana secara efektif dan efisien. Rangkaian kegiatan tersebut harus dilaksanakan oleh seseorang atau unit-unit tertentu dalam suatu organisasi dengan penuh tanggungjawab guna mencapai hasil secara maksimal

Manajemen mempunyai fungsi berbeda-beda yang dikemukakan oleh para pakar sesuai dengan latar belakang masing-masing pakar. Namun secara umum fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).²⁷ Dari keempat tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini. Dimana tanda panah tebal menunjukkan urutan kegiatan fungsi-fungsi manajemen secara teoritis. Tanda panah terputus-putus menunjukkan urutan yang lebih realistis, yang terjadi pada praktek manajemen. Manajemen merupakan suatu proses. Pengertian proses

²⁴ Subagio Admowiruo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Arda Disya Jaya, 2010), hlm 13

²⁵ Sondang S Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1998) hlm 110

²⁶ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 16.

²⁷ Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis Dan Rencana Oprasional*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hlm. 14.

mengacu kepada serangkaian kegiatan yang dimulai dari penentuan sasaran (tujuan sampai akhirnya sasaran tercapainya tujuan).

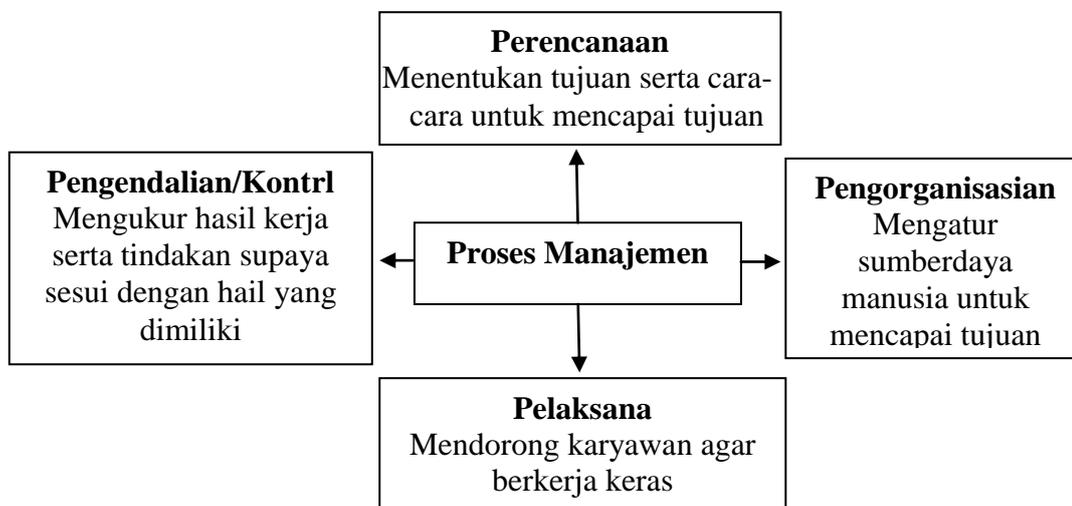
Sedangkan fungsi manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. William H. Nerman dengan mengklasifikasikan fungsi manajemen atas lima kegiatan dengan akronim POASCO, yakni: *Planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *assembling resource* (pengumpulan sumber), *survesing* (pengendalian), *controlling* (pengawasan).
- b. Dalton E. Mc. Farland, membaginya atas tiga fungsi dengan akronim POCO yakni: *Planning, organizing, controlling*.
- c. H. Koontz dan O, Donnell, mengklasifikasikannya atas lima proses dengan akronim PODICO, yakni: *Planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling*.
- d. George R. Teery, mengklasifikasikannya atas empat fungsi dengan akronim POAC, yakni: *Planning, organizing, actuating* dan *controlling*
- e. Robbins dan Coulter, mengklasifikasikannya atas empat fungsi dengan akronim POCL, yakni: *Planning, organizing, leading and controlling*.²⁸

Dari klasifikasi fungsi-fungsi manajemen di atas, tampak bahwa di antara para ahli ada kesamaan pandangan tentang fungsi manajemen. Seluruh ahli sependapat bahwa fungsi pertama dari manajemen adalah perencanaan, kemudian ditindak lanjuti dengan pengorganisasian. Adapun hubungan di antara fungsi-fungsi manajerial merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan. Hubungan fungsi manajerial tersebut dapat digambarkan sebagaimana berikut:

²⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen*, hlm. 23.

Gambar 02: 01 Kesisinambungan Fungsi-fungsi Manajemen.²⁹



Penjelasan mengenai masing-masing manajemen, penulis akan menguraikan secara rinci pada bagian berikut ini:

a. Perencanaan (*Planning*)

Dalam manajemen, fungsi pertama adalah perencanaan. Proses perencanaan merupakan proses yang selalu memandang kearah depan atau kemungkinan yang akan datang termasuk pengembangan program-program, kebijakan dan prosedur untuk mencapai tujuan.³⁰ Perencanaan sering disebut fungsi manajemen yang utama karena menentukan dasar semua hal lainnya yang dilakukan para manejer ketika mengelolah, memimpin dan mengendalikan. Perencanaan adalah salah satu fungsi manjer yang meliputi seleksi dan alternatif-alternatif kebijaksanaan, program dan prosedur.³¹

Planning adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.³² Perencanaan dalam pendidikan berarti persiapan menyusun keputusan tentang masalah atau pekerjaan

²⁹ Usman Effendi, *Asas-Asas Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 18.

³⁰ Basu Swastha Dharmmesta, *Manajemen Pemasaran*, (Tangerang Selatan: Univertas Terbuka, 2012), hlm. 1.7.

³¹ Fatah Syukur, *Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan*, (Semarang: PT Pustaka Rizki Putraa, 2002), hlm. 19.

³² Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), hlm. 22.

yang akan dilaksanakan oleh sejumlah orang dalam rangka membantu orang lain (terutama anak didik/santri) untuk mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan salah satu fungsi utama manajemen.

Sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

إِنَّمَا الْأَمَلُ رَحْمَةٌ مِنَ اللَّهِ لِأُمَّتِي لَوْلَا الْأَمَلُ مَا أَرْضَعَتْ أُمٌّ وَلَدًا وَلَا غَرَسَ غَارِسٌ شَجَرًا (رواه الديلمي وغيره).³³

Artinya: Sesungguhnya angan-angan (mengkonsep, imanjinasi, planning) adalah rahmat Allah bagi umatKu, andaikan saja tiada konsep tentu tidaklah telahir anak dari serang ibu, tiada pula petani menanam pohon, (HR. Dailamy).

Apabila melihat pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan fungsi yang fundamerntal dari manajemen. Perencanaan bersifat vital dan mendasari bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an:

1) Surat Shaad ayat 27:

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ذَلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ

Artinya: Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.

2) Surat Al Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا اللَّهَ وَانْتَفُوا إِلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr : 18)

3) Surat Al-Thariq ayat 16:

³³ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Dalam Perspektif Islam*,....., hlm. 12.

وَأَكْبِدُ كَيْدًا

Artinya: “Dan Akupun membuat rencana (pula) dengan sebenar-benarnya”.

4) Surat Al-Fathir ayat 10:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعِزَّةَ فَلِلَّهِ الْعِزَّةُ جَمِيعًا إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ وَالَّذِينَ يَمْكُرُونَ السَّيِّئَاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ وَمَكْرُ أُولَئِكَ هُوَ يُبْورُ

Artinya: Barangsiapa yang menghendaki kemuliaan, maka bagi Allah-lah kemuliaan itu semuanya. Kepada-Nya-lah naik perkataan-perkataan yang baik dan amal yang saleh dinaikkan-Nya. Dan orang-orang yang merencanakan kejahatan bagi mereka azab yang keras. Dan rencana jahat mereka akan hancur.

5) Surat Al-Nisaa' ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

6) Surat Al-Shaffat ayat 61:

لِمِثْلِ هَذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ

Artinya: Untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang-orang yang bekerja.

7) Surat Al-Zumar ayat 39:

فَلْيَقُومُوا أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ

Artinya: Katakanlah: Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui.

Ayat-ayat diatas merupakan suatu hal yang sangat prinsip dalam proses perencanaan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Pentingnya sebuah perencanaan adalah memberikan arah dan bimbingan kepada para perencanaan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Perencanaan sering juga disebut jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Meskipun keadaan masa depan yang tepat itu sukar diperkirakan karena banyak faktor di luar penguasaan manusia yang berpengaruh terhadap rencana, tetapi tanpa perencanaan kita akan menyerahkan keadaan pada masa yang akan datang itu kepada kebetulan-kebetulan. Oleh karena itu, perencanaan membutuhkan pendekatan rasional ke arah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³⁴

Untuk itu dalam menyusun perencanaan perlu memperhatikan syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Perencanaan harus didasarkan pada tujuan yang jelas.
- 2) Bersifat sederhana, realitis dan praktis.
- 3) Terinci, memuat segala uraian dan klasifikasi kegiatan serta rangkaian tindakan sehingga mudah dipahami dan dijalankan.
- 4) Memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi serta kondisi yang ada.
- 5) Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap oleh masing-masing bidang.
- 6) Hemat tenaga, biaya dan waktu, serta kemungkinan penggunaan sumberdaya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
- 7) Diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan.

Plans involve commitments to various courses of action to reach specified goals. It is important therefore to plan only so far ahead as

³⁴ Nanag Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 49

*can be foreseen (as far as you can estimate and as is required by the planning objective).*³⁵

Dari berbagai pendapat mengenai perencanaan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan proses dasar yang ditentukan sebelum pelaksanaan kerja. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan proses dasar adalah suatu proses yang bertujuan untuk menentukan garis-garis besar tujuan yang akan dicapai, langkah-langkah operasionalnya, serta penentuan kebijakan yang diambil. Jadi perencanaan merupakan proses dasar dimana pimpinan memutuskan suatu tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan tidak muncul tiba-tiba, akan tetapi berangkat dari sumber-sumber yang menjadi dasar dan inspirasi. Perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Langkah-langkah pokok dalam perencanaan adalah sebagai berikut:³⁶

- 1) Jelaskan program yang bersangkutan.
- 2) Usahakan mencapai keterangan-keterangan tentang aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan.
- 3) Analisis dan klasifikasikan keterangan-keterangan yang diperoleh.
- 4) Tetapkanlah premis-premis dan penghalang-penghalang terhadapnya
- 5) Tentukanlah rencana-rencana alternative.
- 6) Pilihlah rencana yang diusulkan.
- 7) Tetapkanlah urutan-urutan dan penetapan waktu secara terperinci bagi rencana yang diusulkan tersebut.
- 8) Laksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.

Tujuan (sasara) hasil yang diinginkan dari target. Hal ini memandu keputusan manajemen dan membentuk kereteria terhadap hasil kerja yang diukur. Karena itulah tujuan sering disebut dasar perencanaan.

³⁵ Bristol, *Education Management Hanbook On Modern Approaches And Teachniques Of School Managemen*, (Paris: Division Of Education Policy Planning, 1987), hlm. 32.

³⁶ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: PT. Alumni, 2012), hlm. 186-189.

Beberapa manfaat perencanaan adalah:

- 1) Mengarahkan kegiatan organisasi meliputi penggunaan sumberdaya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi.
 - 2) Memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi dan
 - 3) Memonotor kemajuan organisasi.³⁷
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Pengorganisasian dapat diartikan juga sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.³⁸

Sedangkan menurut Robins pengorganisasian ialah merupakan suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas untuk dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokan, siapa yang melaporkan kepada siapa dan di mana keputusan itu dibuat.³⁹ Pengorganisasian merupakan proses penetapan tugas, pengalokasian sumber-sumber dan penyusunan aktifitas untuk melaksanakan rencana.

Pada prinsipnya, dalil tentang organisasi sebagaimana terdapat dalam Al Qur'an:

- 1) Surat Ali Imron Ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ فُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah dan janganlah kamu bercerai berai dan ingatlah akan

³⁷ Mamduh M. hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hlm. 10.

³⁸ Fatah Syukur, *Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan, ...*, hlm. 19.

³⁹ Syarifuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), hlm. 70.

nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.

2) Surat As Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dikerjakan secara baik, teratur dan benar. Segala prosedur yang telah ditetapkan harus diikuti secara benar dan sesuatu tidak bisa dikerjakan secara sembarangan. Itulah beberapa prinsip utama yang diajarkan dalam Islam ketika mengerjakan sesuatu. Sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW. yang berbunyi:

فِعْلُ الْمَعْرُوفِ يَتَّقِي مَصَارِعَ لِسُوءٍ (رواه أبو سعيد الجدرى)⁴⁰

Artinya: Melakukan yang baik, dapat membendung jalan munculnya kejelekan. (HR. Abu Sa'id Al-Hudhriy)

Hadist diatas bermasukan bahwa kebatilan yang terorganisir akan mmberangus kebaikan yang tidak terorganisir, dengan demikian bahwa pengorganisasian dapat mempermudah manajer atau pemimpin dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi.

Reeser mengemukakan pengorganisasian sebagai berikut:

“As managerial function, organizing is defined as grouping work activities into departement, assigning, authority and coordinating the activities of the different departements so the objectives are met and conflicts minimized”.⁴¹

Pengorganisasian berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian

⁴⁰ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Dalam Perspektif Islam*, ..., hlm. 15.

⁴¹ Syarifuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, ..., hlm. 71.

kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi. Pengorganisasian meliputi pemberian tugas terpisah kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan dan menetapkan jalur wewenang, mendelegasikan dan menetapkan sistem komunikasi serta mengkoordinir kerja setiap karyawan dalam satu tim yang solid dan terorganisir.

Dengan demikian pengorganisasian adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh sekelompok orang, dilakukan dengan membagi tugas, tanggung jawab dan wewenang diantara mereka, ditentukan siapa yang menjadi pemimpin serta saling terintegrasi secara aktif. Esensi dari pengorganisasian adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Adapun fungsi pengorganisasian adalah untuk: 1) Mengatur tugas serta mengatur kerjasama, 2) Mencegah adanya *over lapping* (tumpang tindih), 3) Memperlancar proses kerja dan 4) Membuat kejelasan tanggung jawab.

Proses pengorganisasian pada dasarnya meliputi pembatasan dan penjumlahan tugas-tugas, pengelompokan dan pengklasifikasian tugas-tugas serta pendelegasian wewenang. Adapun proses atau langkah-langkah pengorganisasian sebagai berikut:

- 1) Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang harus dicapai
- 2) Penentuan kegiatan yang akan dilaksanakan.
- 3) Mengelompokkan kegiatan sesuai dengan tujuan atau bagianbagian
- 4) Pendelegasian wewenang, manajer menetapkan wewenang pada setiap bagian.
- 5) Menentukan rentang kendali, berapa jumlah personel pada setiap bagian.
- 6) Menetapkan tugas setiap individu pada setiap bagian agar tidak ada tumpang tindih tugas.
- 7) Manajer menetapkan tipe organisasi dan struktur organisasi apa yang akan digunakan.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek-aspek penting dalam organisasi dan proses pengorganisasian yaitu pembagian kerja, departementalisasi, rantai manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok formal yang tak dapat dihindari.⁴² Bila proses pengorganisasian di atas dilakukan dengan baik maka organisasi akan lebih baik dan dapat mencapai tujuan sebuah lembaga secara efektif dan efisien. Pengorganisasian merupakan langkah awal setelah merencanakan tujuan sebuah lembaga dan akan dapat meringankan seseorang manajer dalam mencapai tujuan.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Actuating diartikan sebagai penggerak adalah kegiatan manajemen untuk membuat orang lain suka dan dapat bekerja sama secara ikhlas serta dengan rencana dan pengorganisasian.⁴³ Pengarahan merupakan usaha untuk menggerakkan bawahan agar melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi diajak atau dibujuk untuk memberikan kontribusinya melalui kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk atau memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehingga para manajer harus memotivasi staff dan personil organisasi agar secara sukarela mau melakukan kegiatan sebagai manifestasi rencana yang dibuat.⁴⁴

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seseorang akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: 1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, 2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, 3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, 4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang

⁴² T. Hani Handoko, *Manajemen*,..., hlm. 169

⁴³ Fatah Syukur, *Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan*, ..., hlm. 20.

⁴⁴ Syarifuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*,..., hlm. 75.

bersangkutan dan 5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Dalam Al-Qur'an diterangkan tentang pelaksanaan (*Actuating*) sebagai mana dalam Al-Qur'an Surat Al Kahfi Ayat 2:

فَيَّمَّا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.

Untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting sebab tanpa fungsi ini, maka apa yang telah direncanakan dan diorganisir itu tidak dapat terealisasi dalam kenyataan. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan penggerakan, beberapa batasan yang dikemukakan oleh ahli manajemen antara lain, George R. Terry memberi batasan *actuating* adalah menempatkan semua anggota dan para kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. S. Prajudi Atmosudirdjo, mengemukakan bahwa penggerakan adalah pengaktifan dari orang-orang sesuai dengan rencana dan pola organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan Sondang P. Siagian memberikan definisi bahwa penggerakan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan ekonomis.⁴⁵

Penggerakan adalah fungsi manajemen yang berguna untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Husein Umar merinci ada lima istilah yang memiliki arti yang hampir sama yang merujuk pada pengertian menggerakkan orang yaitu:

⁴⁵ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta: Grafindo Lentera Media, 2006), hlm. 24-25.

- 1) *Directing* adalah menggerakkan orang lain dengan memberikan berbagai arahan
- 2) *Actuating* adalah menggerakkan orang lain dalam artian umum.
- 3) *Leading* adalah menggerakkan orang lain dengan cara menghadirkan diri di hadapan orang yang digerakkan dengan membimbing mereka pada tujuan yang akan dicapai dan memberikan contoh kongkret.⁴⁶

Upaya penggerakan tersebut dapat berupa pengeluaran perintah, instruksi, atau pemberian bimbingan kepada bawahan secara bijaksana, sehingga para bawahan tersebut tergerak hatinya untuk dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi keempat dari manajemen adalah pengawasan. Pengawasan merupakan pemantauan atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan untuk mengontrol semua yang dilakukan agar berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga meminimalisasi hambatan dalam mencapai tujuan.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang vital karena hal ini merupakan strategi mengurangi penyimpangan dengan pendekatan rasional terhadap *input* seperti jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas dan informasi dengan aktivitasnya berupa penjadwalan dan pelaksanaannya sekaligus *output*-nya berupa standar produk (barang dan jasa) yang dihasilkannya. Pengawasan merupakan tugas untuk mengawasi jalannya nilai social budaya, aturan social dan aturan agama.⁴⁷

Bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah pada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang

⁴⁶ Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet.I, (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), hlm. 68-75.

⁴⁷ Nurfuadi, *Profesionalisme Guru*, (Purwokerto: STAIN Pres, 2012), hlm. 178.

didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.⁴⁸ Bagi umat Islam, ada *control* dalam setiap diri (Pribadi) yang berasal dari ketauhidan dan keimanan kepada Allah.

Dalam Al Quran diterangkan dalam beberapa ayat berikut:

1) Surat As Syuura Ayat 6:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ اللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ

Artinya: Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi mengawasi mereka.

2) Surat As Syuura Ayat 48:

فَإِنْ أَعْرَضُوا فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا إِنْ عَلَيْكَ إِلَّا الْبَلَاغُ وَإِنَّا إِذَا أَذَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنَّا رَحْمَةً فَرَحَّ بِهَا

Artinya: Jika mereka berpaling maka Kami tidak mengutus kamu sebagai pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah)

Namun pengawasan bukan hanya sebatas itu, melainkan harus dilakukan sebagai bentuk evaluasi (Muhasabah) setiap saat. Rasulullah pernah bersabda:

أَنْ تَعْبُدَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ

Artinya: Hendaknya kamu menyembah Allah, seolah-olah engkau melihat-Nya. Dan jika kamu tidak mampu melihat-Nya, maka (yakinkanlah) sesungguhnya Dia melihatmu (HR. Bukhari).⁴⁹

Nanang Fattah menambahkan bahwa ada beberapa kondisi yang harus diperhatikan supaya pengawasan dapat berfungsi efektif, antara lain:

- 1) Pengawasan harus disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- 2) Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan dan kriteria yang dipergunakan dalam sistem pendidikan, yaitu: relevansi, efektivitas, efisiensi dan produktivitas.

⁴⁸ Syarifuddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, ..., hlm. 111.

⁴⁹ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Dalam Perspektif Islam Manajemen Islam Adalah Ruang dan Waktu Niat, Iktiar dan Tawakal*, (Cilacap: Pustaka El-Bayan 2017), hlm. 22-23.

3) Pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan.

Manajemen program adalah pengelolaan terkoordinasi dari sekelompok proyek untuk mencapai tujuan dan manfaat program. Komponen manajemen program yang baik termasuk penetapan tujuan, perencanaan, organisasi dan pelaksanaan yang efektif. Manajer program yang kuat yang mampu melacak tugas individu dan rincian dan untuk memastikan bahwa semua dijalankan dengan benar dan tepat waktu.

Pengawasan berarti mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana yang telah disusun. Pengawasan terdiri daripada proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah yang bersifat universal, yakni:

- 1) Mengukur hasil pekerjaan
- 2) Membandingkan hasil pekerjaan dengan standard an memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan)
- 3) Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.
- 4) Melakukan tindakan untuk perbaikan bila terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dengan kinerja standar.⁵⁰

Dalam pendapat yang berbeda dan lebih praktis bahwa kegiatan pengendalian meliputi langkah-langkah, yakni: 1) Menetapkan standar kerja, 2) Mengukur kinerja secara actual, 3) Membandingkan kinerja aktual dengan standar dan 4) Melakukan tindakan untuk perbaikan bila terjadi penyimpangan anatara kinerja aktual dengan kinerja standar.⁵¹

Dalam sebuah pengawasan yang baik terdapat langkahlangkah sebagai berikut: 1) Adanya harapan; 2) Hasil pelaksanaan kegiatan; 3) Pembandingan; 4) Koreksi. Jadi, pengendalian atau *controlling* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer sebagai upaya analisa dari rencana dan pelaksanaan dengan langkah awal

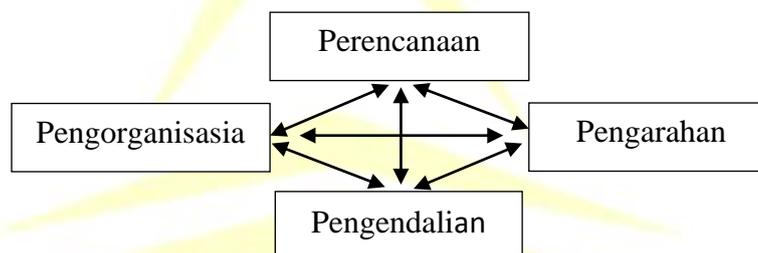
⁵⁰ George R. Terry, *Asas-Asas...*, hlm. 397.

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2014), hlm. 5.

penentuan tujuan apa yang akan dicapai dengan pengendalian tersebut. Kemudian melakukan pengawasan dan selanjutnya mengoreksi apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan atau tidak. Bila hasil dari pengawasan menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian dengan tujuan maka langkah terakhir adalah melakukan perbaikan.

Ketika akan melakukan sesuatu pengawasan hal yang harus diperiksa terlebih dahulu adalah apakah pelaksanaan itu sudah cocok dengan perencanaan atau belum, selain itu juga yang harus diawasi yaitu bagaimana pelaksanaannya dan bagaimana pengorganisasiannya. Ketika melakukan pelaksanaan maka pelaksanaan harus menjadi pedoman pada perencanaannya, pelaksanaan pengorganisasian dan pengendalian yang harus dilakukan. Keempat fungsi manajemen saling berinteraksi seperti yang digambarkan berikut ini.

Gambar 02: 02 Interaksi Fungsi-fungsi Manajemen.⁵²



4. Tujuan Manajemen

Pada dasarnya setiap aktifitas mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan individu adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya berupa materi dan non materi dari hasil kerjanya. Tujuan organisasi adalah mendapatkan laba (*business organization*) atau pelayanan atau pengabdian (*public organization*) melalui proses manajemen itu.⁵³

⁵² Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktek Da Riset Pendidika*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm 37.

⁵³ Malayu, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hlm, 17.

Tujuan yang ingin dicapai selalu ditetapkan dalam suatu rencana (*plan*), karena itu hendaknya tujuan ditetapkan jelas, realitas dan cukup menantang, untuk diperjuangkan berdasarkan potensi yang dimiliki. Dalam menetapkan tujuan ini harus didasarkan pada analisis “data, informasi dan potensi” yang dimiliki serta memilihnya dari alternatif-alternatif yang ada, tujuan ini dapat kita kaji dari beberapa sudut dan dibedakan sebagai berikut:

a. Menurut tipe-tipenya, tujuan dibagi atas:

- 1) *Profit objektif*, bertujuan untuk mendapatkan laba bagi dari pembelinya.
- 2) *Service objectives*, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditukar pada konsumen.
- 3) *Social objectives*, bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat.

b. Personal objectives, bertujuan agar para karyawan secara individual *economic, social psychological* mendapatkan kepuasan di bidang pekerjaannya dalam perusahaan Menurut prioritasnya, tujuan dibagi atas: 1) Tujuan primer, 2) Tujuan sekunder, 3) Tujuan individual dan 4) Tujuan sosial.

c. Menurut jangka waktunya, tujuan dibagi atas: 1) Tujuan jangka panjang, 2) Tujuan jangka menengah dan 3) Tujuan jangka pendek.

d. Menurut sifatnya, tujuan dibagi atas:

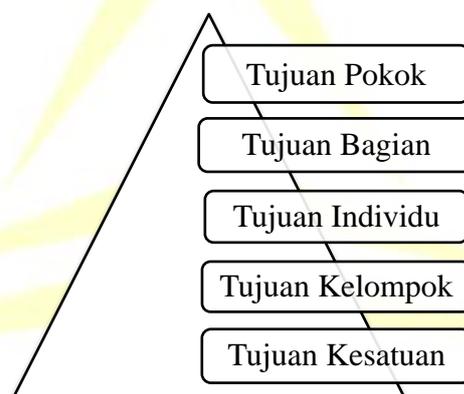
- 1) *Management objective*, tujuan dari segi efektif yang harus ditimbulkan oleh manajer
- 2) *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai daya upaya atau kreativitas-kreativitas yang bersifat manajerial.
- 3) *Administrative objective*, tujuan-tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi.
- 4) *Economic objectives*, tujuan-tujuan yang dimaksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan memerlukan fisis untuk mencapainya.

- 5) *Social objectives*, tujuan suatu tanggung jawab, terutama tanggung jawab moral.
 - 6) *Mork objectives*, yaitu tujuan-tujuan yang merupakan kerampungan suatu pekerjaan.
- e. Menurut tingkatannya, tujuan dibagi atas:
- 1) *Devisional objective*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh devisi.
 - 2) *Departemental objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing bagian.
 - 3) *Sectional objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh para saksi.
 - 4) *Individual objectives*, adalah tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing individu.
- f. Menurut bidangnya, tujuan dibagi atas:
- 1) *Top level objectives*, adalah tujuan-tujuan umum, menyeluruh dan menyangkut berbagai bidang sekligus.
 - 2) *Finance objectives*, adalah tujuan-tujuan tentang modal.
 - 3) *Production objectives*, adalah tujuan-tujuan tentang modal.
 - 4) *Marketing objectives*, adalah tujuan-tujuan mengenai bidang pemasaran barang dan jasa.
- g. Menurut motifnya tujuan dibagi atas:
- 1) *Public objectives*, adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan undang-undang negara.
 - 2) *Organizational objectives*, adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan-ketentuan anggaran dasar, anggaran rumah tangga dan status organisasi yang bersifat impersonal (tidak boleh berdasarkan pertimbangan perasaan atau selera pribadi) dalam upaya mencapainya.
 - 3) *Personal objectivs*, adalah tujuan pribadi atau individual (walaupun mungkin berhubungan dengan organisasi) yang dalam usaha

pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh selera ataupun pandangan pribadi.⁵⁴

Kesimpulan bahwa tujuan merupakan hal terjadinya proses manajemen dan aktivitas kerja, tujuan beraneka macam, tetapi harus ditetapkan secara jelas, realitas dan cukup menantang berdasarkan analisis data, informasi dan pemilihan dari alternatif yang ada. Tujuan dari manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program kerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan, sedangkan efisien, dalam arti umum berarti hemat. Jadi, ada dua tujuan pokok dengan diterapkannya manajemen dalam suatu penyelesaian pekerjaan, organisasi, instansi, atau lembaga.⁵⁵ Secara ringkas hierarki tujuan menurut twrry dapat di ilustrasikan pada bagan di bawah ini:

Gambar 02: 03 Tujuan Organisasi.⁵⁶



Realisasikan masing-masing tujuan tambahan sehingga membantu pencapaian secara hierarki langsung lebih tinggi. Dengan demikian, hal itu akan memberikan kerangka tujuan yang benar-benar disatukan dan selaras bagi semua individu yang terikat dalam organisasi. Untuk mencapai tingkat efektifitas yang maksimum, tujuan harus mempunyai arti dan tepat pada waktunya bagi individu. Pada umumnya, tujuan untuk penyelesaian

⁵⁴ Malayu, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah,*, hlm, 18-19.

⁵⁵ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2003), hlm, 50.

⁵⁶ Siswato, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015), hlm. 13

pekerjaan pada hierarki bahwa harus dinyatakan dalam kesatuan yang dapat diukur.⁵⁷

B. Pondok Pesantren

Pesantren yang diakui sebagai model pendidikan awal (Islam) di Indonesia sampai saat ini masih eksis dan mampu mempertahankan kredibilitasnya di masyarakat. Meski demikian, peran pesantren saat ini boleh dikatakan sangat terbatas karena pengelolannya kurang kredibel dan fleksibel yang dimiliki juga apa adanya.⁵⁸

1. Pengertian Pondok Pesantren

Secara historis, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang di-kembangkan secara *indigenous* oleh masyarakat Indonesia. Karena sebenarnya pesantren merupakan produk budaya masyarakat Indonesia yang sadar sepenuhnya akan pentingnya arti sebuah pendidikan bagi orang pribumi yang tumbuh secara natural. Terlepas dari mana tradisi dan sistem tersebut diadopsi, tidak akan mempengaruhi pola yang unik (khas) dan telah mengakar serta hidup dan berkembang ditengah-tengah masyarakat.

Pondok Pesantren adalah gabungan dari pondok dan pesantren. Istilah pondok, mungkin berasal dari kata funduk, dari bahasa arab yang berarti rumah penginapan atau hotel. Akan tetapi di dalam pesantren indonesia, khususnya di pulau jawa, lebih mirip dengan pemondokan dalam lingkungan padepokan, yaitu perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam bentuk kamar-kamar yang merupakan asrama bagi santri. Sedangkan istilah pesantren secara etimologis asalnya pe-santri-an yang berarti tempat santri.⁵⁹

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia, disinyalir sebagai sistem pendidikan yang lahir dan tumbuh

⁵⁷ Siswato, *Pengantar Manajemen*, , hlm. 13.

⁵⁸ Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam Pengembangan Pendidikan Intergratif Di Sekolah, Keluarga Dan Masyarakat*, (Yogyakarta: PT LKiS Pelangi aksara, 2016), hlm. 149.

⁵⁹ Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm 80.

melalui kultur Indonesia yang bersifat “*indogenous*” yang diyakini oleh sebagian penulis telah mengadopsi model pendidikan sebelum yaitu dari pendidikan hindu dan budha sebelum kedatangan Islam.⁶⁰ Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan dengan bentuk khas sebagai tempat dimana proses pengembangan keilmuan, moral dan ketrampilan para santri menjadi tujuan utamanya.⁶¹

Selain itu Pondok Pesantren dapat diartikan pula sebagai salah satu bentuk Indigenous Cultural atau bentuk kebudayaan asli bangsa Indonesia. Sebab, lembaga pendidikan dengan pola kyai, santri dan asrama telah dikenal dalam kisah dan sejarah rakyat Indonesia, khususnya di pulau Jawa. Lebih lanjut menurut Hasan pesantren merupakan sebuah lembaga yang melekat dalam perjalanan kehidupan Indonesia sejak ratusan tahun yang silam dan telah banyak memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan bangsa ini terutama dalam hal pendidikan. Karena itu tidak mengherankan bila pakar pendidikan sekelas KI Hajar Dewantara dan Dr. Soetomo pernah mencita-citakan model pendidikan pesantren sebagai model pendidikan nasional.

Pondok Pesantren yang ideal adalah Pondok Pesantren yang mampu mengantisipasi adanya pendapat yang mengatakan bahwa alumni Pondok Pesantren tidak berkualitas. Oleh sebab itu, sasaran utama yang diperbaharui adalah mental, yakni mental manusia dibangun hendaknya diganti dengan mental membangun.⁶² Terdapat dua pendapat yang berkembang mengenai sejarah dan asal-usul sistem pendidikan Pondok Pesantren. Pendapat pertama menilai bahwa asal-usul sistem pendidikan Pondok Pesantren berasal dari tradisi hindu yang telah lama berkembang di negeri ini. Pendapat kedua mengatakan bahwa asal-usul sistem

⁶⁰ Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri*, (Yogyakarta: Teras Komplek Polri Goeok Blok D 2 No. 186, 2009), hlm, 1.

⁶¹ Choirul Fuadi, dkk, *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*, (Purwokerto: Unggun Religi, 2010), hlm, 28.

⁶² Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*,....., hlm, 88.

pendidikan Pondok Pesantren adalah dari tradisi yang berkembang di dunia Islam dan arab itu sendiri.⁶³

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar dengan sistem asrama (kompleks) di mana para santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independent dalam segala hal.

2. Sejarah Pondok Pesantren

Dilihat dari historis Pondok Pesantren tumbuh dan berkembang dengan sendirinya di lingkungan masyarakat yang terdapat implikasi-implikasi politis dan kultular yang menggambarkan sikap ulama-ulama Islama sepanjang sejarah. Sejak negri kita dijajah oleh orang-orang barat (yang selalu beraga Kristen), ulama-ulama kita bersikap *noncooperation* terhadap kaum penjajah serta mendidik santri-santrinya dengan sikap politis anti penjajah serta non kompromi terhadap mereka dalam bidang agama pondok pesantren.⁶⁴ Dari segi kultur ulama Islam pada saat itu berusaha menghindari tradisi serta ajaran agama Islam dari pengaruh kebudayaan barat, terutama yang dibawa oleh penjajah. Oleh sebab itu pada masa penjajahan Pondok Pesantren menjadi satu-satunya lembaga pendidikan Islam yang mengembleng kader-kader umat yang tangguh dan gigih mengembangkan agama serta menentang penjajah. Jadi, di dalam Pondok Pesantren tersebut tertanam patriotism di samping fanatisme agama yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat pada masa itu.

Para ahli sejarah berbeda pendapat mengenai siapa yang pertama pendiri pesantren pertama kali di Indonesia. sebagian ahli sejarah menyebutkan bahwa syaikh maulana Malik Ibrahim adalah pendidir

⁶³ Amin Haedari, *Transformasi Pesantren*, (Jakarta: Tranwancana Offset, 2006), hlm, 21.

⁶⁴ Muzayyin Arifin, *Kapita Seleksi Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Bumu Aksara, 2008), hlm. 229-230.

pertama pesantren di Jawa. Sementara itu, Said dan Affar, sebagaimana dikutip oleh Mujamil, menyatakan bahwa Sunan Ampel Atau Raden Rahmat sebagai pendiri peratama di Kembang Kunig Surabaya. Dari berbagai pendapat tersebut menyatakan bahwa pendiri pesantren pertama kali adalah Syaikh Maulana Malik Ibrahim dengan alasan bahwa beliau adalah penyebar Islam pertama kali di Jawa yang melakukan akulturasi kebudayaan dan merupakan peletak dasar pertama sendiri-sendiri berdirinya pesantren.⁶⁵

3. Tipologi Pondok Pesantren

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam mengalami perkembangan bentuk sesuai dengan perubahan zaman, terutama sekali adanya dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan bentuk pesantren bukan berarti sebagai Pondok Pesantren yang telah hilang kekhasannya. Dalam hal ini Pondok Pesantren tetap merupakan lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang dari masyarakat untuk masyarakat. Secara umum Pondok Pesantren dalam dikategorikan ke dalam dua kategori yaitu Pesantren Salafiyah dan Pesantren Khalafiyah. Pesantren Salafiyah sering disebut sebagai Pesantren tradisional, sedang Pesantren Khalafiyah disebut Pesantren Modern.

Pondok Pesantren Salafiyah adalah Pondok Pesantren yang masih tetap mempertahankan sistem pendidikan khas Pondok Pesantren, baik kurikulum maupun metode pendidikannya. Bahan ajar meliputi ilmu-ilmu agama Islam, dengan menggunakan kitab-kitab klasik berbahasa Arab, sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing santri.⁶⁶ Sedangkan Pesantren Khalafiyah adalah Pondok Pesantren yang mengadopsi sistem Madrasah satu Sekolah, dengan kurikulum disesuaikan dengan kurikulum pemerintah baik dengan Departemen Agama, maupun Departemen

⁶⁵ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren, Konstruksi Teoritik Dan Praktek Pengelolaan Perubahan,*, hlm. 117-118.

⁶⁶ Departemen Agama, *Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren*, (Jakarta: Tim Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009), hlm. 10.

Pendidikan Nasional. Biasanya kegiatan pembelajaran pada Pondok Pesantren yang klasikal dengan berjenjang.⁶⁷

Sedangkan pesantren (*kholaf*), menurut Muhammad Idris Jauhari masih dibagi lagi menjadi dua pola yaitu:

a. Pola Integrasi (*Integrative Design*)

Pesantren dengan pola ini merupakan pesantren system pendidikannya diintegrasikan secara total ke dalam sistem pendidikan sekolah. Hal ini memberikan pengertian, bahwa kedua sistem tersebut disatukan, digabung, atau dipadukan secara harmonis dan komprehensif, sehingga menjadi suatu sistem yang benar-benar unik.

b. Pola Konvergensi (*Convergentive Design*)

Dalam pola ini, sistem pendidikan pesantren dikonvergensi dengan sistem pendidikan sekolah, atau sebaliknya sistem pendidikan sekolah dikonvergensi dengan sistem pesantren. Ini mempunyai arti, bahwa kedua sistem pendidikan tersebut diarahkan ke satu titik pertemuan dan kemudian dilaksanakan bersama-sama, tanpa menghilangkan unsur dan cirinya masing-masing. Pola konvergensi inilah yang banyak dilakukan pesantren pada saat ini, antara lain dengan menyelenggarakan MI, MTs, MA atau bahkan SD, SLTP, SMU atau SMK dan Perguruan Tinggi, di mana kurikulum dan sistem pendidikannya mengacu pada system sekolah/madrasah yang ditetapkan oleh pemerintah, kemudian dikonvergensi dengan tradisi-tradisi pesantren. Bahkan akhir-akhir ini, sedang menjamur sekolah yang menyebut dirinya sekolah unggulan, yang melaksanakan pola konvergensi, antara lain berupa “Sekolah yang diasramakan” ataupun *Boarding School*.⁶⁸

Secara faktual ada beberapa tipe Pondok Pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yang meliputi:

a. Pondok Pesantren tradisional

⁶⁷ Departemen Agama, *Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren....*, hlm. 10.

⁶⁸ Zuhri, *Convergentive Design, Kurikulum Pendidikan Pesantren (Konsepsi dan Aplikasinya)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 201-102.

Pondok Pesantren ini masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab-kitab yang ditulis oleh ulama abad 15 dengan menggunakan bahasa arab. Pola pengajarannya dengan sistem “halaqah” (Perkumpulan) yang dilaksanakan dimasjid atau surau, Hakekat dari sistem pengajaran halaqah adalah penghapalan yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung kepada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu. Artinya ilmu itu tidak berkembang ke arah paripurnanya ilmu itu, melainkan hanya terbatas pada apa yang diberikan oleh kyai. Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada para kiyai pengasuh pondoknya.

b. Pondok Pesantren modern

Pondok Pesantren ini merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasik dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama nampak pada penggunaan kelaskelas belajar baik dalam bentuk madrasah maupun sekolah. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional.

c. Pondok Pesantren komprehensif

Pondok Pesantren ini disebut komprehensif karena merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan yang moderen. Artinya di dalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode sorogan, bandungan dan wetonan, namun secara reguler sistem sekolah terus dikembangkan. bahkan pendidikan ketrampilanpun yang diaplikasikan menjadikannya berbeda dari tipologi kesatu dan kedua.⁶⁹

4. Karakteristik Pendidikan Pesantren

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki kekhasan, baik dari segi sistem maupun unsur pendidikan yang

⁶⁹ Bahri M Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: Prasasti, 2003), hlm, 13-15.

dimilikinya. Perbedaan dari segi sistem, terlihat dari proses belajar mengajar yang cenderung tergolong sederhana, meskipun diakui ada juga pesantren yang memadukan sistem moderen dalam pembelajarannya. Perbedaan yang menyolok erat kaitannya dengan perangkat yang dimilikinya, terutama software maupun hardware-nya. Keseluruhan unsur yang khas itu menjadi ciri utama pesantren sekaligus karakteristiknya.

Dalam sistem yang ditampilkan dalam Pondok Pesantren mempunyai keunikan-keunikan dibandingkan sistem yang diterapkan pada umumnya. Keunikan-keunikan tersebut dapat dilihat pada:

- a. Kehidupan di pesantren menampilkan semangat demokrasi karena mereka praktis bekerja sama mengatasi problem non-kurikuler mereka.
- b. Memakai sistem tradisional yang mempunyai kebebasan penuh dibandingkan dengan sekolah modern, sehingga terjadi hubungan dua arah antara santri dan kiyai.
- c. Para santri tidak mengidap penyakit “simbolis” yaitu: perolehan gelar dan ijazah, karena sebagian besar pesantren tidak mengeluarkan ijazah, sedangkan santri dengan ketulusan hatinya masuk pesantren tanpa adanya ijazah tersebut. Hal itu karena tujuan utama mereka adalah hanya ingin mencari keridhaan Allah SWT.
- d. Sistem Pondok Pesantren mengutamakan kesedehasnaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri dan kebenaran hidup.
- e. Sistem Pondok Pesantren tidak ingin menduduki jabatan pemerintahan, sehingga mereka hampir tidak dapat dikuasai oleh pemerintah.

Dalam keputusan musyawarah atau lokakarya intensifikasi pengembangan Pondok Pesantren yang diselenggarakan pada tanggal 2-6 Mei 1978 di Jakarta, tentang pengertian Pondok Pesantren diberikan ta’rif sebagai berikut: Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang minimal terdiri dari 3 unsur yaitu: Kyai/syekh/ustadz yang mendidik serta mengajar, Santri dengan asramanya dan Masjid.⁷⁰ Zamakhsyari dhofier

⁷⁰ Haidar Putra Daulay, *Historisitas Dan Eksistensi Pesantren, Sekolah Dan Madrasah*, (Yogya: Pt Tiara Wancana, 2001), hlm, 13.

mengajukan lima karakteristik yang melekat pada Pondok Pesantren, yaitu: Pondok, Masjid, Pengajaran kitab-kitab Islam klasik, Santri dan Kiyai:

a. Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan “kyai”. Asrama untuk para santri berada dalam lingkungan kompleks pesantren di mana kyai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruangan untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain. Kompleks pesantren ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk menjaga keluar dan masuknya para santri dan tamu-tamu (orang tua santri, keluarga yang lain dan tamu-tamu masyarakat luas) dengan peraturan yang berlaku.⁷¹

Ada tiga alasan utama kenapa pesantren harus menyediakan asrama bagi para santri. Pertama, kemashuran seorang kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam menari santri-santri dari jauh. Untuk dapat menggali ilmu dari kyai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama, para santri tersebut harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap di dekat kediaman kyai. Kedua, hampir semua pesantren berada di desa-desa dimana tidak tersedia perumahan (akomodasi) yang cukup untuk dapat menampung santri-santri; dengan demikian perlulah adanya suatu asrama khusus bagi para santri. Ketiga, ada sikap timbal balik antara kyai dan santri, dimana para santri menganggap kyainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan menganggap para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sikap ini juga menimbulkan perasaan tanggung jawab di pihak untuk dapat menyediakan tempat tinggal bagi para santri. Di samping itu dari pihak para santri tumbuh perasaan pengabdian kepada

⁷¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm. 79-80.

kyainya, sehingga para kyainya memperoleh imbalan dari para santri sebagai sumber tenaga bagi kepentingan pesantren dan keluarga kyai.

Pondok, asrama bagi para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam di negara-negara lain.⁷² Diantara ciri Pondok Pesantren senantiasa memiliki pondokan. Karena itu, lembaga pendidikan Islam ini lebih populer dengan sebutan Pondok Pesantren, yang artinya kurang lebih keberadaan pondok dalam pesantren yang berfungsi sebagai wadah pengemblengan, pembinaan dan pendidikan serta pengajaran ilmu pengetahuan.

b. Masjid

Komponen pesantren yang kedua adalah masjid. Bagi pesantren, masjid tidak hanya berfungsi sebagaimana pada umumnya masjid di luar pesantren, melainkan juga tempat untuk mendidik santri, terutama dalam praktek shalat lima waktu, khutbah dan shalat jum'at dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Karena itu, masjid tidak dapat dipisahkan dari komponen pesantren.⁷³ Pada hakekatnya masjid merupakan sentral bagi kegiatan kaum muslimin, baik dalam konteks ibadah khususiyah maupun umumiyah. Ibadah yang disebut pertama lebih berorientasi pada dimensi ukhrawi, sedangkan sebutan yang kedua berdimensi duniawi. Tegasnya, masjid menjadi simbol bagi kaum muslimin untuk mengabdikan dirinya secara totalitas terhadap sang pencipta. Sederhananya masjid dimaknai sebagai tempat sujud.⁷⁴

Masjid merupakan elemen yang tak dapat dipisahkan dari pesantren dandianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek sembahyang lima waktu,

⁷² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai...*, hlm. 81.

⁷³ Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multukular Di Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 161-162.

⁷⁴ Abdurrahman Wahid, *Pesantren Masa Depa*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hlm. 13-16.

khutbah dan sembahyang jum'ah dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Kedudukan masjid pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan tradisional. Dengan kata lain, kesinambungan sistem pendidikan Islam yang berpusat pada masjid sejak Masjid Qubba didirikan dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad saw tetap terpancar dalam sistem pesantren.⁷⁵

c. Pengajaran kitab-kitab Islam klasik

Dalam dunia pesantren, kitab-kitab Islam klasik sering disebut dengan kitab kuning karena warna edisi-edisi kitab tersebut kebanyakan berwarna kuning. Kitab-kitab Islam klasik dikarang oleh para ulama terdahulu dan termasuk sebagai bahan pelajar yang berisi tentang berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab. Setidaknya, ada delapan macam bidang pengetahuan yang diajarkan dalam kitab-kitab Islam klasik, yakni: nahwu dan saraf (morfologi), fiqh, usul fiqh, hadis, tafsir, tauhid, tasawwuf dan etika, qisah, tajwid dan cabang-cabang lainnya.⁷⁶

Pengajaran kitab-kitab Islam klasik merupakan salahsatu cirri khas dari pesantren. Dilingkungan pesantren, kitab klasik itu lebih dikenal dengan sebutan kitab-kitab kuning. Ini karena dilihat dari bahan kertasnya berwarna agak kekuningan-kuningan. Sekarang, kitab-kitab klasik yang diajarkan di pesantren dapat digolongkan ke dalam 8 kelompok jenis pengetahuan: 1), Nahwu (*syntax*) dan shorof (*morfologi*), 2), fiqh, 3), usul fiqh, 4), hadist, 5), tafsir, 6), tauhid, 7), tasawuf dan etika dan 8), Cabang-cabang lain seperti tarikh dan balaghoh. Kitab-kitab tersebut meliputi teks yang sangat pendek sampai teks yang terdiri dari berjilid-jilid tebal mengenai hadist, tafsir, fiqh, usul fiqh dan tasawuf. Kesemuanya dapat pula digolongkan ke dalam

⁷⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren,*, hlm. 85.

⁷⁶ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Pesantren,*, hlm. 14.

tiga kelompok tingkatan, yaitu: 1), Kitab dasar, 2), Kitab tingkat menengah dan 3), Kitab tingkat tinggi.⁷⁷

d. Santri

Elemen selanjutnya dari Pondok Pesantren yaitu santri. Terminologi santri erat kaitanya dengan istilah pesantren. Pesantren lebih identik dengan tempatnya orang yang nyantri. Sedangkan santri merupakan peserta didik yang haus terhadap ilmu pengetahuan dari seorang kiyai disuatu pesantren.

Santri adalah sebutan peserta didik di dunia pesantren. Santri biasanya terdiri dari dua kelompok. Perlu diketahui bahwa, menurut tradisi pesantren, santri terdiri dari dua:

- 1) Santri mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren biasanya merupakan suatu kelompok tersendiri yang memang bertanggung jawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari; mereka juga memikul tanggung jawab mengajar santri-santri muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah.
- 2) Santri kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren, biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajarannya di pesantren, mereka bolak-balik (*nglaju*) dari rumahnya sendiri.⁷⁸

Santri-santri yang menetap dari luar daerah memiliki beberapa alasan untuk menetap, seperti yang dikemukakan Dhofier membagi alasan mengapa santri menetap mejadi tiga bagian diantaranya: 1) Ingin mempelajari kitab-kitab lain dibawah bimbingan kyai atau pengasuh pesantren tersebut, 2) Ingin memperoleh pengalaman kehidupan pesantren, baik dalam bidang pengajaran, pengorganisasian,

⁷⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*..., hlm. 87.

⁷⁸ Departemen Agama, *Pola Penyelenggaraan Pesantren Kilat, Pendidikan Singkat Ilmu-Ilmu Agama Islam*, (DITPEKA: Pontren Ditjen Kelembagaan Agama, 2003), hlm. 22-23.

maupun hubungan dengan pesantren-pesantren terkenal, 3) Ingin lebih memusatkan studinya dipesantren.⁷⁹

e. Kiyai

Kiyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu Pondok Pesantren. Ciri yang paling penting bagi pendidikan seperti di pesantren adalah adanya seorang Kiyai. Pada dasarnya gelar Kiyai lebih ditujukan kepada seseorang yang mempunyai pengetahuan agama Islam secara mendalam, sekaligus memiliki lembaga pendidikan pesantren. Suatu lembaga pendidikan Islam disebut pesantren apabila memiliki tokoh sentral yang disebut kiyai. Ia ber peranan penting dan setrategis dalam pengembangan dan pergerakan pesantren. Oleh karena itu, kiyai berdimensi ganda, yaitu sebagai pemimpin pondok, sekaligus memiliki pondok itu sendiri.⁸⁰

Kiyai memiliki pemaknaan yang beragam. Dari sisi istilah, secara umum kiyai diartikan sebagai penyebutan kepada seseorang yang dihormati yang memiliki ilmu keagamaan. Namun secara luas tentunya terdapat beberapa penafsirannya. Dalam percakapan diberbagai daerah “*ajengan*” memiliki arti sinonim dengan “kiyai”. Kiyai ditempatkan sebagai tokoh, yang karena dianggap memiliki kelebihan dalam hal ilmu pengetahuan agama dan kebijaksanaan, sering kalididatangi dan dimintai nasihat.⁸¹

Menurut asal-usulnya, perkataan kyai dipakai untuk ketiga jenis gelar yang salin berbeda:

- 1) Sebagai gelar kehormatan diberikan bagi benda-benda yang dianggap keramat; umpamanya, “Kyai Garuda Emas yang ada di Keraton Yogyakarta.
- 2) Gelar kehormatan bagi orang-orang tua pada umumnya,

⁷⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren,*, Im. 90.

⁸⁰ Amirudin Nawawi, *Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), hlm, 23-27.

⁸¹ Sayf Aulia Achidsti, *Kiyai dan Pembangunan Institusi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 28-29.

- 3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam kepada para santrinya. Selain gelar kyai, ia juga sering disebut seorang alim (orang yang dalam pengetahuan Islamnya).⁸²

Perlu ditekankan di sini, bahwa ahli-ahli pengetahuan Islam di kalangan umat Islam disebut ulama. Di Jawa Barat mereka disebut *ajengan*. Di Jawa Tengah dan Jawa Timur, ulama yang memimpin pesantren disebut kyai. Namun di zaman sekarang, banyak juga ulama yang cukup berpengaruh di masyarakat juga mendapat gelar “kyai” walaupun mereka tidak memimpin pesantren.

Masyarakat biasanya mengharapkan seorang kyai dapat menyelesaikan persoalan-persoalan keagamaan praktis sesuai dengan kedalaman pengetahuan yang dimilikinya. Semakin tinggi kitab yang ia ajarkan, ia akan semakin di kagumi. Ia juga di harapkan dapat menunjukkan kepemimpinannya, kepercayaannya kepada diri sendiri dan kemampuannya, karena banyak orang yang datang meminta nasehat dan bimbingan dalam banyak hal. Ia juga di harapkan untuk rendah hati, menghormati semua orang, tanpa melihat tinggi rendah sosialnya, kekayaan dan pendidikannya, banyak prihatin dan penuh pengabdian kepada Tuhan dan tidak pernah berhenti memberikan kepemimpinan dan keagamaan, seperti memimpin sembahyang lima waktu, memberikan khutbah jum'ah dan menerima undangan perkawinan, kematian dan lain-lain.⁸³

5. Tujuan Pondok Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan mempunyai tujuan yang dirumuskan dengan jelas sebagai acuan program-program pendidikan yang diselenggarakannya. Professor mastuh menjelaskan bahwa tujuan utama

⁸² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*,..., hlm. 93.

⁸³ Khalid Ramdhani, *Manajemen Pesantren Konsep Dasar Manajemen Pesantren*, (<http://melindabiebs.blogspot.com/2017/03/makalah-manajemen-pesantren.html>), dikutip pada tanggal 28 maret 2018

pesantren adalah untuk mencapai hikmah atau wisdom (kebijaksanaan) berdasarkan pada ajaran Islam yang dimaksud untuk meningkatkan pemahaman tentang arti kehidupan serta realisasi dari peran-peran dan tanggung jawab sosial.⁸⁴

Pesantren adalah tempat melatih diri (*riyadloh*) dengan penuh keprihatinan. Yang penting semua itu tidak menghalangi mereka untuk menuntut ilmu. Relevansi dengan jiwa kesederhanaan, maka tujuan pendidikan Pondok Pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, sebagai pelayan masyarakat, mandiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan agama Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*izzul Islam wal muslimin*) dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia.⁸⁵

Adapun tujuan khusus Pondok Pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Mendidik santri anggota masyarakat untuk menjadi orang muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga Negara yang berpancasila.
- b. Mendidik santri untuk menjadi manusia muslim selaku kader-kader ulama yang mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan ajaran Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Mendidik santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental spiritual.
- d. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat bangsa.⁸⁶

⁸⁴ Dian Na'fi, Dkk, *Praksisi Pembelajaran Pesantren*, (Jakarta: Forum Pesantren, 2007), hlm. 49.

⁸⁵ Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta, Diva Pustaka, 2003), hlm. 92-93.

⁸⁶ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 7.

Dari beberapa tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan Pondok Pesantren berfungsi sebagai alat Islamisasi dan memadukan tiga unsur pendidikan yakni: 1) ibadah untuk menanamkan iman, 2) tabligh untuk menyebarkan ilmu dan 3) amal untuk mewujudkan kegiatan masyarakat sehari-hari.

6. Fungsi Pondok Pesantren

Dari waktu ke waktu fungsi pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika sosial masyarakat global. Betapa tidak, pada awalnya lembaga tradisional ini mengembangkan fungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama. Pada dasarnya fungsi utama pesantren adalah sebagai lembaga yang bertujuan mencetak muslim agar memiliki dan menguasai ilmu-ilmu agama secara mendalam serta menghayati dan mengamalkannya dengan ikhlas semata-mata ditujukan untuk pengabdian kepada Allah. Dari waktu ke waktu fungsi pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika sosial masyarakat global. Pada awalnya lembaga tradisional ini mengembangkan fungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama. Azyumardi Azra menyebut ada tiga fungsi utama pesantren, yaitu 1) transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, 2) pemeliharaan tradisi Islam dan 3) reproduksi ulama.

Dalam perjalanannya hingga saat ini, sebagai lembaga sosial, pesantren telah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupun sekolah agama (madrasah, sekolah umum dan perguruan tinggi). Disamping itu, pesantren juga menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang mengajarkan bidang-bidang ilmu agama saja. Pesantren juga telah mengembangkan fungsinya sebagai lembaga solidaritas sosial dengan menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim dan memberi pelayanan yang sama kepada mereka, tanpa membedakan tingkat sosial ekonomi mereka.⁸⁷

⁸⁷ Sulthon Masyhud dan Moh, Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren...*, hlm. 90-91.

C. Manajemen Pondok Pesantren

1. Manajemen Pesantren

Mengolah konsep apa pun tentang pesantren sebenarnya bukanlah pekerjaan mudah. Terlebih dahulu harus diingat adanya kenyataan bahwa tidak ada konsep yang mutlak rasional, *clan paling afdha*/diterapkan di pesantren. Baik karena sejarah pertumbuhannya yang unik maupun karena tertinggalnya pesantren dari lembaga-lembaga kemasyarakatan lain dalam melakukan kegiatan teknis, pesantren belum mampu mengolah, apalagi dalam soal melaksanakan konsep yang disusun berdasarkan pertimbangan rasional. Bagaimanapun sistematis dan metenya sebuah konsep, setidaknya tidaknya untuk generasi kini, semua konsep yang demikian.⁸⁸

Di samping itu, manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dan dikatakan oleh Luther Gulick manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen adalah suatu proses aspek organisasi dan mengkaitkan aspek yang satu dengan yang lainnya, serta bagaimana cara mengatur sehingga tercapai tujuan system.⁸⁹

Sudah menjadi *common sense* bahwa pesantren lekat dengan figur Kiyai (atau Buya di sumatra barat, ajengan di jawa barat, bendoro di madura dan tuan gury di Lombok). Kiyai dalam pesantren menjadi sentra, otoritatif dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini erat hubungannya dengan dua factor berikut: pertama, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada charisma serta hubungan yang bersifat parternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola “serba mono”: mono manajemen dan mono administrasi. Kedua, kepemilikan pesantren bersifat individual (atau keluarga), bukan komunal. Otoritas kiyai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu guat. Faktor nasab (keturunan) juga kuat sehingga kiyai bisa

⁸⁸ A. Halim, Dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren LKiS, 2005), hlm. 67

⁸⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 1

mewariskan kepemimpinannya kepada anak (istilah putra mahkota) yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memerotes.⁹⁰

Di kalangan pesantren kiyai merupakan aktor utama. Kiyailah yang merintis Pesantren, mengasuh, menentukan mekanisme belajar dan kurikulum serta mewarnai dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya. Tugas seorang kiyai memang sangat multifungsi: sebagai guru, mubaligh, sekaligus manajer. Sebagai guru, kiyai menekankan kegiatan pendidikan para santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama; sebagai mubaligh kiyai berupaya menyampaikan ajaran islam kepada siapapun berdasarkan prinsip memerintahkan kebaikan dan mencegah kemungkaran (Amar ma'ruf nahi mungkar) dan sebagai manajer kiyai memerankan pengendalian dan pengaturan bawahannya.

Nuryam Syam menambahkan tiga fungsi kiyai: Pertama Sebagai agen Budaya. Kiyai memainkan peran sebagai penyaring budaya yang merambah masyarakat. Kedua Kiyai sebagai mediator yaitu menjadi penghubung antara kepentingan berbagai segmen masyarakat. Ketiga Sebagai makelar budaya dan mediator. Kiyai menjadi penyaring budaya sekaligus penghubung berbagai kepentingan masyarakat.⁴ Dalam pesantren kiyai merupakan figure sentral, otoritatif dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan disamping itu juga sebagai pemimpin tunggal yang memegang hampir mutlak. Uniknya rangkaian kebiasaan tersebut memunculkan kenyataan bahwa adalah pemimpin yang kharimmatik. Menurut Nurcholis Madjid ada beberapa kerugian kepemimpinan karismatik antara lain Karisma, Personal, Religio-Feodalisme, Kecakapan teknis.⁹¹

Kebanyakan Pondok Pesantren menerapkan manajemen yang berorientasi pada penanaman jiwa ketulusan, ke sukarelaan, yang biasanya

⁹⁰ Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren,*, hlm. 15.

⁹¹ Sartono, *Manajemen Pesantren Modern, pesantren perlu dikelola dengan manajemen yang rapi dan terstruktur*, (<https://managemenpesantren.wordpress.com/2015/08/30/manajemen-pondok-pesantren/>) dikutip pada tanggal 28 April 2018

dikenal dengan istilah khusus dengan “*lillahi ta’ala*”. Konsep *lillahi ta’ala* menjiwai hamper semua aktifitas pada Pondok Pesantren. Hanya saja konsep tersebut pada masa lalu banyak memiliki kelemahan yang utamanya disebabkan karena tidak diimbangi dengan kemampuan dan profesionalisme yang memadai sehingga pelaksanaan manajemen pada Pondok Pesantren tersebut apabila dilihat dari kaca mata modern tampak ‘*amburadul*’ dan kurang efisien. Meski tidak dapat dipungkiri konsep *lillahi ta’ala* dapat menjadi modal dasar utama dalam kehidupan Pondok Pesantren tradisional selama ini serta menjadikan Pondok Pesantren menjadi tahan banting dari segala gangguan dan pengaruh perubahan jaman.

Jadi menurut penulis bahwa manajemen Pesantren sangatlah ditentukan oleh faktor manajerial. Pesantren akan berkembang secara signifikan manakala dikelola secara profesional. Jika pesantren mengabaikan manajemen pesantren maka pesantren akan mengalami gulung tikar dalam menghadapi multidimensi. Pola-pola kepemimpinan kiyai dipesantren yang selama ini kurang kondusif menghadapi tantangan-tantangan modernisasi bahkan perlu diubah menjadi pola-pola kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan kemajuan zaman. Pola tersebut haruslah mengarah pada kegiatan yang melibatkan lebih banyak orang lain lagi dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi pesantren menuju kondisi yang maju dan mapan, baik dari sisi kelembagaan, sistem pendidikan, proses pembelajaran, maupun tentu saja-kaulitas santri.

Sistem pendidikan pesantren terdiri atas unsur-unsur dan nilai-nilai yang merupakan satu kesatuan. Kualitas dari dinamika suatu sistem pendidikan pesantren sangat tergantung pada kualitas para pengasuhnya dan bobot interaksi antara unsur-unsurnya, terutama unsur pelakunya dalam menghadapi tuntutan penyesuaian. Dalam tradisi pesantren, tenaga pendidik berada dalam otoritas kiyai. Kiyai merupakan elemen yang paling

esensial dari suatu pesantren.⁹² Pendidikan Pondok Pesantren merupakan pusat pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources*) agar memiliki kehidupan yang lebih baik dan memiliki sikap memanusiakan manusia (humanis).

Secara metodologis, pendidikan dan pengajaran di pesantren diberikan dalam bentuk sorogan, bandungan, halaqah dan hafalan. Landasan konstitusional pendidikan pesantren terdapat pada pasal 26 ayat 1 dan ayat 4 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 1 disebutkan bahwa, pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah dan atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Selanjutnya, pada pasal 2 dinyatakan bahwa satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat dan majlis ta'lim, serta satuan pendidikan yang sejenis UU SISDIKNAS.⁹³

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang bergerak atas semangat dan hasrat mengejawentahkan ajaran Islam, semestinya berbeda dalam proses memahami perubahan sosial, kompleksitas permasalahan dan analisis masalah sesuai relevansi yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits. Namun demikian, harus diakui bahwa dalam perkembangannya penyesuaian terhadap perubahan dan perkembangan organisasi di Lembaga pendidikan pesantren cukup menggembirakan, tenaga pendidik (ustadz) dituntut lebih profesional. Ajaran Islam memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala aktifitas mengerjakan segala aktifitas yang baik harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur sesuai dengan proses yang diperintahkan. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

⁹² Amin Haedari, *Otoritas Pesantren Dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Dan Keagamaan, 2010), hlm. 1-2.

⁹³ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Pesantren*, (Purwokerto: Stain Pres, 2014), hlm. 11-

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (QS. AS-Sajdah: 5)

Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen. Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Salah satu di antara ajaran agama Islam yang terkait dengan keharusan untuk sensitive terhadap perubahan tersebut digambarkan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'du ayat 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat, yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan, yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Bagi komunitas pesantren dan komunikasi muslim pada umumnya, ayat tersebut memberikan dasar kepada umat manusia untuk melakukan pengembangan. Dalam hal ini, pengembangan yang menyangkut kualitas umat, lembaga atau organisasi, dengan inisiatif, cara dan model yang harus dirancang sendiri karena sesungguhnya Allah tidak akan melakukan pengembangan dalam konteks Islam adalah harus didasarkan pada

pertimbangan maslahat (kebaikan) dan madlarat (keburukan) untuk manusia pada masa kini dan yang akan datang.⁹⁴

Pondok pesantren memiliki keunikan tersendiri dalam hal pola kepemimpinan. Namun pada era ini yaitu pada zaman mutakhir ini pondok pesantren banyak yang membuka sistem pendidikan sekolah atau madrasah yang berarti banyak melibatkan pihak luar. Adapun hal tersebut berkembang sesuai dengan pola tuntutan zaman yang berubah. Manajemen pengelolaan pondok pesantren merupakan salah satu kelemahan pondok pesantren pada umumnya yang harus diberdayakan dalam pembinaan pondok pesantren. Ini memang dimungkinkan terjadi karena pemahaman bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional, sehingga pengelolaan manajemennya kurang serius diperhatikan dan sangat konvensional. Terlebih dengan wataknya yang bebas, sehingga menjadikan pola pembinaan pondok pesantren tergantung hanya pada kehendak dan kecenderungan kyainya saja, padahal sesungguhnya potensi-potensi yang ada dapat diandalkan untuk membantu penyelenggaraan pondok pesantren. Oleh karena itu pondok pesantren harus diarahkan ke manajerial yang aplikatif, inklusif dan fleksibel, sehingga proses pembelajaran dalam pendidikan di pondok pesantren tidak monoton.

2. Unsur-unsur Manajemen Pondok Pesantren

Manajemen Pondok Pesantren yg dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi lembaga atau perusahaan yang bersifat manusia maupun non manusia sehingga tujuan organisasi lembaga atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam hal ini ada beberap unsur dalam manajemen Pondok Pesantren diantara lain:

- a. Unsur proses arti seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial harus mengikuti prinsip graduasi yang berkelanjutan.
- b. Unsur penataan arti dalam proses manajemen prinsip utama adalah semangat mengelola mengatur dan menata.

⁹⁴ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Pesantren*, , hlm. 11

- c. Unsur implementasi arti setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional.
- d. Unsur kompetensi. Arti sumber-sumber potensial yang dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia mesti berdasarkan kompetensi profesionalitas dan kualitasnya.
- e. Unsur tujuan yang harus dicapai yaitu tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya, dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.
- f. Unsur efektifitas dan efisiensi. Artinya tujuan yang ditetapkan diusahakan tercapai secara efektif dan efisien.⁹⁵

Relevan dengan hal diatas Hamzah menyebutkan bahwa yang dengan manajemen pendidikan pesantren adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan pesantren agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang telah ditentukan sebelumnya, dengan kata lain manajemen pendidikan merupakan mobilisasi segala sumber daya pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Maka manajemen pendidikan pesantren hakekatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan pendidikan pesantren secara efektif dan efisien.⁹⁶

3. Startegi Pengelolaan Pesantren

Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Pesantren kecil akan berkembang secara signifikan manakala Pondok Pesantren secara professional. Dengan pengelolaan yang sama, pesantren

⁹⁵ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, ...*, hlm.11-12

⁹⁶ Fatah Syukur, *Sistem Manajemen Pondok Pesantren*, (<http://isminurlailil27.blogspot.co.id/2015/12/sistem-manajemen-pondok-pesantren.html>),

yang sudah besar akan bertambah besar lagi. Sebaliknya, pesantren yang telah maju akan mengalami kemunduran manakala manajemen tidak terus dengan baik. Sementara itu, jika mengabaikan manajemen, pesantren yang kecil akan gulung tikar dalam menghadapi tantangan multidimensi.⁹⁷

4. Macam-macam Manajemen Pondok Pesantren

Manajemen dalam kamus besar bahasa Indonesia memiliki arti proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁹⁸ Manajemen pesantren adalah suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya yang ada di pondok pesantren, seperti tenaga kependidikan peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana keuangan, sarana dan prasarana, tata laksana dan lingkungan.⁹⁹ Pesantren merupakan bagian dari pendidikan Islam sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pesantren sejalan dengan manajemen pendidikan Islam.

Kebanyakan pesantren menganut sistem serba mono: mono manajemen dan mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan keunit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Penyelenggaraan pondok pesantren dapat diungkap bahwa ada 3 faktor yang berperan dalam upaya pencegahan paham keagamaan pada santri yaitu: pertama, manajemen sebagai faktor upaya. Kedua, Organisasi sebagai faktor sarana. Dan ketiga, administrasi sebagai karsa.

Fungsi manajemen dapat berjalan dengan normal maka muncullah perencanaan (*planning*) terhadap semua aspek baik pengembangan kelembagaan, kurikulum, dan sebagainya, pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).¹⁰⁰ Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Kedudukan Kyai

⁹⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 69.

⁹⁸ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 919.

⁹⁹ Jamal Makmur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hlm. 78

¹⁰⁰ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Intitusi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 50-51.

adalah kedudukan ganda: sebagai pengasuh sekaligus pemilik pesantren. Kekuasaan mutlak itu pada gilirannya menyuburkan variasi pesantren, berbagai bentuk dan corak pesantren merupakan akibat dari kebijaksanaan Kyai yang berbeda-beda dan tidak pernah diseragamkan.¹⁰¹

Namun secara garis besar manajemen pondok pesantren dapat dibagi menjadi 3 (tiga) sebagai berikut:

a. Manajemen Pesantren Tradisional

Dalam manajemen pesantren tradisional. Kyai menjadikan pesantren seolah-olah eksklusif, terasing dari kehidupan luar dan didukung kehidupannya yang unik. Umumnya beberapa pesantren tradisional berada di daerah periphery yang jauh dari budaya urban. Dibeberapa pesantren Kyai mengharamkan mata pelajaran umum, tidak ada yang berani menyangkal apalagi sampai menggoyahkan keputusannya.¹⁰² Kondisi ini yang menyebabkan orang luar tidak boleh dan merasa tidak memiliki hak untuk mengajukan usulan-usulan konstruktif strategis dalam upaya pengembangan pesantren dimasa depan, pihak Kyai sendiri tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran dari luar yang menyangkut penentuan dari kebijakan pesantren.¹⁰³

Pembelajaran ilmu-ilmu agama Islam dilakukan secara individu atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Perjenjangan tidak didasarkan pada satuan waktu tetapi berdasarkan tamatnya kitab yang dipelajari. Dengan selesainya satu kitab tertentu santri dapat naik jenjang dengan mempelajari kitab yang tingkat kesukarannya lebih tinggi.¹⁰⁴ Akan tetapi manajemen seperti ini cenderung berjalan dengan alami dan kurang dapat memahami tantangan zaman yang semakin kompleks dan berkembang. Manajemen

¹⁰¹ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi*,, hlm. 31-32.

¹⁰² Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi*,, hlm. 35-36.

¹⁰³ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi*,, hlm. 40.

¹⁰⁴ Depag RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren*, ..., hlm. 29-30

pesantren yang tradisional bisa terkalahkan oleh sistem modern dan bergantinya zaman.

b. Manajemen Pesantren Modern

Pondok pesantren ini adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan dengan pendekatan modern, melalui satuan formal baik madrasah maupun sekolah. Pembelajaran pondok pesantren khalafiyah dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan dengan satuan program didasarkan pada satuan waktu, seperti semester, catur wulan.¹⁰⁵ Dalam pondok pesantren modern kedudukan para kyai adalah sebagai koordinator pelaksana proses belajar-mengajar dan sebagai pengajar langsung dikelas. Manajemen pesantren modern cenderung disusun sesuai dengan perkembangan zaman dan memperhatikan tantangan zaman sehingga kebijakan-kebijakan yang bersifat preventif dapat dilakukan dengan pendekatan manajemen.

c. Manajemen Pesantren Komprehensif

Pondok pesantren ini disebut komprehensif karena merupakan sistem dan pengajaran gabungan antara tradisional dan yang modern. Pondok pesantren ini sebagaimana pondok pesantren modern, hanya saja lembaga pendidikannya lebih lengkap. Terutama dalam bidang ketrampilan dan benar-benar memperhatikan kualitasnya tetapi tidak menggeser ciri khusus kepesantrenannya yang masih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan zaman.¹⁰⁶ Manajemen Pesantren komprehensif menggunakan pendekatan modern yang selalu mengikuti perkembangan zaman akan tetapi tidak melupakan jadi diri pesantren yang terkenal dengan pendidikan tradisional yang efektif sehingga santri-satrinya cerdas dan takdim.

5. Problematika Manajemen Pondok Pesantren

Pondok Pesantren merupakan bagian salah satu insitusi pendidikan Islam yang tertua di peribumi Indonesia, pasti mempunyai problematika

¹⁰⁵ DEPAG RI DIRJEN Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren...*, hlm. 30.

¹⁰⁶ Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 80.

yang berasal dari luar dan dalam, problematika-problematika tersebut di antaranya:

a. Kebersihan yang kurang diperhatikan

Segala sesuatu yang ada di dunia pasti mempunyai kekurangan dan kelebihan. Kelemahan pesantren bukan untuk ditertawakan atau ditonton, namun diupayakan untuk diperdayakan dan diperbaiki sehingga mampu diminimalisir. Salah satu problem pesantren yang terjadi yaitu kurang bersih dan terjaga. Maka sering timbul ungkapan diberbagai kalangan, bahwa pesantren adalah tempat yang kumuh, kotor dan lain-lain. Maka dari itu, yang ditumbuhkan adalah kesadaran tentang pentingnya kebersihan lingkungan pesantren.¹⁰⁷

b. Kedisiplinan Pondok Pesantren

Dari segi disiplin problem yang dialami pesantren adalah kedisiplinan dalam hal pembelajaran. Tidak ada target tertentu untuk menamatkan kitab-kitab yang diajarkan kiyai, karena di pesantren tidak ada istilah ulangan atau ujian akhi. Disamping itu, tidak ada absensi, (daftar hadir) untuk santri dalam mengikuti pembelajaran-pembelajaran tersebut. Sehingga tidak ada tuntutan santri untuk mengikutinya. Solusi, diharapkan kiyai diharapkan mempunyai target tertentu dalam melakukan pembelajaran kitab-kitab klasik. Disamping itu kiyai hendak mengabsen santri-santri ketika mengaji dan melakukan program akselasi bagi santri yang rajin dan pintar.¹⁰⁸

c. Manajemen masih belum dilakukan dengan baik

Salah satu problem yang terjadi di lingkungan Pondok Pesantren adalah manajemen di lingkungan Pondok Pesantren masih belum tertata rapih. Semua otoritas masih dipegang oleh leader yaitu kiyai. Jadi staf yang ada di Pondok Pesantren yang berupa para ustad tidak mempunyai

¹⁰⁷ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, ..., hlm. 164

¹⁰⁸ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, ..., hlm. 165.

wewenang tanpa sekali untuk mengambil keputusan. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen pesantren adalah manajemen yang masih bersifat mono, sebagaimana yang telah diterangkan diatas.¹⁰⁹

D. Penelitian Yang Relevan

Kajian atau telaah pustaka adalah kegiatan memahaami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi penelitian.¹¹⁰ Kajian pustaka merupakan bagian yang mengungkapkan teori atau hasil penelitian dari kajian yang relevan dengan masalah yang diteliti agar penulis dapat belajar dari penelitian. Untuk mempermudah penyusunan Tesis ini, maka penulis akan membandingkan beberapa karya yang ada relevansinya dengan judul Tesis ini. Dengan kata lain untuk menunjukan topik yang diteliti belum pernah diteliti oleh peneliti lainnya dalam kontek yang sama serta menjelaskan posisi penelitian yang dilakukan oleh yang bersangkutan, yaitu sebagai berikut:

- a. Wahyu Hadi Leksono.¹¹¹ Penelitian tersebut berusaha untuk menganalisis proses manajemen kurikulum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum di Pondok Pesantren Ibnu Taimiyyah, yang memadukan tiga kurikulum yaitu: Kurikulum Kementerian Arab Saudi, Kementerian Agama Republik Indonesia dan Program Wajib Belajar 9 Tahun. Sedangkan manfaat dari penelitian tersebut adalah untuk menambah pengetahuan dan referensi juga sebagai masukan untuk lebih meningkatkan manajemen kurikulumnya.

Hasil penelitian tersebut meliputi: *Pertama*, Perencanaan kurikulum meliputi tujuan, konten/isi kurikulum, aktivitas belajar, sumber dan evaluasi pembelajaran, kalender pendidikan, perangkat

¹⁰⁹ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren,*, hlm. 166.

¹¹⁰ Suharsini Arikunto, *Manajemen Peneliitian*, (Jakarta: Rinika Cipta, 2005), hlm. 58.

¹¹¹ Wahyu Hadi Leksono, *Manajemen Kurikulum Pondok Pesantren Ibnu Taimiyyah Kebokura Kecamatan Sumpiuh Banyumas, Tesis* (Purwokerto: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto 2017)

pembelajaran (prota, promes, silabus dan rencana pembelajaran), dan struktur kurikulum yang dimasukkan dalam kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Untuk mengembangkan kurikulum pihak Pondok Pesantren mengadakan pertemuan para ustadz sepekan sekali dan studi banding ke Pondok Pesantren yang lain. *Kedua*, Pengorganisasian kurikulum terdiri dari pemilihan dan mengurutkan bahan pelajaran, kontinuitas kurikulum, keseimbangan bahan pelajaran, alokasi waktu yang disesuaikan dengan program wajib belajar sembilan tahun, membuat jadwal pembelajaran, dan pembagian tugas mengajar, yang dilaksanakan setiap awal tahun pembelajaran. *Ketiga*, Pelaksanaan kurikulum yaitu kurikulum terbagi menjadi dua bagian yakni kurikulum di tingkat sekolah yang bertanggungjawab yaitu pimpinan pesantren dan kurikulum di tingkat kelas sebagai penanggung jawab adalah guru. Pondok Pesantren Ibnu Taimiyyah dalam merealisasikan kurikulum dengan mengintergrasikan sistem pendidikannya secara total ke dalam sistem pendidikan sekolah. *Keempat*. Evaluasi kurikulum merupakan penilaian hasil belajar yang dilaksanakan 4 kali dalam setahun yaitu pertengahan semester dan akhir semester. Pembuatan alat evaluasi / soal penilaian tengah semester dan akhir semester dibuat sendiri oleh para guru, sedangkan untuk Ujian Akhir Sekolah bagi Program Ula dan Program Wustho soal dibuat oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama.

- b. Inten Mustika Kusumaningtias.¹¹² Penelitian tersebut berusaha menjabab persolan kepemimpinan profetik perspektif Mohammad Roqib dan Mohammad Thoha Alawiy serta implementasi kepemimpinan profetik kiyai di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath Thohiriyyah.

Sedangkan hasil penelitian ini mengungkapkan pandangan Mohammad Roqib terhadap kepemimpinan profetik sebagai sebuah

¹¹² Inten Mustika Kusumaningtias, Implementasi Kepemimpinan Profetik Di Pesantren Mahasiswa An Najah Dan Pondok Pesantren Ath Thohiriyyah, *Tesis*, (Purwokerto: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2017)

kepemimpinan ideal yang dinisbatkan kepada nabi, yang memiliki *ultimate goal* berupa penyempurnaan akhlak melalui pendekatan empat sifat; shidiq, amanah, fathonah dan tabligh dan disertai tiga pilar (Transendensi, Liberasi dan Humanisasi) sebagai realisasi misi profetik (pembentuk *khoiru ummah*). Sedangkan Mohammad Thoha berpandangan kepemimpinan profetik merupakan kepemimpinan berbasis akhlak dengan empat sifat pemimpin (shidiq, amanah, tabligh, dan fatonah). Penelitian yang penulis dapatkan di lapangan, menemukan warna yang berbeda dalam implementasinya. Hal ini dipahami sebagai akibat dari perbedaan cara pandang kiyai terhadap kepemimpinan profetik yang juga dipengaruhi oleh Latar belakang pendidikan dan sosio historis. Mohammad Roqib dengan Pesantren Mahasiswa An Najah memiliki warna inklusif, dinamis, inovatif dan responsive terhadap perubahan zaman. Mohammad Thoha Alawy dengan Pesantren Ath Thohiriyyah memiliki warna yang kuat dalam komitmen menjaga tradisi adiluhung tradisional pesantren di tengah era global.

- c. Tukijan.¹¹³ Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Islam Nurul Huda dan Pondok Pesantren An-Nahl Karangreja Purbalingga dalam implementasikan manajemen humas yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan mengangkat prinsip-prinsip Islam yaitu nilai-nilai yang bersumber dari Al Qur'an dan Al Hadits antara lain *ta'aruf*, *tarahum*, *tafahum*, *tasyawur*, *ta'awun* dan *tafakul* dalam kegiatan seperti *ta'aruf* (tabligh akbar, majalah, buletin), *tarahum* (santunan santri, kegiatan kesantrian OPPINDA, Gemapenta), *tafahum* (praktik dakwah lapangan, tata tertib, pengajian umum), *tasyawur* (seminar, rapat, diskusi), *ta'awun* (PHBI, panitia seminar, pelatihan, kerja sama antarlembaga), *takaful* (kerja bhakti bedah rumah, kegiatan sosial).

¹¹³ Tukijan Implementasi Manajemen Humas Di Pondok Pesantren Islam Nurul Huda Dan Pondok Pesantren An Nahl Karangreja Kabupaten Purbalingga *Tesis* (Purwokerto: Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2016)

Berkaitan dengan masalah manajemen di Pondok Pesantren yang begitu kompleks dan selalu mendapat perhatian para Ahli serta para Peneliti, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dengan fokus pada *Planning, Organizing, Actuating and Controlling*. Peneliti tertarik mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap karena lembaga ini sudah dikelola secara modern tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisional berupa halqoh/sorogan dan bandongan serta menerapkan kuliah klasikal.

E. Kerangka Berpikir

Manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang lain. Dari sudut istilah manajemen berasal dari kata kerja “*manage*” yang berarti “menangani atau melatih”, sementara secara maknawiah berarti “memimpin, membimbing atau mengatur”.¹¹⁴ Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen. Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi *planning, organizing, actuating and controlling*.

Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen Pondok Pesantren. Tanpa perencanaan yang baik Pondok Pesantren tidak akan maju dan berkualitas. Berdasarkan proses tersebut terdapat tiga kegiatan yang harus dilaksanakan yaitu: 1) menilai situasi dan kondisi saat ini, 2) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang) dan 3) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan. Hal ini relevan dengan Al-Qur’an surat Ar-Ra’du: 11.

¹¹⁴ Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*, (Jakarta: PT. Bharata Karya Aksara, 2006), hlm. 9.

..... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ.....

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.....¹¹⁵

Pengorganisasian pada Pondok Pesantren seharusnya dilakukan untuk memberikan kejelasan dalam upaya pelaksanaan dan fungsinya dengan komponen terkait. Artinya Pondok Pesantren harus tetap memiliki aturan main dalam upaya menjalankan tujuan berdirinya Pondok Pesantren. Struktur organisasi di Pondok Pesantren biasanya tidak menunjukkan adanya *hierarchical bureaucracy*, namun lebih mencerminkan ciri *democratic*. Oleh karena itu struktur organisasi Pondok Pesantren (*organization chart*) yang sederhana dan jelas menggambarkan fleksibilitas penyelenggaraan Pondok Pesantren.

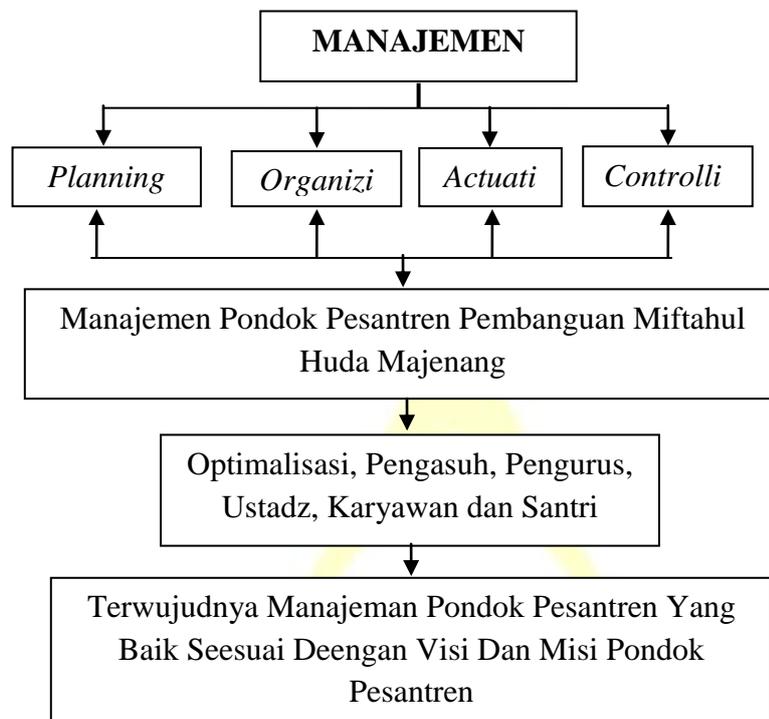
Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan tugas Kiyai sebagai pemimpin di Pondok Pesantren harus mampu membangkitkan semangat kerja para pengurus di pesantren. Berkenaan dengan penggerakan dalam pengelolaan Pondok Pesantren, maka kewajiban pemimpin untuk memberikan pengarahan dan motivasi dengan pendekatan manusiawi agar tujuan organisasi yang sudah direncanakan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu faktor kepemimpinan kiyai mempunyai peranan sentral dalam meningkatkan semangat personil pondok.

Berkaitan dengan pengawasan di Pondok Pesantren dapat dilakukan sejak penyusunan rencana, pelaksanaan kegiatan, aktivitas orang-orang yang terlibat data pengelolaan di Pondok Pesantren serta berbagai upaya menggerakkannya, sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat berhasil dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan di Pondok Pesantren berfungsi sebagai supervisi dan evaluasi yang erat kaitannya dengan perencanaan masa yang akan datang sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya.

¹¹⁵ Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*,....., hlm. 250.

Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini yang akan diteliti mengenai Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Secara lengkap sebagaimana disajikan sebagai berikut:

Gambar 02: 04 Alur Kerangka Pikir



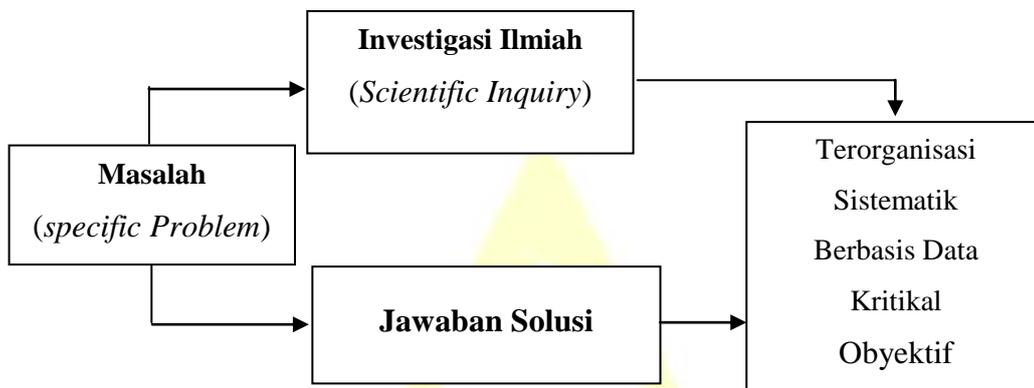
IAIN PURWOKERTO

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian adalah sebuah proses investigasi ilmiah terhadap sebuah masalah yang dilakukan secara terorganisir, sistematis, berdasarkan pada data yang terpercaya atas suatu atau beberapa masalah yang diteliti.¹

Gambar 03: 01 Definisi Penelitian



Dengan demikian penelitian yang baik harus berangkat dengan adanya masalah tertentu, sehingga langkah kritis pertama yang dilakukan adalah pengungkapan masalah yang menjadi landasan perlukannya sebuah penelitian.² Dalam penelitian ini, penulis akan mendeskripsikan dan mengkaji permasalahan yang berkaitan dengan manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Cilacap yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

A. Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field reseach*) yang bersifat *Deskriptif Kualitatif*. Yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai gejala yang ada, yakni keadaan gejala

¹ Agus Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Dersertasi Ilmu Manajemen*, (Semarang: Univertas Dipenogoro, 2006), hlm. 1

² Agus Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Dersertasi Ilmu Manajemen*,....., hlm. 2

menurut apa adanya pada saat penelitian itu dilakukan.³ Jenis pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dari lokasi penelitian.⁴ Sedangkan dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Kata kualitatif menyiratkan penekanan pada proses dan makna yang tidak dikaji secara ketat atau belum diukur dari sisi kuantitas, jumlah, intensitas atau frekuensinya. Maka pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, dalam penelitian dipahami berdasarkan sudut pandang manajemen yang diterapkan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Cilacap.

Kesimpulan dari berbagai pendapat para pakar, bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post *positivisme* yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu fenomena. Metode penelitian ini menggunakan teknik analisis mendalam (*in depth analysis*), yaitu mengkaji masalah secara kasus per kasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya. Tujuan metodologi ini bukan suau generalisasi tetapi pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah.⁵

Sedangkan pendekatan kualitatif digunakan sebab masalah yang diteliti memerlukan suatu pengungkapan yang bersifat deskriptif dan komprehensif, pemilihan pendekatan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa data yang hendak dicari adalah data yang menggambarkan manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda. Dengan demikian, data yang dicari lebih tepat jika diobservasi secara langsung selanjutnya dianalisis. Pelaksanaan metode penelitian deskriptif kualitatif tidak terbatas hanya sampai pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. Selain itu, semua data yang

³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2010), hlm. 234

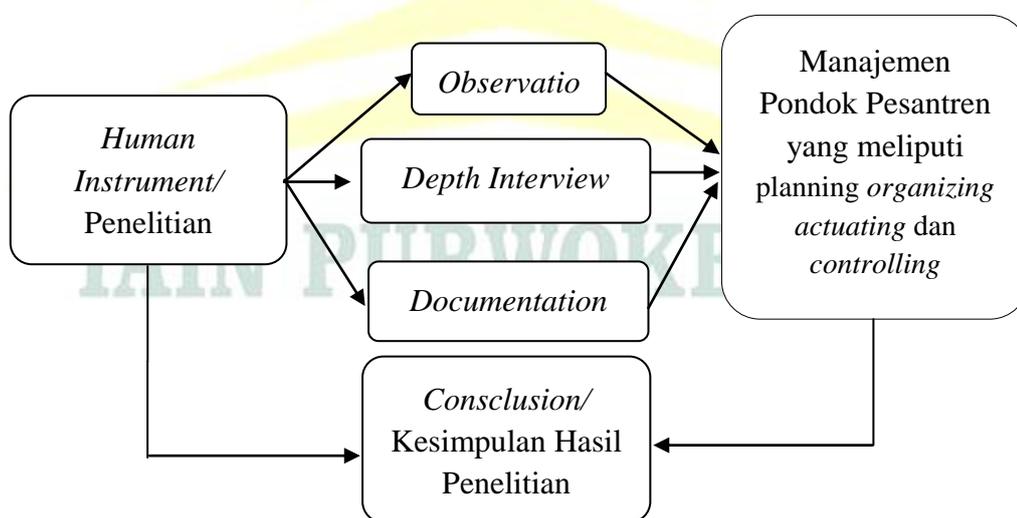
⁴ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarta, 2011), hlm. 26.

⁵ Danu Eko Agustinova, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Calpulis, 2015), hlm.10.

dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti. Pendekatan deskriptif, terlihat dari data yang dikumpulkan yakni berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Hal itu merupakan bukti adanya penerapan metode kualitatif. Maka dari itu, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut bisa berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, rekaman video, dokumen pribadi, catatan atau memo dan dokumen resmi lainnya.

Hal ini sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yaitu: mempunyai latar alamiah, manusia sebagai alat (*instrumen*), menggunakan metode kualitatif, analisis data secara induktif, teori dari dasar (*grounded theory*), deskripsi lebih mementingkan proses daripada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh fokus, adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, desain yang bersifat sementara dan hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama. Desain penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 03: 02 Desain Alur Penelitian



Prosedur pelaksanaan penelitian kualitatif bersifat fleksibel sesuai dengan kebutuhan, serta situasi dan kondisi di lapangan.⁶ Sedangkan tujuan penelitian kasus dan penelitian lapangan adalah untuk mempelajari secara

⁶ Kuntjojo, *Metodologi Penelitian*, (Tanpa Keterangan: 2009, hlm. 16).

intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga atau masyarakat. Jadi, penulis mewujudkan hasilnya dalam bentuk kata-kata atau kalimat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*). Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus di mana studi kasus merupakan strategi penelitian yang di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu.⁷ Penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang valid (*soheh*) dengan tujuan dapat diterima dibuktikan dan dapat dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk menahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang bersangkutan dari data alami dan mempunyai akurasi yang mendalam.⁸

Kemudian untuk lokasi penelitian ini di Pondok Pesantren (Ponpes) Pembangunan Miftahul Huda Kampung Cigaru I, Majenang, Kabupaten Cilacap, merupakan salah satu ponpes terbesar di wilayah Cilacap bagian barat yang kini diasuh oleh KH. Muklis Sufyan. Di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap kini terdapat kurang lebih 750 santri terdiri dari 300 santri putra dan 450 santri putri. Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, dalam perjalanannya mengalami lika-liku sejarah yang cukup panjang. Dulu tempat berdirinya Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang adalah merupakan daerah rawa yang dikenal dengan sebutan Rawa Ruum.

Penentuan lokasi penelitian ini berdasarkan beberapa pertimbangan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Seiring kemajuan teknologi dan imbas arus globalisasi, animo masyarakat terhadap pesantren meningkat.

⁷ John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), hlm. 20.

⁸ Abdul Manab, *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hlm. 1.

2. Eksistensi pesantren semakin didukung oleh regulasi pemerintah yang menuntut adanya peningkatan tata kelola lembaga pesantren yang dibukan dengan adanya penghargaan ISO 9001: 2008.
3. Unit kegiatan pendidikan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang sudah relatif lengkap dari pengajian Al-Qur'an, Kajian Kitab Salaf, Madrasah Diniyyah sampai pendidikan Formal dari RA sampai Perguruan Tinggi (STAIS).
4. Struktur kepengurusan lembaga pesantren berbasis keluarga sehingga loyalitas dan soliditas para ustadz atau pendidiknya tidak diragukan lagi.
5. Kecocokan penulis dengan tema pesantren untuk tesis ini dimana dosen pembimbing akademik mengarahkan penulis sebelumnya.
6. Keterbatasan daya, masa dan dana menuntut penulis untuk berhemat tenaga, waktu dan biaya dengan meneliti pesantren setempat.

B. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.⁹ Adapun bahwa sumber data di bagi menjadi tiga yaitu *person*, *place* dan *paper*. Sedangkan dalam penelitian ini:

1. *Person* adalah sumber data yang berupa orang, yaitu Kiai, pengasuh, ustadz, santri.
2. *Place* adalah sumber data yang berupa tempat yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap.
3. *Paper* adalah sumber data yang berupa simbol, misalnya: profil pondok pesantren, visi, misi dan tujuan pondok pesantren, program kerja pondok pesantren dan data-data yang relevan dengan manajemen pondok pesantren Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap.

Kemudian data adalah kenyataan yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan nyata. Kejadian adalah sesuatu yang terjadi pada saat tertentu. Data merupakan sumber informasi atau bahan mentah

⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,....., hlm. 112

informasi.¹⁰ Data adalah catatan atas kumpulan fakta. Data merupakan bentuk jamak dari *datum*, berasal dari bahasa Latin yang berarti “sesuatu yang diberikan”. Dalam penggunaan sehari-hari data berarti suatu pernyataan yang diterima secara apa adanya. Pernyataan ini adalah hasil pengukuran atau pengamatan suatu variabel yang bentuknya dapat berupa angka, kata-kata, atau citra.¹¹

Data pada penelitian kualitatif adalah keseluruhan situasi sosial yang meliputi *place* (tempat), *actor* (pelaku) dan *activity* (aktivitas) yang berinteraksi secara sinergis. Data pada penelitian ini adalah keseluruhan kegiatan manajemen pondok pesantren yang meliputi yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*). Jadi yang dimaksud data dalam penulisan tesis ini adalah catatan atas sekumpulan fakta yang digali dari Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Data dimaksud ada yang berupa dokumen surat, daftar, tabel angka, diagram dan lain sebagainya saat observasi lapangan, kata-kata dari responden saat wawancara, data visual, foto/gambar, citra dan fakta lainnya yang diserap dari sumbernya ketika pengamatan dilakukan di lokasi penelitian yakni di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Dalam penelitian subyek bisa dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu sebagai berikut:

1. *Self-report Data* (data subyek).

Data subyek adalah jenis data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik orang atau sekelompok orang yang menjadi subyek. Dengan demikian, data subyek merupakan data yang dilaporkan oleh individu atau sekelompok. Data subyek diklarifikasi berdasarkan bentuk tanggapan yang diberikan berupa verbal (lisan), tertulis dan ekspresi, dari hasil pertanyaan. Dalam penelitian ini yang termasuk data subyek adalah kyai, pengurus (orang yang menjadi pengurus pondok pesantren), ustadz dan santri.

¹⁰ Tata Sutabri, *Sistem Informasi Manajemen*, Yogyakarta: Andi, 2005), hlm. 16

¹¹ https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan/ dikutip pada tanggal, 18 Mei 2018.

2. Data Fisik (*Physical Data*).

Data fisik merupakan data jenis data penelitian yang berupa obyek atau benda-benda fisik, seperti masjid, gedung, kitab kuning, pondok (tempat menetap) dan lain sebagainya.

3. Data Dokumenter (*Documentary Data*).

Yang peneliti maksud dengan dokumen yaitu: faktur, jurnal, surat-surat, notulen hasil rapat atau dalam bentuk laporan program yang berkaitan dengan judul (obyek). Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.¹² Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan, baik pertanyaan tertulis atau lisan, apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bias berupa benda, gerak atau proses sesuatu, apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatan yang menjadi sumber data, sedangkan isi catatan subjek penelitian atau variable penelitian.

C. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur/cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam sebuah penelitian yang dilakukannya. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini, agar data yang akurat penulis menempuh beberapa teknik sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi menurut Sukandarrumidi ialah pengamatan dan pencatatan sesuatu obyek dengan sistematis fenomena yang diselidiki. Menurutnya, observasi dapat dilakukan sesaat ataupun mungkin dapat diulang.¹³ Data yang diperoleh adalah untuk mengetahui sikap dan perilaku

¹² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Bina Aksara, 2013), hlm. 172.

¹³ Sukandarrumidi, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm. 69.

manusia, benda mati atau gejala alam. Metode ini dipergunakan untuk memperoleh data tentang Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Seperti letak geografis, keadaan guru/ustadz, karyawan, santri, serta sarana prasarana pendidikan lainnya.

Untuk memperoleh data yang valid maka diperlukan petunjuk-petunjuk dalam mengadakan observasi. Adapun petunjuk-petunjuk untuk mengadakan observasi antara lain: peroleh dahulu pengetahuan tentang yang akan diobservasi, merumuskan masalah dan aspek-aspek khusus dari penelitian, membuat suatu cara untuk mencatat hasil observasi, membatasi tingkat kategori yang akan digunakan, mengadakan observasi secermat mungkin, mencatat setiap gejala secara terpisah dan ketahui baik-baik alat pencatatan dan tata cara mencatatnya sebelum melakukan observasi.¹⁴ Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang manajemen meliputi Perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*) di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

Dalam menggunakan metode ini, penulis lakukan dengan terjun langsung ke lapangan untuk melihat, mengamati dan mengumpulkan data secara langsung bagaimana manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Miftahul Huda Majenang yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*). Hasil dari pengamatan itu penulis catat sesuai dengan kata-kata penulis sendiri. Selain itu, penulis juga mencatat apa-apa yang sekiranya mendukung terhadap penelitian ini guna memperoleh informasi tentang data yang dibutuhkan.

Alasan penulis menggunakan teknik observasi ini karena memungkinkan penulis untuk memahami perilaku orang yang terlibat dalam proses Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Observasi dilakukan dengan cara mengamati serta melakukan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek

¹⁴ Sutrisno Hadi, *Metodologi, Research Jilid 2*, (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm. 155-157.

penelitian. Maksud dari penggunaan metode ini adalah untuk mengetahui secara langsung pelaksanaan manajemen Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang serta berbagai hal yang berkaitan dengan perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*).

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*Interviewer*) sebagai pengaju atau pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai (*Interviewee*) sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu.¹⁵ Wawancara adalah sebuah percakapan antara dua orang atau lebih yang pertanyaan diajukan peneliti kepada subjek atau sekelompok subjek penelitian untuk dijawab. Pada penelitian kualitatif wawancara mendalam dapat dilakukan dengan dua cara. Pertama, wawancara sebagai strategi utama dalam mengumpulkan data. Pada konteks ini catatan data diperoleh berupa transkrip wawancara. Kedua, wawancara sebagai strategi penunjang tehnik lain dalam mengumpulkan data seperti observasi partisipan, analisis dokumen dan fotografi.¹⁶

Wawancara atau interview adalah suatu metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan jawaban dari responden dengan jalan Tanya jawab sepihak. Dikatakan sepihak karena dalam wawancara ini responden ini respondent tidak diberi kesempatan sama sekali untuk mengajukan pertanyaan.¹⁷ Metode ini penulis gunakan untuk mengadakan wawancara dengan Pengasuh, Pengurus, Asatidz dan santri. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, meliputi yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*).

¹⁵ Basrowi Dkk, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 127.

¹⁶ Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, (Yogyakarta: Teras, 2001), hlm. 130.

¹⁷ Sulistiorini, *Evaluasi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 84.

Adapun langkah-langkah dalam wawancara antara lain: 1) menyusun daftar pertanyaan yang akan di tanyakan kepada responden, 2) melakukan wawancara dengan responden dan 3) menganalisis hasil wawancara. Wawancara yang ditujukan untuk memperoleh dari individu dilaksanakan secara individual.¹⁸ Sebelum melaksanakan wawancara para peneliti menyiapkan instrumen wawancara yang disebut pedoman wawancara (*interview guide*). Pedoman ini berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang meminta untuk dijawab atau di respon oleh responden. Isi pertanyaan atau pernyataan bisa mencakup fakta, data, pengetahuan, konsep, pendapat, persepsi atau evaluasi responden berkenaan dengan fokus masalah atau variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian.

Tujuan wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka serta menggali data yang bersifat subyektif dari informan. Wawancara mendalam ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Sedangkan teknik ini memiliki beberapa macam, antara lain:

a. Wawancara terstruktur (*Structured interview*)

Wawancara terstruktur adalah tanya jawab yang telah disiapkan instrumennya secara detail. Hal ini dilakukan bila peneliti, pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh.

b. Wawancara semi terstruktur (*Semistruktur Interview*).

Wawancara semi terstruktur adalah Tanya jawab dalam kategori *in depth interview* (wawancara mendalam) dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Dalam hal ini pewawancara harus mendengarkan dengan teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

¹⁸ Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 216.

c. Wawancara tak terstruktur (*Unstructured Interview*).

Wawancara tak terstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.¹⁹

Wawancara yang penulis lakukan adalah bebas terpimpin yaitu perolehan data dengan cara menyiapkan pedoman wawancara akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak terikat oleh daftar pertanyaan yang diterapkan. Proses wawancara berlangsung secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kebutuhan agar diperoleh data dan kesimpulan yang terbaik. Teknik ini penulis gunakan untuk menggali data dari narasumber yaitu: kyai (pengasuh), pengurus pondok pesantren, dalam hal upaya-upaya yang dilakukan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam pengelolaan manajemen pondok pesantren. Sedangkan wawancara kepada ustadz dan santri dimaksudkan sebagai pengecekan dan validitas data yang telah tergal dari sumber data utama.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah cara lain untuk memperoleh data dari responden, penulis dimungkinkan memperoleh informasi dari bermacam-macam sumber tertulis atau dokumen yang ada pada responden atau tempat, dimana responden bertempat tinggal atau melakukan kegiatan sehari-harinya dan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya.²⁰

Metode ini digunakan oleh peneliti dengan cara menanyakan dan mempelajari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh pondok pesantren yang berhubungan dengan kegiatan manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang yang meliputi Perencanaan

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 386-387

²⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 274.

(*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*). Data yang diperoleh melalui metode ini yaitu dokumen atau arsip yang dimiliki oleh pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang yang bersifat dokumenter, seperti jumlah Ustadz dan Ustadzah, jumlah Pengurus pondok pesantren, jumlah santri, serta data-data mengenai sarana dan prasarana visi misi pondok, letak geografis pondok pesantren dan lain sebagainya.

D. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.²¹ Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah aktivitas yang dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung, dilakukan mulai dari mengumpulkan data sampai pada saat penulisan laporan.²²

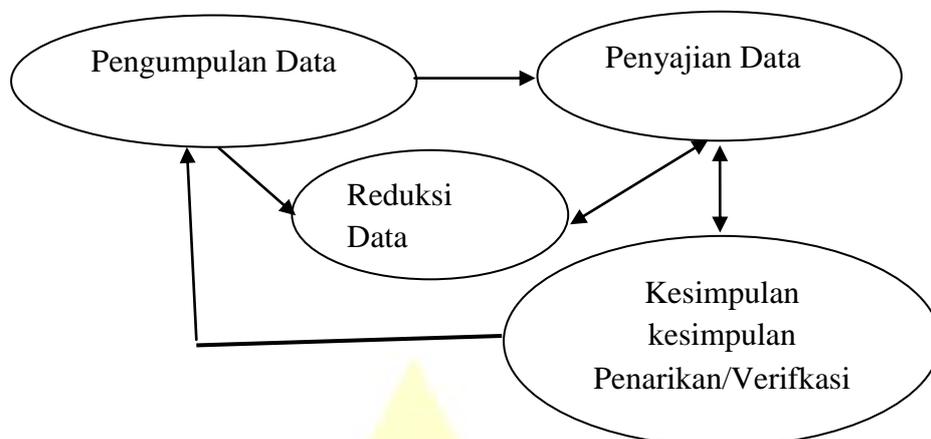
Pada dasarnya semua teknik analisis data kualitatif meliputi prosedur pengumpulan data, *input* data, analisis data, penarikan kesimpulan dan verifikasi yang diakhiri dengan penelitian hasil temuan dalam bentuk narasi. Salah satu teknik analisis data adalah model interaktif. Penulis menggunakan *Model Miles and Huberman* yang mengemukakan bahwa analisis dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, penulis sudah melakukan analisis terhadap jawaban informan, apabila jawaban tersebut belum memuaskan, maka penulis mengajukan pertanyaan kembali sampai diperoleh data yang dianggap kredibel. Aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukakan secara interaktif dan berlangsung

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 334.

²² Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2016), hlm. 176.

secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Teknik analisis data yang peneliti gunakan tergambar pada bagan berikut:

Gambar 03: 03 Teknik Analisis Data



Operasional analisis data model *Miles* dan *Huberman* yang akan peneliti gunakan dijelaskan dalam mekanisme berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan penelitian berfungsi untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan. Pada tahap ini semua data-data yang dianggap memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti diambil semua, jadi belum terlihat data yang fokus pada masalah.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.²³ Pada tahap reduksi ini, banyaknya jumlah data penelitian disederhanakan sesuai dengan masalah pokok penelitian sehingga data tersebut mudah untuk dilakukan analisis.

Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian ini masih berlangsung. Peneliti mengumpulkan semua hasil penelitian yang

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif,*, hlm. 338.

berupa wawancara, foto-foto, dokumen-dokumen pondok pesantren, serta catatan penting lainnya yang berkaitan dengan manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*). Selanjutnya peneliti memilih data-data pokok yang berkaitan dengan penelitian, kemudian memilih data-data yang penting dan menyusunnya secara sistematis dan disederhanakan. Pada tahap reduksi data ini hasil akhirnya akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penulis untuk mengumpulkan data yang lebih kredibel dan spesifik terkait dengan penelitian yang penulis lakukan. Setelah semua data yang dibutuhkan telah diperoleh, kemudian penulis melakukan penyajian data.

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah menyajikan data dengan mensistematiskan data yang telah direduksi sehingga terlihat lebih utuh. Dalam penyajian data, laporan yang sudah direduksi kembali digambarkan secara keseluruhan dan dari situ dapat dilakukan penggalian data kembali apabila dipandang perlu untuk lebih mendalami masalahnya.

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dengan cara dinarasikan. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sebagainya. Bentuk yang paling sering model data kualitatif selama ini yaitu teks naratif.²⁴ Pada tahap ini penulis menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk teks naratif, menyajikan hal-hal yang terjadi secara natural terkait dengan manajemen pondok pesantren.

4. Verifikasi Data

Verifikasi data adalah proses penarikan kesimpulan, dimana kesimpulan awal bersifat sementara dan akan berubah jika ditemukan bukti atau data yang kuat yang berbeda dengan data awal. Sebaliknya, jika

²⁴ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 131.

kesimpulan awal didukung dengan data-data baru yang ditemukan kemudian, maka kesimpulan awal tersebut dianggap dapat dipercaya (*kredibel*).

Penarikan kesimpulan dilakukan terhadap temuan penelitian. Kesimpulan atau verifikasi dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu pada awal peneliti mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dan selama proses pengumpulan data. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus-menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh. Dengan demikian, peneliti menarik kesimpulan terus menerus selama penelitian berlangsung. Analisis data kualitatif prosesnya berjalan sebagai berikut:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dalam hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesiskan, membuat ikhtisar dan membuat indeksinya.
3. Berfikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan dan membuat temuan-temuan umum.

Tahapan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut:

1. Membaca/mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data.
2. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data.
3. Menuliskan Model yang ditemukan.
4. Koding yang telah dilakukan.²⁵

Hasil dari analisis data adalah jawaban dari rumusan masalah yang dikaji yakni Manajemen di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda, meliputi: Perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*).

²⁵ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,, hlm. 248.

E. Uji Keabsahan Data

Untuk melakukan uji keabsahan data maka peneliti menggunakan triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.²⁶ Triangulasi dalam penelitian kualitatif diartikan sebagai pengujian keabsahan data yang diperoleh kepada beberapa sumber, metode dan waktu.²⁷ Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (relibilitas), dan *confirmability* (obyektivitas). Berbagai macam cara pengujian kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.²⁸

1. *Credibility* (validitas internal)

Dalam penelitian ini dilakukan berbagai kegiatan agar mendapatkan temuan dan inspirasi yang hasilnya lebih dipercaya, antara lain dengan cara:

- a. Memperpanjang waktu observasi di lokasi penelitian terkait dengan manajemen Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang Cilacap, dimaksudkan untuk membangun kepercayaan Ketua Yayasan dan Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang sebagai informan pokok yang pada akhirnya diharapkan tercipta hubungan secara lugas dan terbuka.
- b. Peneliti melakukan pengamatan secara terus menerus dengan tekun untuk memahami gejala dengan lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, fokus dan relevansinya dengan topik penelitian yang berkaitan dengan proses perencanaan (*Planning*), pengorganisasian

²⁶ Lexy J Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,....., hlm. 330.

²⁷ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidik & Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 294.

²⁸ Sugiyono, *Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif* ,....., hlm. 366-368

(*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*) manajemen pondok pesantren.

- c. Melakukan triangulasi, yang merupakan teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai bahan pembandingan terhadap data tersebut. Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan menggunakan sumber, metode dan teori.

2. *Transferability* (validitas eksternal)

Cara ini dilakukan untuk membangun keterahlian, dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan uraian rinci untuk menjawab sejauh mana hasil penelitian dapat ditransfer kepada beberapa konteks lain. Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan hasil penelitiannya dengan teliti dan cermat yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu kepada fokus penelitian.

3. *Dependability* (reliabilitas)

Cara ini digunakan untuk mengetahui dan menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertahankan apa tidak, yaitu dengan audit dipendabilitas oleh auditor independen, biasanya dilakukan oleh dosen pembimbing guna mengkaji kegiatan yang dilakukan oleh peneliti.

4. *Confirmability* (obyektivitas)

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara pengecekan data, informasi, dan interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan audit (*auditerial*). Dalam pelacakan audit ini peneliti menyediakan bahan-bahan yang diperlukan, seperti data lapangan berupa:

- a. Catatan lapangan dari hasil pengamatan peneliti tentang proses perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*) manajemen Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang Cilacap.
- b. Wawancara dengan Ketua Yayasan dan Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang Cilacap berkaitan dengan proses perencanaan

(*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*).

- c. Dokumentasi terkait dengan kegiatan manajemen Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang Cilacap yang diwahi dengan proses perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*).

Dengan demikian, pendekatan *Confirmability* (obyektivitas) lebih menekankan pada karakteristik data yang menyangkut kegiatan para pengelolanya dalam mewujudkan konsep tersebut. Upaya ini bertujuan untuk mendapatkan kepastian bahwa data yang diperoleh tersebut benarbenar objektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan berkaitan dengan pengumpulan data, keterangan dari Ketua Yayasan dan Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang Cilacap. Triangulasi pada penelitian ini, peneliti gunakan sebagai pemeriksaan melalui sumber lainnya, hasil wawancara kemudian peneliti cek dengan hasil pengamatan yang peneliti lakukan selama masa penelitian untuk mengetahui bagaimana proses manajemen pondok pesantren yang berkaitan dengan proses perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*) di Pembangunan Miftahul Huda Majenang Cilacap.

IAIN PURWOKERTO

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang

1. Profil Pesantren

Pesantren Miftahul Huda atau yang lebih dikenal dengan pesantren Cigaru sesuai dengan nama kampung letak pesantren berada. Kampung Cigaru awalnya merupakan daerah rawa yang terkenal dengan sebutan Rawa Ruum yang dibuka oleh Bapak KH. Abdul Majid, beliau berasal dari Desa Klagon Karanganyar Kebumen. Kemudian pada tahun 1910 beliau mendirikan sebuah masjid atas bantuan Lurah atau Kepala Desa waktu itu yang bernama Karmanom kemudian masjid tersebut dikenal dengan sebutan Masjid Karmal Majid diambil dari gabungan nama Karmanom dan Bapak KH. Abdul Madjid. Sepuluh tahun kemudian yaitu pada tahun 1920 mendirikan Pondok Pesantren dengan jumlah santri yang masih terbatas serta dalam keadaan yang sederhana.¹

Setelah beberapa tahun Pondok Pesantren Cigaru berkembang cukup pesat dengan bertambahnya jumlah santri yang mengaji. Namun karena keadaan fisik beliau sudah semakin dimakan dengan bertambahnya usia beliau tetapi perjuangan senantiasa menuntut terus dan usaha yang beliau rintis bertambah maju maka beliau mencari seorang pengganti untuk meneruskan perjuangan beliau mendapatkan menantuyang bernama Bapak Muhammad Sufyan, alumni Pesanten Tremas Pacitan, maka keadaan Pesantren Cigaru maju cukup pesat dengan jumlah santri mencapai ribuan yang berasal dari berbagai pelosok tanah air bahkan luar negeri. Dari semenjak berdirinya hingga sekarang Pesantren Cigaru telah melalui perjalanan sejarah yang penuh dengan lika-liku.

Secara garis besar perjalanan sejarah Pesantren Cigaru dapat dibagi kedalam empat masa (periode):

¹ Dokumen Buku Arsip Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Dikutip Pada Tanggal, 08 Mei 2018.

a. Periode Embrional (1920-1935)

Dalam masa ini walau pesantren sudah berdiri dengan hanya beberapa orang santri, namun dengan kondisinya lebih pantas dipandang sebagai rintisan ke arah bentuk pesantren sebagai lembaga pendidikan. Sejak Bapak KH. Abdul Majid bermukim di Cigaru untuk memangku masjid maka mulai berdatangan para pemuda yang berasal dari tempat kelahiran beliau yakni Karanganyar Kebumen. Pada mulanya mereka ditampung di rumah Kyai serta bekerja menggarap tanah atau sawahnya Bapak Kyai Abdul Majid. Siang mereka gunakan untuk bekerja dan malam untuk mengaji (belajar Ilmu pengetahuan Agama islam), karena jumlah pemuda yang datang semakin bertambah maka didirikan sebuah pondok (rumah penginapan) didekat masjid.

Dengan sudah adanya rumah kyai, masjid dan pondok sebagai tempat mengaji santri makakomponen fisik inilah yang disebut Pondok Pesantren diantara para santri yang merintis berdirinya Pondok Pesantren Cigaru diantaranya adalah Bapak Salaman, Bapak Dimun, Bapak Salam, Bapak Sairodi, Bapak Mad Kaman dan Bapak Yasir. Lama kelamaan wibawa dan kharisma beliau mulai tampak serta berpengaruh kedalam masyarakat sekitar dan ramailah masjid yang dipenuhi jama'ah. Pengajian semakin ditertibkan baik yang bersifat sorogan maupun mingguan yang khusus kepada penduduk desa. Dari sinilah awal mula berdirinya pesantren Cigaru yang kemudian dapat berkembang dengan pesat yakni setelah pesantren dipegang oleh menantu beliau, selanjutnya dinamakan kedalam masa perkembangan.²

b. Periode Perkembangan (1935-1948)

Pada masa ini Pesantren Cigaru boleh dikatakan mencapai tingkat perkembangannya. Sebelum kyai sepuh yakni Bapak KH. Abdul majid wafat, beliau sangat beruntung dengan mendapat seorang pengganti yang mumpuni yakni putra menantunya yang bernama Bapak

² Dokumen Buku Arsip Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Dikutip Pada Tanggal, 08 Mei 2018.

KH. Sufyan Tsauri. Menyadari akan besarnya amanat serta keterbatasan yang ada pada beliau maka diserahkan kepada menantunya untuk melanjutkan pengelolaan pesantren.

Pribadi Bapak KH. Sufyan Tsauri disamping sebagai ulama yang memiliki pandangan luas berkat Ilmunya juga beliau seorang tokoh yang mampu membaca aspirasi masyarakat, sehingga beliau amat disegani baik oleh kawan maupun lawan. Kesibukan belajar dan berjuang mengisi lembaran sejarah pesantren Cigaru pada masa ini dan sulitlah meraba masa depan dari kelanjutan pendidikan dalam dunia pesantren yang hampir sebagian besar sangat tergantung pada otoritas sang Kyai. Demikian juga yang berlaku atas diri pesantren Cigaru, setelah Bapak KH. Sufyan Tsauri wafat karena kesehatan yang terus menurun karena beban yang dipikul sangat berat, disaat rakyat Indonesiamelakukan revolusi pisik dalam upaya mempertahankan kemerdekaan. Beliau masih bergerilya bersama anak buah yang kebanyakan terdiri dari para santri-santrinya, maka praktis pesantren berada dalam keadaan kosong. Rupanya demikian yang dikehendaki atas diri pesantren Cigaru, setelah bisa menunjukkan perkembangannya dalam dunia Ilmu, kini kembali mulai ditarik dari peredaran dan surut untuk beberapa saat yang belum bisa ditentukan dan semenjak itu pesantren Cigaru memasuki masa yang gelap serta menyedihkan, masa inilah yang kemudian disebut dengan masa Fatroh.³

c. Periode Fatroh (1948-1964)

Seperti yang dapat di temukan pada hampir setiap pesantren jika yang memimpin pesantren itu meninggal dunia sedangkan dari pihak keluarga belum ada yang siap menempati kedudukan sebagai pengganti, maka dengan mudah bagi pesantren tersebut mengalami kekosongan pemimpin yang berakibat mundur dan bahkan hancurnya pesantren yang bersangkutan. Demikian dengan pesantren Cigaru setelah wafatnya

³ Buku Arsip Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, dikutip Pada Tanggal, 08 Mei 2018.

Bapak KH. Sufyan Tsauri, maka keadaan pesantren semakin hari semakin mundur yang kemudian akibat situasi politik pada tahun 1950, pesantren Cigaru boleh di katakan lenyap dari peredaran.

Masa ini sungguh merupakan lembaran hitam yang cukup menyedihkan, dimana putra almarhum belum ada yang dewasa, sedangkan menantu kyai sepuh yang terkenal dengan Kiyai Abdul Majid (Bapak K.H Salamun) menjadi korban fitnah yakni dengan di terimanya ganjaran untuk masuk keNusakambangan bersama tokoh-tokoh umat Islam lainnya keadaan mulai berubah setelah situasi Negara kembali normal dan pada tahun 1963 atas prakarsa Bapak kyai Salamun menantu Bapak KH. Abdul Majid dan Bapak Kyai Djarir sebagai putra sulung dari Bapak KH. Sufyan Tsauri mengumpulkan puing-puing reruntuhan pondok Cigaru untuk di tegakan kembali. Saat itu kembali berdatangan beberapa orang santri untuk belajar di Cigaru yang kemudian berdirilah kembali Pondok Pesantren Cigaru kembali mulai mengadakan aktifitas sesuai dengan runtukan serta perkembangan zaman dan masa ini kita sebut sebagai masa berkembang.⁴

d. Periode Pertumbuhan (1964-sekarang)

Usaha untuk menumbuhkan kembali pesantren Cigaru setelah menjalani masa Fatroh di lakukan oleh Bapak KH. Salamun menantu Bapak KH. Abdul Majid dan Bapak KH. Djarir anak sulung Bapak KH. Sufyan Tsauri. Dengan modal beberapa para santri yang kebanyakan dari tetangga desa maka tumbuhlah pesantren demi setapak. Seangkatan dengan ini tumbuh pula beberapa buah Pondok Pesantren kecil di daerah Majenang yang kebanyakan di antara pengasuhnya adalah alumni Pondok Pesantren Cigaru pada masa Bapak KH. Sufyan Tsauri. Di antara Pondok Pesantren ini ialah pondok Cigaru 2, Pondok Pesantren Nyakra Salebu dan Pondok Bendasari Cilopadang Majenang.

⁴ Dokumen Buku Arsip Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Dikutip Pada Tanggal, 08 Mei 2018.

Keadaan sudah demikian berubah dari pada masa pertama adanya Pesantren di Cigaru, berbagai keunikan ditemui dalam masa ini sejalan dengan kejolak perubahan yang melanda masyarakat. Sungguh tantangan yang tidak ringan karena tumbuhnya kembali Pesantren Cigaru justru dalam kondisi dimana tuntutan kehidupan sudah demikian kompleks. Atas dasar kesadaran bersama serta dilandasi niat yang suci demi keluhuran Agama Allah maka sepakat diantara ketiga pesantren yaitu Cigaru 1 dan Pesantren Nyakra untuk bergabung dengan nama “Pesantren Pembangunan”.⁵

2. Letak Geografis

Kebanyakan orang menamakan Cigaru adalah sebuah desa, padahal yang sebenarnya Cigaru hanyalah merupakan Grumbul, atau istilah yang dipakai pada umumnya di sebut Dukuh atau Kampung atau Dusun. Dusun Cigaru merupakan salah satu dari tujuh Dusun didesa Cibeunying wilayah kecamatan Majenang Kabupaten Dati II Cilacap. Desa Cibeunying yang secara topografi (tata letak) daerah pegunungan dan sebagaian daratan rendah, 70% di Daerah Cibeunying adalah Daratan Pegunungan yang tergolong daerah subur. Dusun Cigaru termasuk daerah pinggiran kota kecamatan Majenang lebih kurang 3 Km ke kota Kecamatan dan lebih kurang 80 Km ke kota kabupaten Cilacap.⁶

Adapun batas-batas dusun Cigaru adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Barat di batasi oleh Dusun Babakan.
- b. Sebelah Selatan di batasi oleh jalan raya kabupaten yang menghubungkan Desa Jenang Kecamatan Majenang dan Desa Limbangan Kecamatan Wanareja.
- c. Sebelah Timur di batasi oleh Desa Jenang.
- d. Sebelah Utara di batasi oleh Dusun Cibuyut.

⁵ Dokumen di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Dikutip Pada Tanggal, 08 Mei 2018.

⁶ Hasil Wawancara Dengan Bapak KH. Mukhlis Sufyan, Selaku Pengasuh di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Dikutip Pada Tanggal, 08 Mei 2018.

3. Visi Dan Misi Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang.

a. VISI

Menjadi Pondok Pesantren terdepan dalam membentuk insan yang berakhlaqul karimah dan berwawasan global.

b. MISI

- 1) Mengembangkan pemahaman Al Quran dengan baik.
- 2) Mengembangkan pemahaman pengajian kitab kuning dengan baik dan aktual.
- 3) Memberdayakan dan mengembangkan sumberdaya manusia (SDM) yang profesional sesuai dengan tuntutan zaman.
- 4) Mengembangkan bahasa Lokal, B. Arab dan B. Inggris.
- 5) Mengembangkan Kurikulum Agama yang sesuai dengan masa kini dan yang akan datang.
- 6) Membiasakan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari- hari.

4. Profil Pendiri Dan Pengasuh.

a. Nama : KH. Mukhlis Sufyan.

b. Alamat : Jl. KH. Sufyan Tsauri Cigaru 1 Majenang Cilacap Jateng.

c. TTL : Cilacap, 17 Mei 1942.

d. Orang tua :

Ayah : KH. Sufyan Tsauri.

Ibu : Ibu Makonah.

Saudara : 8.

e. Pekerjaan: pengasuh pondok.

f. Riwayat pendidikan:

- 1) SR.
- 2) SMPN.
- 3) PP. Miftahul Ulum Lirap (Kebumen).
- 4) PP. Al-Falah (Ploso).⁷

⁷ Wawancara Dengan Bapak KH. Salim JS, Selaku Dewan Masyahih di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

5. Dewan Pengajar (Ustadz dan Ustadzah)

Ustadz maupun ustadzah memiliki tugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Disamping tugas-tugas pokok sebagai pengajar, juga terdapat beberapa ustadz. Ustadzah yang diberi tugas oleh pimpinan dan pengasuh Pondok Pesantren untuk membantu dalam mengelola, mengawasi di pondok maupun di asrama putra dan asrama putri. Ustadz/ustadzah Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang berjumlah 38 orang.⁸

Tenaga pendidik Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang terdiri dari beberapa latar belakang pendidikan yang berbeda, para ustadz atau ustadzah Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang ada yang merupakan alumni Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang beberapa tahun sebelumnya, ada yang mengabdikan langsung setelah selesai sekolah dan ada beberapa ustadz atau ustadzah yang dari luar lulusan S1 dan para ustadz/ustadzah di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang selain menjadi tenaga pendidik yang bertanggung jawab untuk mengajari Ilmu kepada para santri terdapat juga ustadz atau ustadzah yang memiliki kewajiban kepada kegiatan sehari-hari santri putra maupun santri putri, beliau yang meninjau langsung kegiatan santri di asrama masing-masing. Ustadz maupun ustadzah yang dipilih untuk menjadi tanggung jawab santri di setiap asrama adalah ustadz atau ustadzah yang belum menikah dan siap mengabdikan untuk Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, beliau juga diwajibkan untuk tinggal di asrama mengamati dan mengawasi kegiatan para santri.

6. Santri

Santri adalah sebutan untuk peserta didik di dunia pesantren. Santri yang paling lama tinggal di sebuah pesantren biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memegang tanggung jawab mengajar santri-santri yang muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah. Kedua

⁸ Hasil Wawancara dengan salah satu pengurus di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 08 Mei 2018.

santri kalong, yaitu murid-murid yang berasal dari desa di sekeliling pesantren yang biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajaran di pesantren mereka pulang pergi dari rumahnya sendiri.⁹

Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang merupakan Pondok Pesantren yang tidak hanya memberikan pelajaran Agama tetapi juga ada pelajaran umum. Sehingga Ilmu yang didapat oleh santri bukan hanya Ilmu Agama tetapi juga Ilmu sosial. Santri merupakan obyek dalam pembelajaran dan subyek dalam proses pembelajaran. Keadaannya sangat penting sehingga tanpa adanya santri kegiatan pembelajaran tidak akan bisa berlangsung. Sebuah Pondok Pesantren tidak akan terlepas dari belajar dan mengaji. Santri yang berada di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang terdiri dari santri tingkat Awaliyah sampai Tsanawiyah sedangkan dalam pendidikan formal mulai dari tingkatan sekolah dasar sampai perguruan tinggi.¹⁰ Saat ini, jumlah keseluruhan santri di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang kurang lebih mencapai 778 orang, jumlah tersebut terdiri dari santri putra dan santri putri.

B. Penyajian Data

Proses Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang mempunyai kedudukan yang strategis seperti tersedianya lembaga pendidikan formal (Sekolah dasar sampai perguruan tinggi). Pondok Pesantren merupakan tempat atau wadah bagi masyarakat untuk menimba Ilmu pengetahuan yang tidak hanya dalam bidang Agama tetapi mencakup bidang-bidang lain, seperti ekonomi, sosial, maupun teknologi. Dari sisi manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang telah berkembang secara dinamis, dari kepemimpinan yang sentralistik dan hirarkis. Pada awalnya, Pondok Pesantren dipimpin oleh Kiyai dengan segala titik tumpu kegiatan terletak dipunggungnya, seperti kiyai yang melakukan segala bentuk perencanaan (*planning*) sampai pada pengambilan keputusan

⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*,..., hlm. 87.

¹⁰ Wawancara Dengan Bapak KH. Abdulloh Musstajib, Selaku Dewan Masyahid Di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

(*decision making*). Fungsi organizing diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerjasama untuk memudahkan pelaksanaan kerja dalam hal ini peran kiyai di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang telah difungsikan dengan efektif dan berjalan dengan baik.

Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan kearah pencapaian tujuan melalui sebuah proses, sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas yang melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.¹¹ Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan yang melaksanakan fungsi-fungsi serta prinsip-prinsip dari manajemen. Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang meliputi: Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Pada perkembangannya proses manajemen Pondok Pesantren banyak mengalami perubahan yang semakin kompleks dan dinamis terdapat berbagai macam bentuk faktor baik eksternal maupun internal. Secara internal Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang mengalami pergantian kepemimpinan yang kemudian diteruskan oleh para putra-putra kiyai dan para keturunan kiyai. Mereka para putra kiyai memiliki pemikiran dan karakter yang berbeda-beda, hal ini yang menyebabkan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang semakin beragam dan memiliki wadah tersendiri dalam pengembangannya. Inti dari fungsi manajemen merupakan bagian yang sangat penting dalam proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan

¹¹ Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta: BPFE, 2003), hlm.7.

(*controlling*) karena secara khusus berhubungan dengan pelaku yang akan mengaktualisasikan kegiatan-kegiatan pesantren.

Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam menjalankan manajemennya telah menerapkan fungsi manajemen yang terdiri: Perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*) dan pengawasan (*Controlling*), ini secara efektif terbukti meskipun terbagi-bagi menjadi berbagai bebrapa lokasi namun mereka para pengurus selalu melakukan berbagai bentuk koordinasi pada tingkat bawah yang kemudian hasilnya akan disampaikan kedewan tertinggi yang ada di Pondok Pesantren tersebut. Setelah hasilnya disepakati maka kiyai secara kolektif membahas berbagai macam bentuk pendapat serta menentukan keputusan yang tepat agar diterima diseluruh komponen Pondok Pesantren dan diikuti oleh elemen-elemen yang ada di Pondok Pesantren baik oleh para santri, pengurus, maupun para masayikh dan para dzuriyah yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.¹²

Kemudian, untuk mempertahankan stabilitas kurikulum salaf yang menjadi ciri khas Pondok Pesantren, maka diterapkan manajemen salaf semi modern. Sehingga, meskipun banyak tantangan yang muncul seperti masukkan kurikulum formal dan manajemen yang lebih modern maka Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang tetap mempertahankan dan menjaga kurikulum salafnya.¹³

Dari paparan tersebut diatas, penerapan fungsi keempat manajemen (*planning, organizing, actuating* dan *controlling*) dapat berjalan sesuai dengan fungsinya. Proses manajemen Pondok Pesantren akan semakin efektif jika fungsi manajemen Pondok Pesantren diterapkan dan dijalankan dengan *ajeg (commitment)* oleh seluruh elemen yang ada di pondok pesantren. Manajemen Pondok Pesantren mampu mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang diambil oleh seluruh pengurus Pondok Pesantren, baik dari kalangan

¹² Obsrvasi di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

¹³ Hasil Observasi dan Wawancara di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

atas maupun bawah melalui musyawarah yang senantiasa menjunjung tinggi nilai-nilai pesantren dalam mencapai sebuah mufakat.

Secara umum, proses kegiatan manajemen mencakup kegiatan-kegiatan yang menjadi karakteristik *managerial function* (fungsi-fungsi manajemen), yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Proses pelaksanaan manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang adalah melakukan serangkaian kegiatan yang terbagi dalam empat fungsi, sesuai dengan pandangan George R. Terry tentang fungsi-fungsi manajemen yang pokok atau umum yang banyak digunakan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh Kiai dalam mengolah Pondok Pesantren. Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen, tanpa adanya perencanaan yang baik Pondok Pesantren tidak akan maju dan berkualitas. Berkaitan dengan perencanaan ini Pondok Pesantren merancang sejumlah kegiatan-kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap kegiatan apapun, agar suatu tujuan dapat berjalan secara efektif dan efisien bilamana sebelumnya sudah dipersiapkan dan direncanakan terlebih dahulu dengan matang, demikian juga Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam mewujudkan tujuan terlebih dahulu pimpinan Pondok Pesantren merancang perencanaan (*Planning*) yang berupa program-program dan kegiatan-kegiatan. Kegiatan akan berlangsung dengan efektif dan efisien bilamana sebelumnya sudah dilakukan tindakan dan persiapan serta perencanaan yang matang oleh jajaran yang ada di Pondok Pesantren. Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang merupakan lembaga pendidikan non formal yang didalamnya dihuni berbagi santri yang menetap, ada yang hanya menimba Ilmu Agama dan ada juga yang menimba Ilmu di luar pesantren yaitu pendidikan formal, untuk santri yang menimba Ilmu di luar

Pondok Pesantren mayoritas sekolah di MTs, MAN Majenang dan ada juga yang Kuliah di STAIS Majenang .¹⁴

Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam menghimpun berbagai santriwan atau santriwati, dikarenakan Pondok Pesantren tersebut memiliki kepentingan yang sama dalam memenuhi kebutuhan sebagai manusia yaitu mendidik Santri-santri agar paham Ilmu Agama, kepentingan itu menjadi tujuan bersama yang harus dicapai melalui kerjasama yang efektif dan efisien dalam hal ini kerjasama antara pimpinan Pondok Pesantren dan jajaran kepengurusan dibutuhkan. Untuk mewujudkan kerjasama itu, maka pimpinan atau pengasuh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang diawali dengan membuat perencanaan yang diawali dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menentukan Tujuan

Didalam suatu lembaga atau organisasi manapun pasti mempunyai suatu tujuan yang jelas, dengan adanya tujuan dapat mengetahui mau dibawa kemana tujuan pendirian dari organisasi. Sedangkan dalam pelaksanaan penulis menelusuri lokasi dan bertanya-tanya kepada salah satu pimpinan Pondok Pesantren yaitu Bapak KH. Muchlis Sufyan, beliau menuturkan demikian: “teng pondok meriki gadah sejo bilih Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda santri-santri saged mengembangkan kalih melestarikan kegiatan dakwah mboten mung saged moco kitab-kitab.”¹⁵

Dari pernyataan tersebut bahwa tujuan dari adanya Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang untuk mencetak kader ulama agar siap berperan dalam melestarikan dakwa Islam dan lulusan dari Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang tidak ketinggalan dengan zaman moderen.

¹⁴ Obsrvasi di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

¹⁵ Wawancara dengan Bapak KH. Muchlis Sufyan selaku pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

b. Perkiraan dan Perhitungan

Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam melakukan perencanaan dengan langkah berikutnya adalah memperkirakan atau memperhitungkan target keberhasilan yang akan diraih pada lima tahun yang akan mendatang, keberhasilan yang diharapkan bagi Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang adalah mencetak generasi pemuda yang handal dalam segi keagamaan dan pendidikan berbasis Agama.¹⁶

Dengan adanya pemikiran dan perhitungan kebaerhasilan tersebut diharapkan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang menjadi salah satu Pondok Pesantren yang terdepan dan mampu mengikuti bergantian zaman tanpa meninggalkan polah nilai-nilai salaf.

c. Penyusunan Program-program

Menyusun program-program kegiatan-kegiatan merupakan sebagai langkah tindakan yang dapat dievaluasi setiap akhir tahun. Program-program tahunan ini penting, karena setiap kegiatan dapat dirinci dan dapat diukur hasilnya sesuai dengan indikator yang telah ditentukan. Sedangkan program-program-program Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang dapat di lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 04: 01 Kegiatan Harian.¹⁷

No	Waktu	Kegiatan	Keterangan
1	04.00-05.00	Sholat Shubuh Berjamaah	Semua Santri
2	05.00-06.15	Mengaji Al-Qur'an	Semua Santri
3	06.30-13.30	Persiapan dan Pesantren umum Mengaji, bekerja, belajar dsb	Bagi yang Pesantren Santri non Pesantren

¹⁶ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

¹⁷ Dokumentasi Buku Induk Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, dikutip Pada Tanggal 12 Mei 2018.

4	13.30-14.00	Sholat Dzuhur Berjamaah	Semua santri
5	14.00-15.30	Istirahat Mengaji bandungan	Santri/penUstadz/u stadzahs
6	15.30-16.00	Persiapan dan Sholat Ashar	Semua santri
7	16.00-17.30	Pesantren Diniyah Ibtidaiyah	Santri MADIN
8	17.30-18.30	Persiapan dan Sholat Maghrib Berjama'ah	Semua santri
9	18.30-20.00	Mengaji klasikal, Madrasah Tsanawiyah & sholat isya	Semua santri
10	20.00-21.00	Mengaji Bandungan Takror	Semua santri Santri MADIN
11	21.30-22.00	Belajar sendiri & istirahat malam	Semua santri

Tabel 04: 04 Kegiatan Mingguan.¹⁸

No	Hari	Waktu	Kegiatan	Keterangan
1	Ahad	15.00-06.00	Tajwid Kubro & Sughro	Semua Santri
		07.00-13.00	Roan Bersih-bersih & olah raga	Semua Santri
2	Selasa	21.15-23.00	Bahsul Masail	Semua Santri
		05.00-06.00	Belajar Tasrif (Sorof)	Semua Santri
		06.00-06.30	Roan Bersih-bersih	Semua Santri
3	Jum'at	20.00-22.00	Al-barzanji & Khitobah	Semua Santri
		05.00-06.00	Ziarah kubur bersama	Semua Santri
		06.00-06.30	Roan bersih-bersih	Lingkungan
		16.00-17.30	Setoran Mukhafadzoh	Semua Santri

¹⁸ Hasil Dokumentasi di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Dikutip Pada Tanggal, 12 Mei 2018

Dari data table di atas penulis dapat disimpulkan bahwa di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang telah menjalankan fungsi-fungsi majenang yang berupa perencanaan (*Planning*) yang di dalamnya adanaya penyusunan program-program harian dan mingguan.

d. Prosedur

Prosedur merupakan rencana yang menerapkan metode yang biasa dipakai dalam semua kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Perbedaan dengan program-program adalah jika program-program menyatakan apa yang harus dikerjakan, berbicara prosedur yakni bagaimana melaksanakan pekerjaan tersebut. Selama pelaksanaan program-program, keberhasilan akan diperoleh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

Dalam hal ini prosedur diterapkan seperti yang di ungkapkan oleh beliau Bapak KH. Salim J.S, menyatakan sebagai berikut: “Untuk prosedur disini semua santriwan dan santriwati wajib mengikuti kegiatan yang telah ditetapkan oleh Pondok Pesantren dan apabila ada yang tidak mengikut tanpa izin pengurus maka akan terkena takzir (hukuman) sebagaimana yang sudah ada dalam pasal-pasal peraturan yang telah dibuat”.¹⁹ Di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam masalah prosedur atau ketentuan yang sudah dibuat harus dipatuhi oleh semua santri atau pengurus yang ada disitu, apabila ada yang melanggar maka sanksi atau hukuman akan menantinya bagi yang melanggar.

e. Anggaran(*Budget*)

Anggaran adalah suatu perkiraan atau taksiran yang harus dikeluarkan oleh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dan pendapatan (*incame*) yang diharapkan diperoleh pada masa datang. Dengan demikian *budget* dinyatakan oleh waktu, uang, serta unit-unit yang menjadi satuan pendidikan dalam melaksanakan

¹⁹ Wawancara Dengan Bapak KH. Salim J.S, selaku Dewan Masayih di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

pekerjaan guna memperoleh hasil yang diperoleh. Penyusunan anggaran Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang didasarkan pada ADRT dan realisasi tahun lalu.

Kemudian dalam perencanaan Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang peran dari seorang pemimpin Pondok Pesantren harus mampu merencanakan dan menyusun kebijakan. Perencanaan dan penyusunan semua kebijakan dilakukan melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh pimpinan Pondok Pesantren. Dalam setiap perencanaan menjadi proses penetapan tujuan dan pemilihan tindakan-tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga bisa dikatakan sebagai proses persiapan program-program kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk pencapaian tersebut.

Dalam konteks penyusunan perencanaan setiap program-program, hasil wawancara dengan Bapak KH. Munaji Abdul Qohar selaku pimpinan Pondok Pesantren, beliau menyatakan bahwa: “Setiap penyusunan program-program-program-program perencanaan yang dibuat oleh pengurus Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang semuanya harus mendapat persetujuan dari saya”.²⁰

Salah satu hal yang sudah wajar apabila seorang pimpinan Pondok Pesantren dapat merencanakan dan menyusun suatu kebijakan untuk pengembangan Pondok Pesantren, tentunya kelebihan seorang pimpinan Pondok Pesantren ketika merencanakan dan kemudian meruskannya dalam konsep kerja yang nyata dan dapat di aplikasikan dalam kehidupan lingkungan Pondok Pesantren. Dalam konteks ini, pimpinan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang menetapkan suatu kebijakan melalui prosedur melainkan pimpinan Pondok Pesantren tidak ikut serta atau terjun langsung, untuk lebih jelasnya seperti ungkapan Bapak Munaji Abdul Qohar, beliau menuturkan seperti: “Saya tidak terlibat secara tidak langsung dalam semua perencanaan yang dilakukan

²⁰ Wawancara Dengan Bapak KH. Munaji Abdul Qohar Selaku Pimpinan Pondok Pesantren Putri di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

oleh pengurus atau koordinator pesantren. Dalam hal ini pengurus atau koordinator masing-masing harus bisa merencanakan program-program-program-program dan apabila ada hal yang tidak bisa merencanakan, maka disarankan untuk berkoordinasi dengan pihak yang ada. Hanya saja setiap perencanaan harus melalui persetujuan saya”.²¹

Hal yang sama juga dikatakan oleh salah satu ustadzah di Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang yang menyatakan bahwa: “Kami disini hanya ditugaskan untuk merencanakan dan menyusun program-program yang sesuai dengan bidang yang kami kuasai. Hanya saja perencanaan tersebut harus melalui persetujuan pimpinan Pondok Pesantren melalui rapat kepengurusan, sehingga tidak memutuskan sendiri-sendiri”.²²

Dengan demikian, penentuan dari perencanaan yang disusun oleh kepala bidang atau koordinator masing-masing harus diketahui dan disetujui oleh pimpinan Pondok Pesantren. Hal ini sejalan dengan apa yang telah diatur dalam ADRT. Kemudian untuk proses penyusunan program-program perencanaan dan kebijakan melalui proses musyawarah yang dilaksanakan oleh jajaran dewan pengurus Pondok Pesantren tanpa melibatkan pimpinan Pondok Pesantren. Dalam konteks ini, pimpinan Pondok Pesantren hanya bertugas untuk memberikan persetujuan terhadap perencanaan dan kebijakan.

Selanjutnya, mengenai perencanaan manajemen Pondok Pesantren, Bapak KH. Mukhlis Sufyan, beliau megutarakan sebagai berikut: “Pada dasarnya setiap keputusan suatu kebijakan yang akan dijalankan harus melalui prosedur, di mana ada musyawarah terlebih dahulu. Biasanya yang terlibat dalam perumusan kebijakan adalah unsur-unsur penting dalam Pondok Pesantren, seperti kepala-kepala madrasah diniyah (MADIN), wakil kepala madrasah, tata usaha, kepala bidang atau koordinator, wali

²¹ Wawancara Dengan Bapak KH. Munaji Abdul Qohar Selaku Pimpinan Pondok Pesantren Putri di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

²² Wawancara Dengan Assyaful Musyafa Selaku Lurah Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 12 Mei 2018.

kelas, pengurus, bagian keuangan, pihak yayasan serta mitra kerja luaran”.²³

Kemudian, mengenai program-program yang baru di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, pimpinan Pondok yaitu Bapak KH. Mukhlis Sufyan menyatakan: Pada prinsipnya, unuk kebijakan atau program-program yang baru di sini tidak begitu terlalu banyak karena di sini, lebih memprioritaskan program-program-program yang sudah ada (maksudnya program-program yang sudah ada sebelumnya), begitu pun dengan para jajaran pengurus juga menjalankan apa yang sudah menjadi wewenangnya. Walaupun sekali terdapat perubahan, terlebih dahulu pasti akan dirapatkan atau dimusyawarahkan sesuai dengan kebijakan atau prosedur yang sudah ada.²⁴

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, bahwasanya seorang pimpinan Pondok Pesantren hanya melakukan pengesahan terhadap perencanaan yang sudah disusun tersebut. Dengan demikian, perencanaan yang disusun oleh kepala bidang masing-masing serta jajaran pengurus yang dimulai dari proses pengambilan kebijakan. Kemudian hasil dari rapat tersebut dibawa ke dalam forum rapat dengan diikuti oleh pimpinan Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang. Dari hasil rapat tersebut kemudian memutuskan kebijakan dengan mendengarkan masukan dari kepala bidang yang bersangkutan.²⁵

Dengan demikian, program-program yang baru tidak begitu banyak dirumuskan oleh jajaran pengurus Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Hal ini dikarenakan pengambilan kebijakan sudah diambil oleh pihak pimpinan Pondok Pesantren dan kebijakan yang dikeluarkan tidak lepas dari visi misi Pondok Pesantren Miftahul Huda

²³ Hasil Wawancara Dengan Bapak KH. Mukhlis Sufyan Selaku Pengasuh Pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

²⁴ Hasil Wawancara Dengan Bapak KH. Mukhlis Sufyan Selaku Pengasuh Pesantren di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

²⁵ Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

Majenang. Untuk visi misi Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang adalah menjadi Pondok Pesantren terdepan dalam membentuk insan yang berakhlaqul karimah dan berwawasan global, untuk memajukan Visi tersebut maka pimpinan Pondok Pesantren mewujudkannya dengan Misi Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda yang diantaranya mengembangkan pemahaman Al-Qur'an dengan baik, Mengembangkan pemahaman pengajian kitab kuning dengan baik dan aktual, memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang profesional sesuai dengan tuntutan zaman, mengembangkan bahasa Lokal, B. Arab dan B. Inggris, mengembangkan Kurikulum Agama yang sesuai dengan masa kini dan yang akan datang dan yang terakhir Membiasakan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.²⁶

Selanjutnya, dari hasil observasi melalui dokumen-dokumen yang ada mengenai perencanaan program-program-program-program baru memang tidak banyak. Kalaupun ada, sifatnya ke arah pengembangan, seperti pembelajaran maupun sarana prasarana mengikuti program-program yang telah digariskan oleh pihak pesantren.

Selanjutnya, hasil dari pengamatan di lapangan juga menyatakan bahwa kebijakan-kebijakan yang dirumuskan lebih banyak menggunakan musyawarah dan mufakat.²⁷ Dalam konteks kepemimpinan, semua keputusan harus melalui sepengetahuan oleh pimpinan Pondok Pesantren. Seperti yang dikatakan oleh Kh. M. Salim JS. Beliau menuurkan bahwa: "Semua dari bidang atau koordinator (pengurus) boleh merencanakan asal mendapat persetujuan pimpinan Pondok Pesantren. Keputusan yang bersifat rutin dan prinsip-prinsip wewenang yang diberikan pada jajaran pengurus Pondok Pesantren".²⁸

²⁶ Hasil wawancara dan Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

²⁷ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

²⁸ Wawancara Dengan Bapak Kh. M. Salim J.S Selaku Dewan Masayikh di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

Kemudian dari pihak masyarakat sekitar khususnya bagi para wali santri juga secara tidak langsung mendengarkan setiap keputusan yang direncanakan dan disusun oleh Pondok Pesantren. Hal ini apabila dianggap perlu maka akan dihadirkan beberapa wali santri yang secara kebetulan berada di sekitar Pondok Pesantren, maka langsung dilibatkan untuk mendengarkan dan diminta untuk memberikan pendapat atau masukan buat kemajuan Pondok Pesantren. Walaupun rencana yang sudah diinginkan terkait program-program-program-program Pondok Pesantren, masukan atau pendapat dari warga atau wali santri tetap di perhitungkan kembali.²⁹

Di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda untuk setiap hasil keputusan dan kebijakan yang akan dikeluarkan untuk prosedurnya tetap melibatkan orang lain, walaupun masalah yang mudah diputuskan, agar program-program-program-program yang dijalankan berjalan dengan lancar dan dijadikan sebagai pengalaman bagi yang terlibat untuk ke depannya nanti. Dengan demikian, program-program yang baru tidak banyak dirumuskan oleh pimpinan Pondok Pesantren. Hal ini dikarenakan pengambilan kebijakan sudah diambil oleh pimpinan Pondok Pesantren wajib melaksanakan program-program-program-program yang telah disusundan kebijakan yang dikeluarkan tidak keluar dari Visi-Misi Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*), menurut Terry bahwa pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi pondok pesantren, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia

²⁹ Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

dan materil yang diperlukan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil.³⁰

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang harus dilakukan oleh Pondok Pesantren dalam menjalankan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan departemen-departemen (pengurus Pondok Pesantren) serta penentuan hubungan kerjasama yang baik. Di bentuknya departemen-departemen bertujuan untuk pengelompokan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang ada di Pondok Pesantren agar kegiatan-kegiatan saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama.

Didalam ajaran Islam juga dijelaskan bahwa untuk menjalankan atau melakukan segala sesuatu harus didasarkan dengan cara terorganisir dan rapih. Organisasi yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda dipandangan bukan hanya semata-mata wadah, akan tetapi lebih menekankan kepada bagaimana sebuah pekerjaan dapat dilakukan atau dikerjakan secara rapi. Pengorganisasian bertujuan agar dalam setiap program-program yang dibuat tercapai dan dalam setiap pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Oleh sebab itu, jika dalam melaksanakan tidak sesuai dengan bidang keahlian seseorang, maka semuanya yang menjadi tujuan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda tidak akan berjalan dan membuahkan hasil yang diinginkan.

Selanjutnya untuk konsep pengorganisasian manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang sudah berjalan dengan terus menerus membaik, lancar, walaupun terkadang masing ada beberapa kekurangan dan hambatan dalam menjalankan tugas dari fungsi-fungsi *Organizing* dikarenakan profram-program yang sudah ditentukan dan

³⁰ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 15.

diberikan kepada pengurus kurang berjalan maksimal. Fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rancangan program-program lima tahun kedepan. Proses pekerjaan program-program Pondok Pesantren akan dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dengan koordinasi masing-masing bidang untuk mencapai hasil yang ingin dengan adanya mencapai tujuan tertentu dan menyerahkan semua proses pekerjaan kepada para ahli dibidang masing-masing koordinasi yang dikuasai sesuai dengan kemampuan.³¹

Dalam pengorganisasian ini, Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang mempunyai tahapan-tahapan, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Penentuan Kegiatan

Dalam hal ini pengasuh dan pimpinan Pondok Pesantren telah mengetahui, merumuskan, menentukan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan Pondok Pesantren. Untuk kegiatan-kegiatan yang ada dijelaskan oleh Nur Hidayat selaku Pengurus seksi Pendidikan mengutarakan diantaranya:

- 1) Program-program Harian yang terdiri dari pengajian harian dimulai dari ba'da subuh yang dikordinator oleh Zainal Muttaqin, pengajian Al-Qur'an umum, pengajian bandungan di ndalem masyayikh dan pengasuh yang dilaksanakan ba'da 'asar, Madrasah Diniyah Ibtidaiyah pengajian bandungan ndalem masyayikh dan pengasuh. ba'da maghrib, madrasah diniyah tsanawiyah pengajian sorogan klasikal, pengajian Al-Qur'an (SMP/MTs sederajat), ba'da isya yang dikordinator oleh Ari Rahma. Pengajian bandungan klasikal pengajian bandungan ndalem masyayikh dan pengasuh.
- 2) Kegiatan Harian yang diawali dengan sholat berjama'ah 'ashar, maghrib, 'Isya dan Subuh setelah itu dilanjutkan dengan adanya takror

³¹ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 19 Mei 2018.

(diskusi) pelajaran Madrasah Diniyah Ibtidaiyah (MADIN) dan takror pelajaran sekolah umum.

- 3) Program-program Mingguan, yang terdiri dari pengajian mingguan selasa pagi yang dikoordinator oleh Zainal Muttaqin, Pengajian tashrifan dilaksanakan setiap minggu pagi, pengajian tajwid kegiatan mingguan malam selasa, tahlil dan dzikrul ghofilinsyawir/ bahtsul masail malam jum'at dikoordinator: Nur Holis, sholawat al-barjanji khitobah jum'at pagi dikoordinator oleh Zaianal Muttaqin, ziarah makam muassis dan masyayikh jum'at sore dan muhafadzoh kitab untuk khataman.³²
- 4) Program-program bulanan yang terdiri dari kegiatan pengajian bulanan (Semaan juz 'amma) (Simtud Duror) (Pengajian Alumni) kegiatan pemutaran film motivasi & edukasi, majalah dinding dan Jurnalistik.
- 5) Program-program tahunan yang terdiri dari peringatan hari besar Islam di koordinator oleh saudara Nur Holis, kegiatan romadhon dan libur semester sekolah di koordinator oleh Zainal Muttaqin kemudian diklat dan seminar yang di koordinator oleh Ari Rahmat.

b. Departementasi

Departementasi merupakan bagian terpenting yang dibuat atau diadakan oleh pihak Pondok Pesantren untuk menjalankan kegiatan-kegiatan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan atau pengasuh Pondok Pesantren. Pengrus Pondok Pesantren yang dipilih oleh pimpinan atau pengasuh pesantren untuk menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, kemudian untuk demantermentasi mempunyai beberapa unit-unit yang menjadi satuan pendidikan dan masuk dalam struktur organisasi diantaranya adalah yang masing-masing dipimpin atau dikordiri oleh tiap-tiap unit yang menjadi satuan kepengurusan Pondok

³²Hasil Wawancara Dengan Nur Hidayat Selaku Pengurus di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 25 Mei 2018.

Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, untuk unit-unit dan tugasnya dapat dilihat dilampiran.³³

Dari hasil observasi di lapangan penulis menggambarkan bahwa pengorganisasian akan berjalan dengan baik dan efektif setidaknya pimpinan dan internal *stakeholders* harus dapat menjelaskan siapa dan melakukan apa, menjelaskan siapa memimpin siapa, menjelaskan saluran-saluran komunikasi dan memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran. Dalam arti luar, pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya. Sedangkan definisi sederhana pengorganisasian ialah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Setidaknya beberapa konsep itu telah sesuai dengan manajemen dalam sebuah organisasi yang meliputi tanggung jawab, wewenang, pendelegasian dan struktur organisasi. Di bawah ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktifitas pekerjaan. Dalam hal bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, tentunya diberikan kepada mereka yang memiliki keahlian dibidang masing-masing agar hasil yang didapat sesuai dengan harapan seluruh komponen yang efektif dan efisien.

Dalam hal ini Pimpinan atau pengasus Pondok Pesantren memeberikan perintah atau tanggung jawab kepada jajaran pengurus

³³Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 25 Mei 2018.

untuk melaksanakan program-program atau kegiatan yang telah diberikan oleh pimpinan atau pengasuh Pondok Pesantren.

b. *Wewenang (Authority)*

Wewenang di sini adalah hak untuk memutuskan dan mengarahkan orang-orang dalam melakukan sesuatu tindakan atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam menacapai tujuan organisasi. Paling tidak ada 3 karakteristik utama dalam konsep wewenang, yaitu:

- 1) Wewenang adalah hak.
- 2) Wewenang mencakup tindakan membuat keputusan, melakukan tindakan dan melaksanakan kewajiban
- 3) Wewenang adalah jaminan bagi pencapaian tujuan atau sasaran organisasi.

Karakteristik wewenang di atas dapat dikatakan pula dalam hasil wawancara dengan dewan pengurus Pondok Pesantren yang menyatakan bahwa: “Semua hasil pekerjaan dan keputusan memang berada di bawah wewenang atasan, baik itu Pimpinan atau pengasuh Pondok Pesantren yang kemudian diserahkan kepada saya sebagai pimpinan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Dan tentunya hal ini menjadi panutan untuk mencapai tujuan yang mutlak diperlukan dalam pengorganisasian secara efektif dan efisien”.³⁴

c. *Pendelegasian (Delegation)*

Pendelegasian adalah proses pemberian tanggung jawab yang dilakukan oleh pimpinan atau yang diberikan kepada Jajaran Pengurus Pondok Pesantren. Konsep delegasi ini merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi pimpinan Pondok Pesantren dalam mencari dan memberi tanggungjawab sebuah pekerjaan yang didalamnya ada beberapa Program-program, kegiatan-kegiatan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang yang harus dijalankan.

³⁴ Hasil Observasi dan wawancara dengan pengurus di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 25 Mei 2018.

Pada pokoknya ada resiko bagi pimpinan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, dikarenakan berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu tanggungjawab. Proses pemberian pekerjaan (*Job Diction*) yang diserahkan kepada bidang masing-masing pengurus Pondok Pesantren yang tentunya yang sudah ahli dalam melakukan pekerjaannya, akan tetapi Pimpinan Pondok Pesantren tetap ada wewenang dalam memantau atau mengawasi pekerjaan yang akan diberikan tersebut, dikarenakan hal itu dapat mengurangi kegagalan pencapaian tujuan dari program-program yang sedang dijalankan serta agar pengurus pondok merasa bahwa pimpinan Pondok Pesantren tidak begitu saja membiarkan bawahan mengerjakan sendiri, dalam arti diawasi demi kebaikan hasil yang dituju bersama.³⁵

d. Pertanggung jawaban (*Accountability*)

Tidak ada satu Pondok Pesantren yang dapat berhasil jika tidak ada sistem pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan atau yang diberi tanggungjawab akan suatu pekerjaan melaksanakan tugasnya secara benar. Pertanggungjawaban ini dapat dikembangkan dengan beberapa cara, yaitu: 1) Melalui pemeriksaan pribadi/ perorangan oleh pimpinan Pondok Pesantren. Setelah tugas- tugas diberitahukan kepada jajaran pengurus Pondok Pesantren, kemudian Pimpinan Pondok Pesantren dapat memeriksa dan melihat apakah pekerjaan yang sudah diberikan itu sudah dilakukan secara sempurna atau belum. 2) Jajaran pengrus Pondok Pesantren memberikan laporan kepada Pimpinan Pondok Pesantren. Laporan tersebut diatur sedemikian rupa, baik laporan harian, mingguan, bulanan atau semesteran dan 3) Melalui laporan yang diberikan oleh orang lain.³⁶

³⁵ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 25 Mei 2018.

³⁶ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 25 Mei 2018.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengasuh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, menjelaskan untuk membantu terlaksananya manajemen program yang pertama merumuskan tujuan yang ingin dicapai, menetapkan materi-materi pelajaran atau bidang studi untuk masing-masing program dibawah kendali naungan pondok, menetapkan dan mengangkat dewan asatidz atau dewan guru untuk mejalankan tugas-tugas yang sudah diberikan. Pengorganisasian di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dilakukan untuk memberikan kejelasan dalam upaya pelaksanaan dan fungsinya dengan komponen terkait. Artinya meskipun sebagai lembaga pendidikan tradisional, Pondok Pesantren harus tetap memiliki aturan main dalam upaya menjalankan tujuan pendidikan dan keAgamaannya.

Pengorganisasian yang dilakukan sebagai tindak lanjut proses perencanaan adalah dengan menyusun struktur organisasi yaitu dengan mengakomodasi seluruh jumlah asatidz yang tersedia untuk melakukan kerjasama, mengelola, atau mengatur jalannya program pesantren sebagai lembaga pendidikan islam. Secara umum pengelolaan dengan muatan pengorganisasian secara struktural yang dilakukan oleh pengasuh, dewan asatidz, pengurus, maupun pihak lain yang termasuk dalam struktur organisasi Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan yang dilakukan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang meliputi: penerapan tujuan Pondok Pesantren dengan program-program Pondok Pesantren serta proses manajemennya, menerapkan kerja dan sebagainya. Sebelum Pondok Pesantren terlalu jauh menerapkan rencana kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai lembaga pendidikan yang nonformal, terlebih dahulu dari pihak pengasuh atau pemimpin Pondok Pesantren mengadakan rapat dengan dewan asatidz juga pengurus Pondok Pesantren. Dalam tahap penggerakan ini, pemimpin atau pengasuh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang senantiasa memberikan dorongan kepada dewan asatidz agar dalam

operasionalisasi dari perencanaan program berjalan dengan baik sesuai dengan yang ditetapkan sebelumnya.

Setelah tujuan dan program-program sudah dipersiapkan, maka perlu juga dibuat visi dan misi pesantren sebagai dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang agar tujuan dari pada pesantren tersebut dapat tercapai dengan baik. Dalam melaksanakan proses program Pondok Pesantren para pendidik/asatidz, pengurus Pondok Pesantren juga harus peka terhadap kebutuhan santrinya sehingga dapat mempersiapkan terlebih dahulu materi pelajarannya dan pemilihan metode yang akan digunakan agar proses dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya rasa bosan yang akan timbul pada diri santri.

Kemudian setelah perencanaan rumuskan kemudian disusun dan ditetapkan, begitu pula pembagian-pembagian kerja sudah diatur maka tindakan selanjutnya adalah pengasuh atau pimpinan menggerakkan mereka untuk segera merealisasikan program-program kegiatan yang telah ditetapkan. Sehingga apa yang menjadi tujuan dari Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda dapat tercapai. Tindakan menggerakkan para kepala bagian-bagian unit dan pengurus yang dilakukan oleh pimpinan atau pengasuh pesantren agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha hal itu dapat dikatakan sebagai penggerak (*actuating*). Proses penggerak mempunyai peranan yang sangat penting sebab diantara fungsi manajemen yang lain, fungsi penggerak ini yang berhubungan langsung dengan manusia atau pelaksana.

Penggerak adalah realisasi perencanaan yang telah ditetapkan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam mewujudkan proses penggerak (*actuating*) tersebut menempuh beberapa tahap diantaranya:

a. Pemberian motivasi

Pemberian motivasi ini dilakukan oleh pimpinan dan pengasuh Pondok Pesantren yang kurang lebih memiliki tujuan agar jajaran pengurus merasa terdorong untuk menjalankan tugas yang sudah diberikan, karena jajaran pengurus Pondok Pesantren telah termotivasi kemudian melakukan kegiatan, melaksanakan tugas dengan senang hati, ikhlas dalam mengemban kewajiban dan mempunyai rasa bertanggung jawab, berusaha untuk memperbaiki kinerja mereka dalam menjalankan masing-masing tugas yang diberikan agar mendapatkan hasil yang baik dan efektif.

b. Bimbingan atau Pelatihan

Bimbingan atau pelatihan ditujukan agar para pelaksana (pengurus Pondok Pesantren) masing-masing kegiatan yang mempunyai wewenang dan kewajiban sesuai dengan ketentuan dapat memahami terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan Pondok Pesantren tersebut agar dengan mudah pelaksanaan program-program yang telah disusun dengan rapih. Bimbingan atau pengarahan sering dilakukan oleh pimpinan atau pengasuh Pondok Pesantren. Pembimbingan yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren adalah untuk memberikan perintah atau arahan dalam menentukan arah tindakan masing-masing kepala bagian atau unit yang ada dalam di pesantren dalam hal ini pengurus Pondok Pesantren. Selain itu adanya kesadaran serta keikhlasan dari pelaksana masing-masing kepala bagian atau unit untuk menjalankan, meaksanakan perintah tersebut. Atas dasar ini, maka usaha-usaha yang dilakukan akan berjalan dengan efektif dan efisien.

Adapun pelatihan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang diantaranya adalah:

- 1) Pelatihan guru atau ustadz pengajaran, dimana para guru dikirim keluar untuk mendapatkan pelatihan atau bimbingan yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan guna memperoleh bimbingan atau Ilmu

dalam pengajaran, sehingga dapat diterapkan metode pengajaran yang telah dipelajari dalam kegiatan belajar di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

- 2) Bimbingan atau pelatihan pembina asrama, yaitu bimbingan atau pelatihan bagi para pembina asrama putra maupun putri untuk mengikuti bimbingan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang hal ini dilakukan dalam rangka memaksimalkan potensi dan kredibilitas dari masing-masing pembina asrama. Agar mendapatkan hasil yang lebih baik dalam melaksanakan kegiatan pengasuhan santri dalam rangka mengembangkan potensi mental maupun spiritual, intelektual dan sosial santri melalui pelayanan serta pembimbingan kehidupan asrama berdasarkan alur kehidupan santri.

c. Komunikasi

Komunikasi dalam manajemen adalah salah satu tanggung jawab yang penting dari setiap pimpinan Pondok Pesantren seringkali tampak bahwa efektivitas pimpinan Pesantren terletak pada keahliannya dalam mengkomunikasikan gagasan. Komunikasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan Pesantren dalam menjabarkan pengertian antara pimpinan Pondok Pesantren dan orang lain. Komunikasi ini dilakukan bertujuan agar para bawahan memahami apa yang diinginkan oleh pimpinan dan tidak terjadi kesalahpahaman dalam menerima perintah.

Adapun bentuk komunikasi yang telah dilakukan oleh pemimpin atau pengasuh Pondok Pesantren antara lain adalah musyawarah (rapat kerja) yang dilaksanakan setiap setahun sekali (evaluasi) dan setiap hari Selasa. Hal ini sudah menjadi kegiatan rutin Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.³⁷ Komunikasi yang dilakukan sudah terbilang sangat berjalan dengan

³⁷ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 25 Mei 2018.

baik, itu terlihat dengan seringnya interaksi antara pengurus/ pimpinan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam proses manajemen, Perjalanan komunikasi sangatlah penting bagi efektifitas dan efisien dalam bekerja. karena dengan adanya perjalanan hubungan komunikasi yang baik, maka dapat diketahui sejauh mana kinerja yang dilakukan oleh para pengurus, pengajar dan pembina asrama-asrama dalam menjalankan tugas tugasnya.

Kemudian, *actuating* yang berhubungan erat antara seorang pemimpin dalam membina kerjasama mengarahkan dan mendorong kegairahan pergerakan dalam melaksanakan program-program. *Actuating* bukan hanya kata yang biasa-biasa saja, tetapi merupakan pemahaman dengan berbagai kemampuan dan kesanggupan dalam memotivasi serta kebutuhan dari sumber daya itu sendiri sebagai sarana penggerak sebagai *team work*. Menurut realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut:

- a. Memberikan dan menjelaskan perintah. Dalam setiap program-program yang dibuat atau yang sudah ada sebelumnya, baik dari pimpinan Pondok Pesantren maupun jajaran kepengurusan dapat diperintahkan sesuai dengan hasil kesepakatan lewat musyawarah. Hal ini juga tentunya pada mereka yang memiliki keahlian dibidang yang akan dilaksanakan. Pemimpin Pondok Pesantren atau mudhirah biasanya melakukan penjelasan terlebih dahulu agar dalam melaksanakan program-program tidak banyak kesalahan yang dibuat. Atau walaupun ada kesalahan, baik yang kecil ataupun yang besar akan dievaluasi dirapat atau musyawarah berikutnya dan itupun dirasa diperlukan untuk didiskusikan bersama-sama.
- b. Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan. Seorang pemimpin Pondok Pesantren tentunya diharuskan mempunyai kemampuan dalam memanajemen organisasi yang dikelolanya dan menyusun sebuah

kebijakan dalam mengambil setiap keputusan pada setiap program-program.

- c. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan keterampilan, kecakapan dan keahlian agar bisa lebih efektif dalam melaksanakan berbagai macam kegiatan. Setiap kepengurusan dalam kegiatan, pemimpin pondok memberikan kesempatan bagi siapa saja yang ingin mempelajari program-program dan melakukannya bersama-sama para ahli bidang masing-masing.
- d. Memberikan koreksi agar setiap jajaran kepengurusan melakukan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Pimpinan Pondok Pesantren memberi evaluasi baik disaat pelaksanaan program-program maupun sesudahnya agar tetap bisa mengawasi dan secara tidak langsung ikut melakukan proses pelaksanaan kegiatan.³⁸

Dengan demikian, dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pelaksanaan dan pengarahan dalam manajemen harus ada keseimbangan antar keduanya. Implementasi *actuating* dalam manajemen dapat berbentuk kegiatan memberikan dan menjelaskan perintah, memberikan petunjuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan, memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai program-program dan kegiatan-kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk memajukan Pondok Pesantren berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing dan memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.³⁹

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan terhadap program-program kerja di sini merupakan segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa program-program kerja yang telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah

³⁸ Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

³⁹ Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

ditetapkan. Untuk melihat kesesuaian antara pelaksanaan dengan perencanaan yang telah ditetapkan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang ini, maka proses pengawasan dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan observasi langsung dan observasi tidak langsung. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren tanpa memberitahu sebelumnya dan yang kedua pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung menginstruksikan staf-stafnya atau orang-orang tertentu untuk memberikan laporan terhadapnya.⁴⁰

Selanjutnya dalam pengawasan, hal yang terpenting adalah evaluasi di mana kegiatan terakhir yang harus dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren dalam melaksanakan, yang melibatkan diantaranya: Pimpinan Pondok Pesantren mengevaluasi berbagai program-program dan kegiatan dengan pihak yang berkaitan yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

Pengawasan program-program kerja di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang ini merupakan tanggung jawab pimpinan Pondok Pesantren baik dari pihak pengasuh, pimpinan pondok ataupun pengurus Pondok Pesantren dalam pelaksanaan serta mengadakan tindakan perbaikan atau penyesuaian yang dipandang perlu, disamping itu pengawasan bertujuan untuk mengevaluasi apa yang telah dicapai dan mengevaluasi faktor-faktor yang menghambat manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang ini.⁴¹

Selanjutnya, untuk tugas dan kewajiban pengawasan yang dilakukan pimpinan atau pengasuh Pondok Pesantren kepada pengurus Pondok dan jajarannya yang ada di Pondok Pesantren. Terkait dengan ini, menurut saudari Aisyiah Amini selaku Pengurus seksi keamanan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang menyatakan sebagai berikut: “Pengawasan dilakukan secara berjenjang atau bertahap, mulai dari kepala bidang ataupun koordinator. Pengawasan yang dilakukan

⁴⁰Hasil Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018

⁴¹ Observasi di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

terhadap jajaran pengurus atau kordinator selalu berurutan berupa tugas-tugas yang dijalankan sesuai dengan pelaksanaan di lapangan”.⁴² Pernyataan diatas di perkuat oleh pernyataan saudari Fitri Isnani Selaku wakil Lurah Pondok Putri ia mengatakan bahwa: “Pengawasan terhadap kinerja jajaran pengurus atau kordinator selalu dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren, dilakukan dengan melihat program-program kerja dan pelaksanaan di lapangan sudah berjalan apa belum”.⁴³

Kemudian, dari hasil lapangan terlihat data mengenai pengawasam yang diberikan selama ini. Menurut pimpinan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Bapak KH. M. Munaji Abdul Qohar megatakan bahwa: “Dalam pengawasan dibeberapa masalah yang ditemui, maka biasanya langsung diberi pengarahan mengenai batas-batas tugas atau job. Jika beberapa masalah tersebut dirasalama dalam penyelesaiannya, maka dilihat kerjanya tadi lapangan sesuai dengan instruksi, maka tidak diawasi secara langsung lagi. Tetapi jika ada kekurangan yang memang harus didiskusikan kembali, maka akan diadakan musyawarah dengan yang bersangkutan langsung dan bisa dengan memberi bantuan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Tujuan dengan adanya ini agar kinerja pengurus Pondok Pesantren berjalan dengan baik”.⁴⁴

Beliau menambahkan untuk pengawasan di Pondok Pesantren sebagai berikut: “Selama ini setiap pengawasan yang saya lakukan dan pemberian nasehat sesuai kebutuhan dan mengawasi secara teratur, khususnya jika ada program-program atau tugas-tugas baru, saya akan mengecek kembali kesiapan-kesiapan dalam melaksanakan program-program yang sudah disusun”.

⁴² Wawancara Dengan Saudari Amini Selaku Pengurus Seksi Keamanan Putri Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018

⁴³ Hasil Wawancara Dengan Saudari Fitri Isnani Selaku Wakil Lurah Pondok Putri Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018

⁴⁴ Wawancara Dengan Bapak KH. M. Munaji Abdul Qohar di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

Pengawasan atau *controlling* merupakan salah satu fungsi yang sangat signifikan dalam pencapaian manajemen organisasi atau lembaga dan mengatur potensi baik yang berkaitan dengan produksi maupun sumber daya yang ada. Dalam konteks program Pondok Pesantren, konsep pengawasan sesungguhnya menempati posisi sebuah perencanaan program Pondok Pesantren jika tanpa dibarengi dengan proses pengawasan yang memadai, maka segala program yang direncanakan sebelumnya akan menjadi tidak terukur secara jelas tingkat keberhasilannya, bahkan sangat memungkinkan sekali akan adanya penyimpangan yang terjadi di dalamnya menjadi sulit untuk di deteksi. Karena itulah konsep pengawasan program merupakan bagian yang sangat penting sekali dan tidak dapat diabaikan sama sekali peran dan fungsinya dalam mencapai tujuan dari sebuah program yang direalisasikan dengan proses sangat strategi.

Kemudian, dilanjutkan argumen dari narasumber yaitu bidang pengurus Pondok Pesantren megutarakan mengenai pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Pondok Pesantren ini, ia mengatakan bahwa: “Selama ini pengawasan dilakukan secara baik langsung maupun tidak langsung. Pengawasan yang dilakukan secara langsung biasanya menanyakan terkait dengan program-program kerja yang sedang dijalankan, terkadang juga program-program kerja yang ingin dijalankan selanjutnya. Sedangkan pengawasan yang secara tidak langsung dengan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program-program dan jika ada beberapa kekurangan, maka biasanya beliau langsung memberikan masukan kepada kami, tanpa menghakimi setiap kekurangan tersebut atau kesalahan dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan”.⁴⁵

Dari hasil paparan di atas penulis menyimpulkan bahwa pimpinan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui sebuah proses, sistem kerja sama dengan

⁴⁵ Wawancara Dengan Saudari Syarifatul Mila Selaku Mahkamah di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

pembagian peran yang jelas yang melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Manajemen Pondok Pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen.

Pada proses manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang banyak mengalami perubahan. Saat generasi terakhir manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang semakin kompleks dan dinamis terdapat berbagai macam bentuk faktor baik eksternal maupun internal. Secara internal Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda, mengalami pergantian kepemimpinan yang kemudian diteruskan oleh para putra-putra kiyai dan para keturunan kiyai. Mereka para putra kiai memiliki paradigma yang berbeda-beda, hal ini yang menyebabkan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang semakin beragam dan memiliki wadah tersendiri dalam pengembangannya.

Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam Pengawasan atau *controlling* ada beberapa langaka yang ditempuh diantaranya: *Pertama*, pengawasan dari manajer atau pemimpin Pondok Pesantren. Kontrol yang dilakukan oleh pemimpin Pondok Pesantren sangatlah variatif yang pada intinya, yaitu pengawasan seluruh program yang ada di p Pondok Pesantren serta bagaimana memajukan Pondok Pesantren dengan prestasi yang memuaskan dan dengan pengawasan dan pembinaan yang terus menerus pada tenaga pendidik dan pendidikan. *Kedua*, dewan asatidz. Dewan asatidz juga perlu melakukan pengawasan terhadap perkembangan setiap santri mereka di Pondok Pesantren, dengan adanya pengawasan terhadap perkembangan santri, maka diharapkan para santri di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dapat menjadi generasi yang diharapkan oleh semua pihak khususnya dalam lingkungan masyarakat. Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dalam

mempertahankan karakteristiknya, menerapkan manajemen salaf semi modern. Salaf pada sisi sistem pendidikannya dan modern pada sisi manajemennya. Manajemen salaf semi modern ini lebih memerankan fungsi *stabilizing* (penstabilan) dalam lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, terdapat teori fungsi manajemen yang terdiri dari: perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).

C. Analisis Data

1. Perencanaan(*Planning*)

Perencanaan yang dilakukan terjadi di semua tipe kegiatan, baik ia berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran pesantren maupun kaitannya dengan aktivitas dan kegiatan santri, juga kegiatan-kegiatan pesantren. Perencanaan yang matang tanpa adanya koordinasi maka akan terasa sulit untuk dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu perlu diadakan pengorganisaian yang mengikat dari semua komponen yang ada. Pengorganisasian yang dimaksud untuk menempatkan intrumen organisasi pada tempat yang sesuai untuk menjalankan roda organisasi.⁴⁶

Pada dasarnya perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar merumuskan tujuan dengan cara mencapainya. Secara sistematis perencanaan dalam fungsi manajemen adalah melaksanakan fungsi manajemen tersebut, dengan adanya perencanaan pencapaian akan mudah untuk mencapainya. Selanjutnya perencanaan yang baik merupakan kunci keberhasilan dalam upaya perubahan, lebih baik meluangkan waktu untuk menyusun rencana tindakan, daripada harus melakukan tindakan kontigensi yang pasti memperlambat waktu dan tujuan. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang sudah terdapat sebuah pemikiran perencanaan tentang bagaimana pelaksanaan fungsi manajemen tersebut. Dengan segala keterbatasan dan kekurangan

⁴⁶ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 126.

yang dimilikinya tentunya pemikiran dan perencanaannya tetap disusun secara ideal.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi organizing diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerjasama untuk memudahkan pelaksanaan kerja dalam hal ini peran kiai secara kolektif di telah difungsikan dengan efektif dan berjalan dengan baik. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian terdapat beberapa langkah yang harus diperhatikan, di antaranya: Menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara rasional dan efisien, menetapkan mekanisme untuk mengoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektivitas.⁴⁷ Jadi pengertian pengorganisasian adalah penyusunan struktur organisasi serta penetapan pembagian tugas-tugas kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam menata sistem atau program kerja yang telah ditentukan dengan tujuan agar program kerja dapat dilaksanakan dengan rapi dan penuh dengan pertimbangan matang, sehingga apa yang menjadi tujuan dari pada program tersebut dapat dicapai dengan hasil maksimal. Pengorganisasian dalam penelitian adalah menempatkan instrumen organisasi pada tempat yang sesuai untuk menjalankan roda organisasi. Pengorganisasian berarti pelaksanaan dengan perencanaan dan dilaksanakan oleh satuan *team* atau staf yang bertanggung jawab pada bidang masing-masing. Seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut harus diatur dengan sebaik-baiknya, untuk mencapai produktifitas

⁴⁷ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 25-26.

kerja yang dari perencanaan dan pengorganisasian secara kongkrit. Perencanaan dan pengorganisasian tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya aktualisasi dalam bentuk kegiatan.

Penggerakan dapat didefensikan sebagai suatu tindakan manajer untuk memberikan dorongan kepada bawahannya baik dilakukan secara individual atau kolektif, dengan formal maupun non formal, melalui pendekatan-pendekatan tertentu sehingga tumbuh semangat untuk melakukan tugas, sehingga samangat untuk melaksanakan tugas tanpa ada paksaan guna mencapai tujuan. Pada tahap pelaksanaan fungsi manajemen di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang kurang berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini bisa dilihat dari adanya program-program-program-program yang dijalankan tetapi tidak mendapatkan hasil yang memuaskan, contohnya program-program jangka pendek yaitu meningkatkan kuantitas santri. Kuantitas santri setiap tahunnya tidak mengalami peningkatan setara signifikan, hanya sedikit perubahan dan pencapaian santri sesudah dilaksanakannya fungsi manajemen di pesantren tersebut.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Actuating merupakan fungsi-fungsi manajemen dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat erat berhubungannya dengan sumber daya manusia, yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat dari aktivitas-aktivitas dari manajemen. Penggerakan (*actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.⁴⁸ Pondok Pesantren dalam manajemennya telah menerapkan fungsi *actuating* ini secara efektif terbukti meskipun lokasi Pondok Pesantren terpisah-pisah namun mereka para pengurus selalu melakukan berbagai bentuk koordinasi pada tingkat bawah yang kemudian hasilnya akan disampaikan ke dewan tertinggi yang ada di Pondok Pesantren tersebut. Setelah hasilnya disepakati maka kiai

⁴⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 31.

secara kolektif membahas berbagai macam bentuk pendapat serta menentukan keputusan yang tepat agar diterima diseluruh komponen Pondok Pesantren dan diikuti oleh elemen-elemen yang ada di Pondok Pesantren baik oleh para santri, pengurus, maupun para masayikh dan para dzuriyah yang ada di.

4. Pengawasan(*Controlling*)

Pengawasan adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, sistem umpan balik , informasi, membandingkan prestasi aktual dengan standar yang telah ditetapkan itu, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengambil tindakan perbaikan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang digunakan sedapat mungkin secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan.

Dalam pengawasana Pondok Pesantren pada umumnya diperlukan kegiatan pengamatan, baik langsung maupun tidak langsung terhadap berbagai aspek dalam proses pencapaian tujuan. Hal ini dilakukan bukan hanya mengenai kegiatan-kegiatan saja, melainkan juga setiap personel atau jajaran yang ada di Pondok Pesantren yang ada. Dengan demikian, pengontrolan harus dilakukan terhadap personel dan bahkan pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian bimbingan dan pengarahan serta pada kegiatan *controlling* lainnya.

Pengawasan diperlukan sebagai pertimbangan dalam melakukan kebijakan pada masa selanjutnya, dalam pengertian yang lain pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi, semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa disertai dengan fungsi pengawasan. Pengawasan merupakan proses pengamatan dari segala kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan tidak akan akan berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan. Pengawasan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang sudah dilaksanakan,

namun pengawasan tersebut tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini bisa dilihat dari hasil-hasil wawancara dengan pimpinan dan pengasuh, rendahnya pengawasan membuat pelaksanaan program-program Pondok Pesantren tidak tercapai dengan baik.

Pengawasan yang dilakukan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang secara garis besar menjadi tiga tahapan, yaitu pengawasan pada tahap pembelajaran yang dilakukan atau pengawasan terhadap tenaga pendidikan, pengawasan pada tahap program-program yang telah dibuat serta pengawasan pada tahap pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada di Pondok Pesantren. Pengawasan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang secara keseluruhan berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari jarang nya pimpinan Pondok Pesantren mengawasi pelaksanaan program-program Pondok Pesantren, pengawasan baru sebatas pengurus-pengurus yang melaksanakannya, namaun dengan adanya permasalahan ini dari pihak pimpinan pondok pesantren mengganti posisi sebagai dewan pengawas, sehingga program-program yang kurang berjalan akhirnya tertangani dengan baik.

D. Faktor Pendukung Dan Penghambat Proses Manajemen Pondok Pesantren

1. Faktor Pendukung

Kemajuan Pondok Pesantren tentu tidak lepas dari beberapa faktor-faktor yang mendukung proses manajemen Pondok Pesantren tersebut. Adapun faktor-faktor pendukung manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang antara lain sebagai berikut:

- a. Kinerja pengurus dan tenaga pendidik yang baik. Disuatu pesantren tentunya terdapat pengurus dan tenaga pendidik yang turut serta dalam mengembangkan keberadaan Pondok Pesantren, hal ini juga sejalan dengan realita yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Pengurus pesantren yang sedia dan memberikan

sumbangsih besar disetiap perkembangan yang ada di Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang dan dengan adanya kepengurusan yang mempunyai ini, membuat jalannya kehidupan pesantren menjadi teratur serta berakibat baik bagi kelangsungan para santri dan masyarakat di Majenang.

- b. Tidak hanya pengurus yang mempunyai peran aktif di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang. Peran dari seorang tenaga pendidik pula terhitung sangat besar. Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang adalah salah satu lembaga pendidikan non formal, yang tentunya menaungi beberapa lembaga pendidikan formal dari tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi. Fungsi dari tenaga pengajar sangatlah penting bagi kelangsungan lembaga pendidikan ini, dengan adanya tenaga pendidikan yang mempunyai, Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang hingga sekarang dapat berkembang dengan baik dan dapat diterima dengan baik pula oleh masyarakat sekitarnya.
- c. Saudara Mahbub Zaenudin merupakan salah satu pengurus Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda menuturkan bahwa : “Salah satu keunggulan di Pondok Pesantren ini ialah beragamnya unit pendidikan dari formal maupun non formal. Kompleksitas tersebut salah satunya lahir berkat kinerja yang baik dari para pengurus, tenaga pengajar serta elemen lainnya dan tidak lepas dari polah pemikiran pimpinan Pondok Pesantren ini.⁴⁹ Dalam menggambarannya kompleksitas unit-unit pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang saudari Dati Hikmah mengungkapkan bahwa: “Disini ada beberapa lembaga pendidikan diantaranya TK. Miftahul Huda, MI Pesantren Pembangunan, MTs Pesantren Pembangunan, MA Pesantren Pembangunan dan STAIS

⁴⁹Wawancara Dengan Saudaramahbub Zaenudin di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

Majenang sedangkan unuk pendidikan Non formal, TPQ Miftahul Huda, Madin Ibtiyah dan MADIN Tsanawiyah.⁵⁰

- d. Peran aktif pendiri Pondok Pesantren. Di di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang Bapak KH. Mukhlis Sufyan merupakan penerus Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang, beliau mengutarakan sebagai berikut: “Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang ini berdiri karena adanya keinginan dan dukungan dari masyarakat yang ada diwilayah sekitar Pondok Pesantren, sehingga Pondok Pesantren ini dibangun, dengan tujuan untuk mewadahi kebutuhan masyarakat yang heterogen dan dinamis khususnya dalam bidang kegamaan dan tanpa adanya dukungan, subangsih dan amanah dari masyarakat tidak mungkin Pondok Pesantren ini bisa berdiri dan berkembang dengan baik seperti saat ini.⁵¹
- e. Hubungan elemene-elemen Pondok Pesantren yang baik. Adanya interaksi (hubungan) yang baik antara ustadz dan santri. Adapun di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang interaksi antara ustadz-ustadzah dan murid terjalin dengan sangat baik, hingga membuat para pengurus Pondok Pesantren tidak perlu khawatir jika ada santri yang ingin boyong. Sebab para santri sudah dianggap seperti anak sendiri.
- f. Sarana dan prasarana yang memadai. Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang telah berkembang menjadi lebih baik. Perkembangan ini tentunya juga ditunjang oleh keberadaan sarana dan prasarana yang memadai. Dengan adanya sarana prasarana yang memadai, maka keadaan belajar mengajar di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang berjalan dengan lancar dan mengalami peningkatan yang baik setiap tahunnya.

⁵⁰ Wawancara Dengan Saudari Dati Khikmah di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

⁵¹ Hasil Wawancara Dengan Bapak Kh. Mukhlis Sufyan Selaku Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang, Pada Tanggal, 30 Mei 2018.

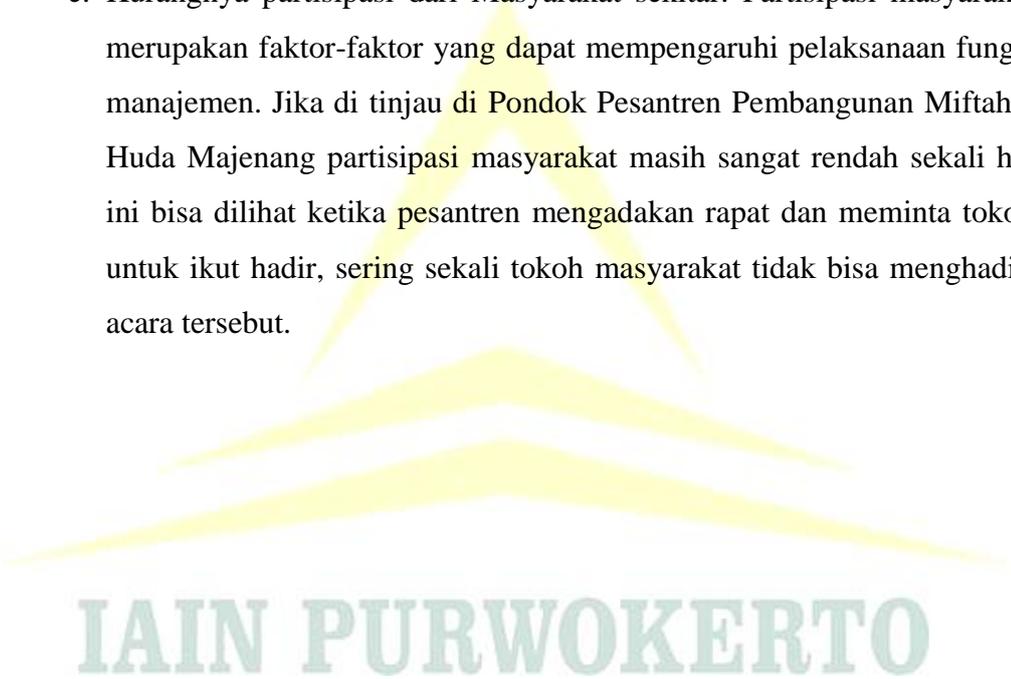
2. Faktor Penghambat

Beberapa faktor penghambat dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Kurangnya Tenaga Pengajar. Salah satu faktor penghambat sebuah lembaga pendidikan ialah membludaknya peserta didik namun minim tenaga pengajar yang berkompeten. Jumlah santri Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang yang berjumlah lebih dari 740 tentu memerlukan tenaga pengajar yang banyak pula. Kekurangan dewan pengajar (ustadz) bukan berarti jumlah dewan pengajar yang terdapat di Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang sedikit. Namun kekurangan dewan pengajar yang dimaksud ialah minimnya Ustadz yang berkompeten dalam bidangnya. Sebab pemilihan Ustadz dalam Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang sangatlah selektif.
- b. Pelaksanaan program-program. Program-program Pondok Pesantren Miftahul Huda Majenang memang sudah ada dibuat di Pondok Pesantren tersebut, namun yang sering mendapat kendala diantaranya adalah banyaknya program-program yang belum terealisasi hal ini dilihat dari program-program jangka menengah dan jangka panjang.
- c. Pola perilaku santri dan santri yang terkadang sulit diatur. Di dalam Pondok Pesantren pengurus berperan utama untuk para santri dalam mengatur setiap kegiatan maupun diluar kegiatan santri. Pengurus memberikan metode dengan tidak berteriak kepada santri melainkan memberi peringatan secara perlahan, karena banyak santri yang berbeda-beda sifat dan perilaku. Selain itu juga pengurus dapat menghargai setiap apa yang dikerjakan oleh santri meskipun ada kesalahan, akan tetapi pengurus mencoba memuji hasil dari santri tersebut. Hal ini membuat para santri menjadi lebih baik dan merasa nyaman didalam Pondok Pesantren dan tidak ingin boyong.
- d. Sarana dan prasarana yang tidak terjaga. Sasaran (tujuan jangka pendek situasional) dari pengembangan sarana dan prasarana adalah terwujudnya sarana dan prasarana yang memadai sehingga program

menjadi tercapainya sesuai dengan tujuan Pondok Pesantren. Untuk itu sarpas yang ada di Pondok Pesantren harus dijaga dengan baik. Akan tetapi, pada realitas yang terjadi para santri tidak bisa menjaga kebersihan dan tidak memperbaiki hal-hal kecil yang ada di Pondok Pesantren. Misalnya, bangku dicoret-coret dan tembok dicoret-coret. Dikarenakan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang kebanyakan santri masih setara atau di bawah jenjang MA. Oleh sebab itu, kebanyakan santri masih mempunyai keperibadian anak-anak.

- e. Kurangnya partisipasi dari Masyarakat sekitar. Partisipasi masyarakat merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen. Jika di tinjau di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang partisipasi masyarakat masih sangat rendah sekali hal ini bisa dilihat ketika pesantren mengadakan rapat dan meminta tokoh untuk ikut hadir, sering sekali tokoh masyarakat tidak bisa menghadiri acara tersebut.



IAIN PURWOKERTO

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di lapangan, serta sesuai dengan pembahasan dalam penelitian itu dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) pada tahap perencanaan di Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang sudah berjalan sesuai dengan fungsi manajemen itu sendiri hal ini bisa dilihat dari adanya strategi perencanaan program yang dibuat di pesantren itu sendiri diantaranya program jangka pendek, menengah dan panjang.
2. Pengorganisasian (*Organising*) pada tahap ini Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang sudah berjalan sesuai dengan fungsi manajemen itu sendiri hal ini bisa dilihat dari pembagi-bagian program dan pemilihah-milahan program tersebut. Dikarenakan pimpinan dan pengasuh pondok pesantren dalam menentukan program-program dilaksanakan dengan hasil musawarah.
3. Penggerak (*Actuating*) pada tahap pelaksanaan program kegiatan Pondok Pesantren sudah berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari adanya program-program yang terlaksana. Hal ini dikarenakan pimpinan pondok Pesantren Pesantren langsung terjun dan memberikan contoh kepada bawahannya (Pengrus dan ustadz), sehingga program-program berjalan dengan baik, meskipun tempat atau lokasi berjauhan namun pimpinan Pondok Pesantren selalu semangat menggerakkan bawahannya.
4. Pengawasan (*Controlling*) pada tahap pengawasan sudah berjalan dengan baik. Pengawasan yang dilakukan di Pondok Pesantren secara garis besar menjadi tiga tahapan, yaitu pengawasan pada tahap pembelajaran, pengawasan pada tahap program-program dan pengawasan pada tahap pemeliharaan sarana dan prasarana. Dalam hal ini Pimpinan Pondok Pesantren selalu memanto seluruh kegiatan yang ada di Pondok Pesantren.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka di akhir tulisan ini penulis ingin memberikan saran kepada beberapa pihak, yaitu :

1. Pimpinan dan Pengasuh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang.

Pimpinan dan Pengasuh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang harus melaksanakan pengawasan dalam semua program pesantren, baik program yang dilaksanakan di dalam pesantren maupun di luar pesantren. Dengan adanya pengawasan yang dari pimpinan pesantren, pelaksanaannya akan tercapai dengan baik.

2. Pengurus

Pengurus hendaknya saling membantu dengan pimpinan pesantren sehingga bisa menunjang keberhasilan proses manajemen tersebut sesuai dengan apa di inginkan.

3. Pemerhati Pendidikan

Hendaknya Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang menjadi perhatian mereka, karena lembaga pendidikan ini dengan model ala santri dengan kesederhanaan yang dimilikinya berupaya menjadi yang terbaik. Pemerhati pendidikan harus banyak melakukan penelitian lebih lanjut baik dalam topik yang sama ataupun yang berbeda demi kemajuan pesantren ini.

4. Masyarakat

Hendaknya masyarakat yang secara langsung dan tidak langsung merasakan manfaat dari kehadiran lembaga pendidikan Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang merasa memiliki dengan memberikan dukungan baik moril maupun materil dan spritual terhadap kelangsungan pondok pesantren ini

C. Kata Penutup

Segala puji bagi Allah yang telah memberikan taufik, hidayah dan inayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyusun dan

menyelesaikan tesis ini yang sederhana dan diakui masih banyak kekurangan dalam banyak hal. Maka dari itu, penulis mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca demi kebaikan kita semua.

Penulis juga mengakui dalam penyusunan Tesis ini, tidak lepas dari dorongan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis berterima kasih dan semoga Allah SWT membalas semua perbuatan baik mereka dengan balasan yang setimpal.

Akhirnya penulis berharap semoga ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca khususnya. Amin.



DAFTAR PUSTAKA

- Achidsti, Sayf Aulia. 2015. *Kiai dan Pembangunan Institusi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Admodiwirio, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadlzya Jaya, 2000.
- Afrizal. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Agustinova, Danu Eko. 2015. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Calpulis.
- Aly, Abdullah. 2011. *Pendidikan Islam Multukular Di Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Amirin, Tatang M. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Pres.
- Ardy Wiyani, Novan. 2015. *Manajemen PAUD Bermutu (KONSEP dan Praktik MMT di KB, TK/ RA)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Arifin, & Barnawi M. 2015. *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz edia.
- Arifin, Muzayyin. 2008. *Kapita Seleksi Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Manajemen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- _____. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Bina Aksara.
- Aziz, Fathul, Aminudin. 2012. *Manajemen Dalam Perspektif Islam*. Cilacap: Pustaka El-Bayan.
- _____. 2014. *Manajemen Pesantren*. Purwokerto: Stain Pres.
- _____. 2017. *Manajemen Dalam Perspektif Islam Manajemen Islam Adalah Ruang dan Waktu Niat, Iktiar dan Tawakal*. Cilacap: Pustaka El-Bayan.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Bahri, Ghazali. 2001. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: CV Prasasti.
- Basrowi, Dkk. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

- Bristol. 1987. *Education Management Hanbook On Modern Approaches And Teachniques Of School Managemen*. Paris: Division Of Education Policy Planning.
- Creswell, John W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daryanto. 2013. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Daulay, Haidar Putra. 2001. *Historisitas Dan Eksistensi Pesantren, Sekolah Dan Madrasah*. Yogya: Pt Tiara Wancana.
- Departemen Agama. 2003. *Pola Penyelenggaraan Pesantren Kilat, Pendidikan Singkat Ilmu-Ilmu Agama Islam*. DitPeka: Pontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama.
- _____. 2009. *Pedoman Pengembangan Kurikulum Pesantren*. Jakarta: Tim Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.
- Dharmmesta, Basu Swastha. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Tangerang Selatan: Univertas Terbuka.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1985. *Tradisi Pesantren, Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Efendi, Jaenal. 2005. *Profil Organisantri*. Jakarta: CV. Pajar Gemilang.
- Effendi, Nur. 2014. *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren, Konstruksi Teoritik Dan Praktek Pengelolaan Perubahan Sebgai Upaya Pewaris Tradisi Dan Tantangan Masa Depan*. Yogyakarta: TERAS.
- Effendi, Usman. 2014. *Asas-Asas Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Effendy, Mochtar. 2006. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*, Jakarta: PT. Bharata Karya Aksara.
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Press.
- Fatah, Nanag. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ferdinand, Agus. 2006. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Dersertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Univertas Dipenogoro.
- Fuadi, Choirul. Dkk, 2010. *Model Pengembangan Ekonomi Pesantren*. Purwokerto: Unggun Religi.
- Ghazali, Bahri M. 2003. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: Prasasti.

- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi, Research Jilid 2*. Yogyakarta: Andi.
- Haedari, Amin. 2006. *Transformasi Pesantren*. Jakarta: Tranwancana Offset.
- _____. 2010. *Otoritas Pesantren Dan Perubahan Sosial*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Dan Keagamaan.
- Halim, A. Dkk. 2005. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren LkiS.
- Hamalik, Oemar. 2012. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hanafi, Mamduh M. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: YKPN.
- Handoko, Hani. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusi* Yogyakarta: Bpfe.
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: Bpfe.
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- <http://bisnispemasaraan.info/anggaran-keuangan/apa-itu-manajemen-program&ei=6tJLAo0o&lc=id-ID&s=1&m=740&host>.
- <http://ejournal.iain-jember.ac.id/index.php/eduislamika/article/viewFile/35/28>.
- <http://hendrawan-notes.blogspot.co.id/2014/02/fungsi-manajemen-pendidikanmenurut.html>.
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>.
- <http://isminurlailil27.blogspot.co.id/2015/12/sistem-manajemen-pondok-pesantren.html>.
- <http://kamusbisnis.com/arti/manajemen-program/&ei=gPdB-WQj&lc=id-ID&s=1&m=740&host>.
- <http://makalahpendidikandownload.blogspot.com/2014/05/manajemen-pondok-pesantren.html>.
- <http://melindabiebs.blogspot.com/2017/03/makalah-manajemen-pesantren.html>.
- <http://melindabiebs.blogspot.com/2017/03/makalah-manajemen-pesantren.html>.
- <http://sitikhomsatun.blogspot.co.id>.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan/.
- <https://managemenpesantren.wordpress.com/2015/08/30/manajemen-pondok-pesantren>.

- Karel, Steenbirink, A. 1986. *Pesantren Madrasah Sekolah*. Jakarta: Lp3es.
- Karyoto. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet.I. Yogyakarta: Andi Offset.
- Khusnurdilo, Sulthon Masyhud dan Moh. 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina.
- Manam, Abdul. 2015. *Peneletin Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Maunah, Binti. 2009. *Tradisi Intelektual Santri*. Yogyakarta: Teras Komplek Polri Goeok Blok D 2 No. 186.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarta.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Na'fi, Dian. Dkk. 2007. *Praksisi Pembelajaran Pesantren*. Jakarta: Forum Pesantren.
- Nahrawi, Amirudin. 2008. *Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: Gama Media.
- Nasir, Ridlwan. 2005. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nata, Abudin. 2012. *Kapita Selekta Pendidikan Islman Isu-isu Konterporel Tentang Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindi Persada.
- Noer, Ismail. *Manjemen MUHAMMAD Mencotoh Teladan Kepemimpinan Rasul Untuk Kesempurnaan Manjemen Modern*. Bandung: Miza Media Utama, 1999.
- Nurfuadi. 2012. *Profesionalisme Guru*. Purwokerto: STAIN Pres.
- Nurhayati, Anin. 2010. *Kurikulum Inovasi: Telaah terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: Teras.
- Nurhayati, Muhammad Eliyasin & Nanik. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Phagwara. 2011. *Principles and Practices of Management*. New Delhi: P.G. Aquinas.

- Prihatin, Eka. 2011. *Manajemen Peserta Didik*. Bandung: Alfabeta.
- Qomar, Mujamil. 2005. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Ranupandojo, Heidracman. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Robbins, Stephen P. 2016. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis Dan Rencana Oprasional*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Roqib Moh. 2016. *Ilmu Pendidikan Islam Pengembangan Pendidikan Intergratif Di Sekolah, Keluarga Dan Masyarakat*. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi aksara.
- Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Schoderbek, Peter. P. 1988. *Management*, San Diego: Harcourt Broce Javano Vich.
- Siswato. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sukandarrumidi. 2012. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sukmadinata. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.
- Sulhan, Muwahid. 2013. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Sulistiorini. 2009. *Evaluasi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Sunhaji. 2006. *Manajemen Madrasah*. Yogyakarta: Grafindo Lentera Media.
- Sutabri, Tata. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Ciputat Press.

- Syamsi, Ibnu. 1994. *Pokok-Pokok Organisasi dan* . Jakarta: Rineka Cipta.
- Syukur, Fatah. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan*. Semarang: PT Pustaka Rizki Putraa.
- Tanzeh, Ahmad. 2001. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras.
- Taufiq, Ahmad. 2009. *Perspektif Gender Kyai Pesantren*. Jawa Timur: STAIN Kediri Pres.
- Terry, George R. 2012. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: PT. Alumni.
- Trianto. 2011. *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidik & Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Kencana.
- Usman, Husain. 2006. *Manajemen Teori, Praktek Da Riset Pendidika*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahid, Abdurrahaman. 1999. *Pesantren Masa Depa*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Wiyani, Novan Ardy. 2013. *Manajemen Kelas Teori dan Aplikasi Untuk Menciptakan Kelas Yang Kondusif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Yusup, Pawit M. 2012. *Manajemen Pengetahuan Informas, Komunika, Pendidikan dan Perpustakaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Presada.
- Zuhri. 2016. *Convergentive Design, Kurikulum Pendidikan Pesantren (Konsepsi dan Aplikasinya)*. Yogyakarta: Deepublish.



IAIN PURWOKERTO

BIODATA PENULIS

A. DATA PRIBADI

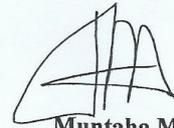
1. Nama : Muntaha Mahfud
2. Tempat /tanggal lahir : Cilacap, 29 Mei 1991
3. Agama : Islam
4. JenisKelamin : Laki-laki
5. Warga Negara : Indonesia
6. Alamat : Dusun Kedungdadap Rt 01 Rw 01 Desa Rejamulnya Kecamatan Kedungreja Kabupaten Cilacap
7. Email : Muntaha_Mahfud29@yahoo.com
8. No. HP : 085647776362

B. PENDIDIKAN FORMAL

1. SD/MI : MI Ma'arif Rejamulnya Kedungreja 2001
2. SMP/MTs : MTs El-Firdaus Warureja 2004
3. SMA/SMK/MA : MA Al-Itihad Sidarja 2007
4. S I : IAIN Purwokerto 2015
5. S 2 : Lulus Teori 2018

Demikian daftar riwayat hidup ini, kami buat dengan sebenarnya dan digunakan untuk sebagaimana mestinya.

Purwokerto, 04 Juli 2018
HormatSaya



Muntaha Mahfud
1617651018