

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Perspektif Teori

#### 1. Manajemen Pondok Pesantren

##### a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa *Latin*, yaitu “*manus*” (tangan), dan “*agree*” (melakukan) dan kemudian digabung menjadi “*managere*” (menangani). *Managere* dalam bahasa Inggris diterjemahkan sebagai bentuk kata kerja *to manage*, kata benda *management*, dan kata benda *manager* atau orang yang melakukan kegiatan manajemen. Kata *management* ditransliterasi dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen dengan arti pengelolaan.<sup>1</sup>

Terdapat perbedaan pengertian manajemen secara istilah. Terry menyebutkan manajemen sebagai suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian dalam menentukan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lain.<sup>2</sup> Menurut Seogabio, manajemen adalah suatu proses sosial yang terencana untuk menjamin kerja sama, partisipasi dan keterlibatan dari sekumpulan orang untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu secara efektif. Dalam manajemen juga mengandung beberapa unsur yaitu, bimbingan, pengarahan, dan penggerakan sekelompok orang untuk mencapai sasaran umum. Dalam proses sosial, manajemen memiliki fungsi pada interaksi manusia dalam suatu organisasi dari posisi operasional seseorang baik yang ada di bawah maupun yang ada di atas.<sup>3</sup>

Manajemen menurut Nanang Fatah didefinisikan sebagai suatu sistem dimana pada setiap komponennya menggambarkan sesuatu dalam memenuhi kebutuhan, dengan proses dan manajer saling terkait terhubung dengan

---

<sup>1</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 4.

<sup>2</sup> George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, dalam Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 164

<sup>3</sup> Admowiro Seogabio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Arda Dizya, 2000), 5

aspek organisasi dan bagaimana setiap aspek dapat saling terkait, serta bagaimana pengaturan dalam memperoleh tujuan sistem.<sup>4</sup> Sedangkan Nana Sudjana mendefinisikan bahwa manajemen adalah kepemimpinan dan keterampilan dalam melakukan kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>5</sup>

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sekumpulan kegiatan meliputi kegiatan perencanaan, kegiatan pengorganisasian, kegiatan penggerakan dan kegiatan pengendalian yang melibatkan kemampuan atau keterampilan pemimpin untuk menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki, baik bersama atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Berdasarkan pengertian tersebut, terdapat empat aspek penting manajemen, yaitu: aspek seseorang atau sekelompok orang yang mengarahkan; aspek tujuan yang ingin dicapai, aspek proses untuk mencapai tujuan dan aspek yang berisi aktivitas yang dilakukan melalui pendekatan, teknik, dan semua sumber daya yang dimiliki untuk meraih tujuan dengan efektif dan efisien.

Ciri khas kegiatan manajemen adalah adanya proses dan prosedur untuk meraih tujuan yang hendak dicapai dengan berpegang pada efisiensi dan efektivitas. Hal ini diungkapkan oleh D. Chapman yang menyatakan,

*“A management system is the framework of processes and procedures used to ensure that an organization can fulfill all tasks required to achieve its objectives. For instance, an environmental management system enables organizations to improve their environmental performance through a process of continuous improvement”.*<sup>6</sup> Yang artinya adalah sistem manajemen adalah kerangka proses

---

<sup>4</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 1.

<sup>5</sup> Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), 17.

<sup>6</sup> Chapman, *Management and Efficiency in Education: Goals and Strategies* (Manila-Hongkong: Asian Development Bank and Comparative Education Research Center, The University of Hongkong, 2002), 54.

dan prosedur digunakan untuk memastikan bahwa suatu organisasi dapat memenuhi semua tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Misalnya, pengelolaan lingkungan sistem memungkinkan organisasi untuk meningkatkan lingkungan mereka kinerja melalui proses perbaikan terus-menerus.

Manajemen menurut Hasibuan hanya sebuah alat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan organisasi atau lembaga dan juga tujuan personal dan masyarakat akan mudah terwujud dengan manajemen yang baik. Unsur manajemen juga dapat ditingkatkan dengan manajemen yang berdaya guna dan berhasil guna. Unsur-unsur manajemen yang dimaksud meliputi 6M (*Man, Money, Method, Machine, Materials, Market*).<sup>7</sup>

Menurut Daft yang dikutip oleh Musfah menyatakan bahwa “*management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*”. Yaitu manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan, serta sumber daya organisasi.<sup>8</sup> Sapre dalam Rusman mendefinisikan “*management is a set of activities directed towards efficient and effective of organizational resources in order to achieve organizational goals*”.<sup>9</sup> Jadi manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan dan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut R. Terry dalam Widodo dan Nurhayati menyatakan “*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other resources*.”. Sementara

---

<sup>7</sup> Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 20.

<sup>8</sup> J. Musfah, *Manajemen Pendidikan, Teori, Kebijakan, Dan Praktik* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 5.

<sup>9</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum (Edisi Revisi)* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 102.

itu Rue & Byars dalam Widodo dan Nurhayati mengatakan, “*management is a form of work activities involves coordinating an organization's resources-land, labor, and capital-toward accomplishing organizational objectives.*” manajemen diartikan sebagai bentuk kerja sama dalam suatu kegiatan melalui pengoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber daya dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>10</sup> Jadi manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Adapun menurut Hasibuan dalam Widodo dan Nurhayati manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pandangan Siagian manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.<sup>11</sup> Berikut akan dipaparkan beberapa pendapat para ahli yang menjelaskan tentang fungsi manajemen (Hikmat, 2011: 30) dan (Pidarta, 2014: 5) yang dirangkum dalam tabel berikut:

Menurut Luther Gullich menggolongkan manajemen menjadi beberapa fungsi yaitu *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgetting* (POSDCoRB). Lalu Kontz & O'D menggolongkan fungsi manajemen menjadi *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling* (POSDC). Kemudian William H. Newman mengklasifikasikan manajemen menjadidi *Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling* (POARDC). Lalu Henry Fayol mengklasifikasikan menjadi *Planning, Organizing,*

---

<sup>10</sup> E. Widodo, H & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren* (Bandung: Rosdakarya, 2020), 5.

<sup>11</sup> E. Widodo, H & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren*, 5.

*Commanding, Coordinating, Controlling* (POCCC).<sup>12</sup> George R. Terry membedakan fungsi manajemen menjadi *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (POAC). Kemudian Deming membagi proses manajemen menjadi *Plan, Do, Check, Act* (PDCA). Lalu DF Sondang P. Siagian menggolongkannya menjadi *Planning, Organizing, Motivating, Controlling* (POMC). Terakhir Prayudi Atmosudirjo membaginya menjadi *Planning, Organizing, Directing, Actuating, Controlling* (PODAC).<sup>13</sup>

Dari beberapa fungsi manajemen yang disampaikan para ahli, fungsi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini adalah fungsi manajemen yang disampaikan oleh George R. Terry yang menggunakan 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengontrolan (*controlling*) atau sering disingkat POAC dengan alasan untuk lebih memudahkan proses analisis, sistematika dan pembahasannya lebih teratur dan sesuai dengan tema yang dikaji. Fungsi manajemen merupakan bagian-bagian dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen dan menjadi acuan manajer dalam melaksanakan kegiatan agar tujuan dapat tercapai. Menurut George R. Terry, fungsi-fungsi fundamental manajemen yaitu POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*).<sup>14</sup> Untuk lebih jelasnya PAOC akan dijabarkan sebagai berikut:

1) *Planning*

*Planning* (perencanaan) merupakan proses untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai dan menentukan cara serta sumber daya yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.<sup>15</sup> Fungsi perencanaan merupakan fungsi pertama dalam manajemen sebelum semua fungsi manajemen

---

<sup>12</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), 30.

<sup>13</sup> M. Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 3.

<sup>14</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 16.

<sup>15</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 49

dilakukan. Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Bintoro Tjokroaminoto perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirdjo, perencanaan diartikan sebagai perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana, dan bagaimana cara melakukannya.<sup>16</sup>

Menurut Kurniadin & Machali, perencanaan merupakan sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mempunyai peran penting dan utama. Begitu pentingnya sebuah perencanaan sehingga dikatakan, “apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sesungguhnya sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan.”<sup>17</sup> Perencanaan merupakan panduan ke mana dan untuk apa serta langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan kerja kita.

Secara umum perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat, dan menganalisa data serta memutuskan keputusan. Intinya dalam perencanaan yang perlu dilakukan adalah menetapkan tujuan dan target, merumuskan strategi

---

<sup>16</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 48.

<sup>17</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 139.

untuk mencapai tujuan dan target, dan menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.<sup>18</sup>

Perencanaan dijadikan sebagai pedoman dalam bekerja sehingga harus dijabarkan dari tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan dengan jelas. Perencanaan tidak perlu muluk-muluk tetapi sederhana, realistis, praktis dan dapat dilaksanakan. Selanjutnya perencanaan harus dijabarkan secara terperinci, memuat uraian kegiatan dan rangkaian tindakan. Diupayakan memiliki fleksibilitas sehingga mudah dimodifikasi. Ada petunjuk mengenai urgensi dan atau tingkat kepentingan untuk bagian bidang pendidikan. Disusun sehingga memungkinkan pemanfaatan segala sumber yang ada sehingga efektif baik tenaga, biaya dan waktu. Diusahakan agar tidak terdapat duplikasi pelaksanaan.<sup>19</sup>

Perencanaan yang baik akan menentukan hasil yang diperoleh. Menurut Musfah menyatakan bahwa, dalam perencanaan harus ada:

- a) Program kerja baik jangka pendek, menengah, ataupun jangka panjang. Program kerja tahunan wajib disusun dalam RKAS,
- b) Tujuan dan manfaat program (untuk apa program dilaksanakan dan apa dampak atau hasil yang akan diperoleh dalam lembaga, pendidik dan staf),
- c) Biaya program (dari mana sumber dananya, aspek apa saja yang membutuhkan biaya, berapa dana yang dibutuhkan),
- d) Waktu (kapan pekerjaan akan diselesaikan tujuannya untuk efektifitas kerja tim dan individu,
- e) Penanggung jawab (harus ditentukan sejak semula siapa bertanggung jawab apa, sehingga serangkaian kegiatan dari awal, pelaksanaan, hingga akhir berjalan lancar dan sukses,
- f) Pelaksana. Setiap kegiatan harus diserahkan kepada unit/orang yang tepat maka akan mempengaruhi kualitas kegiatan,

---

<sup>18</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 20.

<sup>19</sup> Suharsimi Arikunto, *Pengembangan Instrumen Penelitian Dan Penilaian Program* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 14.

- g) Mitra kerja sangat penting dalam suatu kegiatan, sehingga ide dan keinginan pelaksana bisa terlaksana dengan baik,
  - h) Sasaran. Kepada siapa kegunaan dan manfaat langsung suatu program harus ditulis secara jelas,<sup>20</sup>
- 2) *Organizing*

*Organizing* (pengorganisasian) merupakan proses yang menyeluruh (pengorganisasian orang-orang, alat-alat yang dibutuhkan, tugas-tugas yang harus dijalankan, serta wewenang dan tanggung jawab) sehingga tercipta organisasi yang mampu digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan.<sup>21</sup>

Definisi organisasi menurut Robbins adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok tertentu. Ada unsur dasar yang membentuk sebuah organisasi yaitu: adanya tujuan bersama, kerja sama dua orang atau lebih, pembagian tugas, dan kehendak untuk bekerja sama. Siapa melakukan apa harus jelas dalam sebuah organisasi. Kejelasan tugas individu atau kelompok akan melahirkan tanggung jawab. Seorang pemimpin harus memberikan tugas kepada orang-orang yang tepat sesuai dengan kedudukan dan kompetensinya sehingga pekerjaan itu berjalan sesuai mutu yang diharapkan.<sup>22</sup>

Pengorganisasian menurut Handoko seperti yang dikutip Usman (2006: 128) adalah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.<sup>23</sup> Sehingga dalam pengorganisasian terdapat penentuan sumber daya dan

---

<sup>20</sup> Musfah, *Manajemen Pendidikan, Teori, Kebijakan, Dan Praktik*, 4.

<sup>21</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 60.

<sup>22</sup> Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 139.

<sup>23</sup> Usman, *Manajemen: Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, 138.

kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, proses perancangan dan pengembangan yang akan membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Mutu kegiatan sangat dipengaruhi mutu pelaksanaannya. Klasifikasi program kerja dibutuhkan untuk menentukan skala prioritas. Program mana yang mendesak biasanya pertimbangannya masalah dana yang terbatas.

Menurut Werang, pengorganisasian diartikan sebagai penetapan susunan organisasi, tugas dan fungsi dari setiap bagian yang ada dalam organisasi, kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing bagian yang ada dalam organisasi tersebut.<sup>24</sup> Sehingga pengorganisasian adalah rangkaian kegiatan manajemen untuk mengelompokkan orang-orang ke dalam tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing demi terciptanya kegiatan dan atau tindakan yang berdaya dan berhasil guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengorganisasian juga diartikan sebagai penyatuan dan penghimpunan sumber daya manusia dan sumber lain dalam sebuah struktur organisasi. Dengan adanya pembidangan dan peng-unitan dengan tujuan agar antar bidang yang satu dengan yang lain dapat diketahui batasbatasnya sehingga penugasan yang jelas terhadap orang-orangnya, masing-masing mengetahui wewenang dan kewajibannya. Dengan digambarkannya unit-unit kegiatan dalam sebuah struktur organisasi dapat diketahui hubungan vertikal dan horisontal, baik dalam jalur struktural maupun fungsional.<sup>25</sup> Jadi prinsip-prinsip yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi adalah memiliki tujuan yang jelas, memiliki struktur yang sederhana, menggambarkan keseimbangan tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta semua kegiatan tertangani.

---

<sup>24</sup> B. Werang, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Yogyakarta: Media Akademi, 2013), 4.

<sup>25</sup> Suharsimi Arikunto, *Pengembangan Instrumen Penelitian Dan Penilaian Program*, 15.

Selain itu, Malayu P. Hasibuan seperti yang dikutip Kompri (2015: 17) menegaskan kembali kegiatan-kegiatan dalam fungsi manajemen ini sebagai berikut:

- a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas dan menetapkan prosedur yang diperlukan;
- b) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab;
- c) Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia;
- d) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi paling tepat.<sup>26</sup>

Jadi pengorganisasian adalah pembagian kerja (*job description*) yang jelas, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab, pembagian dan pengelompokan tugas menurut mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, serta pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi.

### 3) *Actuating*

*Actuating* (penggerakkan) merupakan seluruh usaha, metode/cara, dan teknik untuk mendorong seluruh anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.<sup>27</sup> Pada pelaksanaan ini mencakup penganggaran (*budgetting*), personalia (*staffing*), kepemimpinan (*leading*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*orienting*), koordinasi (*coordinating*), pemotivasian (*motivating*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>28</sup>

Menurut Usman, mengartikan pelaksanaan dengan pengarahan yang berarti rangkaian kegiatan yang dilakukan sesuai perencanaan untuk mencapai sasaran tertentu secara efektif dan efisien. Untuk melakukan pengarahan tertentu perlu memperhatikan perundang-undangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Pengarahan terdiri atas motivasi, kepemimpinan, berlaku, transparan,

<sup>26</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah*, 17.

<sup>27</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan*, 95

<sup>28</sup> B. Werang, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, 5.

demokratis, efektif, efisien, dan pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, dan konflik dan perubahan organisasi.<sup>29</sup>

Pelaksanaan suatu program tergantung pada standar operasional pekerjaan (SOP). SOP menentukan kelancaran sebuah program. Sehingga setiap membuat program harus segera dibuatkan SOP-nya dari awal hingga akhir. SOP harus singkat, padat, jelas menggambarkan siapa mengerjakan apa, jangka waktu dan dokumen apa yang dihasilkan.

#### 4) *Controlling*

*Controlling* (pengawasan) merupakan pengamatan pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi sehingga semua pekerjaan yang sedang dilakukan dapat terjamin dan berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan.<sup>30</sup> Menurut Werang, pengendalian (pengawasan) atau *controlling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan yang sudah direncanakan. Pengendalian merujuk pada fungsi manajemen untuk mengadakan pemantauan, penilaian dan koreksi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan bawahan.<sup>31</sup> Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pelaksanaan dan pengendalian itu sendiri.

Pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Beda pengendalian dan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembang kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali.

Jadi pengendalian lebih luas dari pengawasan. Dalam penerapannya di pemerintahan, kedua istilah itu

---

<sup>29</sup> Usman, *Manajemen: Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, 222.

<sup>30</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan*, 95

<sup>31</sup> B. Werang, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, 7.

sering tumpang tindih (*overlapping*). Pengawasan sebagai tugas disebut supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas sekolah ke sekolah-sekolah yang menjadi tugasnya. Di lingkungan pemerintah sering digunakan istilah pengawasan dan pengendalian (wasdal).<sup>32</sup> Supervisi sebagai tindakan yang berperan untuk melakukan bimbingan profesional dalam rangka menjaga, memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan (*Quality Assurance*).<sup>33</sup>

Pengawasan merupakan kegiatan dalam rangka mendapatkan kepastian tentang pelaksanaan program atau pekerjaan/kegiatan yang sedang atau telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Kegiatan pengawasan pada dasarnya untuk membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Kegiatan pengawasan dilakukan oleh seorang manajer dengan tujuan untuk mengendalikan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang telah diformat dalam suatu program. Dari pengawasan ini dilanjutkan dengan kegiatan penilaian dan pemantauan program serta perumusan langkah pencapaian tujuan yang efektif mensyaratkan dua hal pemimpin mengetahui tugas dan fungsi bawahan dan unit-unit fungsi organisasi, dan pemimpin melakukan pengawasan tentang apa yang akan dicapai.<sup>34</sup> Pengawasan efektif mensyaratkan dua hal: pemimpin mengetahui tugas dan fungsi bawahan dan unit-unit fungsi organisasi, dan pemimpin melakukan pengawasan rutin.

Pengawasan sangat perlu dilakukan agar pelaksanaan kerja dapat diketahui tingkat penyampaian ke tujuan dan agar tidak terjadi penyimpangan. Fungsi pengawasan yaitu mencegah kesalahan dan memperbaiki kesalahan. Organisasi yang baik minim dalam kesalahan karena fungsi pengawasan berjalan baik. Kegiatan pengawasan harus

---

<sup>32</sup> Usman, *Manajemen: Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, 400.

<sup>33</sup> N. Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Goysen Publishing, 2015), 56.

<sup>34</sup> Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 367.

dilakukan secara terbuka, terang-terangan, tidak pilih-pilih, objektif, di segala tempat dan setiap waktu, dilakukan dengan cermat dan jika ditemukan penyimpangan harus segera ditangani.<sup>35</sup>

Menurut Malayu P. Hasibuan seperti yang dikutip Kompri (2015: 17), kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengawasan adalah mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target sesuai dengan indikator yang ditetapkan, mengambil langkah klasifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan serta melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target.<sup>36</sup>

Adapun tujuan pengawasan dan pengendalian adalah menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan, mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, ketidakadilan, mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik, menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas organisasi, meningkatkan kelancaran operasi organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, memberikan opini atas kinerja organisasi, mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan masalahmasalah pencapaian kinerja yang ada serta menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih.<sup>37</sup> Semua fungsi manajemen tersebut dapat terlaksana dengan baik jika pemimpin mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik.

Menurut Kurniadin & Machali, pada konteks lembaga pendidikan, kepeimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam sebuah manajemen organisasi. Pemimpin berperan penting dalam rangka mengarahkan dan menggerakkan organisasi pendidikan

---

<sup>35</sup> Suharsimi Arikunto, *Pengembangan Instrumen Penelitian Dan Penilaian Program*, 19.

<sup>36</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah*, 17.

<sup>37</sup> Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 290.

untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin yang akan mengarahkan rangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dengan baik. Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya. Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan.<sup>38</sup> Malayu P. Hasibuan seperti yang dikutip Kompri, juga menegaskan bahwa kepala sekolah harus mengimplementasikan fungsi kepemimpinan, pembimbingan dan pemberian motivasi pada SDM yang bekerja efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Selanjutnya memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.<sup>39</sup>

Menurut Kurniadin & Machali, menyampaikan dua fungsi kepala sekolah yaitu pertama, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kedua, kepala sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>40</sup>

Kepala sekolah adalah manajer yang harus mempunyai keterampilan perencanaan yaitu merencanakan tindakan untuk mengatasi masalah, pengorganisasian yaitu mengorganisasi orang dan perlengkapan lainnya agar hasil perencanaan dapat berjalan, penggerakan yaitu menggerakkan dan memotivasi para personalianya agar bekerja dengan giat dan antusias, pengendalian yaitu mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang

---

<sup>38</sup> Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 291.

<sup>39</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah*, 17.

<sup>40</sup> Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 296.

dari rencana semula dan kalau menyimpang dapat diperbaiki.<sup>41</sup>

Jadi pengawasan memiliki peran penting yaitu untuk menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan, mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, ketidakadilan, mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik, menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas organisasi, meningkatkan kelancaran operasi organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, memberikan opini atas kinerja organisasi, mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada serta menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih.

b. Pengertian Pesantren

Pesantren secara *etimologi* berasal dari kata santri, dengan awalan pe- dan akhiran -an yang berarti “tempat santri” belajar dari kyai (pemimpin pesantren) dan ulama atau *asatidz* (guru) dengan pembelajaran meliputi bidang pengetahuan Islam. Menurut Dhofier, kata pesantren berasal dari organisasi santri yang bersifat individual, yang dengan awalan “pe” di depan dan akhiran “an” berarti ahli Al Quran.<sup>42</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa pesantren berasal dari kata “santri” atau seorang yang belajar agama Islam, dengan kata lain pesantren berarti tempat berkumpul orang-orang belajar agama Islam.<sup>43</sup>

Pondok pesantren secara terminologi dapat diartikan sebagai asrama untuk para santri atau orang yang sedang menuntut ilmu”.<sup>44</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dimana santri dididik atau diajar oleh kyai yang di dalamnya

---

<sup>41</sup> M. Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3.

<sup>42</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 18

<sup>43</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional Di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Pranada Media Group, 2012), 19.

<sup>44</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 61-62.

terdapat sarana masjid yang digunakan sebagai tempat pendidikan dan juga terdapat asrama sebagai tempat tinggal santri”<sup>45</sup>.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas pondok pesantren merupakan asrama atau pondok sebagai tempat tinggal santri yang sedang belajar agama Islam, dalam upaya untuk lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT.

Pesantren merupakan sumber inspirasi yang tidak pernah habis untuk para peneliti dan pecinta ilmu dalam mengurai anatominya dari berbagai dimensi. Pada awalnya pendidikan di pesantren merupakan pendidikan agama semenjak munculnya masyarakat Islam di negara ini. Berabad selanjutnya pendidikan pesantren semakin tertata dengan baik ditandai dengan munculnya tempat-tempat pengajian yang terus muncul dengan rumusan kurikulum berupa pengajaran bahasa arab, fiqh, tauhid, tafsir, hadits, akhlak-tasawuf dan lain sebagainya. Bentuk pendidikan ini selanjutnya terus berkembang dengan didirikannya tempat menginap bagi santri yang selanjutnya disebut pesantren.<sup>46</sup>

#### 1) Fungsi Pesantren

Selain mempelajari ilmu-ilmu agama, di pondok pesantren santri juga diajarkan untuk bertanggung jawab atas ilmu yang telah diperoleh dengan mengamalkannya. Pesantren juga mengedepankan nilai-nilai kesederhanaan, keikhlasan, dan kemandirian. Kesederhanaan menunjukkan penarikan diri dari ikatan dan hierarki komunitas lokal, dan pencarian makna hidup yang lebih dalam yang diwujudkan dalam hubungan sosial. Adapun konsep keikhlasan atau pengabdian tanpa memperhitungkan keuntungan dan kerugian pribadi, makna hubungan baik diterjemahkan tidak hanya antara santri itu sendiri, tetapi juga antara santri dengan kiai maupun dengan masyarakat. Sedangkan kemandirian menunjukkan sikap tidak bergantung pada orang lain, dengan demikian siswa dituntut untuk menguasai kompetensi sebagai santri

---

<sup>45</sup> Abdul Mujib, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2010), 234.

<sup>46</sup> Abdurrachman Mas'ud, dkk., *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), vii.

dan bagaimana menggunakannya dalam kehidupan bermasyarakat.<sup>47</sup>

Menurut Abdurrahman Wahid, selain mengajarkan nilai dasar dan unsur-unsur ritual Islam, pesantren sebagai lembaga sosial budaya, memiliki fungsi dan peran yang ditujukan pada pembentukan masyarakat yang ideal. Serta fungsi pesantren sebagai kekuatan sosial, politik dalam hal ini pesantren sebagai sumber atau tindakan politik, akan tetapi lebih diarahkan pada penciptaan kondisi moral yang akan selalu melakukan kontrol dalam kehidupan sosial politik.<sup>48</sup>

Menurut Azyumardi Azra, ada tiga fungsi pesantren, yaitu: transmisi dan transfer ilmu keislaman, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama.<sup>49</sup> Sedangkan menurut Ismail, kesamaan lain yang ditemukan di pondok pesantren adalah bahwa semua pondok pesantren menjalankan 3 fungsi kegiatan yang dikenal sebagai pesantren Tri Darma, yaitu: (1) meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, (2) mengembangkan ilmu yang bermanfaat, dan (3) pengabdian kepada agama, masyarakat, dan Negara.<sup>50</sup>

Dalam pembentukan karakter, pesantren memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai lembaga pendidikan agama yang berfungsi untuk menyebarkan dan mengembangkan ilmu-ilmu agama Islam dan sebagai lembaga kaderisasi yang telah berhasil mencetak kader umat dan kader bangsa. Di pesantren ada pengawasan ketat terhadap norma atau nilai, terutama mengenai perilaku ibadah khusus dan norma muamalah tertentu. Bimbingan dan norma

---

<sup>47</sup> Ahmad Muhakamurrohmah, "Pesantren: Santri, Kiai, Dan Tradisi," *IBDA Jurnal Kebudayaan Islam* 12, no. 2 (2014): 109–118

<sup>48</sup> M. Dawam Rahardjo, (Editor) *Pergulatan Dunia Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 8

<sup>49</sup> Azyumardi Azra, *Sejarah Pertumbuhan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Garsindo, 2001), 29

<sup>50</sup> Ismail SM, *Pengembangan Pesantren Tradisional: Sebuah Hipotesis Mengantisipasi Perubahan Sosial, dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 174-175

belajar agar pintar dan cepat selesai bisa dikatakan hampir tidak ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan di pondok pesantren tidak terlalu menekankan pada dimensi kognitif, tetapi proses pendidikannya lebih menekankan pada dimensi afektif dan psikomotorik.<sup>51</sup>

Dalam hubungannya dengan masyarakat, pesantren memiliki fungsi strategis karena pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berinteraksi secara langsung dengan masyarakat. Fungsi strategis pesantren dalam masyarakat meliputi:

- a) Pesantren sebagai pusat pengembangan potensi dakwah santri bagi masyarakat dan menjaga lingkungan sosial ketika mereka selesai dari pesantren.
  - b) Pesantren sebagai pusat informasi Islam, dimana masyarakat bisa mendapatkan produk-produk tertentu.
  - c) Pesantren sebagai wadah diskusi dengan para tokoh, di mana masyarakat dan kiai dapat mencoba memecahkan masalah sosial budaya.
  - d) Pesantren sebagai information sharing center, tempat orang-orang datang ke pondok pesantren untuk mencari ilmu agama.
  - e) Pesantren sebagai tempat wisata keluarga. Pesantren dikembangkan untuk menjadi tempat wisata keluarga dimana masyarakat akan mendapatkan informasi keagamaan dan pesantren itu sendiri.<sup>52</sup>
- 2) Model Pembelajaran Pesantren

Menurut Qomar model pembelajaran pesantren pada umumnya terbagi menjadi model tradisional dan model kombinatorik. Untuk lebih jelasnya kedua model tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Nilna Azizatus Shofiyyah, Haidir Ali dan Nurhayati Sastraatmadja, "Model Pondok Pesantren di Era Milenial", *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 4 no. 1 (2019): 7

<sup>52</sup> Hariya Toni, "Pesantren Sebagai Potensi Pengembangan Dakwah Islam," *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 1, no. 1 (2016): 97-110

<sup>53</sup> Qomar Mujamil.2005. *Pesantren Dari Tranformasi Metodologi Menuju Demokratisasi. Institusi*, (Jakarta: Erlangga., 2005) hlm. 22

## a) Metode-metode tradisional

(1) *Wetonan*

Metode ini merupakan metode pengajaran dengan cara santri duduk mengelilingi kyai yang sedang memberikan pelajaran. Santri menyimak kitab yang dipegang oleh masing-masing santri dan jika perlu mencatatnya. Pelajaran dilakukan sebelum atau sesudah shalat fardhu. Di beberapa daerah metode ini disebut berbeda, di Jawa Barat dinamakan *bandongan*, sedangkan di Sumatera dinamakan *halaqah*.

(2) Metode *Sorogan*

Metode ini dilakukan dengan cara santri dengan membawa kitab yang dipelajarinya menghadap kyai satu demi satu. Metode ini merupakan metode tersulit dari metode tradisional lainnya karena memerlukan kerajinan, ketaatan, kesabaran dan disiplin santri. Akan tetapi, metode ini sangat intensif, karena kyai dapat langsung melakukan pengawasan pada masing-masing santri.

## (3) Metode Hafalan

Metode ini dilaksanakan dengan cara menghafal teks atau kalimat tertentu dari kitab yang dipelajari santri. Keilmuan dapat dianggap sah dan kokoh bila dilakukan melalui hafalan karena di pesantren untuk mengukur kealiman seseorang dapat dinilai dari kemampuan santri dalam menghafal teks.

(4) Metode *Muhawarah*

Metode ini merupakan metode pembejarian bahasa arab yang dilakukan melalui percakapan dalam bahasa arab selama santri tinggal di pesantren. Penggunaan metode ini sangat beragam dan berbeda-beda sesuai dengan kurikulum yang diterapkan dalam pesantren. Ada yang bersifat incidental atau dalam acara-acara tertentu dan ada juga yang diwajibkan dalam kehidupan sehari-hari.

## b) Metode Kombinatif

Seiring dengan perkembangan jaman dan tuntutan masyarakat semakin banyak pesantren yang berkembang dan menyesuaikan diri dengan sistem pendidikan pada lembaga pendidikan formal. Saat ini, penggunaan metode pembelajaran kombinatif menjadi mode di pendidikan pesantren. Dengan semakin bervariasinya proses belajar mengajar di pesantren membuat santri semakin tertarik dengan pembelajaran yang dilakukan.

## 3) Tipe Pesantren

Dengan kekhasan bentuk dan berbagai variasi pesantren terus mengalami berkembang. Setelah munculnya sistem madrasa atau sistem persekolahan perkembangan pesantren menjadi signifikan. Sistem madrasa menggunakan pendekatan klasikal sebagai pengganti sistem pesantren sebelumnya yang bersifat pendekatan individual. Klasifikasi tipe pesantren dapat dilihat dari beberapa sudut pandang baik dari kurikulumnya, sistem pendidikan yang digunakan, dan pola pembelajaran yang dilaksanakan. Hal ini dapat mempermudah untuk memahami perkembangan pesantren secara umum. Secara umum Kemenag RI membagi pesantren menjadi tiga tipe yaitu:<sup>54</sup>

## a) Pesantren Tipe A

Pada pesantren Tipe A para santri belajar dan menetap di pesantren dengan kurikulum yang tidak tertulis (*hidden curriculum*), pola pengajaran menggunakan metode asli (*sorogan*, *bandongan*, dan lain-lain) dan tidak menyelenggarakan sistem madrasa

## b) Pesantren Tipe B

Pada pesantren Tipe B para santri belajar dan menetap di pesantren, masih menggunakan pola pembelajaran asli akan tetapi sudah menggunakan sistem madrasa, kurikulum yang digunakan sudah jelas dan memiliki madrasah

---

<sup>54</sup> Tim Depag RI, *Pola Pembelajaran di Pesantren*, (Jakarta, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam: 2003), 18

## c) Pesantren Tipe C

Pada pesantren Tipe C pesantren hanya merupakan tempat tinggal santri sementara para santri belajar di madrasah/sekolah yang berada di sekitar pesantren, waktu belajar santri di pesantren adalah pada saat santritidak sekolah kurikulum yang digunakan tidak baku dan terprogram

Dari segi fisik pesantren terbagi menjadi lima tipe yaitu:<sup>55</sup>

- a) Tipe pesantren dengan hanya terdiri dari masjid dan rumah kyai. Pesantren ini sangat sederhana dengan masjid atau rumah kyai digunakan sebagai tempat mengajar dengan santri-santri yang berasal dari daerah sekitar pesantren.
- b) Tipe pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok atau asrama. Selain masjid dan rumah kyai pesantren ini juga terdapat pondok yang digunakan bagi santri yang berasal dari daerah lain.
- c) Tipe pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok atau asrama, dan madrasah. Pada tipe ini pembelajaran sudah menggunakan sistem klasikal dan selain kegiatan mengaji santri juga mengikuti pelajaran yang dilakukan oleh kyai.
- d) Tipe pesantren yang kelembagaannya telah berubah yang terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok atau asrama, madrasah, dan tempat keterampilan. Tipe ini selain pembelajaran keagamaan para santri juga belajar dalam bidang keterampilan seperti bidang pertanian, peternakan dan lain-lain.
- e) Tipe pesantren modern (pesantren khalafi) Tipe ini memiliki fasilitas yang lengkap selain masjid, rumah kyai, pondok, madrasah, dan tempat keterampilan, juga terdapat universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga, dan sekolah umum. Sistem pembelajarannya sudah memasukkan pelajaran-pelajaran umum.

---

<sup>55</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantre: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 41

Menurut Haidar Putra Daulay secara faktual terdapat beberapa tipe pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yaitu:<sup>56</sup>

a) Pondok Pesantren Tradisional (PPT)

(1) Pola I

Pada pola ini materi pelajaran bersumber dari kitab-kitab klasik, pengajaran dengan sistem *halaqoh* dan non-klasikal serta santri tidak mendapatkan ijazah. Kurikulum yang digunakan sepenuhnya tergantung kyai yang mengasuh pesantren. Sebagian santri ada yang menetap di pondok.

(2) Pola II

Pada pola ini sistem belajar sudah dilakukan secara klasikal dan non-klasikal dan sudah mengajarkan pengetahuan umum walaupun hanya sedikit.

b) Pondok Pesantren Modern (PPM)

(1) Pola I

Pada pola ini sistem belajar yang digunakan adalah klasikal dengan kurikulum yang digunakan adalah kurikulum nasional. Selain pengetahuan umum, pendidikan agama dan bahasa Arab diberlakukan sebagai muatan lokal.

(2) Pola II

Pelajaran keterampilan lebih diutamakan selain pelajaran agama. Pelajaran keterampilan digunakan bekal hidup santri setelah tamat.

c) Pondok Pesantren Komprehensif (PPK)

Merupakan pesantren serbaguna dengan sistem pendidikan merupakan gabungan antara tradisional dan modern. Umumnya, pesantren ini memiliki berbagai jenis dan jenjang pendidikan seperti pengajian kitab-kitab klasik, madrasah, hingga perguruan tinggi.

4) Elemen Pesantren

Suatu pesantren hampir dapat dipastikan lahir dari beberapa elemen dasar yang terdapat di dalamnya.

---

<sup>56</sup> Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional Di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Pranada Media Group, 2012) 20

Terdapat lima elemen dasar yang tidak dapat dipisahkan meliputi:

a) Kyai

Kyai merupakan orang yang selain mempunyai ilmu agama Islam juga memiliki amal dan akhlak yang sesuai dengan keilmuannya. Kyai merupakan elemen dasar bagi suatu pesantren. Di samping itu, Kyai sekaligus merupakan penggagas dan pendiri pesantren. Oleh sebab itu, wajar bila pesantren sangat bergantung pada peran Kyai.<sup>57</sup>

b) Santri

Santri adalah siswa atau murid yang belajar di pesantren.<sup>58</sup> Santri digolongkan menjadi dua yaitu:

(1) Santri Mukim.

Santri mukim merupakan santri yang berasal luar daerah dan menetap di pesantren. Santri senior adalah santri yang bermukim di pesantren cukup lama dan bertanggung jawab mengajar santri-santri junior tentang kitab-kitab dasar dan menengah. Terdapat dua motif seorang santri menjadi santri mukim, yaitu:<sup>59</sup>

(a) Motif menuntut ilmu

Motif santri ini adalah ingin menuntut ilmu langsung dari kyainya.

(b) Motif menjunjung tinggi akhlak

Motif santri ini adalah secara tidak langsung belajar dari kyai tentang akhlak yang dimiliki kyainya.

(2) Santri Kalong.

Umumnya santri kalong berasal dari desa-desa di sekitar pesantren. Mereka

---

<sup>57</sup> Munawwar Fuad Noeh dan Mastuki HS, *Menghidupkan Ruh Pemikiran KH. Ahmad Siddiq*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), 101

<sup>58</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 143

<sup>59</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 52

berangkat ke pesantren apabila ada tugas belajar dan aktifitas pesantren lainnya.<sup>60</sup>

c) Pondok

Pondok merupakan ciri khas pesantren yang membedakannya dengan sistem pendidikan lainnya. Pondok adalah tempat tinggal di mana santri tinggal di lingkungan pesantren. Pondok pada umumnya berupa kamar.<sup>61</sup>

d) Masjid

Secara bahasa, masjid berasal dari kata “*sajada*” yang artinya taat, tunduk serta patuh dengan penuh hormat dan takzim. Sedangkan secara terminologi, masjid berarti tempat manusia beraktifitas yang mencerminkan kepatuhan kepada Allah.<sup>62</sup>

e) Pengajaran Kitab Kuning

Pesantren mengajarkan kitab-kitab klasik khususnya karangan *Madzhab Syafi'iyah*. Kitab-kitab kuning merupakan kitab berbahasa Arab tanpa harakat (kitab gundul). Umumnya, santri datang bertujuan untuk mendalami kitab-kitab klasik seperti, *ushul fiqih*, tafsir, hadits dan lain-lain. Santri biasanya juga mengembangkan keahlian *nahwu* dan *shorof* (keahlian berbahasa Arab), yang digunakan untuk mencari makna dan tafsir yang terkandung dalam kitab yang dipelajarinya.<sup>63</sup>

Terdapat delapan golongan kita yang dipelajari yaitu:

- (1) *Nahwu (syntax)* dan *shorof (morfologi)*, contohnya adalah kitab Imrithy, Ibu Aqil, Jurumiyah, dan Alfiyah.

---

<sup>60</sup> Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren*, 67.

<sup>61</sup> Amin Haidari, *Masa Depan Pesantren*, ( Jakarta: IRD PRES, 2004 ), 35.

<sup>62</sup> M.Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an*, ( Bandung: Mizan, 1996), 459.

<sup>63</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 50-51

- (2) *Fiqh* (hukum agama), contohnya kitab Sulam Taufiq, al-Ummu, Fathul Qorib dan Bidayatul Mujtahid.
- (3) *Usul Figh* (syari'at), contohnya Mabadi'ul Awaliyah.
- (4) Hadits, contohnya Shahih Bukhori, Bulughul Maram, Shahih Muslim dan lain-lain.
- (5) Aqidah (tauhid atau *ushuludin*) contohnya Ba'dul Amal dan Aqidathul Awam.
- (6) *Tafsir* (makna dan kandungan Al-qur'an), contohnya Tafsir Jalalain, Tafsir Almarahi.
- (7) *Tasawuf* dan etika (filsafat Islam), misalnya kitab Ikhya' Ulumuddin.
- (8) *Tarikh*, misalnya kitab Khulashatun Nurul Yaqin.<sup>64</sup>

c. Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren

Manajemen pesantren adalah model pengelolaan pondok pesantren yang mendasarkan pada kekhasan, karakteristik, kebolehan, kemampuan, dan kebutuhan pesantren yang dilaksanakan secara partisipatif, transparan, akuntabel, berwawasan ke depan, peka terhadap aspirasi stakeholder, efektif dan efisien. Hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan).<sup>65</sup> Berikut ini macam-macam pengaturan yang dapat dilakukan dalam ruang lingkup pondok pesantren, yaitu:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah suatu rancangan kegiatan yang kemudian dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan meliputi kegiatan yang sebelumnya telah ditetapkan, proses yang dijalankan, hasil yang ingin diperoleh, dan gambaran masa depan dalam periode waktu tertentu.<sup>66</sup>

Perencanaan memiliki rmanfaat yaitu: 1) Untuk memperoleh standar pengawasan, sehingga

---

<sup>64</sup> DEPAG RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya*. (Jakarta, Dirjen Kelembagaan Islam Indonesia: 2003), 33 -35

<sup>65</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 1

<sup>66</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 65-66.

pelaksanaan dapat diperkirakan dan dikontrol; 2) Pembuatan skala prioritas; 3) Untuk menentukan waktu pelaksanaan dan waktu terselesainya suatu kegiatan; 4) Untuk mengetahui orang-orang yang dibutuhkan sesuai dengan kegiatan yang dilaksanakan; 5) Membuat struktur organisasi sesuai kualifikasi dan kuantitasnya; 6) Untuk mengetahui dengan siapa koordinasi sebaiknya dilakukan; 7) Untuk menghemat (meminimalkan kegiatan yang tidak produktif, menghemat biaya dan waktu); 8) Penyusunan program dan anggaran yang lebih baik; 9) Memberikan gambaran kegiatan pekerjaan secara menyeluruh; 10) Mengefisienkan/menyeraskan dan memadukan beberapa kegiatan; 11) Memperkirakan permasalahan yang akan dihadapi; dan 12) Mengarahkan pencapaian tujuan.<sup>67</sup>

Rencana jangka panjang bagi pesantren sangat besar manfaatnya. Karena bekerja dengan rencana yang rasional dan berdasarkan tujuan yang ingin diraih, mengetahui sarana prasarana yang dibutuhkan, memperkirakan masalah yang akan dihadapi tentu saja akan jauh lebih baik dibanding bekerja secara asal-asalan dan tanpa tujuan.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama utk mencapai tujuan tertentu. Organisasi itu merupakan “wadah” bagi mereka.<sup>68</sup> Tujuan dan manfaat organisasi: mengatasi keterbatasan kemampuan individu-individu, pencapaian tujuan yang akan lebih efektif dan efisien bila diusahakan secara bersama, mewadahi berbagai potensi dan teknologi, spesialisasi, kepentingan-kebutuhan bersama yang kompleks, memperoleh penghargaan dan keuntungan, tatakrma berdasarkan cita-cita besar, potensi bersama, pembagian tugas sesuai bidang, dan menambah pergaulan; dan memanfaatkan waktu untuk kepentingan yang jauh lebih besar.<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, 65

<sup>68</sup> M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), 59

<sup>69</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, 145

Dalam hal pengorganisasian penempatan dan pemberdayaan sumber daya pesantren sangat penting. Pesantren harus mampu menggali sumber daya manusia yang ada di pesantren dan kemudian menempatkannya di dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki pesantren juga harus terus dilakukan baik bersifat intern yaitu melalui pengarahan maupun secara ekstern (diklat, penataran atau disekolahkan) dan tentu saja pemberian *reward* dan *punishment* juga akan memicu peningkatan sumber daya manusia seperti pemberian penghargaan, promosi jabatan, dan sanksi yang sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan.<sup>70</sup>

3) Penggerakan (*Actuating*)

*Leadership*/kepemimpinan merupakan kunci utama keberhasilan manajemen sedangkan kunci utama pemimpin akan berhasil atau tidak adalah komunikasi.<sup>71</sup> Pemimpin hendaknya mampu melakukan komunikasi yang baik terhadap orang-orang yang dipimpinya. Komunikasi yang baik akan membuat orang mau dengan sukarela melaksanakan kegiatan dengan baik.

Penggerak organisasi pada umumnya adalah rapat dan non rapat. Pengarahan dan penggerakan secara formal dapat dilakukan melalui rapat. Di dalam pesantren penggerakan dapat dilakukan oleh pimpinan melalui instruksi yang diberikan. Akan tetapi sebaiknya instruksi-instruksi tersebut dikeluarkan apabila menyangkut hal-hal yang khusus dan urusan yang penting.

4) Pengontrolan (*Controlling*)

Aktivitas manajemen yang dilakukan oleh manajer sebagai upaya memastikan hasil sesuai dengan perencanaan merupakan objek pengontrolan.<sup>72</sup> Secara formal pengontrolan dapat dilakukan melalui jadwal rutin yang telah ditetapkan seperti triwulan, caturwulan

---

<sup>70</sup> M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, 133

<sup>71</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, 147-148

<sup>72</sup> Mac Kanzie R.A., *The Management Process in 3-D* (Harvard Business Review, 1969), 7

dan lain-lain dan kemudian dituangkan dalam laporan tahunan. Focus pengontrolan adalah penggunaan anggaran dan penjabaran program yang dilakukan. Secara non-formal pengontrolan dapat dilakukan dengan bersifat insidental dan bahkan bersifat rahasia apabila dipandang perlu.

Namun secara umum, manajemen pendidikan yang ada di pondok pesantren bertujuan untuk menyusun sebuah sistem pengelolaan yang meliputi: administrasi dan kurikulum, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, dan pengelolaan hubungan antar masyarakat.<sup>73</sup> Berikut penjelasannya:

#### 1) Manajemen Kurikulum

Kurikulum adalah suatu sistem yang mempunyai komponen-komponen yang saling berkaitan erat dan menunjang satu sama lain. Komponen-komponen kurikulum tersebut terdiri dari tujuan, materi pembelajaran, metode, dan evaluasi. Dalam bentuk sistem ini kurikulum akan berjalan menuju suatu tujuan pendidikan dengan adanya saling kerja sama diantara seluruh subsistemnya.<sup>74</sup> Sedangkan menurut Sukmadinata yang dikutip oleh manab mengemukakan bahwa ada tiga konsep tentang kurikulum, yaitu kurikulum sebagai substansi, sebagai sistem dan sebagai bidang studi.<sup>75</sup> Kurikulum berarti semua pengalaman, kegiatan, dan pengetahuan murid dibawah bimbingan dan tanggung jawab sekolah atau guru.<sup>76</sup> Arti Kurikulum menurut Undang-undang No. 20 Tahun 2003 “Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

---

<sup>73</sup> Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 80.

<sup>74</sup> Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, 71.

<sup>75</sup> A. Manab, *Manajemen Perubahan Kurikulum Mendesain Pembelajaran* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 4.

<sup>76</sup> A. Manab, *Manajemen Perubahan Kurikulum Mendesain Pembelajaran*, 5.

Manajemen kurikulum merupakan kegiatan untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan penilaian untuk meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.<sup>77</sup> Manajemen kurikulum meliputi beberapa aspek antara lain: bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dalam proses kegiatan pembelajaran tentang materi, waktu yang tersedia, jumlah guru dengan pembagian jam pelajaran, penjadwalan, jumlah kelas yang ada, kegiatan belajar mengajar, buku-buku yang dibutuhkan, program semester, program tahunan, evaluasi program tahunan, kalender pendidikan, perubahan kurikulum maupun inovasi-inovasi dalam pengembangan kurikulum.<sup>78</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum merupakan proses mewujudkan komponen-komponen kurikulum yang berguna untuk terciptanya proses belajar dan pembelajaran yang berkualitas.

Manajemen kurikulum sangat perlu dilaksanakan dalam proses pendidikan untuk memberikan hasil efektif, optimal, dan efisien dalam memberdayakan berbagai sumber maupun komponen dalam kurikulum. Adapun beberapa fungsi dari manajemen kurikulum antara lain:

- a) Pengelolaan yang terencana, efektif dan efisien dengan pemberdayaan sekaligus pemanfaatan sumber daya kurikulum.
- b) Meningkatkan efisiensi juga efektivitas proses belajar mengajar, dimana dalam proses belajar mengajar dipantau untuk melihat adanya kesamaan antara desain pembelajaran dengan pelaksanaan pembelajaran.
- c) Meningkatkan efektivitas pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun

---

<sup>77</sup> Widodo, H & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren*, 24.

<sup>78</sup> Widodo, H & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren*, 25-26.

lingkungan, sehingga kurikulum dikelola secara efektif dan kontekstual.

- d) Meningkatkan efektivitas kinerja guru dan aktivitas siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran.
  - e) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mengembangkan kurikulum, dengan melibatkan masyarakat seperti dalam mengisi bahan ajar, sumber belajar dengan menyesuaikan pembangunan daerah setempat.
  - f) Meningkatkan keadilan dan kesempatan kepada siswa untuk mencapai hasil maksimal sesuai tujuan kurikulum.<sup>79</sup>
- 2) Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya organisasi yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Omachonu dan Ross mengemukakan bahwa sumber daya manusia menentukan kualitas manajemen organisasi.<sup>80</sup> Priyono dan Marnis menyatakan bahwa sumberdaya manusia memiliki pengertian sebagai daya fisik dan daya pikir yang dimiliki oleh individu berdasarkan faktor genetika/keturunan dan lingkungan yang dapat mempengaruhi individu dalam melakukan kegiatan.<sup>81</sup>

Selanjutnya, Priyono dan Marnis menyatakan bahwa daya pikir merupakan kecerdasan yang dibawa sejak lahir, dan dengan kecerdasan tersebut individu dapat memperoleh kecakapan melalui belajar dan latihan, sementara daya fisik adalah kekuatan dan ketahanan seseorang dalam melakukan sesuatu.<sup>82</sup> Dalam suatu organisasi, seorang individu memiliki beberapa karakteristik yaitu: 1) Berada pada kontrol yaitu adanya keyakinan tentang faktor internal dan

---

<sup>79</sup> Usep Setiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan; Konsep Dasar Dan Ruang Lingkup Pada Lembaga Pendidikan Formal* (Bandung: CV Widina Media Utama, 2015), 41.

<sup>80</sup> E. J. Omachonu. & V. K., Ross. *Total Quality*, third Edit (New York: CRC, 2005), 81.

<sup>81</sup> Priyono, & Marnis, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 15.

<sup>82</sup> Priyono, & Marnis, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 16.

eksternal yang mempengaruhi segala kegiatan. 2) Menganut pemahaman Machiavelli yaitu suatu pemahaman yang meyakini bahwa kekuasaan dapat diperoleh melalui manipulasi orang lain. 3) Kepuasan diri (self-esteem), 4) Self-efficacy (percaya diri) yaitu keyakinan bahwa dia memiliki kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas. 5) Self-monitoring yaitu kemampuan diri untuk mengawasi diri dalam melakukan sesuatu. 6) Memiliki pengaruh positif/negative, 7) Mengambil resiko.<sup>83</sup>

Berdasarkan arti pentingnya sumberdaya manusia dalam suatu organisasi, maka organisasi baik organisasi profit maupun nonprofit orientasi melakukan pengelola sumberdaya manusia, melalui fungsi staffing dalam manajemen. Fungsi staffing yaitu salah satu fungsi manajemen terkait perencanaan sumberdaya manusia yang fokus pada kebutuhan sumberdaya manusia pada setiap lini organisasi dan jenis keahlian yang dibutuhkan.

Menurut Stone dalam Priyono dan Marnis proses analisis kebutuhan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi merupakan suatu perencanaan kebutuhan sumberdaya manusia melalui langkah-langkah yang telah ditetapkan untuk menjamin ketercapaian tujuan suatu organisasi.<sup>84</sup> Jadi perencanaan sumber daya manusia lebih fokus pada keseimbangan antara permintaan kerja dan jumlah sumberdaya manusia dalam upaya mendapatkan sumberdaya manusia dengan jumlah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Adapun langkah-langkah manajemen pengelolaan sumber daya manusia terbagi dalam beberapa langkah, yaitu:

- a) Perencanaan pegawai
- b) Pengadaan pegawai
- c) Pembinaan dan pengembangan pegawai
- d) Promosi dan mutasi pegawai
- e) Pemberhentian pegawai

---

<sup>83</sup> Usep Setiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan; Konsep Dasar Dan Ruang Lingkup Pada Lembaga Pendidikan Formal*, 56.

<sup>84</sup> Priyono, & Marnis, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 18.

- f) Kompensasi pegawai
- g) Penilaian pegawai<sup>85</sup>

Jadi manajemen SDM tenaga pendidik dan kependidikan mencakup beberapa hal yaitu: perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian pegawai. Semua itu perlu dilaksanakan dengan baik dan benar agar tujuan organisasi dapat tercapai, yaitu tersedianya SDM yang berkompeten dan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif dan efisien.

### 3) Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan yaitu yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran menggunakan sumber belajar, buku dan alat pembelajaran, yang disediakan pemerintah dan masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki.<sup>86</sup> Soetjipto dan Rafli Kosasi menjelaskan bahwa manajemen sarana prasarana adalah keseluruhan proses kerja sama dalam pengelolaan fasilitas pendidikan yang mencakup pengadaan, pemeliharaan, perbaikan dan pengembangan.<sup>87</sup> Manajemen sarana prasarana pendidikan menurut Suharno, bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi dan penghapusan serta penataan.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Widodo, H & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren*, 50-54.

<sup>86</sup> Usep Setiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan; Konsep Dasar Dan Ruang Lingkup Pada Lembaga Pendidikan Formal*, 45.

<sup>87</sup> Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), 46.

<sup>88</sup> Suharno, *Manajemen Pendidikan: Sebuah Pengantar Bagi Para Calon Guru* (Surakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan (LPP) UNS dan UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press), 2008), 35.

Rusman, mengemukakan bahwa untuk pelaksanaannya dilakukan pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.<sup>89</sup>

Muhammad Rohman dan Sofan Amri, menjelaskan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.<sup>90</sup>

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.<sup>91</sup>

Direktorat tenaga kependidikan, Administrasi dan Pengelolaan Sekolah, mengungkapkan bahwa sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi 3 macam, yaitu:

- a) Habis tidaknya dipakai; ketika dipakai, dapat dibedakan menjadi 2, yaitu: Sarana yang habis

---

<sup>89</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 14.

<sup>90</sup> Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan: Analisis Dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas Dan Strategi Pengajaran Yang Efektif* (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012), 55.

<sup>91</sup> Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan: Analisis Dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas Dan Strategi Pengajaran Yang Efektif*, 57.

pakai adalah bahan dan alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relative singkat. Contohnya: kapur, tinta spidol, kertas, bahan kimia untuk praktek, dan lain – lain. Selain itu, ada pula alat atau bahan yang apabila digunakan berubah bentuk dan tidak bisa digunakan lagi, seperti kertas, besi dan kayu untuk praktek. Sementara, sebagai contoh sarana pendidikan yang berubah bentuk adalah pita mesin tulis, bola lampu, dan kertas; Sarana yang tahan lama adalah bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus-menerus dalam waktu yang relatif lama. Contohnya: meja, kursi, komputer, lemari, peta, atlas, globe, papan tulis, dan alat-alat olahraga.<sup>92</sup>

- b) Bergerak tidaknya saat digunakan, ada 2 macam, yaitu: a. Sarana yang bergerak adalah sarana yang dapat dipindahkan atau digerakkan sesuai dengan kebutuhan pemakainya. Contoh meja, kursi, lemari beroda, dan alat peraga sederhana. b. Sarana yang tidak bergerak adalah sarana yang tidak bisa atau relative sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran air, lampu permanen dan jendela.<sup>93</sup>
- c) Hubungannya dengan proses belajar mengajar dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu: Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran. Contohnya buku, alat tulis, dan alat praktek. b. Alat peraga adalah alat bantu pembelajaran (benda atau perbuatan dari yang paling konkrit sampai yang paling abstrak) yang memiliki kaitan langsung dengan materi pelajaran untuk mempermudah pemberian pengertian kepada siswa. Contohnya alat peraga pemantulan cahaya dan alat peraga rongga mulut. c. Media pengajaran adalah sarana yang digunakan sebagai perantara dalam

---

<sup>92</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Administrasi Dan Pengelolaan Sekolah* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas, 2008), 13.

<sup>93</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Administrasi Dan Pengelolaan Sekolah*, 14.

pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, dapat sebagai pengganti peranan guru.<sup>94</sup>

Sementara prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Prasarana pendidikan di sekolah dapat diklasifikasikan menjadi 2 macam, yaitu:

- a) Prasarana yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran misalnya ruang kelas, ruang praktek, ruang perpustakaan, dan ruang laboratorium.<sup>95</sup>
- b) Prasarana yang tidak digunakan untuk proses pembelajaran, tetapi secara langsung sangat menunjang proses pembelajaran. Contohnya ruang kantor, kantin sekolah, UKS, ruang guru, ruang kelas sekolah, taman, dan tempat parkir.<sup>96</sup>

Prim Masrokan Mutohar (2013) mengatakan dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah harus memperhatikan prinsip pencapaian tujuan, efisiensi, administratif, kejelasan tanggung jawab, kekohesifan, dan selain itu, sarana pendidikan dan fasilitas pembelajaran dibakukan berdasarkan prinsip edukatif sehingga lembaga pendidikan merupakan tempat yang menyenangkan untuk belajar, berprestasi, berkomunikasi, berolahraga dan menjalankan syariat agama.<sup>97</sup>

Secara umum, Ibrahim bafadal mengemukakan bahwa tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan

---

<sup>94</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Administrasi Dan Pengelolaan Sekolah*, 16.

<sup>95</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Administrasi Dan Pengelolaan Sekolah*, 17.

<sup>96</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Administrasi Dan Pengelolaan Sekolah*, 17.

<sup>97</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 35.

secara efektif dan efisien.<sup>98</sup> Secara rinci tujuannya adalah untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan saksama, lalu untuk pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien, serta untuk pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah.<sup>99</sup>

Adapun menurut Widodo dan Nurhayati, ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana meliputi: perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, infentarisasi sarana dan prasarana pendidikan, penyimpanan sarana dan prasarana pendidikan, pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, penghapusan sarana dan prasarana pendidikan, dan pengawasan sarana dan prasarana pendidikan.<sup>100</sup> Dengan demikian manajemen sarana dan prasarana adalah pengelolaan sarana dan prasarana pendukung dari fungsi perencanaan sampai pengawasan sarana dan prasarana pendidikan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### 4) Manajemen Keuangan

Dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan. Salah satu sumber daya tersebut adalah masalah keuangan. E. Mulyasa mengatakan, masalah keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar di sekolah, karena seluruh komponen pendidikan di sekolah erat

---

<sup>98</sup> Ibrahim Bafadal, *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Manajemen Perlengkapan Sekolah (Teori Dan Aplikasinya)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 51.

<sup>99</sup> Usep Setiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan; Konsep Dasar Dan Ruang Lingkup Pada Lembaga Pendidikan Formal*, 38.

<sup>100</sup> Widodo, H & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren*, 60 - 66.

kaitannya dengan komponen keuangan sekolah.<sup>101</sup> Meskipun tidak sepenuhnya, masalah keuangan akan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas sekolah, terutama berkaitan dengan sarana, prasarana dan sumber belajar.

Prim Masrokan Mutohar mengatakan bahwa penggunaan dana di sekolah yang berkaitan dengan dana rutin, DPP, BOP, dipergunakan sesuai dengan mata anggaran yang telah ditentukan. Sementara untuk dana BP3 dan dana lainnya dipergunakan untuk kegiatan peningkatan mutu pendidikan; Kegiatan ekstrakurikuler; Bahan pengajaran praktik keterampilan; penambahan sarana pengajaran dan bahan praktik; Gaji dan kesejahteraan kepala sekolah, guru dan pegawai; Pembelian alat – alat kantor dan pembelian alat tulis kantor; Pengembangan perpustakaan; Pembangunan sarana fisik sekolah; Biaya listrik, telepon, air dan surat menyurat; Dana sosial, seperti bantuan kesehatan, pakaian seragam; dan Biaya pemeliharaan gedung, pagar dan pekarangan sekolah.<sup>102</sup>

Jerry H. Makawimbang mengemukakan bahwa upaya - upaya yang dilakukan untuk menggali dana ke semua pihak sumber pembiayaan pendidikan meliputi: 1) Pemerintah pusat dan daerah; mengusahakan agar alokasi untuk sector pendidikan diperbesar, pemanfaatan dana secara efektif dan efisien, dan mengusahakan adanya alokasi bagi sector pendidikan yang diambil dari pajak umum. 2) Orang tua peserta didik; menyadarkan orang tua agar mau dan tertib membayar SPP dan pendanaan lainnya yang diizinkan pemerintah, pemanfaatan dana dari orang tua peserta didik seefektif dan seefisien mungkin. 3) Masyarakat; mengajak dunia usaha untuk bersedia sebagai fasilitator praktik peserta didik, menghimbau dunia usaha agar bersedia memberikan dana yang lebih besar untuk dunia pendidikan. 4) Pihak lain (institusi);

---

<sup>101</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 39.

<sup>102</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 68.

mengusahakan bentuk kerja sama yang tidak saling mengikat namun menguntungkan serta mempertimbangkan bentuk-bentuk pinjaman agar tidak memberatkan dikemudian hari. 5) Dana hasil usaha sendiri yang halal: seperti penyewaan alat, koperasi, kopma.<sup>103</sup>

Menurut Syaiful Sagala, dukungan dewan pendidikan dan komite sekolah tidak hanya dalam bentuk dana atau keuangan, melainkan juga dalam bentuk tenaga, ide dan gagasan. Justru dana atau keuangan dapat dicari manakala memiliki ide dan gagasan yang kreatif, serta mampu menjalin kerjasama secara sinergis di antara semua stakeholder pendidikan.<sup>104</sup>

Dewan pendidikan dan komite sekolah tidak akan mengumpulkan dana yang bersal dari sumber yang haram dan melanggar ketentuan yang berlaku. Dana dapat berasal minimal dari tiga sumber utama, yakni: APBN yang disalurkan melalui subsidi atau dana stimulant, APBD jika anggaran untuk dewan pendidikan telah dialokasikan oleh pemerintah dan DPRD, serta dunia usaha dan dunia industry melalui kegiatan inovatif yang dilakukan oleh dewan pendidikan. Adapun hal lain yang dapat dilakukan oleh dewan pendidikan dan komite sekolah:<sup>105</sup>

- a) Mendukung pemanfaatan sarana dan prasarana untuk memberikan layanan belajar.
- b) Membuat media belajar sesuai dengan kebutuhan belajar.
- c) Membuat kebun percontohan sekolah.
- d) Memaksimalkan anggaran operasional sekolah yang bersumber dari APBD, bantuan masyarakat dan mendorong penggunaan anggaran yang bersumber dari dana BOS dengan

---

<sup>103</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 10-14.

<sup>104</sup> Saiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 15.

<sup>105</sup> Saiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*, 17.

mengimplementasikan program dan kegiatan yang tepat sasaran.

- e) Ikut memantau penggunaan anggaran yang bersumber dari dana BOS.
- f) Menghubungi orang tua siswa yang mampu untuk meminta kesediaannya menjadi donator atau bantuan lainnya yang disetujuinya untuk keperluan sekolah (dengan menjelaskan program kerja yang akan dilakukan oleh sekolah).
- g) Mencari informasi yang bisa dipakai oleh sekolah untuk mengembangkan sekolah,
- h) Memberi laporan kepada masyarakat tentang penggunaan keuangan dan pelaksanaan program.
- i) Berusaha membuka akses dan komunikasi pada berbagai perusahaan, yang mana ada beberapa contoh bentuk kontribusi natura yang dapat diberikan oleh berbagai perusahaan seperti bantuan buku dan alat bantu mengajar, seragam sekolah, alat – alat olahraga, alat – alat music, perbaikan/pengadaan sarana sekolah dan perpustakaan, komputerisasi/elektronisasi sistem pendidikan dan bentuk lainnya.<sup>106</sup>
- j) Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan pembelian sarana prasarana yang dibutuhkan.
- k) Aktif memonitoring pengelolaan sarana prasarana secara kritis, proaktif, dan analitis.<sup>107</sup>

Adapun jenis – jenis biaya menurut Jerry H. Makawimbang, ialah: *pertama*, biaya langsung (*direct cost*) yang merupakan biaya pendidikan yang diperoleh dan dibelanjakan oleh sekolah sebagai suatu lembaga meliputi biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua maupun siswa sendiri.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Saiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*, 18.

<sup>107</sup> Usep Setiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan; Konsep Dasar Dan Ruang Lingkup Pada Lembaga Pendidikan Formal*, 77 - 78.

<sup>108</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, 17.

*Kedua*, biaya tidak langsung (*indirect cost*) yang merupakan keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang yang dikorbankan oleh siswa selama belajar. Istilah lain yang berkenaan dengan dua sisi anggaran yakni penerimaan dan pengeluaran. Anggaran penerimaan merupakan pendapatan yang diperoleh rutin setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi.<sup>109</sup>

Anggaran dasar pengeluaran jumlah uang yang dibelanjakan setiap akhir tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan disekolah. Berdasarkan sifatnya, pengeluaran dikelompokkan menjadi dua, yaitu: 1) pengeluaran yang bersifat rutin, misalnya pengeluaran pelaksanaan pelajaran, pengeluaran tata usaha sekolah, pemeliharaan sarana/prasarana sekolah, kesejahteraan pegawai, administrasi, pembinaan teknis edukatif, pendataan. 2) pengeluaran yang bersifat tidak rutin/pembangunan, contohnya pembangunan gedung, pengadaan kendaraan dinas dan lain sebagainya.<sup>110</sup>

## 2. Kemandirian Santri

### a. Pengertian Kemandirian

Kemandirian berasal dari kata dasar “mandiri” (*autonomy*) dapat diartikan suatu keadaan pengaturan diri, kemudian mendapat awalan ke- dan akhiran -an yang membentuk satu kata keadaan. Mandiri merupakan suatu keadaan seseorang yang mau dan mampu mewujudkan kemauan dirinya dalam perbuatan nyata sehingga menghasilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan baik kebutuhan hidupnya maupun sesamanya.<sup>111</sup> Carl Rongers menuangkan konsep mandiri dengan istilah *self* (diri) yang merupakan inti kemandirian. Dalam kamus psikologi, kemandirian berasal dari kata “*independence*” yang diartikan sebagai suatu kondisi dimana seseorang tidak

---

<sup>109</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, 17.

<sup>110</sup> Usep Setiawan, Dkk., *Manajemen Pendidikan; Konsep Dasar Dan Ruang Lingkup Pada Lembaga Pendidikan Formal*, 79.

<sup>111</sup> Antonius Atosakhi Gea, dkk., *Character Building 1 Relasi dengan Diri Sendiri* (Edisi Revisi) (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), 195.

tergantung pada orang lain dalam menentukan keputusan dan adanya sikap percaya diri.<sup>112</sup>

Erikson menyatakan kemandirian merupakan usaha seseorang untuk melepaskan diri dari orang tua dengan tujuan untuk menemukan jati dirinya melalui proses mencari identitas diri dan merupakan perkembangan untuk memantapkan diri sehingga dapat berdiri sendiri.<sup>113</sup> Olawiyola menyatakan kemandirian sebagai:

*Initiative in the ability and effort to identify, harness and manage effectively and efficiently the collective resources, human or natural in the immediate surroundings to uplift ones or people's life quality standard and condition for existence.* (Inisiatif pribadi dalam kemampuan dan upaya untuk mengidentifikasi, memanfaatkan dan mengelola efektif dan efisien sumber daya kolektif, manusia atau alami di lingkungan terdekat untuk mengangkat seseorang atau standar kualitas hidup masyarakat dan kondisi untuk hidup.<sup>114</sup>

Setiap individu memiliki aspek perkembangan kemandirian yang sangat beragam, tergantung dari bagaimana proses perkembangan dan proses belajarnya. Kemandirian (*self-reliance*) merupakan inisiatif pribadi dalam upaya mampu dan untuk mengidentifikasi, memanfaatkan dan mengelola secara efektif dan efisien diri dan sekelompok sumber daya manusia atau alam di lingkungan sekitar dalam upaya untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang atau beberapa orang.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> J.P. Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 343.

<sup>113</sup> Dalam Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 184-185.

<sup>114</sup> Olayiwola, A.O. (2012). Social Science Education for Self-Reliance. Dalam Jerome, G., and Mkulu, D.G. Assessing the Relevance of Education for Self-Reliance in Public Secondary Schools in Meru District Council in Arusha-Tanzania. *Journal of Humanities and Education Development (JHED)*, Vol-2, Issue-6, Nov – Dec 2020. <https://dx.doi.org/10.22161/jhed.2.6.15>.

<sup>115</sup> Ishiaka, A.R.A. Entrepreneurship Education in Nigeria: A Panacea for Self Reliance among Institutional Graduates. *Saudi Journal of Economics and Finance*, August, 2020; 4(8): 400-405. DOI: 10.36348/sjef.2020.v04i08.004.

Sedangkan Prayitno mengatakan, agar mandiri secara objektif, positif dan dinamis, seseorang perlu menerima dan memahami dirinya sendiri dan lingkungan sehingga mampu mengambil keputusan dan mewujudkan diri sendiri. Dalam proses belajar seorang siswa harus mampu menerima diri dan lingkungan, berani mengambil keputusan, mengarahkan tujuan dan mewujudkan tujuan belajar yang ditetapkan.<sup>116</sup>

Kemandirian identik dengan kedewasaan dimana dalam melakukan tindakan tidak harus diarahkan oleh orang lain. Kemandirian anak merupakan bekal yang sangat penting untuk menjalani kehidupan yang akan datang. Kemandirian anak terlihat dari kemampuan dalam mengambil keputusannya sendiri tanpa dipengaruhi orang lain. Kemandirian anak di sekolah terlihat dari berkurangnya ketergantungan terhadap guru. Selain itu, kemandirian siswa terlihat dari tidak dibutuhkannya perintah guru maupun orang tua untuk belajar.<sup>117</sup>

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kemandirian adalah cara individu dalam bersikap, berpikir, dan berperilaku nyata sehingga mampu dan untuk mengidentifikasi, memanfaatkan dan mengelola secara efektif dan efisien diri dan sekelompok sumber daya manusia atau alam di lingkungan sekitar dalam upaya untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang atau beberapa orang.

Agi dan Yellowe menyatakan bahwa: “*Independence is a very large task that demands managerial intelligence so that several forms of activity need to be carried out to support managerial intelligence.*” (Kemandirian merupakan tugas sangat besar dan menuntut kecerdasan manajerial sehingga perlu dilakukan kegiatan untuk mendukungnya).<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Prayitno dan Erman Amti, *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 26.

<sup>117</sup> Willis S. Sofyan, *Konseling Individual Teori dan Praktek* (Bandung: Alfabeta, 2007), 21

<sup>118</sup> Agi, U.K., and Yellowe, A.N. Management Strategies For Regenerating Secondary Education For National Development And Self-Reliance. *Journal of Teacher Perspective*, pp. 1-12, 2013.

## b. Ciri-ciri Kemandirian

Menurut Parker, ciri-ciri kemandirian, yaitu:

- 1) Tanggungjawab, yakni menjalankan suatu tugas yang harus diselesaikan dan kemudian hasil kerjanya akan dimintai pertanggungjawabannya. Tanggung jawab individu akan terus meningkat seiring dengan pengalamannya. Sekali seorang individu dapat meyakinkan diri sendiri maka akan bisa meyakinkan orang lain sehingga akan menjadi sandaran orang lain. Oleh karena itu, tanggung jawab individu harus diawali dari tanggung jawab pada dirinya sendiri kemudian baru tanggung jawab terhadap orang lain.
- 2) Independensi atau otoritas diri yaitu suatu keadaan individu yang tidak membutuhkan arahan dari orang lain. Independensi terkait juga dengan kemampuan mengurus dan menyelesaikan masalah diri sendiri.
- 3) Otonomi atau kebebasan untuk membuat keputusan sendiri, yakni kemampuan untuk mengendalikan apa yang akan terjadi kepada dirinya sendiri. Pengalaman dapat digunakan setiap individu dalam menyelesaikan masalah dan disesuaikan dengan kemampuan dirinya sendiri sehingga tidak menimbulkan masalah yang lebih besar.<sup>119</sup>

Sehubungan dengan pesantren kemandirian santri dapat dilihat melalui ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Percaya diri, adalah yakin dengan kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan tugas dengan cara yang efektif;
- 2) Mampu bekerja sendiri, adalah usaha sekuat tenaga dengan keahlian yang dimilikinya dan secara mandiri untuk menghasilkan sesuatu yang membanggakan;
- 3) Menguasai keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan kerjanya, adalah memiliki keterampilan yang sesuai di lingkungan kerjanya;
- 4) Menghargai waktu, adalah kemampuan memprioritaskan kegiatan dan mengatur jadwal secara efisien.

---

<sup>119</sup> Parker K. Deborah, *Menumbuhkan Kemandirian dan Harga Diri Anak* (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2005), 233

5) Tanggung jawab, adalah melaksanakan sesuatu yang sudah dipilih atau disanggupi dengan sebaik-baiknya.<sup>120</sup>

c. Jenis-Jenis Kemandirian

Robert Havinghurst mengemukakan bahwa kemandirian dapat dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

- 1) Kemandirian emosi  
Kemandirian emosi merupakan kemampuan diri dalam mengontrol emosi dan tidak bergantung kepada kebutuhan emosi orang lain.
- 2) Kemandirian ekonomi  
Kemandirian ekonomi merupakan kemampuan diri dalam mengatur ekonomi dan tidak bergantung kebutuhan ekonomi orang lain.
- 3) Kemandirian intelektual  
Kemandirian intelektual merupakan kemampuan diri dalam penyelesaian berbagai masalah.
- 4) Kemandirian sosial  
Kemampuan sosial merupakan kemampuan diri untuk berinteraksi dengan orang lain dan tidak bergantung pada aksi orang lain.<sup>121</sup>

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemandirian

Muhammad Ali menyatakan terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadap kemandirian anak adalah sebagai berikut:<sup>122</sup>

- 1) Faktor intern  
Faktor dari dalam diri anak meliputi, usia yang matang, jenis kelamin serta intelegensi.
- 2) Faktor ekstern:  
Faktor dari luar yang berpengaruh terhadap kemandirian anak meliputi:
  - a) Gen (turunan dari orang tua)  
Orang tua dengan kemandirian yang tinggi, seringkali memiliki anak dengan kemandirian yang tinggi juga.

---

<sup>120</sup> Antonius Atosakhi Gea, dkk., *Character Building I Relasi dengan Diri Sendiri* (Edisi Revisi) (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), 195.

<sup>121</sup> Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 186

<sup>122</sup> Mohammad Ali dan Muhammad Asrori, *Psikologi Remaja Perkembangan Peserta Didik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 118-119

- b) Pola asuh  
Metode atau cara orang tua untuk mengasuh dan mendidik anak, akan berpengaruh terhadap anak dalam hal perkembangan kemandiriannya. Perkembangan kemandirian anak dapat terhambat apabila orang tua tidak dapat menjelaskan secara rasional dan cenderung hanya membiarkan atau melarang. Membanding-bandingkan anak juga memiliki pengaruh yang kurang baik terhadap perkembangan kemandirian anak.
- c) Sistem pendidikan  
Sistem pendidikan yang tidak demokratis dan mengabaikan argumentasi akan menghambat kemandirian anak di sekolah. Proses pendidikan dengan pemberian penghargaan terhadap kemampuan anak dan menciptakan iklim positif dalam berkompetisi akan mampu meningkatkan kemandirian anak. Begitupun sebaliknya, pendidikan yang menitik beratkan sanksi sebagai efek jera akan dapat menghambat kemandirian anak.
- d) Sistem kehidupan di masyarakat:  
Sistem kehidupan di masyarakat yang sangat menekankan pada strata sosial, kondisi keamanan yang kurang dan kepedulian akan potensi anak yang rendah dapat menghambat perkembangan kemandirian anak.
- e. Kemandirian Santri  
Pengasuh dan guru (uztadz) merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap santri di pesantren. Udoye dan Ndum menyatakan: *“Teacher is the foundation of the student for achievement, growth and development. The role of the teacher in education as a means useful in achieving independence.* (Guru merupakan pondasi siswa untuk tumbuh, berkembang dan berprestasi. Dalam pendidikan guru berperan sebagai sarana yang berguna untuk merealisasikan kemandirian).<sup>123</sup>

---

123 Udoye, N.R., and Ndum, V.E. Reinvigorating Business Teacher Education Towards Self-Reliance In Nigeria. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 19, pp 130-139, 2014. Doi:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.19.130.

Selain guru kurikulum baik yang jelas maupun tidak jelas (*hidden curriculum*) berperan untuk menumbuhkan kemandirian santri. Paso menyatakan bahwa: “*The learning curriculum in schools encourages student independence, this is important to guide the development of student abilities.*” (Kurikulum di sekolah dapat mendorong kemandirian siswa, hal ini penting sebagai panduan perkembangan kemampuan siswa).<sup>124</sup>

Uci Sanusi mengasumsikan bahwa di dalam pesantren santri akan lebih mandiri dikarenakan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Pondok pesantren menanamkan prinsip kemandirian ditanamkan di dalam pesantren terlihat melalui kegiatan pembelajaran (ngaji) dan kurikulum yang ada di pesantren.
- 2) Bekal keterampilan diberikan oleh pesantren kepada santri dalam berbagai jenis keterampilan.
- 3) Bekal pengetahuan kepemimpinan di berikan pesantren dan mengaplikasikannya ketika santri ada di pesantren dan ketika santri terjun di masyarakat.
- 4) Bekal kewirausahaan diberikan pesantren agar santri mampu menerapkan untuk meningkatkan taraf ekonomi dan lingkungan sosialnya.
- 5) Secara konsistensi dalam pesantren santri diajarkan cara hidup yang ikhtiyar bukan mengandalkan yang instan.<sup>125</sup>

## B. Perspektif Islam Tentang Sikap Kemandirian

Pendidikan pada hakikatnya adalah kemauan secara sadar yang dimiliki seseorang untuk mencari ilmu yang berguna untuk hidup mereka baik secara formal (sekolah) maupun dari pengalaman-pengalaman yang diperoleh dalam hidupnya. Islam merupakan agama yang dengan sangat konsen memotivasi umatnya

---

124 Paso, C., Chantarasombat, C., and Tirasiravech, W. Strengthening Teacher’s Learning Management for Self-Reliance of Students in Thai Secondary School. *International Education Studies*; Vol. 10, No. 3; 2017. Doi:10.5539/ies.v10n3p165.

<sup>125</sup> Uci Sanusi, “Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren: Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren al-Istiqlal Cianjur dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasik Malaya”, *Jurnal Pendidikan Agama Islam – Ta’lim*, Vol. 10, Nomor 2 (2012), 127

untuk terus belajar. Dalam Al Qur'an Surat At-Taubah (122) Allah berfirman:

﴿ وَمَا كَانَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

Artinya : “Tidak sepatasnya bagi kaum mukminin pergi semuanya (ke medan perang). Kenapa tidak beberapa di antara mereka untuk memperdalam pengetahuan agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”<sup>126</sup>

Dalam surat At-Taubah ayat 122 di atas menjelaskan tentang suatu kaum yang mana sebagian dari kaum tersebut diperintahkan untuk mencari ilmu dan sebagian yang lain diperintahkan untuk berjihad di jalan Allah, karena sesungguhnya berjihad itu merupakan fardhu kipayah bagi manusia. Makna dari fardhu kifayah tersebut adalah apabila dalam sebuah kaum atau negara yang mana sebagian diantara mereka pergi melaksanakan jihad, maka dosa yang lainnya akan hilang, salah satunya adalah jihad tadi, menegakkan kebenaran, menegakan hukum, memisahkan yang berseteru dan sebagainya. Dan *fardhu 'ain* adalah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim yang baligh dan berakal, seperti: shalat, zakat dan puasa.<sup>127</sup>

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa menuntut ilmu merupakan sebuah keniscayaan, walaupun dalam keadaan perang sekalipun, jika seseorang sedang menuntut ilmu dianjurkan untuk terus menyelesaikan pendidikannya dengan baik. Dan bagi orang-orang yang telah menyelesaikan pendidikan dapat berjihad di medan perang atau berjihad sebagai pendidik.

<sup>126</sup> Rahmat Hidayat dan H. Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. (Medan: LPPPI, 2017), 66

<sup>127</sup> Wahbah Ar-Rahili, At-Tafsir Al-Muniir (Fil'aqidah Wasyari'ah Walmanhaj), (Beirut, Libanon : Darul Fikri Al-Ma'ashir, 1991 M/1411 H) dalam Rahmat Hidayat dan H. Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. (Medan: LPPPI, 2017), 68

Pendidikan yang baik dalam sebuah lembaga pendidikan, tidak dapat terlepas dari baiknya manajemen yang diterapkan di dalamnya. Manajemen di lembaga pendidikan harus mampu mengelola dengan maksimal seluruh sumber daya yang dimilikinya dan fokus terhadap hasil (*output*) yaitu keberhasilan siswanya. Di lembaga pendidikan pesantren, santri merupakan fokus manajemen. Manajemen santri adalah kegiatan pengelolaan dari awal santri masuk hingga mereka menyelesaikan pendidikannya (tamat). Menurut W. Mantja, manajemen kesiswaan dalam hal ini santri adalah keseluruhan proses pengelolaan yang terkait dengan santri mulai dari penerimaan santri baru, pembinaan selama menuntut ilmu hingga santri menyelesaikan pendidikannya dengan menciptakan kondisi yang kondusif dalam proses belajar mengajar yang efektif.<sup>128</sup>

Manajemen santri merupakan sebuah pelayanan dari pesantren yang fokus terhadap pengaturan, pengawasan serta pelayanan santri baik di dalam maupun di luar pesantren sehingga dapat mengikuti pembelajaran dengan efektif dan efisien. Manajemen santri di pesantren membantu santri dalam perkembangan dan pertumbuhan melalui proses pendidikan di pesantren. Dengan perkembangan dan pertumbuhan yang baik, maka santri dapat mengenal dirinya sendiri sehingga potensi yang dimilikinya dapat muncul dan berkembang.

Pada dasarnya setiap manusia lahir dengan telah dikarunia potensi berupa rejeki, akal dan hati. Hal ini telah difirmankan Allah dalam Q.S. At-Tin ayat 4-6:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾

Artinya : “Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya .<sup>129</sup>

Dari ayat di atas diketahui bahwa diantara makhluk Allah di atas permukaan bumi ini, manusialah yang diciptakan oleh Allah dalam sebaik-baik bentuk; bentuk lahir dan bentuk batin. Bentuk tubuh dan bentuk nyawa. Bentuk tubuhnya melebihi keindahan

---

<sup>128</sup> W. Mantja, *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* dalam Rahmat Hidayat dan H. Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. (Medan: LPPPI, 2017), 69

<sup>129</sup> Q.S. At-Tin (95) ayat 4

bentuk tubuh hewan yang lainnya, tentang manis air mukanya, sehingga dinamai basyar artinya wajah yang mengandung gembira, sangat berbeda dengan binatang yang lain. Dan manusia diberi pula akal, bukan semata-mata nafasnya yang turun naik. Maka dengan keseimbangan sebaik-baik tubuh dan pedoman pada akalnya itu dapatlah dia hidup di permukaan bumi ini menjadi pengatur. Kemudian itu Tuhan pun mengutus pula Rasul-rasul membawakan petunjuk bagaimana caranya menjalani hidup ini supaya selamat.<sup>130</sup>

ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ

Artinya : (5) Kemudian Kami kembalikan Dia ke tempat yang serendah-rendahnya (neraka). (6) Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh; Maka bagi mereka pahala yang tiada putus-putusnya.<sup>131</sup>

Selanjutnya ayat kelima menjelaskan sesudah lahir ke dunia, dengan berangsur-angsur tubuh menjadi kuat dan dapat berjalan, dan akal pun berkembang, sampai dewasa, sampai di puncak kemegahan umur. Kemudian itu berangsur menurun badan tadi, berangsurlah tua. Berangsur badan lemah dan fikiran mulai pula lemah, tenaga mulai berkurang, sehingga mulai rontok gigi, rambut hitam berganti dengan uban, kulit yang tegang menjadi kendur, telinga pun berangsur kurang pendengarannya, dan mulailah pelupa. Dan kalau umur itu masih panjang juga mulailah padam kekuatan akal itu sama sekali, sehingga kembali seperti kanak-kanak, sudah minta belas kasihan anak dan cucu. Malahan sampai ada yang pikun tidak tahu apa-apa lagi. Inilah yang dinamai “*Arzalil-‘umur*” tua nyanyuk. Sehingga tersebut di dalam satu doa yang diajarkan Nabi SAW. Pada ayat keenam apabila seseorang beriman dan beramal shalih di waktu badan masih muda dan sehat, maka untuk mereka adalah ganjaran yang tiada putus-putus.<sup>132</sup>

Dari ayat di atas dapat diketahui bahwa setiap manusia dalam hal ini santri sesungguhnya memiliki potensi dalam dirinya.

<sup>130</sup> Hamka, *Tafsir al-Azhar jilid 30*, (Singapura : Pustaka Nasional Pte Ltd,1983), 8050

<sup>131</sup> Q.S. At-Tin (95) ayat 5-6

<sup>132</sup> Hamka, *Tafsir al-Azhar jilid 30*, (Singapura : Pustaka Nasional Pte Ltd,1983), 8050

Perkembangan potensi yang baik dalam diri santri dengan sendirinya akan memunculkan sifat percaya diri yang selanjutnya akan membuat santri mampu untuk memutuskan apa yang baik dalam dirinya atau dengan kata lain santri akan mampu mandiri. Santri akan mampu bertindak dengan berani, mau mengambil resiko dan berani bertanggungjawab terhadap hidupnya.

Terkait dengan kemandirian Allah berfirman dalam Q.S. Al-Ra'd ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

Artinya : “Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan pada dirinya sendiri.<sup>133</sup>

Menurut Quraish Shihab, ayat itu dapat ditafsirkan sebagai sebuah proses perubahan yang memberi posisi atau peran kepada manusia sebagai pelaku perubahan, baik manusia sebagai totalitas (personal) maupun sebagai bagian dari komunitas (komunal). Penggunaan kata *qowm* pada ayat itu menunjukkan bahwa proses perubahan di sana bukan perubahan personal, melainkan perubahan secara komunal yang mengarah pada gerakan sosial dan mampu menggerakkan masyarakat menuju sebuah tata nilai yang ideal.<sup>134</sup>

Santri merupakan seseorang yang waktunya banyak dihabiskan di pesantren. Oleh karena itu, pesantren harus mampu untuk mengelola para santrinya sehingga dapat mandiri tidak hanya di dalam pesantren akan tetapi juga di luar pesantren.<sup>135</sup> Terdapat tiga prinsip manajemen santri yang harus diperhatikan pesantren agar santri dapat mandiri yaitu:

1. Manajemen santri harus berwawasan masa depan yang berarti bahwa pesantren harus mampu mendidik santri untuk selalu optimis, aktif dan berpikir positif sehingga santri dapat membina dirinya menuju kualitas hidup yang lebih baik. Santri harus dididik untuk memiliki bersikap rasional daripada emosional dan berpikir bahwa apa yang akan diperoleh di masa depan merupakan hasil usaha dirinya sendiri yang serius dari saat ini. Allah berfirman dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 201:

<sup>133</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an*, 602

<sup>134</sup> Shihab, M. Quraish Shihab(1995). *Membumikan Al-Qur'an; Tafsir Maudu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*. (Bandung: Mizan. 1995) 242

<sup>135</sup> Rahmat Hidayat dan H. Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Alquran*, 69.

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ  
حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿٣١﴾

Artinya : “Dan diantara mereka ada yang berdoa, Ya Allah, berikanlah kami nikmat di dunia dan akhirat dan hindarkanlah kami dari api neraka.”<sup>136</sup>

2. Manajemen pesantren harus memiliki keterampilan pribadi (*self regulation*), artinya pesantren harus mampu membina santri agar hidupnya terarah dan terprogram. Keteraturan regulasi dituangkan dengan kemampuan santri untuk mengatur waktu dan merencanakan hidupnya secara cermat dan proporsional sehingga diharapkan akan terbentuk sikap yang terbiasa untuk bekerja keras, berkompetisi dan berprestasi. Dalam diri santri akan terbentuk sikap dan kebiasaan hidup yang teratur dan pada akhirnya akan membentuk sikap kemandirian. Allah berfirman dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 148

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ أَيْنَ مَا تَكُونُوا  
يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya : “Dan bagi siapa saja ada kiblatnya sendiri dimana ia harus menghadap kepadanya. Maka dari itu berlomba-lombalah dalam kebaikan karena pada akhirnya Allah akan mengumpulkanmu pada hari kiamat. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segalanya.”<sup>137</sup>

3. Manajemen pesantren harus menanamkan kepedulian social yang artinya pesantren harus mampu membina santrinya untuk mempunyai kepedulian sosial yang tinggi. Santri harus dibina untuk peduli terhadap orang-orang disekitarnya untuk memperbaiki kulaitas hidupnya secara bersama-sama. Santri diarahkan untuk memahami dirinya sendiri, berfikir dengan

<sup>136</sup> Rahmat Hidayat dan H. Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Alquran*, 70

<sup>137</sup> Rahmat Hidayat dan H. Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Alquran*, 71

akal sehat sehingga dengan sendirinya akan memunculkan sifat kemandirian. Allah berfirman dalam Q.S. Al-Hujarat ayat 10

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ

لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

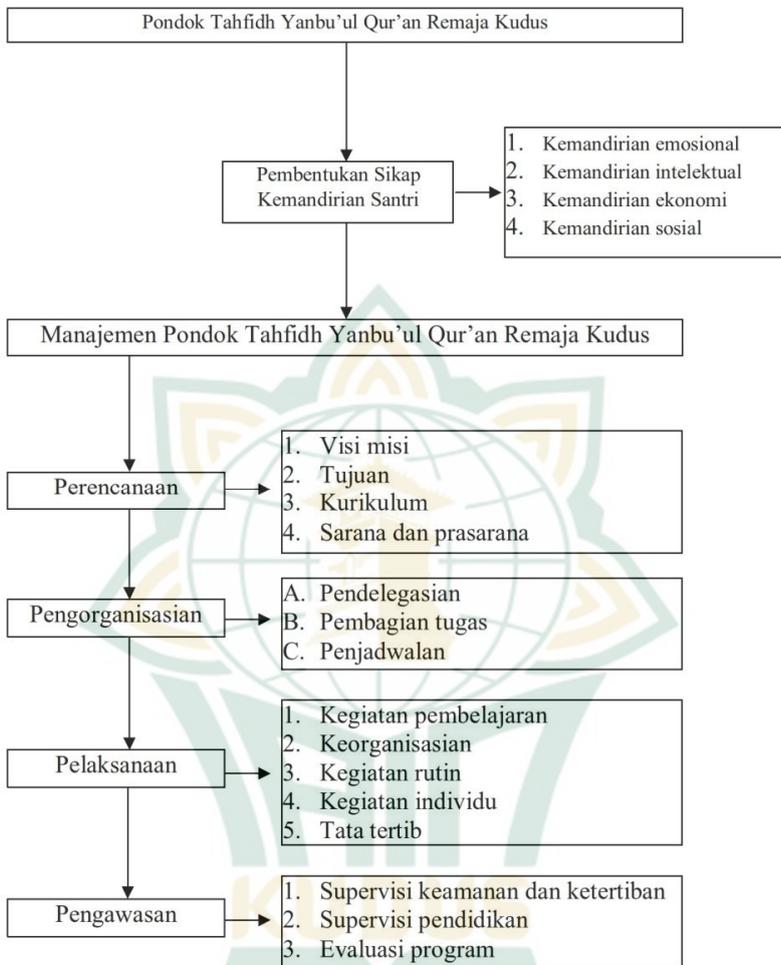
Artinya : Sesungguhnya kaum mukmin semuanya bersaudara, oleh karena itu, damaikanlah antar kedua saudaramu dan bertaqwalah kepada Allah agar kamu memperoleh rahmat.<sup>138</sup>

### C. Kerangka Berpikir

Fokus dalam penelitian ini adalah pada empat permasalahan pokok, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan/evaluasi pembentukan sikap kemandirian santri di Pondok Tahfidh Yanbu'ul Qur'an Remaja Kudus. Untuk lebih jelasnya kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1. berikut:



<sup>138</sup> Rahmat Hidayat dan H. Candra Wijaya. *Ayat-Ayat Alquran*, 72



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**