

Manajemen Pondok Pesantren (Prnrlitian di Pondok Pesantren Modern Al-Bayan dan Pondok Pesantren Salafi Riyadussholihin).

Muliawanto

STAI La Tansa Mashiro Indonesia

Article Info

Keywords:

Management of
Islamic Boarding
Schools

Abstract

In the history sent to ignore that college is institute of education which has been a blood realitif in indonesia history of education in indonesia was written that college is a shape of institute education old indigene in indonesia in fact nurhkolis majid gives egreement that college not just identical with a means of islamic but also pregent a real men (indigeneus) Indonesia, because of existence that begining to recoznize in archipelago in period 13 – 17 m and in java in period 15-16 m. Based on the above background, the authors studied the problem can be formulated as follows: 1. How management in modern boarding school Al-Bayan and Salafi pesantren management Riyadussholihin? 2.Adakah management influence on modern boarding school Al-Bayan and Salafi pesantren management Riyadussholihin to improve the quality of Islamic education? 3. How pelaksanaan Comparison of management in modern boarding school Al-Bayan and boarding Salafi Riyadussholihin? Based on the above formulation of the problem, the study aims to: 1. To know the management in modern boarding school Al-Bayan and management in boarding school salafi Riyadussholihin. 2. To determine the effect of management in modern boarding school Al-Bayan and Salafi pesantren management Riyadussholihin to improve the quality of Islamic education? 3. To determine Comparison of management in the modern Al-Bayan Islamic boarding schools and boarding schools Riyadussholihin Salafis? The method used in this study is a

qualitative comparative approach. Data were collected through interviews, documentation and observation.

Thus the implementation of modern management in Pesantren Al-Bayan and Pesantren conducted by the Salafi Riyadussholihin Pimpinan Pesantren include, 1. Teaching and Learning, 2. Planning School, 3. Curriculum Management, 4. Workforce Management., 5. Management equipment and Supplies, 6. Financial Management, 7. Student Services., 8. cottage with Public Relations, Management 9. Climate cottage is quite adequate.

Coreresponding

Author:

Muliawanto@gmail.com

Dalam sejarahnya, tidak bisa dipungkiri, bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah “mendarah daging” di Indonesia. Sejarah pendidikan di Indonesia mencatat, bahwa pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Bahkan Nurcholis Madjid berpendapat bahwa pesantren tidak hanya identik dengan makna keIslaman, tetapi juga mengandung makna keaslian (*indigenous*) Indonesia, sebab keberadaannya mulai dikenal di bumi Nusantara pada periode abad ke 13-17 M, dan di Jawa pada abad ke 15-16 M.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yang diteliti sebagai berikut: 1. Bagaimana manajemen di pondok pesantren modern Al-Bayan dan manajemen di pondok pesantren salafi Riyadussholihin? 2. Adakah pengaruh manajemen di pondok pesantren modern Al-Bayan dan manajemen di pondok pesantren salafi Riyadussholihin dengan peningkatan mutu pendidikan Islam? 3. Bagaimana pelaksanaan Perbandingan manajemen di pondok pesantren modern Al-Bayan dan pondok pesantren Salafi Riyadussholihin?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk : 1. Untuk mengetahui manajemen di pondok pesantren modern Al-Bayan dan manajemen di pondok pesantren salafi Riyadussholihin. 2. Untuk mengetahui pengaruh manajemen di pondok pesantren modern Al-Bayan dan manajemen di pondok pesantren salafi Riyadussholihin dengan peningkatan mutu pendidikan Islam? 3. Untuk mengetahui Perbandingan manajemen di pesantren modern Al-Bayan dan pondok pesantren Salafi Riyadussholihin? Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif komparatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Dengan demikian bahwa implementasi manajemen di Pondok Pesantren Modern Al-Bayan dan Pondok Pesantren Salafi Riyadusshalihin yang dilaksanakan oleh Pimpinan Pondok Pesantren meliputi, 1. Proses Belajar Mengajar, 2. Perencanaan Program Sekolah, 3. Pengelolaan Kurikulum, 4. Pengelolaan Ketenagaan, 5. Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan, 6. Pengelolaan Keuangan, 7. Pelayanan Siswa, 8. Hubungan Pondok dengan Masyarakat, 9. Pengelolaan Iklim Pondok adalah cukup memadai.

Kata Kunci : *Manajemen Pondok Pesantren Modern, Salafi*

@ 2018 JAAD. All rights reserved

Pendahuluan

Dalam sejarahnya, tidak bisa dipungkiri, bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah “mendarah daging” di Indonesia. Sejarah pendidikan di Indonesia mencatat, bahwa pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Bahkan Nurcholis Madjid berpendapat bahwa pesantren tidak hanya identik dengan makna keIslaman, tetapi juga mengandung makna keaslian (*indigenous*) Indonesia, sebab keberadaannya mulai dikenal di bumi Nusantara pada periode abad ke 13-17 M, dan di Jawa pada abad ke 15-16 M. Pendapat ini seolah

mendapat justifikasi dengan tidak ditemukannya lembaga pesantren di negara-negara Islam lainnya.

Terlepas dari berbagai perbedaan asal usul pesantren, sejak didirikan pertama kali oleh Syech Maulana Malik Ibrahim pada tahun 1399 M,¹ kemudian diteruskan oleh Raden Rahmat (Sunan Ampel) di Kembang Kuning, pesantren mampu terus berkiprah hingga hari ini. Dari zaman kolonial Belanda, orde lama, orde baru hingga reformasi,

¹Ada yang berpendapat pada abad 15. lihat Khamami Zada dkk, "Intelektualisme Pesantren", (Jakarta: Diva Pustaka. 2003), h.14. Kemudian ada yang mengatakan pada abad ke 13, Masyhud, Sulthon dan Khusnurdilo, "Manajemen Pondok Pesantren", (Jakarta: Diva Pustaka. 2003).h.1.

pesantren terus eksis dan mewarnai serta memberikan sumbangsih signifikan terhadap bangsa ini. Telah begitu banyak tokoh-tokoh kaliber dunia yang muncul dari pesantren, Syekh Nawawi *al-Bantenî*, Syaichuna Muhammad Kholil, dan KH. Hasyim Asy'ari adalah contoh kongkrit kapabilitas alumnus pesantren.

Pondok pesantren juga terkenal dengan kebudayaannya yang khas, baik dari pola hidup yang bersahaja dan asketik, hingga tradisi pendidikan yang berkarakter. Tradisi pesantren ini selalu dijaga dengan hati-hati, bahkan dari awal berdirinya sampai hari ini. Seiring perputaran zaman, sistem yang dulu masih menjadi sebuah yang kontemporer, sekarang telah menjelma menjadi sesuatu yang konvensional, dari yang paling modern menjadi tradisonal dan ortodoks.²

²Kalau mencermati "Tri Dharma Pesantren": (1) Keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT., (2) Pengembangan keilmuan yang bermanfaat, dan (3) Pengabdian terhadap agama, masyarakat dan negara. Maka kita dapat melihat bahwa pesantren sesungguhnya bukanlah institusi yang fokus pada pendidikan agama saja. Pendidikan sains-teknologi seperti terlihat pada poin kedua di atas sangat mungkin untuk dikembangkan di pesantren, sehingga

Perkembangan dan perubahan yang dilakukan pondok pesantren, sebagai bentuk konstalasi dengan dunia modern serta adaptasinya, menunjukkan kehidupan pondok pesantren tidak lagi dianggap statis dan *mandeg*. dinamika kehidupan pondok pesantren telah terbukti dengan keterlibatan dan partisipasi aktif memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam banyak aspek kehidupan yang senantiasa menyertainya. di antaranya, ikut serta dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui lembaga pendidikan pesantren. karena pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki akar budaya yang kuat di masyarakat.³

Secara umum pengelolaan manajemen di pesantren kurang diperhatikan secara serius, karena pesantren sebagai lembaga

alumni pesantren bisa berkompetisi dalam dunia global yang sangat ketat. lihat di Syaifullah Yusuf, "Melahirkan Ilmuwan-Ulama: Tanggungjawab Ganda Pesantren di Era Kesejagatan", pengantar dalam Babun Suharto, "Dari Pesantren untuk Umat", (Surabaya: IMTIYAZ, 2011), h.xi.

³Sa'id Aqiel Siraj, "Pesantren Masa Depan", (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), h.181.

tradisional,⁴ dengan wataknya yang bebas, sehingga pola pembinaannya hanya tergantung pada kehendak dan kecenderungan pimpinan saja. padahal sesungguhnya potensi-potensi yang ada dapat diandalkan untuk membantu penyelenggaraan pondok pesantren tersebut.

Dalam manajemen pesantren dan sistem pembelajarannya mempunyai karakteristik tersendiri, terutama tidak menganut ketentuan-ketentuan formalistic dan procedural yang ketat. Hal ini karena organisasi sistem pembelajaran itu sendiri tidak terbentuk sebagaimana mestinya. Dalam pembelajaran pesantren konvensional tidak dijumpai komponen-komponen pembelajaran formal, seperti daftar santri (peserta) pengajian, daftar pelajaran, desain pembelajaran, media pembelajaran, dan tidak ada pula evaluasi hasil

belajar. Mata ajaran yang diajarkan hanyalah ilmu-ilmu keagamaan-terutama dari kitab-kitab abad pertengahan yang dikenal dengan kitab-kitab klasik/kuning (al-kutub al-qadimah). Metode pendekatan yang berkisar pada sorogan, bandongan, cocogan, setoran, muthalaah dan musyawarah.

Berangkat dari itu, menjadi sesuatu yang menarik untuk dikaji lebih intensif tentang pengelolaan yang ada di pesantren beserta faktor determinasinya, untuk menghasilkan data yang akurat, valid, dan objektif, sehingga diharapkan mampu menjawab permasalahan dengan semangat ilmiah yang bebas nilai.

Kerangka Teoritis

1. Tinjauan Manajemen Kepemimpinan

a. Pengertian Manajemen

Pengertian Implementasi menurut Budiono menyatakan bahwa implementasi juga bisa berarti penerapan. Menurut Jauch and Gleuch, manajemen kepemimpinan (*leader*

⁴Pengertian tradisional dalam batasan ini menunjuk bahwa lembaga ini hidup sejak ratusan tahun yang lalu dan telah menjadi bagian yang mendalam bagi sistem kehidupan sebagian besar umat Islam Indonesia, dan telah mengalami perubahan dari masa ke masa sesuai dengan perjalanan hidup umat, bukan tradisional dalam arti tanpa mengalami penyesuaian. Zamachsyari Dhofier., Op.Cit., 3

management) adalah sejumlah pemegang keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah startegi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Jadi Manajemen adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu dalam mencapai sasaran perusahaan oleh seorang pemimpin.

Definisi lain tentang manajemen adalah serangkaian tindakan dan keputusan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.⁵ Manajemen kepemimpinan meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, imlpementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.⁶ Manajemen menekankan pada pengamatan lingkungan sampai

evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

b. Proses Manajemen

Dari beberapa definisi tentang manajemen tersebut di atas, terdapat 1 hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa: Manajemen terdiri atas 3 proses, yaitu:

1. Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka pajang, pengindentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat

⁵J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis. Op. Cit.*, h. 4.

⁶*Ibid.* h. 9.

diimplementasikan.

3. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

c. Hasil Manajemen

Berdasarkan proses manajemen, konsep tentang manajemen banyak ditujukan pada usaha bisnis atau perusahaan, tetapi konsep tersebut dapat pula dilakukan atau diterapkan pada organisasi non bisnis atau organisasi non profit, bahkan pada organisasi pemerintahan. Sebagai sebuah proses, manajemen strategis, menjadikan informasi masa lalu, masa sekarang dan perkiraan yang masa yang akan datang dari aktifitas dan lingkungan organisasi yang berjalan melalui tahapan-

tahapan yang saling berkaitan dan berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya kearah pencapaian suatu tujuan, oleh karenanya perubahan salah satu unsur dari organisasi akan mempengaruhi sebagian atau seluruh unsur yang lain dari organisasi.⁷

2. Tinjauan Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.⁸

b. Strategi Peningkatan Mutu

Input pendidikan adalah segala sesuatu karakteristik yang tersedia dari pondok pesantren karena dibutuhkan untuk

⁷ *Ibid*,

⁸ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Op. Cit*

berlangsungnya proses input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kiai, guru, karyawan, dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, dana, bahan, dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur pesantren atau sekolah, peraturan tata tertib, detesis tugas, rencana, program, dan sebagainya. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Maki tinggi kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.⁹

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil

proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro di pesantren, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan lembaga, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki ingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lain.¹⁰

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta perpaduan input pesantren (ustadz, santri, kurikulum, dana, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta pedidik. Kata memberdayakan mengandung

⁹ *Ibid*, h. 25.

¹⁰ *Ibid*,

arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati dan diamalkan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan diri).¹¹

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khususnya berkaitan dengan output. Oleh karena itu dibutuhkan suatu lembaga yang berorientasi kualitas dengan menggunakan

pendekatan Total Quality Management (TQM) atau Total Quality Assurance (TQA), dan Total Quality Control (TQC).¹² Total Quality Management dalam organisasi berarti mengadakan perubahan mendasar dalam organisasi, yang meliputi perubahan kultural dan perubahan substantif dalam manajemen.

Dalam Total Quality Assurance, raw material bagi lembaga pendidikan adalah calon murid di mana mereka harus mengikuti testing agar yang diterima hanyalah mereka yang memenuhi Standard input.¹³ Kemudian Total Quality Control konsep kualitas yang paling tua, yaitu meliputi pendeteksian dan pengurangan komponen atau aspek-aspek atau produk akhir yang tidak sesuai dengan standar, yang dilaksanakan

¹¹ *Ibid*,

¹² Departemen Agama R.I. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Total Quality Manajemen di Madrasah*, (Jakarta: 2002), h. 3.

¹³ *Ibid*, h. 6.

oleh *quality control* atau *inspection*.¹⁴

c. Kebijakan Program

Kebijakan program untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan meliputi empat aspek: kurikulum, tenaga pendidikan, sarana pendidikan, dan kepemimpinan pendidikan.¹⁵ Peningkatan mutu pendidikan ini merupakan usaha yang harus dilaksanakan oleh semua tenaga pendidik untuk mengupayakan peserta didik menjadi manusia yang diharapkan dan memiliki kemampuan di bidang ilmu pengetahuan yang luas.

3. Tinjauan Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok berarti bangunan tempat tinggal yang berpetak-petak, rumah asrama.¹⁶ Sedangkan Pesantren

berarti asrama atau tempat santri, murid-murid belajar mengaji.¹⁷ Sudjoko Prasodjo dkk, mendefinisikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam di Indonesia, untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan pentingnya moral dalam bermasyarakat.¹⁸ Adapun pondok pesantren disini adalah kompleks pesantren yang terdiri dari asrama untuk tempat tinggal para santri yang datang dari jauh dan tinggal di dalamnya untuk memperdalam ilmu-ilmu agama.

b. Pendidikan Di Pondok Pesantren

Dalam rangka menghadapi tuntutan masyarakat, lembaga pendidikan masyarakat termasuk pondok pesantren haruslah bersifat fungsional,

¹⁴ *Ibid*,

¹⁵ Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* Cet-1, (Yogyakarta: Adicita Karya Sentosa Nusa, 2001), h. 110.

¹⁶ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), h.

281.

¹⁷ *Ibid.*, h. 780.

¹⁸ Sudjoko Prasodjo, dkk, *Profil Pesantren, Op. Cit.*, h. 6.

sebab lembaga pendidikan sebagai salah satu wadah dalam masyarakat biasa dipakai sebagai ‘pintu gerbang’ dalam menghadapi tuntutan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus mengalami perubahan. Untuk itu lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren perlu mengadakan perubahan secara terus-menerus seiring dengan berkembangnya tuntutan-tuntutan yang ada dalam masyarakat yang dilayaninya. Jadi, pondok pesantren disini adalah kompleks pesantren yang terdiri dari asrama untuk tempat tinggal para santri yang datang dari jauh dan tinggal di dalamnya untuk memperdalam ilmu-ilmu agama.

Pondok pesantren yang telah lama menjadi tumpuan pendidikan masyarakat “religius” tidak boleh mengabaikan tuntutan perubahan dalam upaya meningkatkan kemandirian

masyarakat yang sudah terjadi pada perubahan dalam era global tersebut. Pada lembaga pendidikan pondok pesantren, perubahan seperti yang dimaksudkan itu diadakan dalam bentuk pembaharuan pendidikan. Pembaharuan tersebut, menyangkut jenis kelembagaan, sistem pondokkan, sistem pembelajaran, kaderisasi, penyiapan ustadz/ustadzah, kurikulum, sistem evaluasi, dan tak kalah pentingn adalah sistem pengelolaan manajemen yang harus lebih menekankan pada pemberdayaan semua potensi yang ada dalam lingkungan pesantren dan lingkungannya, yang selama ini kurang termanfaatkan secara optimal.¹⁹ Pondok pesantren sebagai agen pembangunan nasional hendaknya

¹⁹M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, Cet-1 (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006), h. 1-2.

berpartisipasi aktif memecahkan masalah tersebut melalui peningkatan mutu pendidikan dilingkungan pondok pesantren. Untuk meningkatkan mutu tersebut, pesantren hendaknya memprioritaskan hal-hal berikut:

- a. Peningkatan mutu guru (ustadz/ustadzah) pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesioanl.
- b. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren.
- c. Pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan pondok pesantren secara memadai, baik pendidikan diniyah, maupun pendidikan formal yang diselenggarakannya.
- d. Penyataraann pendidikan pondok pesantren dengan pendidikan di luar pondok pesantren.
- e. Peningkatan akuntabilitas

pendidikan dilingkungan pondok pesantren sehingga dapat pengakuan luas dari kalangan non pesantren.²⁰

Beberapa isu strategis pendidikan pondok pesantren di atas perlu diperhatikan secara khusus oleh para pimpinan dan pengasuh pesantren dalam rangka pengembangan pendidikan pondok pesantren ke depan. Isu-isu tersebut cukup realistis, dan tidak dapat dihindari oleh pondok pesantren bilamana kalangan pondok pesantren menginginkan agar pendidikan pesantren tetap menjadi primadona bagi masyarakat penggunaanya. Untuk mengakomodasikan beberapa isu strategis tersebut ke dalam program pendidikan di lingkungan pondok pesantren diperlukan strategi manajemen khusus.

4. Tinjauan Manajemen Di Pondok Pesantren

Menurut Jauch and

²⁰ *Ibid.* h.3.

Gleuch, manajemen (*management*) adalah sejumlah strategi yang efektif untuk membantu untuk mencapai sasaran perusahaan. Dalam hal ini K.H. Sahal Mahfudh berpendapat bahwa pendidikan pada dasarnya usaha sadar yang membentuk watak dan perilaku secara sistematis, terencana dan terarah. Sedangkan sosial, secara ensiklopedis berarti segala sesuatu yang berkaitan dengan masyarakat yang menyangkut berbagai fenomena hidup dan hidupnya orang banyak, baik dilihat dari sisi mikro individual maupun makro kolektif. Sosial pendidikan pada lazimnya mempunyai tujuan, media dan metode serta sistem evaluasi. Kurikulum ini berperan sebagai sebuah karakter yang harus dipegang.²¹ Karena sumber daya pesantren ini adalah para santri, maka para santrilah yang wajib

mempertahankannya dan mengembangkannya agar pondok pesantren berfungsi sesuai yang diinginkan.

Peran pendidikan pondok pesantren sangat penting untuk membangun bangsa ini menjadi bangsa yang bermartabat. Untuk mencapai hal itu, maka salah satunya adalah diperlukannya adanya pembentukan pandangan hidup masyarakat yang dapat mengarahkannya menjadi bangsa yang bermartabat. Jadi, lembaga pendidikan adalah salah satu media penting yang dapat membentuk bagaimana corak pandangan hidup seseorang atau masyarakat, apakah pandangan hidup mereka hanya untuk kepentingan di dunia ini saja atau untuk akherat saja atau untuk keduanya. Selain hal itu, lembaga pendidikan dapat membentuk manusia yang cerdas, bermoral, memiliki semangat hidup dan memiliki semangat mengembangkan ilmu dan teknologi guna membangun

²¹Imam Syafi'I, *Mengoptimalkan Potensi Santri; Potensi Santri, Intelektual dan Emosional*, (Jakarta: Pustaka Mutiara, 2008), h. 37.

bangsanya.²²

Jadi, manajemen di Pondok Pesantren mempunyai keputusan dan tindakan yang mengarah sesuai dengan watak dan perilaku yang sistematis, terencana dan terarah.

Hasil Penelitian

Data yang telah diperoleh baik melalui wawancara maupun pengamatan langsung segera dideskripsikan sebelum dianalisis dan dibahas lebih lanjut. Deskripsi data meliputi hasil pengamatan langsung, penelusuran dokumentasi dan wawancara yang peneliti lakukan kepada Kyai pondok, Pimpinan pondok, pengasuh santri, dan santri. Di samping itu, wawancara juga dilakukan peneliti kepada pengurus Komite dan orang tua santri.

Dalam penelitian ini lebih mengedepankan analisa data dengan mengedepankan pada pemahaman data pada masa sebelumnya, masa saat ini, dan masa yang akan datang (keadaan yang diharapkan).

Konsekuensi logis dari perubahan penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari pola manajemen lama (sentralistik) menuju pola manajemen baru (desentralistik), maka tugas dan jajaran birokrasi juga harus diubah. Dari uraian konsep manajemen mutu disebutkan bahwa pola manajemen baru lebih menekankan pada pemandirian dan pemberdayaan diri (self empowerment). Hal ini memiliki arti bahwa pondok merupakan unit utama kegiatan pendidikan, sedang birokrasi dan unsur-unsur lainnya merupakan unit pelayanan pendukung,

1. Manajemen Pondok Pesantren dan Peningkatan Mutu Antara Pondok Modern dan Salafi

Tugas dan fungsi utama pondok adalah mengelola penyelenggaraan manajemen mutu di pondok masing-masing. Mengingat pondok merupakan unit utama dan terdepan dalam penyelenggaraan manajemen mutu, maka pondok menjalankan tugas dan fungsinya sebagai berikut :

²²Hasbi Indra, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi. Op.Cit.,* h 189.

Pondok merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan jalur pondok. Secara garis besar hasil penelitian yang akan penulis ungkap, yaitu Kemampuan manajerial pimpinan Pondok dalam Implementasi manajemen mutu terkait dengan :

- a. Proses Belajar Mengajar antara Pondok Modern dan Salafi

Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien terkait dengan peningkatan mutu pendidikan, menurut pimpinan pondok yaitu dengan membentuk kelompok diskusi atau kelompok bimbingan belajar terutama dalam menghadapi ujian semester dan ujian nasional. Kelompok diskusi terbimbing dengan melakukan pendalaman materi-materi ujian yang dilakukan di luar jam pelajaran yaitu dengan melibatkan semua guru. Kelompok belajar terbimbing dilakukan seminggu sekali,

Kelompok terbimbing juga dilakukan oleh para guru apabila menghadapi permasalahan-permasalahan yang ditemui dalam kegiatan belajar mengajar, hal ini dilakukan untuk mendapatkan solusi yang terbaik. Setelah dilakukan bimbingan belajar, materi-materi tersebut di buat kisi- kisi dan soal, kemudian diujikan kepada siswa untuk mengevaluasi hasil belajar siswa yang dapat dijadikan panduan atau pegangan/tolak ukur keberhasilan kelompok belajarnya. Menurut Pimpinan Pondok, kelompok bimbingan ini melibatkan semua guru, penjaga, orang tua, wali murid, komite khususnya untuk meningkatkan motivasi serta memberikan bimbingan pada siswa untuk menghindari pengaruh- pengaruh pergaulan sosial yang negatif.

Menurut Pimpinan Pondok, upaya ini ternyata dapat membuahkan hasil yang menggembirakan, dilihat dari hasil perolehan hasil belajar dari tahun ke tahun, dengan demikian

upaya agar dapat dikembangkan dan ditingkatkan dengan cara mencari model-model pembelajaran yang efektif dan efisien yang dapat menunjang proses kegiatan belajar mengajar.

Musyawah Guru Mata Pelajaran (Manajerial Pondok) adalah merupakan wadah pembinaan profesional dalam sistem gugus pondok. Kegiatan ini diikuti semua guru yang ada dalam satu gugus pondok dengan teknik pertemuan Manajerial Pondok. Secara profesional Manajerial Pondok dapat dibagi lebih lanjut menjadi kelompok yang lebih kecil didasarkan jenjang kelas (misalnya kelompok guru mata pelajaran dan seterusnya) dan berdasarkan mata pelajaran.

Dalam hal ini pengaktifan guru mengikuti Manajerial Pondok menurut pimpinan pondok menempuh langkah-langkah sebagai berikut : (1) memasang jadwal Manajerial Pondok yang diprogram oleh gugus, (2) memberi tugas kepada guru untuk mengikuti pertemuan

Manajerial Pondok sesuai jadwal (misalnya minggu pertama Manajerial Pondok mata pelajaran biologi, ekonomi dan seterusnya , (3) guru diminta membuat laporan hasil Manajerial Pondok.

Langkah-langkah tersebut dengan tujuan, agar guru-guru di Pondok Pesantren aktif mengikuti pertemuan Manajerial Pondok agar dapat meningkatkan profesionalnya secara efektif dan seefisien mungkin.

Pengaktifan Manajerial Pondok ini pimpinan pondok berkoordinasi dengan semua pimpinan pondok yang ada dalam satu sub rayon dan selalu berkonsultasi kepada pengawas selaku pembimbing. Pembahasan kurikulum dan mata pelajaran di pimpin oleh pemandu masing-masing mata pelajaran sesuai mata pelajarannya.

Menurut pimpinan pondok, hasil dari Manajerial Pondok sesuai mata pelajaran ditindak lanjuti dipondok, agar tidak lupa dan apabila masih terdapat

kesulitan dapat diatasi bersama-sama. Menurut pimpinan pondok, dengan mengefektifkan guru mengikuti Manajerial Pondok, selama kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar dapat dipecahkan, dan diharapkan dari Manajerial Pondok tersebut dapat meningkatkan mutu pendidikan di pondok yang bersangkutan dan dapat meningkatkan mutu KBM /PMB (Effective Teaching).

Pengamatan dan wawancara penulis dengan pimpinan pondok memberikan gambaran bahwa pimpinan pondok memahami kegiatan pembinaan kegiatan belajar mengajar itu sebagai upaya untuk memuaskan pelanggan, dan merupakan tugas utama dan tugas inti yang harus senantiasa mendapat penanganan secara profesional. Untuk mencapai status pondok bermutu, perbaikan pondok diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan.

2. Perencanaan dan Evaluasi Antara Pondok Modern dan Salafi.

Pimpinan pondok merupakan manajer di pondok yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di pondok.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran, menurut pimpinan pondok Pesantren langkah yang dilakukannya, sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, program semester, dan RPP. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

- a. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin

operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk dapat mencapai tujuan.

- b. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
- c. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
- e. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di pondok.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong dengan belajar di perpustakaan.

Untuk kepentingan status pondok bermutu , langkah-langkah yang telah dilakukan oleh Pimpinan pondok pesantren dalam merencanakan program dan evaluasi yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

3. Pengelolaan Kurikulum Antara Pondok Modern dan Salafi.

Pondok pesantren menggunakan kurikulum 2013 untuk seluruh satuan sekolah yang berada di lingkungan pondok pesantren, yang pengembangannya dilakukan melalui berbagai kegiatan sedangkan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dilakukan kombinasi berbagai metode yang memungkinkan daya serap siswa terhadap bahan pelajaran yang lebih maksimal.

Analisis bahan pelajaran dibuat oleh para guru mata pelajaran tiap minggu kemudian

dilaporkan kepada pimpinan pondok. Sedangkan penilaian terhadap pencapaian target penyampaian dilakukan secara normatif setiap satu minggu atau setelah satu pembahasan topik selesai.

Penanganan kegiatan belajar mengajar dan masalah-masalah yang ditimbulkannya merupakan tugas penting dari pimpinan pondok. Oleh karena itu, pembinaan kegiatan belajar terdiri atas berbagai upaya yang dikerahkan dan dikoordinasikan oleh pimpinan pondok untuk kelangsungan kegiatan belajar mengajar, sebagai kegiatan utama pendidikan di pondok secara efektif dan efisien.

Ada beberapa tahap pengelolaan kurikulum yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren, yaitu tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sebagaimana diperinci berikut ini :

- a. Tahap perencanaan. Pada tahap ini kurikulum

dijabarkan menjadi rencana pengajaran (RP). Kegiatan yang dilakukan meliputi, pertama penjabaran GBPP menjadi Analisi Mata Pelajaran (AMP), terutama mengkaji mana pokok bahasan/sub pokok bahasan yang esensial atau biasanya sukar dipahami oleh siswa. Kedua, penentuan prioritas pokok bahasan yang kurang esensial atau mudah dipahami oleh siswa dapat dijadikan tugas/ pekerjaan rumah, sedangkan pokok bahasan lainnya disajikan dalam kelas, latihan dan laboratorium. Ketiga, menyusun sekuen pembelajaran sesuai dengan kalender pendidikan. Dalam hal ini pimpinan pondok bersama para guru menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran untuk setiap mata pelajaran menghitung hari libur, hari untuk ulangan dan hari-hari efektif. Keempat, menyusun

Program Tahunan (Prota), yang dapat dibandingkan antara jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka. Jika ternyata jam efektif lebih sedikit dibanding alokasi waktu tatap muka, maka harus dirancang tambahan jam pelajaran atau pokok bahasan/ sub pokok bahasan yang dijadikan tugas/ pekerjaan rumah. Dengan demikian sejak awal diketahui adanya jam pelajaran tambahan atau pokok bahasan esensial, tetapi diberikan tugas/ pekerjaan rumah. Kelima, menyusun program semester (promes), yang memuat lebih jelas tentang bagaimana pokok bahasan dalam satu semester diselesaikan baik melalui kegiatan tatap muka maupun tugas pekerjaan rumah. Keenam, menyusun Program Rencana Pembelajaran (RPP) di mana guru sudah harus

menemukan secara jelas kegiatan untuk setiap sub pokok bahasan, termasuk bagaimana tes formatif dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran. Ketujuh, menyusun Rencana Harian yang merupakan rincian RPP hanya untuk satu kali tatap muka. Di dalamnya harus terdapat catatan kemajuan siswa setelah pembelajaran selesai. Catatan tersebut digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan Rencana Harian Berikutnya. Komponen-komponen rencana pengajaran tersebut sangat penting bagi guru untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Sehubungan hal tersebut, pimpinan pondok pesantren, melakukan tugasnya yang berupa memberikan bantuan dalam penyusunan memeriksa hasilnya, memantau proses penyusunannya, dan

memperbaiki hal-hal yang dianggap tidak pas.

- b. Tahap Pengorganisasi dan Koordinasi. Pada tahap ini pimpinan pondok pesantren, mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler melalui langkah-langkah kegiatan berikut ini. Pertama, membagi tugas mengajar dan tugas lain sesuai dengan keahlian dan minat guru. Guru-guru mempunyai tanggung jawabnya, terhadap mata pelajaran yang diampunya, sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditentukan. Kedua, berusaha meratakan beban tugas untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, hal ini dilakukan dengan harapan akan meningkatkan motivasi kerja guru. Selain itu, memperoleh tugas sesuai dengan beban minimal akan membuat guru merasa aman

dan dapat naik pangkat tepat waktu.

Kegiatan ekstrakurikuler difokuskan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan kegiatan kurikuler dan kegiatan lain yang bersifat non akademik yang mengarah pada pembentukan keimanan/ketaqwaan, kepribadian dan kepemimpinan. Jadwal kegiatan ekstrakurikuler disusun setiap awal tahun pelajaran bersama dengan penyusunan jadwal mata pelajaran. Selain itu dijadwalkan pula penyegaran guru mengingat guru secara periodik perlu mendapatkan penyegaran tentang perkembangan iptek maupun metode mengajar.

- c. Tahap *Pelaksanaan*. Dalam tahap ini tugas Pimpinan pondok adalah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi

kesulitan yang dihadapi. Dengan demikian, guru merasa didampingi pemimpin sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya. Dalam melaksanakan supervisi, Pimpinan pondok pesantren, berpedoman pada prinsip-prinsip berikut ini. Pertama, pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian pengawasan yang dilaksanakan oleh Pimpinan pondok difokuskan kepada upaya mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Kedua, bantuan dan bimbingan diadakan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan Pimpinan pondok hanya membantu. Hal ini untuk menumbuhkan rasa percaya diri di kalangan

guru. Ketiga, balikan atau saran perlu segera diberikan, dengan maksud agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterbatasan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam pemberian balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi. Keempat, pengawasan dilakukan secara periodik, artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan, kehadiran Pimpinan pondok akan menumbuhkan dukungan moral baik guru yang sedang melaksanakan tugas. Kelima, pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan dimaksudkan memberi kemudahan bagi guru menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan

kerja yang harmonis sehingga terciptanya tim kerja yang kompak.

- d. *Tahap Evaluasi.* Tahap ini, Pimpinan pondok berpedoman terhadap dua aspek berikut ini. Pertama, jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya, dalam pengertian bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda yaitu untuk mengetahui ketercapaian tujuan instruksional khusus (TIK) dan mengetahui kesulitan siswa. Untuk mengatasi ketercapaian tujuan pembelajaran khusus guru dapat menggunakan berbagai alat penilaian yang sesuai, sedangkan mengetahui kesulitan siswa menggunakan diagnostik. Kedua, hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran. Hal itu berarti jika siswa belum menguasai bahan ajar yang esensial perlu dilakukan

perbaikan. Siswa yang mengalami kesulitan perlu dicarikan jalan keluar, maka perlu dirancang sejak awal. Pimpinan pondok juga mengarahkan guru untuk membuat perangkat evaluasi seperti kisi-kisi, butir soal kemudian pemecahan soal agar solid, kunci jawaban dan norma penilaian serta pemecahan. Penyusunan soal sebaiknya dilakukan oleh masing-masing guru kelas dan guru mata pelajaran sehingga dapat sebagai tolok ukur keberhasilan dalam mengajar.

Pengamatan dan wawancara penulis dengan pimpinan pondok memberikan gambaran bahwa pimpinan pondok memahami kegiatan pembinaan kegiatan belajar mengajar itu sebagai upaya untuk memuaskan pelanggan, dan merupakan tugas utama dan tugas inti yang harus senantiasa mendapat penanganannya secara profesional. Untuk

mencapai status pondok bermutu, perbaikan pondok diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan. Dalam konteks pendidikan maka manajemen mutu pendidikan mencakup orientasi komitmen manajemen terpadu, yang selalu mengutamakan pelanggan, komitmen tim kerja, komitmen manajemen pribadi dan komitmen kepemimpinan. Perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap kepercayaan individu dan potensi tim, dan komitmen terhadap mutu. Dalam melaksanakan tugas tersebut, pimpinan pondok juga melakukan penyesuaian program yang ditetapkan dalam kalender akademik dengan kebutuhan dan kegiatan pondok. Kegiatan yang dimaksud ialah kegiatan intrakurikuler dan kegiatan ekstra kurikulerr, meliputi kegiatan pramuka, UKS, dan Keterampilan untuk mengikuti lomba mata pelajaran. Pelaksanaan kegiatan kurikuler pimpinan pondok membagi tugas

kepada guru sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam hal ini termasuk penjabaran kurikulum ke dalam GBPP, dan Pendistribusian sesuai dengan guru kelas itu. Kegiatan selanjutnya adalah penyusunan jadwal, penetapan ruang dan rombongan belajar, fasilitas belajar, serta mendiskusikan kemungkinan perbaikan cara mengajar dengan setiap guru. Pelaksanaan pelayanan supervisi oleh pimpinan pondok dilakukan secara periodik melalui kunjungan kelas untuk memperoleh gambaran tentang kepentingan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, observasi, kelas dilakukan untuk mengetahui usaha serta kegiatan siswa dan guru dalam proses belajar mengajar yang mencakup penguasaan bahan, penguasaan metode, pengorganisasian kelas, penggunaan media dan faktor-faktor penunjang lainnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut pimpinan pondok, rapat rutin juga merupakan kegiatan supervisi, minimal sebulan sekali dalam rangka pembinaan para guru dipondok, disamping menyampaikan informasi-informasi kedinasan yang berkaitan dengan pendidikan.

Dalam rapat rutin inipun pimpinan pondok bersama guru-guru mengevaluasi temuan-temuan permasalahan guru dapat diselesaikan dengan baik sehingga pendidikan di pondok pesantren dapat berjalan dan hasil belajar mampu memenuhi harapan masyarakat.

4. Pengelolaan Ketenagaan Antara Pondok Modern dan Salafi

Organisasi pondok pesantren, senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuan untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Di samping itu pimpinan

pondok, sangat menyadari peningkatan kualitas guru-guru, staf juga dirinya termasuk dalam menjalankan tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.

Setelah memperoleh data yang sesuai dengan kebutuhan, langkah selanjutnya menentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Di Indonesia, untuk pegawai negeri

sipil, promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian mengikuti latihan prajabatan, dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil penuh. Setelah pengangkatan pegawai, kegiatan berikutnya adalah penempatan atau penugasan. Dalam penempatan atau penugasan ini diusahakan adanya kongruensi yang tinggi antara tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai dengan karakteristik pegawai. Untuk mencapai tingkat kongruensi yang tinggi dan membantu personil supaya benar-benar siap secara fisik dan mental untuk melaksanakan tugas-tugasnya, perlu dilakukan fungsi orientasi, baik sebelum atau sesudah penempatan.

Aspek peningkatan profesionalisme, menurut Pimpinan pondok pesantren, ditempuh dengan cara mengikutsertakan guru pada latihan yang sesuai, maupun melalui penyelenggaraan

pelatihan di tempat (in house training).

Upaya lain ialah dengan cara menyegarkan persepsi pada guru terhadap tugas-tugas profesional mereka. Untuk itu Pimpinan pondok sengaja menyediakan buku-buku referensi yang berkenaan dengan berbagai aspek pendidikan dan pembelajaran untuk dibaca dan didiskusikan oleh para guru. Terhadap kegiatan manajerial mutu sebagai sarana pertukaran informasi dorongan dan fasilitas agar kegiatan tersebut betul-betul dapat didayagunakan untuk peningkatan kemampuan profesional guru.

Untuk pembinaan karir guru, pimpinan pondok membantu, mendorong dan memfasilitasinya agar mereka dapat meningkatkan karirnya. Adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren ialah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi guru dengan mengikuti pelatihan-pelatihan dan memotivasi untuk mengikuti jenjang

pendidikan yang lebih tinggi.

- b. Membantu guru yang berprestasi untuk dipromosikan jabatan pimpinan pondok
- c. Peningkatan kesejahteraan mengandung arti material dan non material yang mengarah pada kepuasan kerja, sehubungan dengan itu, pimpinan pondok pesantren dalam kedudukannya selaku pengelola tenaga kependidikan, berupaya meningkatkan kesejahteraan guru dengan berbagai cara. Pertama, memberikan secara tepat waktu dan tepat jumlah apa yang menjadi hak guru misalnya gaji honorarium, kelebihan mengajar, dan uang lembur. Kedua, memberikan penghargaan baik berupa materi maupun non materi bagi setiap guru yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik. Ketiga, membina hubungan kekeluargaan diantara para guru beserta

keluarganya. Keempat, sesuai dengan kondisi yang ada dan aturan yang berlaku, mengupayakan sumber-sumber kesejahteraan guru dalam RAPBS. Kelima, memberikan kesempatan dan fasilitas agar setiap guru dapat mengaktualisasikan potensinya dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk mengajukan dan membuktikan gagasan-gagasannya.

Menurut pimpinan pondok perilaku yang ditampilkan pimpinan pondok dalam melakukan pembinaan mencerminkan kriteria kepemimpinan yang ideal antara lain adanya kemauan dan kesediaan melaksanakan tugas.

Dalam rangka pembinaan guru dan meningkatkan profesionalisme guru, menurut pimpinan pondok dilakukan dengan mengikutsertakan guru-guru melalui penataran-penataran atau lokakarya-

lokakarya yang diadakan oleh dinas baik tingkat kabupaten maupun tingkat propinsi. Penataran-penataran ataupun lokakarya-lokakarya yang diikuti guru-guru terutama untuk meningkatkan profesionalisme, sehingga dampaknya dapat memotivasi kinerja guru dan meningkatkan kualitas ilmu yang dimiliki. Selain hal diatas pimpinan pondok juga memberikan penghargaan serta tunjangan-tunjangan lain yang dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan pendidikan.

Cara lain yang dilakukan oleh pimpinan pondok dalam meningkatkan profesionalisme guru disesuaikan dengan kemampuan guru dan situasi pondok, serta kegiatan pondok.

Menurut pimpinan pondok pengadaan dana, fasilitas yang bersumber dari orang tua siswa sebagian digunakan untuk pembinaan kemampuan guru, Selain itu digunakan juga untuk operasional kegiatan-kegiatan

ekstrakurikuler dan kegiatan kemasyarakatan.

Dalam melakukan pembinaan guru, cara yang ditempuh oleh pimpinan pondok disesuaikan dengan situasi dan kondisi, bisa secara kelompok dan secara individual. Pembinaan secara kelompok secara rutin melalui rapat dengan guru yang dilaksanakan minimal satu kali dalam satu bulan.

Penilaian prestasi kerja sebagaimana yang dilakukan oleh Pimpinan pondok pesantren mempunyai tujuan, agar para guru dapat melaksanakan tugas utamanya dengan penuh tanggungjawab. Dalam menejemen pondok, pimpinan pondok berupaya memperbaiki kualitas pendidikan dan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan kegiatan, pembagian tugas sesuai dengan kemampuan guru, pengaturan dan pembinaan-pembinaan pada waktu kegiatan berlangsung, pemecahan masalah yang timbul pada saat kegiatan berlangsung, dan pembelajaran kegiatan sesuai

dengan RAPBS yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, menurut Pimpinan pondok pesantren, penilaian kinerja ditekankan pada realisasi proses kegiatan dan pemecahan segala ditekankan pada realisasi proses kegiatan dan pemecahan segala permasalahan yang dihadapi oleh guru dan muridnya. Sedangkan orientasi penilaian ditujukan untuk mengetahui apakah tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab guru dan stafnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Guru dinilai oleh pimpinan pondok terutama pada waktu melaksanakan proses belajar mengajar termasuk pemeriksaan dokumen administrasi pembelajaran yang mereka susun seperti rencana pengajaran, pekerjaan remedial. Ulangan formatif, pengajaran dan sebagainya.

Penilaian prestasi dilakukan bersama dengan kegiatan-kegiatan pembinaan atau supervisi. Dalam kesempatan tersebut, berbagai aspek yang

harus mendapat masukan perbaikan dan penyempurnaan dari para guru, disampaikan secara terbuka oleh pimpinan pondok kepada guru yang bersangkutan. Penyampiannya diutarakan oleh pimpinan pondok dalam suasana pembicaraan yang penuh kekeluargaan, tidak berada merendahkan hasil-hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh gurukan agar para guru yang dinilai merasa diperhatikan dan didorong untuk berupaya memperbaiki kinerjanya.

5. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan) Antara Pondok Modern dan Salafi.

Salah satu sarana pembelajaran di pondok pesantren adalah ketersediaan buku-buku pelajaran, yang dapat menunjang pada kegiatan belajar mengajar. Menurut pimpinan pondok sangat sulit rasanya dapat menerapkan materi pelajaran jika tidak ditunjang dengan alat pembelajaran yang memadai,

sehingga siswa tergantung kepada guru yang mengajar di kelas, karena kelengkapan pengadaan bukan menjadi salah satu faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan dalam hal ini pimpinan pondok tidak bisa diam, tetapi harus mencari solusi terbaik dalam pengadaan buku pelajaran sebagai sumber pengajaran. Pengadaan buku perpustakaan diarahkan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar. Kegiatan pertama adalah mengadakan buku untuk pegangan guru, kegiatan kedua akan diadakan buku-buku yang diperlukan siswa dari dalam kegiatan belajar mengajar terutama sekali dalam pendalaman materi ujian akhir semester (UAS). Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di pondok, dengan tidak ada kekurangan buku perpustakaan sebagai alat atau sumber pelajaran pada proses belajar mengajar.

Disamping sarana perpustakaan adalah sarana

laboratorium dan perlengkapannya yang bisa menunjang optimalisasi pencapaian tujuan pembelajaran. Menurut pimpinan pondok pesantren fungsi laboratorium yaitu: laboratorium menjadi tempat bagi guru dan siswa untuk mendalami konsep, mengembangkan metode pembelajaran, memperkaya pengetahuan dan keterampilan siswa, untuk belajar lebih memahami karakteristik alam dan lingkungan melalui optimalisasi keterampilan proses serta mengembangkan sikap ilmiah.

Tugas-tugas guru dalam kegiatan intrakurikuler dan harus mendapat pembinaan dari pimpinan pondok ialah penanganan evaluasi belajar, penyediaan fasilitas mengajar, alat bantu, pengaturan ruang belajar, buku teks yang diperlukan serta fasilitas lain yang diperlukan.

6. Pengelolaan Keuangan Antara Pondok Modern dan Salafi

Sumber keuangan dan pembiayaan pada pondok pesantren secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) bantuan pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik. Dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan masih tanggung jawab antara pemerintah, dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran pondok pesantren meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan, tetapi dalam kenyataannya sumber dana dari masyarakat masih terbatas pada orang tua siswa.

Biaya rutin yang di keluarkan oleh pondok pesantren adalah biaya, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang habis pakai).

Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya pembelian, atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambalan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam rangka implementasi manajemen mutu pondok pesantren, manajemen komponen keuangan selalu berusaha dilaksanakan dengan baik, transparan dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggung jawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana pondok benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran serta bebas dari penyakit, korupsi, kolusi dan nepotisme.

Komponen utama manajemen keuangan di pondok pesantren meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran pergudangan dan prosedur

pendistribusian;(4) prosedur inventasi; dan (5) prosedur pemeriksaan.

Pimpinan Pondok pesantren mengemukakan perencanaan financial yang disebut budgeting merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan *Implementation involves* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap sasaran.

Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah

ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggung jawaban.

Pimpinan pondok, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendahrawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran. Agar pengelolaan keuangan bisa berjalan efektif dan efisien, ada beberapa hal yang dilakukan oleh Pimpinan pondok pesantren yaitu : (1) Mengembangkan kapasitas sumberdaya manusia dalam penguasaan manajemen keuangan; (2) Melaksanakan

usaha komersial didalam pondok maupun luar pondok untuk memenuhi kebutuhan pondok yaitu dengan adanya koperasi.

7. Pelayanan Santri Antara Pondok Modern dan Salafi

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa di Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional manajerial pondok. Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa di pondok pesantren memerlukan data yang otentik yang tertuang di buku induk siswa, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi pimpinan pondok pesantren sebagai manajer pendidikan di pondoknya. kemajuan para siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua (berupa buku raport), sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan.

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang peningkatan manajerial mutu. Manajemen kesiswaan yang dilakukan oleh Pimpinan pondok adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari suatu pondok.

Manajemen kesiswaan yang dilakukan di pondok pesantren bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di pondok dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan pondok sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas

utama tersebut pimpinan pondok pesantren dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut :

- a. Kehadiran murid di pondok dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu harus diperhatikan, dan apabila ada siswa yang tidak masuk, tetapi tidak ada keterangan biasanya pihak pondok berusaha komunikasi dengan orang tua murid, tetapi dalam kenyataannya jarang ditemukan hal yang demikian artinya santri pondok pesantren sangat mempunyai disiplin yang sangat tinggi ;
- b. Penerimaan siswa baru, orientasi, klafisikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi dikelola oleh tim dan pimpinan pondok hanya memfasititasi Penerimaan siswa baru di pondok pesantren selalu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung

pondok atau jumlah siswa baru yang akan diterima melalui panitia penerimaan siswa baru, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal di kelas atau mengulang. Kegiatan penerimaan santri baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Dalam kegiatan ini pimpinan pondok membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para siswa diterima lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di pondok.

- c. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar tertuang di buku raport, hal ini yang lebih bertanggung jawab adalah wali kelas. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang

- lengkap tentang peserta didik. Untuk itu, di pondok perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan, dalam bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku prestasi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan sebagainya;
- d. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, dan perbaikan dilaksanakan oleh guru BP yang kebetulan kualifikasi pendidikannya sesuai dengan bidang tugasnya;
- e. Pengendalian disiplin murid dilaksanakan dengan cara melaksanakan bimbingan mental siswa yang dilaksanakan di Aula pondok setiap peringatan hari-hari besar umat Islam dan pada waktu pelajaran agama, hal ini dilakukan karena seluruh santri pondok pesantren beragama Islam;
- f. Program bimbingan dan penyuluhan dilaksanakan apabila ada siswa yang kelihatan tidak disiplin, siswa yang mempunyai masalah dalam belajar, emosional maupun social.
- g. Program kesehatan pondok pesantren hanya terbatas pelayanan siswa yang mengalami gangguan kesehatan secara tiba-tiba, misalnya dipondok tiba-tiba siswa pingsan, maka pondok berusaha membawa ke ruang UKS untuk mendapat pertolongan darurat ; Menurut hasil pengamatan, observasi dan wawancara pimpinan pondok pesantren tujuan pendidikan pondok pesantren bisa terwujud yaitu untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, disamping ketrampilan-ketrampilan lain. Pondok tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai

ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing.

8. Hubungan Pondok dan Masyarakat Antara Pondok Modern dan Salafi

Menurut hasil wawancara, yang telah dilakukan pimpinan pondok adalah hal-hal yang positif yaitu merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara pondok dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada santri di pondok dan apa yang dipikirkan orang tua tentang pondok. Pimpinan pondok berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara pondok dan masyarakat guna mewujudkan pondok yang efektif dan efisien.

Hubungan yang harmonis yang dilakukan pimpinan pondok yaitu dengan cara :

- a. Saling pengertian antara pondok, orangtua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat;
- b. Saling membantu antara pondok dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;
- c. Kerjasama yang erat antara pondok dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat, misalnya sebelum kucuran dana dari pemerintah turun, biasanya yang dilakukan pimpinan pondok mengadakan kerja sama antara orang tua siswa yang mampu. Biasanya pondok berusaha pinjam karena terdesak kebutuhan, tetapi setelah bantuan dari pemerintah realisasi pondok berusaha mengembalikan sesuai dengan perjanjian. Hal ini bisa disimpulkan bahwa

pimpinan pondok dan masyarakat bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan pondok. Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan pondok dengan masyarakat (orang tua siswa), yaitu terlaksananya proses pendidikan di pondok secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan pondok yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

9. Pengelolaan Iklim Pondok Antara Pondok Modern dan Salafi.

Pimpinan pondok harus mampu mengelola organisasi pondok yang dikelolanya. Organisasi pondok adalah suatu sistem. Sistem adalah suatu kumpulan bagian atau komponen-komponen yang bekerjasama sebagai satu kesatuan fungsi. Satu komponen dengan komponen yang lain saling bekerjasama dalam mencapai tujuan sistem. Sistem pondok terdiri dari gedung, tujuan, manajemen, kurikulum, fasilitas, peran guru dan murid. Keseluruhan komponen tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan, yaitu menjadi pondok yang bermutu.

Menurut pimpinan pondok yang dilakukan dalam mewujudkan pondok yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Iklim Pondok yaitu dengan cara :

- a. Penataan ruang belajar, ruang staf, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang laboratorium hal ini untuk menciptakan suasana

pondok yang nyaman.

- b. Setiap warga pondok yang sakit, melahirkan dan mendapat musibah pimpinan pondok dan perwakilan warga pondok selalu berusaha berkunjung kerumah untuk berempati.
- c. Pimpinan pondok berusaha mengintensifkan dialog atau pertemuan secara rutin antara guru-guru dan staf baik didalam ruang (formal) maupun diluar ruang (non formal), biasanya dialog yang diungkapkan yaitu masalah kendala yang dihadapi dan pimpinan pondok selalu berusaha memberikan jalan keluar, hal ini untuk mengantisipasi agar masalah tidak berlarut-larut.

Pimpinan pondok membuka kotak saran, bagi warga pondok (guru, santri, orangtua, masyarakat), dan pimpinan pondok berusaha untuk instropeksi diri, hal ini semata-mata untuk mewujudkan pondok yang bermutu.

Kesimpulan

Dari keseluruhan deskripsi dan pembahasan hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa simpulan tentang Manajerial Pimpinan Pondok Pesantren dengan peningkatan mutu pendidikan, terkait dengan :

1. Pelaksanaan manajemen di pondok pesantren modern Al-bayan dan di pondok pesantren salafi Riyadushalihin yang meliputi : Proses Belajar Mengajar, Perencanaan program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan pondok dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim pondok adalah cukup memadai.
2. Pelaksanaan manajemen dalam peningkatan mutu di pondok pesantren modern Al-bayan dan di pondok pesantren salafi Riyadushalihin yang meliputi : Proses Belajar Mengajar, Perencanaan program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan,

pengelolaan peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan pondok dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim pondok adalah cukup memadai.

3. Perbandingan pelaksanaan manajerial pimpinan dalam peningkatan mutu di pondok pesantren modern Al-bayan dan di pondok pesantren salafi Riyadushalihin yang meliputi :
Proses Belajar Mengajar, Perencanaan program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan pondok dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim pondok adalah cukup memadai, yang membedakan antara keduanya adalah di pondok pesantren modern peningkatan sudah sangat signifikan, sedangkan di pondok pesantren salafi perlahan menuju signifikansi.

Daftar Pustaka

- Departemen Agama R.I. Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Total Quality Manajemen di Madrasah*, (Jakarta: 2002).
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), h. 281.
- Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* Cet-1, (Yogyakarta: Adicita Karya Sentosa Nusa, 2001).
- Imam Syafi'I, *Mengoptimalkan Potensi Santri; Potensi Santri, Intelektual dan Emosional*, (Jakarta: Pustaka Mutiara, 2008).
- Khamami Zada dkk, "Intelektualisme Pesantren", (Jakarta: Diva Pustaka. 2003).
- M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, Cet-1 (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006).
- Masyhud, Sulthon dan Khusnurdilo, "Manajemen Pondok Pesantren", (Jakarta: Diva Pustaka. 2003).
- Sa'id Aqiel Siraj, "Pesantren Masa Depan", (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999).

Syaifullah Yusuf, “Melahirkan Ilmuwan-Ulama: Tanggungjawab Ganda Pesantren di Era Kesejagatan”, pengantar dalam Babun Suharto, “Dari Pesantren untuk Umat”, (Surabaya: IMTIYAZ, 2011).