

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN BELAJAR SANTRI**

**(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Ulum
Kwagean Krenceng Kepung Kediri)**

SKRIPSI

Oleh
NUR KHOLIS
NIM 00110239



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MALANG
2008**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN BELAJAR SANTRI**

**(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Ulum
Kwagean Krenceng Kepung Kediri)**

SKRIPSI

Oleh:

NUR KHOLIS

NIM: 00110239



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MALANG
2008**

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN BELAJAR SANTRI

**(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Ulum
Kwagean Krenceng Kepung Kediri)**

SKRIPSI

**Diajukan kepada:
Fakultas Tarbiyah
Jurusan Pendidikan Islam UIN Malang
Untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)**

Oleh:

**NUR KHOLIS
NIM: 00110239**



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MALANG
2008**

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN BELAJAR SANTRI

**(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Ulum
Kwagean Krenceng Kepung Kediri)**

SKRIPSI

Oleh:

**NUR KHOLIS
NIM: 00110239**

**Telah disetujui oleh:
Dosen Pembimbing**

**Dr. H. M. Mujab, M.A
NIP: 150 321 635**

Tanggal: 13 Februari 2008

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri Malang**

**Drs. Moh. Padil, M. Pd.I.
NIP : 150 267 235**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN BELAJAR SANTRI**
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Ulum
Kwagean Krenceng Kepung Kediri)

SKRIPSI

Oleh:

NUR KHOLIS
NIM: 00110239

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima sebagai Salah Satu Persyaratan
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd.I)
Tanggal, 15 Februari 2008

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. M. Asrori Alfa, M.Ag (Ketua Penguji)

NIP. 150 302 235
2. Dr. H. M. Mujab, M.A (Sekretaris)

NIP. 150 321 635
3. Dr. H. Baharuddin, M. Pd.I (Penguji Utama)

NIP. 150 215 385

Mengesahkan
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

PROF. DR. H. M. DJUNAI DI GHONY
NIP: 150 042 031

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NUR KHOLIS

NIM : 00110239

Alamat : Kandangan no 89 Kwagean Krenceng Kepung Kediri

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah UIN Malang dengan judul : **Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Ulum**

Kwagean Krenceng Kepung Kediri) adalah hasil karya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing atau pengelola Fakultas Psikologi UIN Malang tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 Februari 2008

Hormat saya,

Nur kholis
NIM. 00110239

HALAMAN PERSEMBAHAN

AKU PERSEMBAHKAN

UNGKAPAN TERIMA KASIHKU YANG PALING DALAM UNTUK :

1. AYAHANDA TERCINTA YANG SELALU MEMBERIKAN ARAHAN DAN NASEHAT
2. IBUKU YANG SELALU MENJAGA, MEMBERIKU SEMANGAT, DAN MENDO'AKANKU
3. ADIK-ADIKKU TERSAYANG YANG JUGA TELAH MEMBERIKAN MASUKAN YANG BERARTI DALAM PENYELESAIAN STUDIKU
4. TEMAN-TEMANKU SEPERJUANGAN. YANG TELAH MEMBERIKAN MOMEN-MOMEN YANG INDAH KETIKA KITA BERSAMA DALAM SUKA DAN DUKA

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴿١١﴾

“Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Ilahi atas segala karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah menunjukkan umat manusia kejalan yang lurus dan diridhoi Allah SWT.

Pada kesempatan ini dengan hati yang tulus ikhlas peneliti mengakui bahwa selesainya penelitian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak. Maka patutlah kiranya ucapan terima kasih yang tak terhingga peneliti sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. DR. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang, yang telah memberikan waktu untuk penyelesaian penelitian yang saya lakukan.
3. Bapak Drs. Moh. Padil, M. Pd.I, selaku ketua jurusan PAI yang telah memberikan motivasi dan dorongan dalam penyelesaian penelitian saya.
4. Dr. H. M. Mujaib, M.A, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak pengarahan demi perbaikan skripsi ini.
5. Kepala Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean Krenceng Kepung Kediri, yang telah banyak membantu kelancaran penelitian ini.
6. Teman-teman yang selalu memberikan motivasi dan masukan dalam penyelesaian penelitian ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu terselesainya penelitian skripsi ini.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, dan oleh karenanya dengan hati lapang dan tangan terbuka peneliti menerima kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya, besar harapan peneliti mudah-mudahan skripsi ini dapat memberi manfaat bagi peneliti khususnya dan para pembaca umumnya. Selanjutnya peneliti berdoa semoga Allah SWT selalu memberikan taufiq dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin ya rabbal 'alamin.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....i

HALAMAN PENGAJUAN..... ii

HALAMAN PERSETUJUAN.....iii

HALAMAN PENGESAHANiv

SURAT PERNYATAAN v

HALAMAN PERSEMBAHAN vi

HALAMAN MOTTO vii

KATA PENGANTARviii

DAFTAR ISI..... ix

DAFTAR LAMPIRAN x

ABSTRAK xii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah..... 1

B. Rumusan Masalah.....8

C. Tujuan Penelitian 8

D. Manfaat Penelitian 8

E. Fokus Penelitian 9

F. Ruang Lingkup Penelitian 9

G. Metodologi Penelitian 10

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Sejarah Berdirinya Ponpes Di Indonesia 19

1. Sejarah Ponpes Di Indonesia 19

2. Sistem Pendidikan Pesantren Di Indonesia 24

B. Konsep Manajemen Strategik..... 26

1. Pengertian Manajemen Strategik 26

2. Model Manajemen Strategik..... 31

3. Perencanaan Strategik 33

4. Implementasi Strategik 47

5. Kepemimpinan 49

6. Komunikasi 50

7. Motivasi 57

8. Pengendalian dan Evaluasi Strategi..... 60

C. Konsep Kedisiplinan Belajar 67

1. Pengertian Kedisiplinan Belajar 67

2. Urgensi Kedisiplinan Belajar 68

3. Strategi meningkatkan Kedisiplinan Santri 69

BAB III GAMBARAN UMUM PONPES FATHUL ULUM

A. Sejarah Berdirinya Ponpes Fathul Ulum 73

B. Struktur Organisasi Ponpes Fathul Ulum..... 74

C. Kondisi Obyektif Ponpes Fathul Ulum 75

D. Laporan Hasil Penelitian 81

BAB IV IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN BELAJAR SANTRI

A. Konsep Manajemen Strategik Ponpes Fathul Ulum.....91

B. Kedisiplinan Belajar Santri Ponpes Fathul Ulum96

C. Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri.....97

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan..... 101

B. Saran-Saran 102

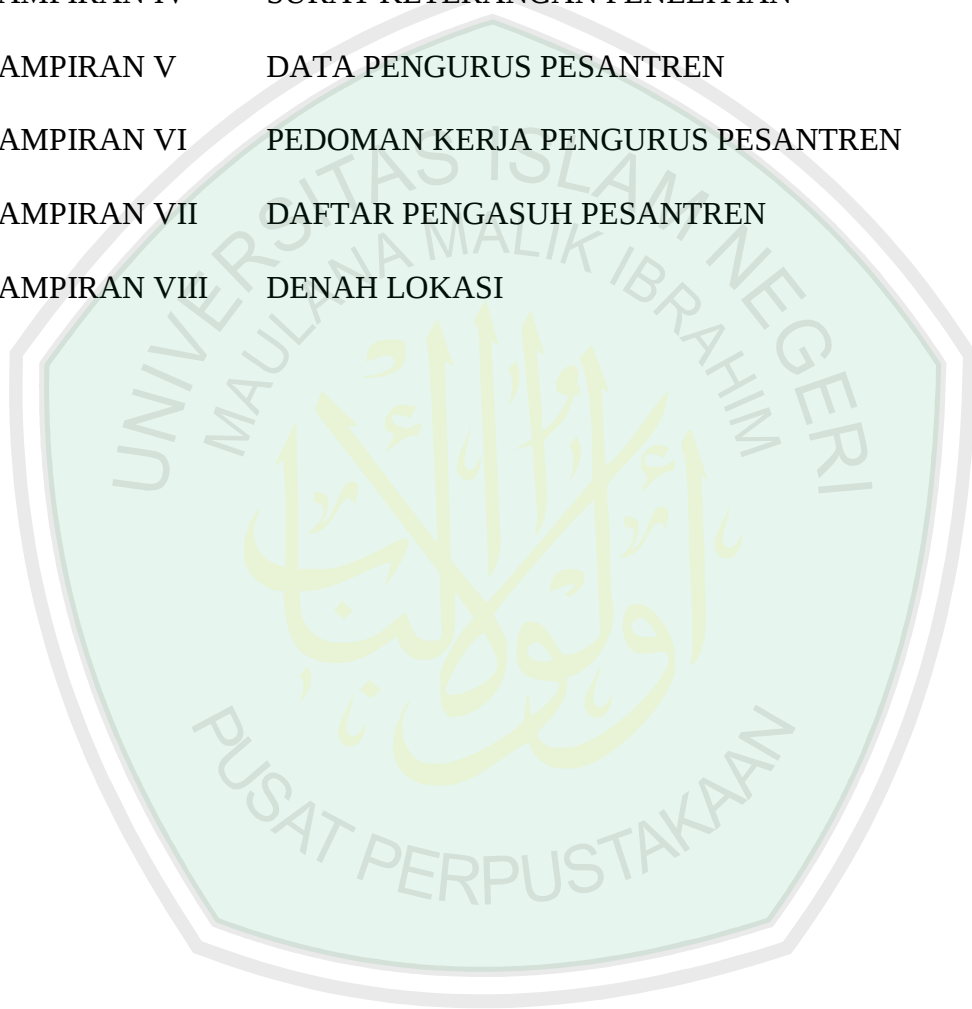
DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	NOTA DINAS PEMBIMBING
LAMPIRAN II	BUKTI KONSULTASI
LAMPIRAN III	SURAT PENELITIAN
LAMPIRAN IV	SURAT KETERANGAN PENELITIAN
LAMPIRAN V	DATA PENGURUS PESANTREN
LAMPIRAN VI	PEDOMAN KERJA PENGURUS PESANTREN
LAMPIRAN VII	DAFTAR PENGASUH PESANTREN
LAMPIRAN VIII	DENAH LOKASI



ABSTRAK

Kholis. Nur, 2008, Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean Krenceng Kepung Kediri), Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang,

Pembimbing : Dr. H. M. Mujab, M.A

Kata Kunci : Manajemen Strategik, Kedisiplinan Belajar

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional memiliki sebuah tujuan pendidikan diantaranya adalah mengembangkan perilaku membangun, yaitu perilaku maju, moderen produktif, efektif, dan efisien; tetapi juga mengembangkan perilaku yang arif bijaksana, yaitu perilaku yang mampu memahami makna kehidupan dan menyadari peranan dirinya di tengah kehidupan bersama untuk membangun masyarakatnya, sebagai bagian ibadah kepada Tuhan.

Diantara kebanggaan kita terhadap pondok pesantren, ada fenomena bahwa pondok pesantren banyak mempunyai kelemahan. Diantara kelemahan yang paling menonjol adalah lemahnya sumber daya manusia, penggunaan manajemen yang kurang efektif dan kurangnya pengembangan pendidikan. Kelemahan-kelemahan inilah yang menyebabkan pondok pesantren sering kalah bersaing dengan sekolah-sekolah umum yang lain.

Sehubungan dengan itu, Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean Krenceng Kepung Kediri dalam mengatasi problematika tersebut mencoba menggunakan konsep manajemen strategik yang terdiri dari 1) proses perencanaan strategi (meliputi perumusan visi dan misi pondok pesantren, perumusan tujuan pondok pesantren, analisis internal-eksternal pondok pesantren, dan perumusan formulasi strategi); 2) proses pelaksanaan strategi yang meliputi proses memimpin, menggerakkan, berkomunikasi, dan memotivasi bawahan); dan 3) proses pengendalian serta evaluasi strategi.

Berangkat dari persoalan rendahnya kualitas manajemen pondok pesantren inilah penulis mencoba melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang konsep manajemen strategik pondok pesantren serta implementasinya dalam meningkatkan kualitas kedisiplinan belajar santri Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean Krenceng Kepung Kediri.

Dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan memanfaatkan para informan yang ada, maka penulis berusaha memperoleh data-data dengan cara interview, observasi dan dokumentasi. Untuk mengecek kredibilitas data, maka penulis menggunakan metode triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, dan perpanjangan keikutsertaan dalam pengamatan. Data-data tersebut kemudian dianalisis secara deskriptif dengan metode deduktif, induktif dan komparatif dan senantiasa menjawab pertanyaan “apa” dan “bagaimana”.

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Fathul Ulum ternyata telah menggunakan konsep manajemen strategik dalam meningkatkan kualitas kedisiplinan belajar santri. Penggunaan manajemen strategik dapat dilihat dari adanya (1) perumusan visi dan misi Pondok Pesantren Fathul Ulum kedisiplinan belajar santri; (2) perumusan tujuan Pondok Pesantren Fathul Ulum dalam meningkatkan kualitas kedisiplinan belajar santri; (3) analisis lingkungan internal dan eksternal Pondok Pesantren Fathul Ulum dengan menggunakan metode SWOT; (4) perumusan formulasi strategi peningkatan kualitas kedisiplinan belajar santri Pondok Pesantren Fathul Ulum; (5) proses implementasi strategi dengan kepemimpinan

kepala pondok pesantren secara langsung maupun dengan membentuk kepanitiaan; dan (6) proses pengendalian dan evaluasi pelaksanaan strategi yang juga dilakukan secara langsung dan tidak langsung oleh kepala pondok pesantren dan kepanitiaan dengan menggunakan alat yang berupa *budget* dan *non-budget*.

Akan tetapi, dalam proses implementasi manajemen strategik tersebut ada beberapa hal yang belum sempurna. Di antaranya adalah proses analisis SWOT yang tidak dilakukan secara terperinci, perumusan formulasi strategi yang tidak disertai penjabaran teknis operasional, *scedulling* serta anggaran yang jelas, tidak dilibatkannya tenaga kependidikan secara menyeluruh, serta pengendalian yang terlalu sentralistik sehingga akurasi, efisiensi dan efektifitasnya kurang optimal.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional agama Islam di daerah pedesaan pulau jawa, yang potensi dan peranannya belum banyak dikembangkan begitu tujuan tersebut diatas. Sebab ternyata, pondok peasantren bukan saja merupakan sub-cultur yang unik dan penting untuk diteliti lebih dalam, tetapi juga suatu lembaga pendidikan yang relative tertua dindonesia yang mampu bertahan dan terus berkembang hingga saat ini, namun yang paling sedikit diketahui umum dan kurang memperoleh perhatian pemerintah atau kalangan pendidikan ¹.

Pesantren sering disebut juga sebagai “pondok pesantren” berasal dari kata “santri”. Menurut kamus umum bahasa Indonesia (KUBI), kata ini mempunyai dua pengertian, yaitu (1). Orang yang beribadat dengan sungguh-sungguh : orang saleh. Pengertian ini sering digunakan oleh para ahli untuk membedakan golongan yang tidak taat beragama yang sering disebut sebagai “*abangan*”. (2). Orang yang mengalami pengajiannya dalam agama Islam dengan berguru ketempat yang jauh seperti pesantren dan lain sebagainya. Mengenai asal dari kata santri itu sendiri, menurut para ahli, satu dengan yang lain berbeda ².

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional juga memiliki sebuah tujuan pendidikan diantaranya adalah mengembangkan perilaku membangun, yaitu perilaku maju, moderen produktif, efektif, dan efisien; tetapi juga mengembangkan perilaku yang arif bijaksana, yaitu perilaku yang mampu memahami

¹ Dawan Raharjo M, *Pesantren Dan Pembaharuan*, PT. LP3ES, Jakarta , 1986, hal: 2

² Manfred Zimek, *Penghimpunan Perkembangan Pesantren Dan Masarakat*, P3M, Jakarta, 1986, hal: 5

makna kehidupan dan menyadari peranan dirinya di tengah kehidupan bersama untuk membangun masyarakatnya, sebagai bagian ibadah kepada Tuhan³.

Mengacu pada tujuan dari pendidikan di Pondok pesantren dalam mengembangkan perilaku individu (santri), yaitu dalam hal ini masalah kedisiplinan menurut Sahertian, (1994) adalah membangun perilaku serta mengembangkan potensi individu dan menciptakan kehidupan yang harmonis dan menimbulkan hasil dalam proses kelompok. Disiplin yang efektif memungkinkan seseorang dengan aktivitasnya dapat memenuhi kebutuhan dasar untuk bersama. Dalam mewujudkan tujuan pendidikan di pesantren, diantaranya terciptanya serta meningkatkan kedisiplinan santri pada dasarnya membutuhkan sebuah solusi yang akan dilakukan sebagai sebuah kebijakan. Kebijakan ini diambil berdasarkan berbagai pertimbangan dan pemikiran para manajer puncak sebuah lembaga yang dalam hal ini adalah kepala madrasah (kiyai) dan para wakilnya dalam struktur madrasah. Rumusan kebijakan tersebut merupakan strategi yang dihasilkan dari proses kombinasi antara pola berpikir strategis dengan fungsi manajemen. Pada prinsipnya manajemen strategis adalah suatu proses, dimana informasi masa lalu saat ini dan ramalan masa depan dari operasi dan lingkungan lembaga mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Proses tersebut dapat dilakukan dengan merumuskan visi dan misi lembaga, menentukan sasaran, melakukan analisis SWOT yakni identifikasi (*strengths*), kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*), dan hambatan (*Threats*) membuat strategi, mengaplikasikan strategi, mengawasi serta mengevaluasi hasil pelaksanaan strategi, dalam melakukan proses manajemen tersebut tentunya dibutuhkan sosok manajer yang profesional, kreatif dan berkomitmen tinggi terhadap tanggung jawab yang diembannya, baik ditingkat top manajer, middle manajer, maupun low manajer⁴.

³ Ibid, hal: 34

⁴ Pieta Sahertian, Dimensi Administrasi Pendidikan, PT. Usaha Nasional, Surabaya, 1994, hal: 13

Dalam pengelolaan madrasah di Indonesia masih ditandai dengan berbagai kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia, manajemen efektif dan minimnya dana operasional maupun dana pengembangan pendidikan. Padahal eksistensi madrasah ditengah-tengah arus kehidupan yang makin kompetitif. secara fungsional harus didukung oleh sumberdaya manusia yang berkualitas, manajemen yang efektif dan efisien serta dana yang memadai.

Pengelolaan madrasah yang menggunakan manajemen non efektif ini kelihatan lebih memprihatinkan lagi dengan kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Penempatan (*Staffing*) pada jabatan-jabatan.fungsional dalam struktur madrasah belum dilakukan dengan menggunakan acuan manajemen personalia atau manajemen sumberdaya manusia yang tepat. Akibatnya banyak terjadi kerancuan dan tumpang tindih wewenang maupun *job description*, hingga *over lapping* dalam berbagai kegiatan pendidikan tak dapat dihindarkan. penyebab persoalan ini sebenarnya bukan karena tidak jelasnya peraturan dan undang-undang yang ada, melainkan ketidak pengertian sejumlah tenaga kependidikan tentang tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

Di berbagai daerah dan tempat misalnya, kondisi semacam ini sudah menjadi hal yang umum. Bahkan belum kelihatan adanya usaha untuk melakukan suatu perubahan. Apalagi dana operasional dan dana pengembangan pendidikan sangat minim dan kurang memadai, bahkan kesejahteraan guru terutama di Pondok pesantren tersebut sangat minim sekali. Apalagi untuk meningkatkan kedisiplinan belajar santri, yang mana kedisiplinan merupakan hal yang sangat urgen sekali terutama dalam mencapai suatu tujuan pendidikan. Dengan mengutip ucapan John Amos Cornenices yang mengatakan: sebuah sekolah (*Madrsaah*) yang tidak berdisplin seperti kincir tak berair, maka kita dapat membayangkan betapa pentingnya disiplin. Begitu juga dalam pengelolaan pengajaran kedisiplinan

merupakan suatu masalah penting, tanpa adanya kesadaran akan keharusan melaksanakan aturan sebelumnya, pengajaran tidak dapat mencapai target yang maksimal⁵.

Pada dasarnya rendahnya kedisiplinan yang tidak efektif sebagaimana telah diungkapkan diatas disebabkan karena kondisi sarana fisik dan fasilitas-fasilitas pendidikan yang belum memadai, rendahnya SDM, serta implementasi manajemen yang tidak efektif. Ini terbukti dengan keberadaan atau kondisi obyektif fasilitas-fasilitas belajar, kompetensi dan profesionalitas pejabat-pejabat administrasi madrasah (Pesantren), ustadz-ustadz maupun karyawan yang masih menampakkan kompetensi dan profesionalitasnya yang kurang mantap, sehingga perlu diperbaiki dan dikembangkan lagi.

Oleh karena itu untuk mengatasi problematika di atas, maka diperlukan sebuah manajemen strategic, yaitu manajemen yang efektif dan efisien untuk diterapkan disebuah lembaga pendidikan di pesantren guna meningkatkan kedisiplinan belajar santri. Dengan manajemen strategic, di mana manajer puncak yang dalam hal ini adalah kepala madrasah atau pesantren beserta para bawahannya membuat program-program guna meningkatkan kedisiplinan belajar santri. Allah SWT berfirman dalam surat Ar-Ra'du ayat 11 yang berbunyi :


 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya : “ *sesungguhnya Allah tidak akan merubah (Nasib) suatu kaum kecuali kaum itu merubah dirinya sendiri*”

Dari ayat diatas, dapat diambil pengertian bahwa untuk merubah agar yang mulanya belum memiliki sikap disiplin dalam belajar menjadi santri yang disiplin, bertanggung jawab serta taat pada semua aspek kehidupan baik hubungan secara vertikal maupun horizontal. Sehingga untuk mewujudkan suatu perubahan kearah

⁵ Ibid, hal: 125

yang lebih baik, maka para pelaku pendidikan (kepala madrasah) bersama staf-stafnya, harus secepatnya mencari alternatif solusi untuk meningkatkan kedisiplinan yang betul-betul menyentuh hakekat kemanusiaan.

Secara terminology G.R. Terry mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya⁶.

Jadi manajemen disini dapat diartikan sebagai ilmu mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dalam sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dengan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dengan menggunakan manajemen strategik di harapkan dapat meningkatkan kedisiplinan belajar santri yang mampu menjadi agen perubahan dan perkembangan sosial, bukannya menjadi manusia-manusia yang sewenang-sewenang serta tidak memiliki rasa tanggung jawab dalam menciptakan kehidupan yang harmonis. Artinya, santri yang disiplin dalam belajar harus menjadi sumber daya manusia yang dapat di harapkan masarakat, yang memiliki keunggulan dalam penguasaan ilmu pengetahuan agama yang matang, memiliki potensi kehidupan yang harmonis, berjiwa agama, bermoral serta berakhlak mulia.

Pondok pesantren fathul ulum adalah pondok yang menerapkan setrategi tersebut. Dimana dalam penerapannya khusunya bagi kualitas pendidikan santri sepertihalnya mereka bisa aktif didalam kelas formal dengan peranan seorang pengajar memeberikan metode pengajaran yang dapat siterima oleh santri (siswa) juga memberikan metode yang bjisa membantu sumberdaya dari santri tersebut seperti memberikan kuis tiap minggu dan memberikan latihan dalam metode

⁶ Hasibuan, Melayu, S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah*, PT. Bumi Askara, Jakarta, 2001, hal: 3

pembelajarannya yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan juga termasuk dalam lingkungan sosialnya, yang keseluruhan itu bisa dilihat dari indek prestasi masing-masing siswa, yang keseluruhannya dievaluasi dalam tahap akhir. Selain dari beberapa hal diatas penerapan juga berlangsung dalam lingkup pesantren dimana mereka melakukan kegiatan yang bisa meningkatkan mutu mereka baik dalam ilmu agama, ahklaq dan juga kemampuan skill yang lainnya.

Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean Kerenceng Kepung Kediri adalah sebagai sebuah lembaga pendidikan, keagamaan dan kemasyarakatan adalah wujud nyata dari usaha membentuk insan-insan yang berilmu, beramal dan berakhlak mulia serta masyarakat Islami, selaras dengan cita-cita luhur pancasila. Dalam pada itu dengan berpegang pada kemandirian dalam lembaga ini telah berusaha membentuk serta mewujudkan insan yang berilmu, beramal, berakhlak mulia dan membentuk masyarakat Islami.

Dari fenomena itulah, maka penulis ingin meneliti lebih mendalam tentang *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri* yang berilmu, beramal serta berakhlak mulia dan berjiwa agama dengan menggunakan manajemen strategik

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka masalah-masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah konsep manajemen setrategik di pondok pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri?
2. Bagaimanakah kedisiplinan belajar santri di pondok pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri?
3. Bagaimanakah implementasi managemen strategik dalam meningkatkan kedisiplinan belajar santri di pondok pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng,

Kepung, Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Berpijak pada permasalahan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui konsep manajemen setrategik di pondok pesantren Fathul Ulum Kwagean, Kerenceng, Kepung, Kediri
2. Untuk mengetahui kedisiplinan belajar santri di pondok pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri
3. Untuk mengetahui implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan kedisiplinan santri di pondo pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri

D. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, antara lain adalah:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini akan memperluas cakrawala pemikiran dan pengalaman penulis di bidangnya untuk lebih jeli dalam menganalisa setiap peluang yang ada untuk kemudian dijadikan wahana meningkatkan mutu out-put Fakultas Pendidikan, khususnya masalah manajemen statetik dan kedisiplinan belajar anak didik

2. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini kiranya dapat digunakan sebagai tambahan informasi tentang implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan disiplin belajar santri serta memperkaya khasanah ilmu pendidikan

3. Bagi Pihak-pihak yang berkompeten/berkepentingan hasil peenelitian ini bisa menjadi informasi dan pertimbangan bagi yang berkepentingan, Penelitian ini

juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian lain yang ada relevansinya dengan masalah tersebut di atas.

E. Fokus Penelitian

Sebagaimana paparan yang telah disampaikan pada latar belakang masalah maka penulis membatasi bahasan atau penelitian ini hanya pada persoalan manajemen strategik khususnya dalam meningkatkan kedisiplinan belajar santri. Hal ini perlu dilakukan mengingat problematika di bidang pendidikan sangatlah luas dan tidak memungkinkan untuk dibahas keseluruhan dan mendetail.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Sebagaimana deskripsi yang telah di uraikan pada bagian latar belakang, maka penulis menilai bahwa problematika tentang pondok pesantren sangat luas dan kompleks. Luasnya problematika pondok pesantren akan menjadi kendala bagi peneliti jika di bahas semua dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis perlu membatasi pembahasan penelitian ini hanya masalah manajemen , khususnya manajemen peningkatan kedisiplinan belajar santri.

Ada beberapa hal yang menyebabkan penulis memilih atau memfokuskan pada masalah-masalah manajemen peningkatan kedisiplinan belajar santri. *Pertama*, untuk meningkatkan kedisiplinan belajar santri serta memajukan lembaga pendidikan Islam di butuhkan manajemen yang strategik, fektif dan efisien. Hal yang paling krusial yang perlu mendapat perhatian serius adalah masalah proses manajemen dan sumberdaya manusia dalam hal ini para pengelola pendidikan terutama di pondok pesantren yang cenderung belum menggunakan konsep manajemen yang efektif dan efisien. *Kedua*, selama ini kedisiplinan baik dari segi jasmani maupun spiritualitas (rohani) serta intelektualitas santri cenderung kurang diperhatikan. Salah satu indikasinya adalah tidak adanya keseimbangan antara pengetahuan yang didapat

(teori).dengan amaliahnya, serta kedisiplinan dalam aspek spiritual maupun intelektual kepribadian santri.

G. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian yang mengkaji tentang *Implementasi Manajemen Strategis Dalam Peningkatan Kedisiplinan Belajar Santri* dengan mengangambil kasus di Pondok Pesantren Farhul Ulum Kwagean Krenceng Kepung ini penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Kirk dan Miller, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasan sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Lebih lanjut, Bodgan dan Taylor menjelaskan bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati disebut dengan istilah inkuiri alamiah (naturalistik)⁷.

Menurut Bodgan dan Biklen ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif, yaitu inkuiri alamiah, etnografi, interaksionis, simbolik, perspektif kedalam, etnometodologi, fenomenologis, studi kasus, interpretative, ekologis, dan deskriptif. Dari berbagai jenis penelitian kualitatif diatas, maka penelitian ini menggunakan studi kasus⁸.

Sedangkan yang dimaksud dengan studi kasus menurut adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit. Tetapi ditinjau dari sifat

⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2000, hal:3

⁸ Ibid, hal: 20

penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit. tetapi ditinjau dari sifat penelitian, penelitian lebih mendalam.

2. Prosedur Penelitian

Dalam melakukan penelitian kualitatif menurut Moleong⁹ ada empat tahapan yang harus dilakukan, yaitu tahap pra lapangan, tahap kegiatan lapangan, tahap analisis data, dan tahap penulisan laporan.

a) *Tahap Pra Lapangan*

Pada tahap ini peneliti mengunjungi lokasi penelitian, dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean- Krenceng- Kepung- Kediri, untuk mendapatkan gambaran yang tepat tentang latar penelitian. Kemudian peneliti menggali informasi yang diperlukan dari orang-orang yang dianggap memahami tentang obyek penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan beberapa langkah, yaitu menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, memanfaatkan informan, mengurus perizinan, dan menyiapkan perlengkapan penelitian.

b) *Tahap Kegiatan Lapangan*

Pada tahap kegiatan lapangan, ada tiga langkah yang harus dilakukan, yaitu memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta sambil mengumpulkan data-data yang diperlukan dengan metode-metode yang telah ditentukan sebelumnya. Disamping itu, peneliti juga melakukan pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data untuk membuktikan bahwa kredibilitas data dapat dipertanggung jawabkan.

c). *Tahap Analisi Data*

Pada tahap ini, peneliti melakukan penghalusan data yang diperoleh dari subyek, informan, maupun dokumen dengan memperbaiki bahasa dan sistematikanya agar dalam pelaporan hasil penelitian tidak terjadi kesalah pahaman (*Mis Understanding*)

⁹ Ibid, hal:109

maupun salah penafsiran (*Mis-Interpretation*). Setelah itu, data-data tersebut dianalisis dengan cara yang telah ditentukan sebelumnya.

d) *Tahap Penulisan Laporan*

Pada tahap ini, peneliti menyusun laporan hasil penelitian dengan format yang sesuai dalam bentuk tulisan dan bahasa yang mudah dipahami oleh pembaca.

3. Sumber Data

Sebagaimana diungkapkan oleh Lofland dan Lyn bahwa “ sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan dan selebihnya adalah data tambahan”¹⁰. Sebagai informan dalam penelitian ini adalah kepala pimpinan pondok (Madrasah) beserta para wakilnya yang ditentukan secara random sampling adalah teknik pengambilan sample dimana individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Adapun alasan yang mendasar dalam menetapkan informan-informan tersebut adalah *pertama* mereka adalah pimpinan dan manajer yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan di Pondok Pesantren Fathul Ulum, khususnya dalam peningkatan kedisiplinan belajar santri. *Kedua*, mereka adalah orang yang lebih menguasai tentang berbagai informasi kebenaran dengan masalah-masalah dilingkungan Pondok Pesantren Fathul Ulum khususnya dalam peningkatan kedisiplinan belajar santri.

4. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian¹¹. Sebagai informan dalam penelitian ini adalah kepala pimpinan pondok (madrasah) beserta para wakilnya yang ditentukan secara random sampling adalah teknik pengambilan sample dimana individu dalam

¹⁰ Ibid, hal:90

¹¹ Ibid, hal:90

populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sample.

Adapun alasan yang mendasar dalam menetapkan informan-informan tersebut adalah *pertama* mereka adalah pimpinan dan manajer yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan di Pondok Peantren Fathul Ulum, khususnya dalam peningkatan kedisiplinan belajar santri, *Kedua*, adalah orang yang lebih menguasai tentang berbagai informasi kebenaran dengan masalah-masalah dilingkungan Pondok Pesantren Fathul Ulum khususnya dalam peningkatan kedisiplinan belajar santri

5. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini diperlukan data-data yang otentik. Untuk memperoleh data-data tersebut, penulis melakukan studi perpustakaan (*Librarian Research*). Studi pustaka ini dilakukan dengan cara menelaah buku-buku atau literature-literature dan kemudian menyusun sesuai dengan pembahasan. Sedangkan studi lapangan dilakukan dengan menggunakan beberapa metode yang bias dicapai, yaitu pengamatan, wawancara dan dokumentasi.

a. Metode Pengamatan

Pengamatan adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Metode ini digunakan untuk memperoleh data dengan melihat secara langsung maupun tidak adanya gejala-gejala tentang penggunaan manajemen strategic dalam peningkatan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri. Yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer madrasah yaitu kepala sekolah serta para wakilnya.

b. Metode Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan yang mana terdapat dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara

langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Metode wawancara diantaranya adalah data tentang gambaran umum Pondok Pesantren Fathul Ulum. Yang meliputi sejarah berdirinya, kondisi obyektif Pondok Pesantren Fathul Ulum, visi dan misi Pondok Pesantren Fathul Ulum dalam meningkatkan kedisiplinan belajar santri.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. Metode dokumentasi ini di gunakan untuk mengumpulkan data yang sudah tersedia dilapangan dalam bentuk tulisan, atau catatan penting, seperti jumlah siswa, jumlah guru, struktur organisasi madrasah, dan lain sebagainya.

6. Kredibilitas Data

Untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dari hasil penelitian dilapangan benar-bener dapat dipertanggung jawabkan, maka ada beberapa tehnik untuk meguji kridibilitasnya. Beberapa tehnik yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

a) Triangulasi

Triangulasi adalah tehnik pemeriksaan keabsahan data yang dimanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu¹². Data yang diperoleh dari data sumber akan dibandingkan dengan informasi dari sumber lain atau peneliti melakukan pengulangan terhadap pengumpulan data yang dipergunakan dalam waktu dan tempat yang berbeda. Sebagai contoh adalah data yang dikumpulkan dari kepala madrasah akan dibandingkan dengan informasi dari para wakil kepala madrasah, atau data yang didapatkan dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, atau data yang didapatkan dari hasil wawancara dengan kepala madrasah di madrasah akan dibandingkan

¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2000, hal:178

dengan data yang dihasilkan dari wawancara dengan kepala madrasah di rumahnya.

b) Pemeriksaan melalui diskusi dengan teman sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir data yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat peneliti.

c) Ketekunan dan perpanjangan pengamatan

Peneliti hendaknya melakukan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap factor-faktor yang menonjol guna memperoleh data yang benar-benar *kredibel*.

7. Metode Pembahasan Dan Analisis Data

Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif-kualitatif, yaitu analisis yang memberikan gambaran yang jelas mengenai konsep manajemen strategik dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Fathul Ulum. Dalam mendiskripsikan data-data, setiap bagian akan ditelaah secara detail dengan menggunakan pertanyaan “apa” “mengapa” atau “alasanya apa”, dan “mengapa”. Sedangkan metode yang biasa dipakai untuk mendiskripsikan data yaitu metode deduktif, induktif dan komparatif. Metode deduktif menurut Arif Furqon¹³ adalah proses berfikir yang bertolak dari kenyataan yang bersifat umum kepernyataan yang bersifat khusus dengan memakai kaidah logika tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas , maka metode deduktif ini digunakan dengan jalan memaparkan statemen atau pendapat, baik pendapat penulis maupun pendapat para ahli yang kemudian dikuatkan dengan data-data, dalil-dalil atau pendapat yang bersifat spesifik dari beberapa literature atau buku yang ada hubungannya dengan masalah. Sedangkan metode induktif adalah proses penalaran dari hal-hal yang bersifat umum. metode induktif ini di gunakan dengan jalan mengeksplorasi beberapa pendapat yang bersifat spesifik dari berbagai literature dan kemudian menarik kesimpulan yang bersifat umum adapun metode komparatif adalah usaha

¹³ Arief Furhan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, 1982, hal:22

untuk membandingkan sifat hakiki dalam obyek penelitian sehingga dapat menjadi lebih jelas dan tajam. metode ini digunakan untuk menganalisa berbagai pendapat atau statemen dengan menganalisa berbagai pendapat atau statemen dengan membandingkan suatu pendapat dengan pendapat lain dan menarik suatu kesimpulan sebagai hasilnya.

8. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah membaca dan memahami skripsi ini, diperlukan sistematika penulisan yang jelas. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I pendahuluan. Dalam pendahuluan ini diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.
2. Bab II adalah kajian pustaka, yang membahas tentang sejarah singkat Pondok Pesantren di Indonesia, sitem pendidikan pesantren di Indonesia, kemudian membahas tentang konsep manajemen strategic (meliputi pengertian manajemen strategic, model manajemen strategic, perencanaan strategic, implementasi strategi, pengendalian (kontrol) dan (evaluasi strategi). Kemudian membahas tentang konsep kedisiplinan belajar meliputi (pengertian kedisiplinan belajar, urgensi kedisiplinan belajar terhadap realita dan kebutuhan, strategi dalam meningkatkan kedisiplinan belajar santri).
3. Bab III membahas tentang gambaran umum Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean-Krenceng-Kepung-Kediri yang meliputi sejarah berdirinya pondok pesantren fathul ulum, tokoh perintisnya, struktur organisasinya, pembagian tugas personalia organisasinya, kondisi obyektifnya, visi dan misinya). Dan selanjutnya membahas tentang perencanaan strategi peningkatan kedisiplinan belajar santri.

4. Bab IV membahas hasil penelitian tentang implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan kedisiplinan belajar santri pondok pesantren fathul ulum kwagean kediri
5. Bab V adalah penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Di Indonesia Sebuah Tinjauan Historis.

1. Sejarah Singkat Pondok Pesantren di Indonesia.

Pada awalnya pembangunan suatu pesantren di dorong oleh kebutuhan masyarakat akan adanya lembaga pendidikan lanjutan. Namun demikian faktor guru yang memenuhi persyaratan keilmuan yang diperlukan akan semangat menentukan bagi tumbuhnya suatu pesantren diawali dari pengakuan masyarakat akan keunggulan dan ketinggian ilmu seorang kiyai atau guru. Karena keinginan menuntut dan memperoleh ilmu dari guru tersebut, maka masyarakat sekitar, bahkan dari madrasah datang kepadanya untuk belajar. Lalu mereka membangun tempat tinggal yang sederhana di sekitar tempat tinggal guru tersebut. Semakin tinggi ilmu seseorang semakin banyak pula orang yang dari luar daerah yang datang untuk menuntut ilmu kepadanya dan berarti semakin besar pula pondok pesantrennya.

Kelangsungan hidup suatu pesantren amat tergantung kepada daya tokoh sentral (kiyai atau guru) yang memimpin, meneruskan atau mewarisinya. Sebagaimana Hasbullah¹⁴ menyimpulkan:

“Jika pewaris menguasai sepenuhnya baik pengetahuan keagamaan, wibawa, ketrampilan mengajar dan kekayaan lainnya yang diperlukan, maka umur pesantren akan lama bertahan, sebaliknya pesantren akan menjadi mundur dan mungkin hilang jika pewaris atau keturunan kiyai yang mewarisinya tidak memenuhi persyaratan. Jadi seorang figur pesantren memang sangat menentukan dan benar-benar diperlukan”.

Sering dianggap bahwa pesantren hubungannya dengan tempat pendidikan yang khas bagi para varian-varian mistik kaum sufi, yang telah memberikan dorongan menentukan dalam peng-Islaman kepulauan nusantara. Kaum mistik sufi yang dihormati sebagai orang-orang suci (wali) juga telah dianggap memberikan sumbangan-sumbangan terpenting bagi masuknya Islam kedalam animisme jawa

¹⁴ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001, hal:139

pribumi dan pantaisme hindu. Sembilan orang Islam suci (wali sanga) hingga kini mereka hormati sebagai utusan suci dan penyebar agama Islam di Jawa. Makam-makam mereka dianggap sebagai tempat bermeditasi dan merupakan pusat pemujaan orang suci setempat. Mereka sekaligus wakil dari tarekat sufi yang sebagianya mulai sejak abad-14 sehingga kini tetap bertahan. Tarekat mereka yang paling terkenal adalah Qodiriyah dan Naqsabandiyah.

Kemudian pertumbuhan dan perkembangan pesantren dengan sendirinya dalam masyarakat terdapat implikasi-implikasi politik dan kultural yang menggambarkan sikap ulama' Islam sepanjang sejarah. Sejak Negara kita dijajah oleh orang-orang barat, ulama'-ulama kita bersikap non *cooperation* terhadap kaum penjajah serta mendidik para santri-santrinya dengan sikap politis anti penjajah serta non kompromi terhadap mereka dalam pendidikan agama pondok pesantren. Dari segi cultural para ulama Islam pada saat itu berusaha menghindarkan tradisi serta ajaran agama Islam dari pengaruh kebudayaan Barat, terutama yang terbawa oleh penjajah.

Segala sesuatu yang berbau barat secara apriori ditolak mereka, termasuk sistem pendidikan. Bahkan cara dan metode pakaian barat dipandang haram oleh ulama-ulama Islam pada masa itu. Semua bentuk kebudayaan ala barat dipandang sebagai suatu kekufuran yang harus dijaui oleh umat Islam dengan pondok pesantrennya kepada sistem kehidupan isolatif dari stratifikasi sosial lainnya yang dikemudian hari yaitu isolasi dari lapisan sosial (golongan), priyayi (pegawai-pegawai pemerintah hindia belanda) dan juga dari golongan abangan yang kehidupannya berorientasi pada animisme dan klenikisme¹⁵.

Oleh karena itu pada masa penjajahan tersebut pondok pesantren menjadi satu-satunya lembaga pendidikan Islam yang menggembleng kader-kader umat yang tangguh dan gihih yang mengembangkan serta menentang penjajah berkat dari jiwa

¹⁵ Arifin, H.M. Kapita Selekta Pendidikan. PT. Bumi Askara, Jakarta, 1990, hal:24

Islam patriotisme disamping fanatisme agama yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat pada masa itu. Sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren dari sudut histories cultural dapat dikatakan sebagai *training center* yang otomatis menjadi *culture center* Islam yang disahkan atau yang dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya oleh masyarakat Islam sendiri yang secara *de facto* tidak dapat diabaikan oleh pemerintah.

Adapun cara kuantitatif pesantren diindonesia tumbuh dan berkembang sangat pesat, berdasarkan laporan pemerintah belanda, pada abad 19 untuk di Jawa saja terdapat tidak kurang dari 1.853 buah pesantren, dengan jumlah santri tidak kurang dari 16.500 orang¹⁶. Dari jumlah tersebut belum termasuk pasantren-pesantren yang berkembang diluar Jawa terutama Sumatra dan Kalimantan yang suasana keagamaanya terkenal sangat kuat. kemudian pada zaman penjajahan Jepang dari hasil survei yang diselenggarakan di Kantor Urusan Agama pemerintah militer Jepang didapatkan jumlah pesantren badan madrasah di Jawa yaitu berjumlah 1. 871 buah dengan jumlah santri 199.831.

Dari jumlah tersebut sebenarnya masih belum termasuk pesantren yang kecil yang hanya memberikan pengajian Al-Qur'an dan pengajian Al-Qur'an tingkat dasar tersebut masuk dalam kriteria pesantren .

Pada perkembangan berikutnya , yaitu berdasarkan laporan Depag RI pada tahun 1978, tentang keadaan pesantren di Jawa tidak termasuk madrasah dan sekolah lainnya adalah 3.725 buah dengan jumlah santri 675.364 orang. Sedangkan pada tahun 1997, jumlah pesantren di Indonesia kini mencapai lebih dari 9.415 buah dengan santri lebih kurang 1.631.727. dan pada tahun 1999 hingga tahun 2001 jumlah pesantren meningkat menjadi 11.312 buah data tersebut menunjukan bahwa

¹⁶ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001, hal:144

perkembangan pesantren di Indonesia sangat cepat¹⁷.

Sedangkan bentuk-bentuk pesantren yang tersebar di Indonesia dewasa ini mengandung unsur-unsur sebagai berikut; kiyai sebagai pendiri, pelaksana dan guru, pelajar (santri) yang secara pribadi langsung diajar berdasarkan naskah-naskah arab klasik terutama pengajaran faham dan kaidah ke-Islaman. Disini kiyai dan santri tinggal bersama-sama untuk masa yang lama, membentuk suatu komune pengajar dan belajar, yaitu pesantren bersifat asrama (tempat pendidikan dengan pemondokan dan makam)¹⁸.

Kemudian sarana fisik sebuah pesantren biasanya terdiri dari unsur-unsur dasar sebagai berikut, di pusatnya ada sebuah masjid atau langgar, surau yang dikelilingi bangunan tempat tinggal kiyai (dengan serambi tamu, ruang depan, kamar tamu), asrama untuk pelajar beserta ruangan-ruangan belajar.

Adapun hubungan pesantren dengan aspek fisik materialnya yang nyata adalah sebagai berikut:

Pesantren jenis pertama ini lebih menekankan arti pengembangan keilmuan dan praktek ibadah secara formal vertikal kepada Allah SWT. Meskipun mereka hanya hidup hanya dalam bilik-bilik reot dan tempat tidur yang sumpek dan kumuh, akan tetapi mereka trus ilmu-ilmu Islam dan mencoba taat beribadah. Citra pesantren ini adalah kotor tidak rapi, tidak sehat, miskin dan tidak berwawasan.

Pesantren jenis kedua pesantren yang sangat mengutamakan bangunan fisik sarana dan material lainnya. Akan tetapi pada saat yang sama merupakan aspek-aspek pengajaran keilmuan dan praktek ibadah kepada Khaliqnya. Citra dari pesantren ini adalah miskin ilmu, tidak taat beribadah dan kehilangan sentuhan rohani dalam berbagai perilaku yang ditampilkan oleh para ustadz dan santrinya.

Pesantren yang ketiga adalah pesantren yang komplit, yaitu dilihat dari fisik

¹⁷ Departemen pendidikan dan kebudayaan, *Pendidikan Pondok Pesantren*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1984, hal:55

¹⁸ Manfred Zimek, *Penghimpunan Perkembangan Pesantren Dan Masyarakat*, P3M, Jakarta, 1986, hal:104

material memiliki bangunan yang megah, fasilitas lengkap, bersih rapi dan indah. citra bagi pesantren yang ketiga ini adalah pesantren ideal.

Pesantren jenis keempat ini yakni pesantren hari ini dan masa depan adalah pesantren yang seharusnya tidak dibatasi oleh bangunan fisik pada sebuah area tertentu. Santrinya seluruh warga kota yang bersedia secara sukarela bergabung dalam komonitas pesantren

2. Sistem Pendidikan Pesantren Di Indonesia

Dari sejarah kita ketahui bahwa dengan kehadiran kerajaan bani umayyah menjadikan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan sehingga anak-anak masyarakat Islam tidak hanya belajar di masjid tetapi juga pada lembaga-lembaga yang lain seperti “kutab” kutab ini dengan karakteristiknya yang khas merupakan wahana dan lembaga-lembaga pendidikan Islam yang semula sebagai lembaga baca dan tulis dengan sistem Khalaqoh (sistem wetonan)

Di Indonesia istilah Kutab lebih dikenal dengan istilah “pondok pesantren” yaitu suatu lembaga pendidikan islam, yang didalamnya terdapat seorang kiyai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (anak didik). Dengan sarana masjid, yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pondok sebagai tempat tinggal para santri. Dengan demikian, ciri-ciri pondok pesantren adalah adanya kiyai, santri, masjid, dan pondok.

Pesantren merupakan pranata pendidikan tradisional yang dipimpin oleh seorang kiyai atau ulama. Dipesantren inilah para santri dihadapkan dengan berbagai cabang ilmu agama yang bersumber dari kitab-kitab kuning. Pemahaman dan penghafalan terhadap Al-Quran dan Hadist merupakan syarat mutlak bagi para santri.

Setelah mendapatkan pendidikan elementer dilanggar setempat, diantara murid ada yang melanjutkan kepesantren, murid-murid yang belajar di pesantren diasramakan dalam suatu kompleks yang disebut pondok tersebut. Pondok ini,

terutama yang bersifat tradisional biasanya dibangun oleh guru bersangkutan atau swadaya masyarakat setempat. adapun sistem pendidikan di pesantren dapat digambarkan seperti ini: pada pagi hari setelah shalat shubuh para santri melakukan pekerjaan kerumah tanggaan untuk guru, seperti membersihkan halaman, mengerjakan sawah, dan sebagainya. Setelah itu, baru diberikan pelajaran.

Pelajaran utama dengan diselingi oleh belajar sendiri. Pada siang hari murid beristirahat dan pada sore harinya belajar lagi. Dalam melakukan semua kegiatan, semua kegiatan, waktu shalat berjamaah selalu diperhatikan.

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang termasuk tertua, sejarah perkembangan pondok pesantren memiliki model-model pengajaran yang bersifat non klasikal, yaitu sistem pendidikan dengan metode pengajaran wetonan dan sorogan. Di Jawa Barat, metode tersebut disitilahkan dengan "bendungan", sedangkan di Sumatra digunakan istilah Halaqoh.

1. Metode Wetonan (Halaqoh)

Metode yang didalamnya terdapat seorang kiyai yang membaca suatu kitab dalam waktu tertentu, sedangkan santrinya membawa kitab yang sama, lalu santri mendengarkan dan menyimak bacaan kiai. Metode ini dapat di katakan sebagai proses belajar mengaji secara kolektif.

2. Metode Sorogan

Metode yang santrinya cukup pandai men "sorog" kan (mengajukan) sebuah kitab kepada kiai untuk di baca dihadapanya, kesalahan dalam bacaanya itu langsung dibenarkan oleh seorang kiyai. Metode ini dapat dikatakan sebagai proses belajar mengajar individual.

Sebagai karakteristik kusus dalam pondok pesantren adalah isi kurikulum yang dibuat terfokus pada ilmu agama, misalnya ilmu sintaksis Arab, Morfologi Arab, hukum Islam, sistem yurisprodensi Islam, Hadis, Tafsir, Al Qur'an, Theologi

Islam, Tasawuf, Tarikh dan retorika¹⁹.

Pesantren dengan *ruh*, *sunnah* dan kehidupan bersama dengan kiyai sebagai tokoh pokoknya dan masjid sebagai pusat lembaganya, merupakan suatu sistem pendidikan yang tersendiri dan mempunyai corak khusus. Didalam *ruh*, *sunnah* dan kehidupan berasrama itulah antara lain letak kekhususan pondok sebagai suatu sistem pendidikan. Adapun metode pengajarannya adalah satu hal yang suatu kali dapat berkembang dan berubah sesuai dengan penemuan metode yang lebih efektif dan efisien untuk mengajarkan masing-masing cabang ilmu pengetahuan, meskipun demikian, dalam waktu yang sangat panjang pesantren secara agak seragam mempergunakan metode pengajaran yang lazim disebut sebagai weton dan sorogan. beberapa pesantren tetap bertahan dengan awet dengan metode pengajaran itu, tanpa variasi ataupun perubahan. Rupa-rupanya jalan pengajaran seperti itu bersifat khas pesantren pula, sebab hampir tidak dijumpai pada lembaga pendidikan lain²⁰.

B. Konsep Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Banyak para pakar yang telah memberikan definisi tentang manajemen strategi namun, definisi manajemen strategik telah berkembang luas dan tiap penulis mencoba membuat definisi sendiri-sendiri oleh karena itu, definisi dari para pakar hanya akan diambil beberapa saja. Sebab, pada prinsipnya definisi-definisi manajemen itu sama, yaitu menggabungkan pola berpikir strategis dengan fungsi-fungsi, manajemen, seperti perencanaan, pergerakan dan pengawasan.

Manajemen strategik terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan strategi. Dibawah ini pengertian manajemen dan strategi akan dibahas satu persatu guna memperoleh pemahaman yang jelas dari istilah manajemen dan strategi.

¹⁹ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001, hal:27

²⁰ Dawan Raharjo M, *Pesantren Dan Pembaharuan*, PT. LP3ES, Jakarta , 1986, hal:87

Secara etimologi manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan ²¹.

Tery dan Rue²² mengatakan bahwa manajemen diartikan sebagai *process or form of work that involves the guidance or of a group of people toward organizational goals or objectives*.

Sedangkan secara terminology G.R. Terry mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya” ²³.

Jadi manajemen disini dapat diartikan sebagai ilmu mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dalam sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dengan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kemudian kata strategi berasal dari kata yunani “*strategor*” (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang artinya *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan para jendral perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang (Wahyudi, 1996 : 19). Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai dengan perang, dimana jendral atau panglima dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang. Strategi digunakan pada mulanya digunakan dalam manajemen strategik banyak berasal dari dunia militer, seperti misi (*mision*), analisis SWOT, tujuan (*goal*), sasaran (objektif) dan strategi.

²¹ Hasibuan, Melayu, S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah*, PT. Bumi Askara, Jakarta, 2001, hal:1

²² Ibid, hal:2

²³ Ibid, hal:3

Secara terminology yang dimaksud “strategi adalah penempatan sumber daya-sumber daya organisasi secara terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih spesifik pada saat diperlukan dalam persaingan melawan pesaing”. Strategi adalah penentuan tujuan utama yang berjangka panjang dan sasaran-sasaran dari suatu organisasi serta pemilihan cara-cara bertindak dan pengalokasian sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut. Dari terminologi-terminologi yang disampaikan oleh para pakar diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud strategi adalah penempatan dan pengalokasian sumber daya-sumber daya organisasi secara terorganisir dengan menentukan cara-cara bertindak untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang ditetapkan²⁴.

Banyak orang yang masih bingung atau masih sulit membedakan antara strategi dan taktik. Perbedaan yang paling mudah antara keduanya adalah saat kita memutuskan “apa” yang seharusnya kita kerjakan, maka saat itulah kita memutuskan sebuah strategi sedangkan jika memutuskan “bagaimana” untuk mengerjakan sesuatu, maka saat itulah kita menentukan sebuah taktik. Dengan kata lain, strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar dan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar. Jadi taktik merupakan penjabaran operasional dari strategi tersebut dapat diterapkan.

Dari pengertian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik adalah ilmu mengatur proses pemanfaatan dan penempatan dan penempatan sumberdaya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara terorganisir, efektif dan efisien dengan menentukan pola keputusan dalam mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan yang menghasilkan kebijakan utama serta langkah-langkah konkritnya melalui proses perencanaan, penggerakan, pengawasan dan evaluasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sementara itu beberapa pakar manajemen merumuskan definisi manajemen

²⁴ Kadarman. Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Prenhallindo, Jakarta, 2001, hal:58

strategic sebagai berikut:

1. Agustinus Sri Wahyudi²⁵

“Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementating*) dan evaluasi (*Evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang”

2. Hadari Nawawi²⁶

“Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi untuk mencapainya”.

3. Muslich²⁷

“Manajemen strategik merupakan sejumlah keputusan atau sebuah rencana atau tindakan yang mengarah pada pentusunan strategi dalam rangka untuk membantu mencapai tujuan atau sasaran”.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwan manajemen strategik terdapat beberapa aspek, yaitu (1) Bahwa manajemen strategik merupakan proses pengambilan keputusan; (2) keputusan yang ditetapkan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh, yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek penting dalam sebuah kehidupan organisasi terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya; (3) pembuatan keputusan harus dilakukan oleh manjer puncak, sebab dialah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasinya; dan (4) pengimplementasian strategi yang merupakan hasil keputusan manajer puncak harus dilakukan harus dilakukan oleh jajaran organisasi sesuai dengan wewenang

²⁵ Agustina Sriwahudi, *Manajemen Setrategik : Pengantar Proses Berpikir Setrategik*, Bina Rupa Askara, 1996, hal:15

²⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, UGM Press, Yogyakarta, 2000, hal:148

²⁷ Muslich, *Ekonomi Manajerial : Alat Analisis Dan Setrategi Bisnis*, Ekonisia FE-UII, Yokyakarta, 1997, hal:11

dan tanggung jawab masing-masing²⁸.

Dalam manajemen strategik setidaknya-tidaknya ada tiga proses, yaitu (perencanaan strategi, yang meliputi perumusan visi misi dan tujuan, analisis internal dan eksternal organisasi dan pemilihan alternatif-alternatif strategi yang; (2) penerapan strategi, yang meliputi penentuan langkah-langkah operasional pelaksanaan strategi yang berupa kebijakan organisasi; (3) kontrol dan evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja bawahan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan dalam sebuah lembaga pendidikan sebenarnya sangat tepat jika diterapkan manajemen strategik, misalnya, dalam meningkatkan kedisiplinan belajar santri, memecahkan masalah rendahnya kualitas guru, maupun masalah sumber daya organisasi madrasah lainnya. Mengenai manfaat manajemen strategik, ada beberapa manfaat yang diperoleh sebuah organisasi jika menerapkan sebuah manajemen setrategik, antara lain sebagai berikut:

- a. Memberikan jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu lembaga beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat kinerja suatu lembaga lebih efektif.
- d. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan lembaga untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
- e. Keterlibatan bawahan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- f. Aktivitas yang tumpang tindih semakin berkurang.

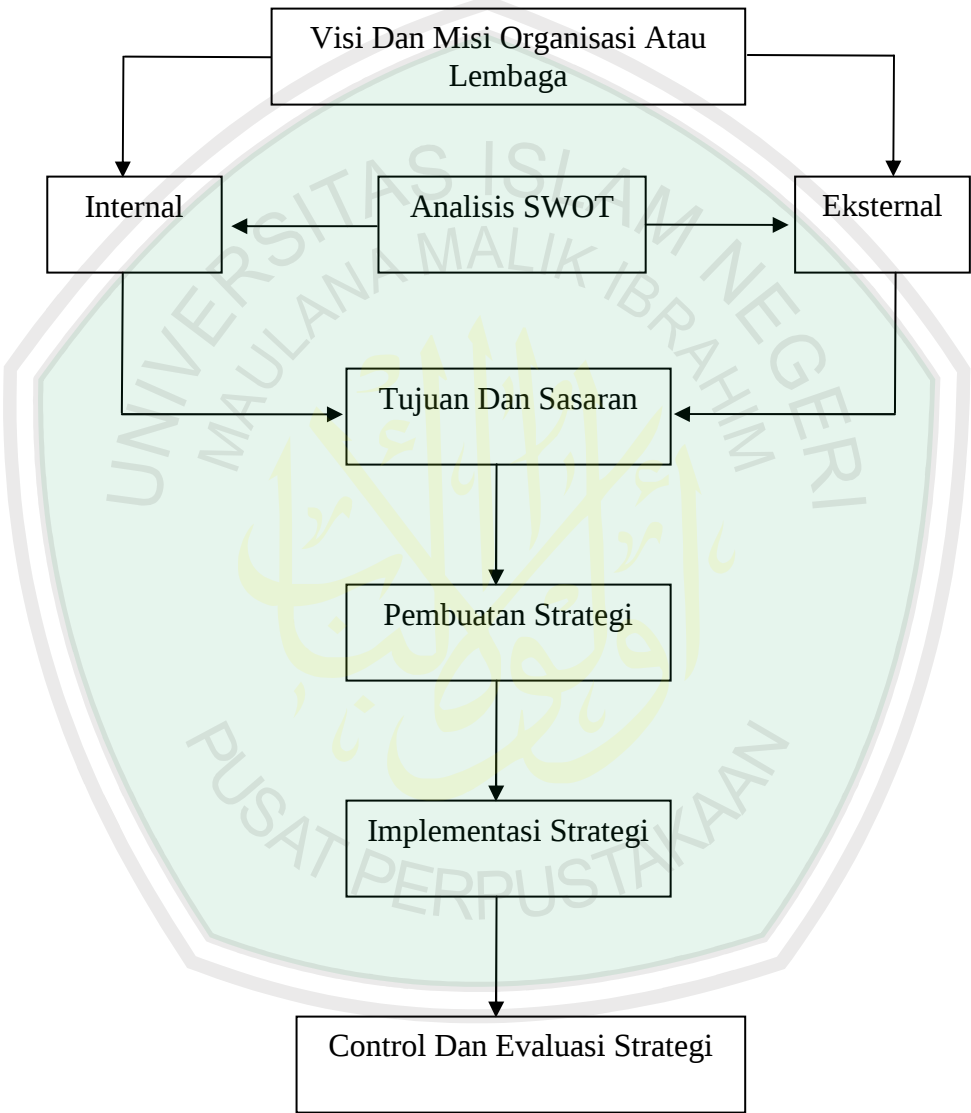
1. Model Manajemen strategi

Untuk mempermudah memahami proses manajemen strategic serta langkah-langkah yang akan digunakan, maka diperlukan sebuah model sederhana tetapi jelas

²⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Dibiidang Pendidikan*, UGM Press, Yogyakarta, 2000, hal:148

dan sistematis. Banyak para pakar manajemen yang telah membuat model-model manajemen strategik yang menurut penilaian penulis cukup sulit untuk dipahami. Oleh Karena itu pada prinsipnya model-model tersebut dapat disederhanakan seperti model pada gambar berikut ini:

Bagan Model Manajemen Strategik



Meskipun demikian model tersebut bukan satu-satunya model yang secara mutlak paling sesuai untuk diimplementasikan pada setiap jenis dan bentuk organisasi. Sebab model-model manajemen strategik itu diperlukan dengan memperhatikan jenis atau bentuk organisasi yang memakainya. Model diatas digunakan dengan pertimbangan bahwa model tersebut sederhana dan mudah

dimengerti serta tepat untuk digunakan pada lembaga pendidikan Islam, khususnya pada Madrasah Aliyah. Dari bagan model manajemen strategik diatas, yang merupakan perencanaan strategi adalah perumusan visi dan misi, perumusan tujuan, analisis internal dan eksternal, dan pembuatan formulasi strategi, sedangkan langkah berikutnya dalam proses manajemen adalah implementasi strategi yang meliputi bagaimana memimpin, berkomunikasi dan memotivasi, serta control atau evaluasi strategi.

2. Perencanaan strategi

Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi dasar (*Fundamental*) manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain seperti pelaksanaan maupun pengawasan tidak mungkin dapat dilakukan. Tidak mungkin ada suatu proses manajemen tanpa adanya sebuah perencanaan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Husain Umar²⁹ bahwa perencanaan adalah suatu proses atau salah satu fungsi manajemen yang merupakan keputusan dalam memperkirakan (mengasumsikan atau memprediksikan tindakan-tindakan) kebutuhan organisasi di masa yang akan datang” Roger A. Kauffman sebagai mana dikutip oleh Nanang Fattah³⁰ juga mendefinisikan bahwa “ perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sarana yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin” jadi, perencanaan merupakan proses menentukan tujuan dan sasaran, kebijakan, prosedur, dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan dimasa yang akan datang.

Sedangkan perencanaan strategi (*Strategic Planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan, strategi-strategi, program-program, serta metode-metode yang diperlukan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sejalan dengan definisi tersebut

²⁹ Husein Umar, *Business An Introductions*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000, hal:34

³⁰ Nanang Fatah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hal:49

Hani Handoko³¹ mengungkapkan bahwa “ perencanaan strategik adalah pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan progam-progam strategik yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan dapat diimplementasikan jadi secara ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang dengan menetapkan visi-misi organisasi, tujuan organisasi, tujuan organisasi, formulasi strategi, progam serta metode yang diperlukan didalam menjamin tercapainya tujuan organisasi sebagaimana fungsinya, setiap perencanaan (baik perencanaan strategic maupun perencanaan operasional) mempunyai peranan yang sangat penting dan fundamental dalam proses manajemen strategik. Oleh karena itu, Hamzah Ya’qub³² mengatakan bahwa perencanaan yang baik dapat berperan untuk :

1. Menentukan titik tolak dan tujuan oraganisasi
2. Memberikan pedoman pegangan dan arahan
3. Mencegah pemborosan waktu tenaga dan dana
4. Memudahkan pengawasan
5. Memungkinkan evaluasi yang teratur-
6. Sebagai alat koordinasi

Sedangkan ciri-ciri rencana yang baik sempurna menurut Hamzah Ya’qub³³, yaitu simple (sederhana), fleksibel, stabil, factual, rasional, continue, dinamis, praktis dan pragmatis, akurat, serta sistematis, dalam membuat perenanaan ada beberapa alternative pendekatan yang dapat digunakan. Menurut Husain Umar³⁴ alternatif-alternatif pendekatan tersebut sebagai berikut:

1. Pendekatan atas-bawah (*Top- Down*)

Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan oleh pemimpin organisasi. Unit

³¹ Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1995, hal:92

³² Hamzah Ya’qub, *Menuju Keberhasilan Manajemen Dan Kepemimpinan*, CV. Diponogoro, Bandung, 1984, hal:61

³³ Ibid, hal:64-66

³⁴ Husein Umar, *Bussiness An Introductions*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000, hal:36

organisasi dibawahnya hanya melaksanakan apa saja yang telah direncanakan oleh pemimpin

2. Pendekatan bawah (*Bottom - Up*)

Dalam pendekatan ini pemimpin puncak memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk misi, tujuan, sarana, dan sumber daya yang dimiliki, selanjutnya kewenangan diberikan kepada tingkat dibawahnya untuk menyusun perencanaan.

3. Pendekatan campuran

Dalam kenyataan jarang dan bahkan tidak ada proses perencanaan yang murni atas bawah atau bawah-atas dan yang dominant tentu saja pendekatan campuran antara *Top-Down* dengan *Bottom-Up*. Dengan pendekatan ini pemimpin memberikan petunjuk secara garis besar, sedangkan perencanaan detailnya diserahkan kepada kreatifitas unit organisasi di bawah nya dengan tetap mematuhi peraturan yang ada.

4. Pendekatan kelompok

Perencanaan dengan pendekatan ini dibuat oleh kelompok tenaga ahli dalam organisasi. Oleh karena itu dibentuk suatu team biro perencanaan yang khusus bertugas membuat perencanaan baik secara global maupun detail (operasional).

Dari beberapa pendekat diatas, dalam perencanaan strategic biasanya digunakan pendekatan kelompok atau pendekatan campuran. Sebab, perencanaan strategik memang berkaitan dengan program-program jangka panjang, strategi-strategi, serta metode-metode dalam mengimplementasikannya.

Selain pendekatan diatas, Hadari Nawawi³⁵ menambahkan bahwa ada beberapa pendekatan lain yang bisa digunakan dalam perencanaan strategik, yaitu:

1. Pendekatan *social demand*

³⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Dibiidang Pendidikan*, UGM Press, Yogyakarta, 2000, hal:59

Pendekatan ini dilakukan dengan melihat kesesuaian antara output yang dihasilkan dengan keinginan dan membutuhkan masyarakat. Oleh karena itu, perlu ditetapkan segmen-segmen dan prioritasnya masing-masing.

2. Pendekatan *Man Power* (*Sumber Daya Manusia*)

Pendekatan ini melihat bahwa perencanaan harus diselaraskan dengan kebutuhan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berdampak pula pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pendekatan ini dalam perencanaan strategik dibidang pendidikan misalnya difokuskan pada tiga unsure, yaitu pendidik, media pendidikan, dan peserta didik.

Dalam proses perencanaan strategi ada beberapa hal pokok yang harus diperhatikan. Sebab, jika hal-hal pokok tersebut tidak lengkap, maka rencana yang dihasilkan juga tidak sempurna dan dapat dinyatakan bahwa rencana-rencana yang dihasilkan sulit untuk dapat tercapai. Hal-hal pokok tersebut merupakan jawaban dari pernyataan-pernyataan berikut:

- a. Apa rencana yang harus dilaksanakan?
- b. Mengapa rencana dilaksanakan?
- c. Siapa yang akan melakukan rencana tersebut?
- d. Kapan dilaksanakan?
- e. Bagaimana melaksanakan?
- f. Berapa biayanya?

Adapun langkah-langkah perencanaan strategik secara teknis dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Merumuskan visi dan misi lembaga atau organisasi
 - b. Merumuskan tujuan dan sasaran
 - c. Analisis internal dan eksternal organisasi
 - d. Merumuskan formulasi strategi
- a. Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Atau Organisasi

Visi organisasi merupakan sesuatu yang harus dituju atau yang dicapai pada masa depan³⁶. Suatu visi adalah artikulasi dari citra, nilai, arah dan tujuan yang akan memandu masa depan organisasi. Visi merupakan suatu keinginan terhadap keadaan dimasa yang akan datang yang di cita-citakan oleh seluruh personil organisasi mulai dari jenjang paling atas sampai yang paling bawah. Cita-cita yang ada di benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota organisasi inilah yang disebut visi. Seorang pendiri lembaga pendidikan Islam pasti mempunyai pandangan atau cita-cita yang mana cita-cita itu nantinya akan direalisasikan oleh pengelolanya. Oleh karena itu, visi sangat sulit dipahami oleh orang lain jika tidak dirumuskan dengan pernyataan (*statemen*) yang jelas. Sebab visi itu hanya didalam ide si pendiri atau pimpinan lembaga.

Dalam merumuskan visi, menurut Bennis dan Nanus sebagaimana dikutip oleh Andy Kirana³⁷, ada beberapa tahapan yang harus diperhatikan oleh pendiri atau pemimpin lembaga maupun organisasi, yaitu :

1. Menghimpun informasi, baik dari dalam maupun dari luar organisasi harus berbicara serta mendengar berbagai macam kebutuhan dan kemauan banyak orang, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Dapat memahami budaya dan kebutuhan masyarakat.
2. Memproses informasi. Dalam memproses informasi pendiri atau pemimpin organisasi harus menganalisis dan mensintesis semua informasi untuk membentuk visi. Dalam mensintesis informasi guna pembentukan visi dibutuhkan. A) Tinjauan masa depan (*Foresign*) guna memastikan kelaikan visi dalam lingkungan masa depan; b) Tinjauan atas peristiwa yang sudah dan sedang terjadi (*Hindsight*); c) Pandangan masyarakat (*Social View*); d) Proses review agar visi terus mencerminkan perubahan dalam lingkungan .

³⁶ Departemen pendidikan dan kebudayaan, *Pendidikan Pondok Pesantren*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2001, hal:198

³⁷ Andi Kirana, *Etika Manajemen : Rancangan Bisnis Abad 21*, Andy, Yogyakarta, 1997, 54-55

3. Konseptualisasi visi. Dalam mengkonsep visi maka pernyataan yang diungkapkan harus ringkas, abstrak, menantang, berorientasi masa depan, stabil, dan diinginkan oleh individu yang bekerja untuk meraihnya. Oleh karena itu, pernyataan visi harus dapat memotivasi setiap orang untuk bekerja demi tercapainya sasaran atau tujuan lembaga maupun organisasi.
4. Mengevaluasi visi. Sebelum visi hasil rumusan baru tersebut diterapkan dalam skala yang lebih besar, maka sangat penting melakukan evaluasi guna memperhitungkan serta menguji kemanfaatan dan kelayakan pernyataan visi tersebut secara menyeluruh.

Visi yang baik mempunyai beberapa karakteristik. Sebagaimana pendapat Locke yang dikutip Andy Kirana³⁸ bahwa visi yang baik tidak-tidaknya harus mempunyai karakteristik sebagaimana berikut :

1. Ringkas jelas
2. Abstrak
3. Menantang
4. Berorientasi masa depan
5. Stabil
6. Disukai

Sedangkan misi adalah penjabaran secara tertulis tentang makna visi yang terkesan yang sulit dimengerti agar seluruh anggota organisasi menjadi paham dan jelas. Hal serupa diungkapkan serupa oleh Hani Handoko³⁹ bahwa misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan rencana strategis organisasi, mencerminkan konsep organisasi, serta menunjukkan kinerja dan perilaku sebuah organisasi.

Untuk mengimplementasikan misi di atas, tidaklah semudah apa yang

³⁸ Ibid, hal:52-53

³⁹ Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1995, hal:108

dibayangkan. Akan banyak masalah yang timbul seperti sikap mental bawahan. Akan banyak masalah yang timbul seperti sikap mental bawahan aturan-aturan yang belum jelas dan factor-faktor lain yang tidak diperkirakan sebelumnya. Oleh Karena itu, perlu falsafah yang dapt menuntun semua anggota organisasi dalam mencari jalan keluar dari masalah-maslah yang timbul. Falsafah ini sering disebut dengan kredo (keyakinan dan keimanan) yang nilai-nilainya harus tertanam dalam tingkah laku seluruh organisasi. Sebagai contoh adalah lembaga pendidikan Islam memakai filsafat pendidikan Islam didalam membuat visi dan misi lembaganya.

B. Merumuskan Tujuan Dan Sasaran

Dalam menjalankan misinya, lembaga atau organisasi akan menentukan tujuan-tujuan yang akan dicapai. Tujuan ini merupakan standart yang harus dipenuhi sebagai tolak ukur keberhasilan sebuah misi. Tujuan merupakan pernyataan kualitatif mengenai keadaan / hasil yang ingin dicapai pada masa yang akan datang. Etzioni sebagaimana di kutip Handoko⁴⁰ juga mengatakan bahwa tujuan organisasi merupakan suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud merealisasikanya jadi, tujuan organisasi merupakan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat pada saat sekarang dan dimaksudkan untuk dicapai dalam rangka mencapai tujuan.

Tujuan-tujuan organisasi sebagaimana dimaksud diatas biasanya dapat dilihat pada anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART) nya. Tujuan dan sasaran sebagaimana dalam AD/ART organisasi itu mempunyai fungsi yang sangat penting beberpa fungsi tersebut adalah:

1. Pedoman bagi kegiatan
2. Sumber legitimasi
3. Standart pelaksanaan
4. Sumber motivasi

⁴⁰ Ibid, hal: 109

5. Dasar rasionalisasi pengorganisasian

6. Pedoman pengawasa dan evaluasi

Dalam merumuskan tujuan maupun target ada beberapa prinsip yang harus dipertimbangkan, antara lain:

- a) Kesesuaian atau kecocokan, artinya tujuan dan target harus kontribusi yang berarti untuk menggerakkan organisasi dalam arah yang benar untuk mencapai misinya.
- b) Kelayakan, artinya tujuan dan target merupakan sesuatu yang benar-benar dapat di capai oleh organisasi dalam sumber daya yang tersedia.
- c) Kelenturan dan fleksibilitas, artinya tujuan harus di mungkinkan untuk di modifikasi dimasa yang akan datang jika keadaan mendesak karena adanya perubahan lingkungan yang mendadak.
- d) Dapat memotivasi, artinya tujuan yang baik adalah tujuan yang dapat memotivasi seseorang untuk mencapainya
- e) Dapat dimengerti, artinya bahasa yang dipakai dalam melukiskan atau menyatakan tujuan haruslah mudah dimengerti sehingga pihak-pihak yang terkait dalam mencapainya tidak mengalami kebingungan

C. Analisis Internal Dan Eksternal Organisasi

Lingkungan merupakan salah satu faktor terpenting yang menunjang keberhasilan sebuah organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan-tujuannya. Sebab, dalam membuat formasi setrategi para pemimpin organisasi harus terlebih dahulu melakukan analisis lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi.

Pembagian lingkungan menjadi dua diatas sebenarnya lebih di dasarkan besarnya control atau pengaruh organisasi terhadap lingkungan-lingkungan tersebut. Yang di maksud lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar organisasi di mana organisasi tidak mempunyai pengaruh secara structural eksternal

ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Lingkungan eksternal ini terdiri dari beberapa macam, yaitu :

1. Lingkungan sosial budaya. Dalam melakukan analisis lingkungan sosial budaya, maka yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi bagaimana kondisi sosial budaya masyarakat setempat seperti adaptasi, kebiasaan, kesenangan, stratifikasinya, watak mayoritas penduduknya dan seterusnya.
2. Lingkungan geografis. Lingkungan geografis ini yang perlu diidentifikasi adalah jumlah penduduk. Letak pemukiman penduduk, iklim, keadaan tanah dan lain sebagainya.
3. Lingkungan politik. Dalam analisis lingkungan politik hal yang perlu diketahui adalah bagaimana sikap masyarakat dalam program-program atau kegiatan-kegiatan lembaga
4. Lingkungan ekonomi. Untuk lingkungan ekonomi, maka yang perlu diketahui adalah kategorisasi tingkat kesejahteraan masyarakat serta pendapatan masyarakat.. Apakah masyarakat termasuk kategori miskin, cukup, atau kaya serta bagaimanakah mata pencaharian masyarakat setempat.
5. Lingkungan keagamaan. Sedangkan untuk lingkungan keagamaan yang perlu diketahui adalah agama mayoritas masyarakat, tingkat pemahaman masyarakat terhadap agamanya, serta kehidupan keagamaan dan keberagaman masyarakat.

Sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah kondisi internal organisasi yang meliputi sumber daya (baik sumber daya manusia maupun sumber dana) organisasi, elemen-elemen dan unsur-unsur organisasi, kelemahan-kelemahan maupun kekuatan-kekuatan organisasi.

Dalam melakukan analisis lingkungan organisasi ada beberapa periode metode yang bias di pakai. Tetapi metode yang paling banyak di pakai dan

memanage masih cukup efektif adalah motede analisis SWOT, yakni indentifikasi kekuatan (*stengths*), kelemahan (*weaknees*), peluang (*opportunities*), dan hambatan (*hreats*)

Contoh Analisis Lingkungan Internal
Dan Eksternal Organisasi

LingkuganYang Dinamis	Oportunity (peluang)	Theats (Hambatan)
A.Eksternal		
1. Sosial budaya	Budaya gontong royong masih kental di masyarakat.	Adanya konflik atar komplik kepentingan.
2. Geografis	organisasi mudah dijangkau	organisasi terletak didaerah yang rawan banjir.
3. Politik	Stabilitas politik makin mantap.	Adanya kemelut politik dan mengarah keanarkhisme .
4. Ekonomi	Penghasilan masyarakat yang semakin tinggi.	Tingginya tingkat inflsi.
5. Keagamaan	Sentempat fanatik Dalam beragama.	Masyarakat awan dan acuh dengan ajaran agama.
LingkuganYang Dinamis	Stregith (kekuatan)	Weaknees (kelemahan)
B internal		
1. Guru	Sarjana S-1 keatas	Staffing tidak sesuai dengan kompetensinya.
2. Tenaga Administratif	Sarjana S-1	Tidak disiplin waktu dan kerja
3. Dana	Lanccar dan cukup tersedia	Tidak teratur sirkulasinya
4. Fasilitas belajar	Cukup memadai	Perawatan yang kurang
5. dan lain-lain		

D. Merumuskan Formulasi Setrategi

Setelah melakukan analisis lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, maka selanjutnya adalah merumuskan formulasi strategi untuk mencapai tujuan yang juga sudah dirumuskan. Sebenarnya ada berbagai macam strategi yang dapat digunakan organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan-tujuannya. Namun, Nawawi⁴¹ mengemukakan bahwa dalam organisasi non-profil sebagaimana halnya lembaga pendidikan model setrategi yang biasa digunakan untuk mencapai tujuan adalah bentuk sebagai berikut

1. Strategi agresif.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan mendobrak penghalang, rintangan atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan.

2. Strategi komparatif.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan dengan cara yang berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.

3. Strategi bertahan (*definisi strategik*).

Strategi ini dilakukan dengan membuat Program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan untuk mempertahankan keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai.

4. Strategi kompetitif.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi atau lembaga lain yang sama posisi dan jenjangnya.

5. Strategi inovatif.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan agar selalu tampil

⁴¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, UGM Press, Yogyakarta, 2000, hal:176-178

sebagai pelopor pembaharuan dalam bidangnya, khususnya di bidang tugas pokok masing-masing sebagai keunggulan dan prestasi tersendiri.

6. Strategi prefentif.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan.

7. Strategi reaktif.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan bersikap menunggu dan hanya memberi tanggapan jika telah memperoleh petunjuk, pengarahan, pedoman, pelaksanaan, dan lain-lain dari organisasi atasannya.

8. Strategi oposisi.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan bersikap menolak dan menantang atau sekurang-kurangnya menunda pelaksanaan setiap perintah, petunjuk, *pengarahan dan mungkin peraturan perundang-undangan dari organisasi atasannya*, yang dinilai tidak menguntungkan serta mempersulit organisasi untuk mewujudkan keunggulan atau prestasi yang diinginkan.

9. Strategi ofensif.

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan selalu memanfaatkan peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasannya, dan bahkan perundang-undangan yang berlaku.

Dari berbagai macam strategi di atas, dalam implementasi tidak semua strategi secara terpisah digunakan ketika situasi dan kondisi organisasi memungkinkan atau meniscayakan untuk menggunakannya. Jadi, strategi tersebut bias dalam suatu waktu

digunakan bersamaan atau bisa juga digunakan secara terpisah, tergantung kebutuhan, situasi dan kondisi organisasi.

3. Implementasi Strategi

Formulasi strategi yang telah di rumuskan tersebut harus di aplikasikan dalam relitas kehidupan lembaga atau organisasi. Sehingga formulasi strategi tersebut bukan hanya sekedar wacana yang menjadi otopiya belaka. Oleh sebab itu, dibutuhkan keyakinan dan tekad, (*amanu*) yang kuat untuk melakukan perubahan dan perbaikan (*hajar*) dengan disertai kerja keras dan sungguh-sungguh (*jahadu*).

Dalam mengaplikasikan strategi inilah kemampuan seorang pemimpin diuji. Artinya, mampukah ia mengerjakan, memimpin dan memotivasi orang-orang yang bertugas sesuai dengan amanat yang diembangkannya. Karena itulah, maka diperlukan pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang kepemimpinan yang efektif, cara berkomunikasi yang efektif dan cara memotivasi yang baik.

Penggerakan (*implementasi*) strategi pada hakikatnya merupakan suatu usaha menggerakan orang-orang untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan secara efektif dan efisien⁴². Jadi, penggerakan atau implementasi strategi adalah suatu usaha yang di lakukan oleh manajer atau pemimpin dalam menggerakan sumberdaya-sumberdaya organisasi untuk mengaplikasikan rencana-rencana strategik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk menggerakan orang bukan pekerjaan yang mudah. Seorang manajer atau pemimpin harus memilih kemampuan dan seni untuk menggerakan mereka. Kemampuan inilah yang disebut kepemimpinan. (*leadership*). Sedangkan kepemimpinan yang baik senantiasa terlihat dari siapa pemimpinnya dan bagaimana ia memimpin. Kepemimpinan yang efektif dpat dicapai dengan proses komunikasi yang efektif pula. Dan komunikasi efektif yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya ini

⁴² Husein Umar, *Bussiness An Introductions*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000, hal:78

akan menumbuhkan motivasi. Dan motivasi inilah yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah aktifitas .

Dalam pergerakan setrategi ada beberapa pokok yang harus senantiasa diperhatikan oleh manajer atau pemimpin. Hal-hal pokok tersebut adalah sebagai berikut :

- a.) Bagaimana memimpin ?
- b.) Bagaimana berkomunikasi ?
- c.) Bagaimana memotivasi ?

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sikap dan prilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efektif dan efesien untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pengertian diatas, Stones sebagaimana dikutip Handoko⁴³ menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengerahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya.

Membahas kepimpinan tertentu tidak bisa lepas dari siapa yang memimpin dan bagaimana ia memimpin. Oleh karena itu, kepimpinan yang efektif adalah kepimpinan yang anggota kelompoknya merasa bahwa kebutuhan mereka juga terpuaskan.. Dalam hal ini Chapman sebagaimana dikutip Husain⁴⁴ mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada lima landasan pokok dibawah ini:

1. Cara berkomunikasi dengan baik
2. Kemampuan memberikan motivasi

⁴³ Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1995, hal:294

⁴⁴ Husein Umar, *Bussiness An Introductions*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000, hal:81

3. Kemampuan memimpin (memberi teladan)
4. Kemampuan mengambil keputusan yang tepat
5. Kemampuan menggunakan kekuasaan (perintah) yang positif dengan benar.

Selain memberi landasan pokok tersebut diatas, menurut Rodger D. Collons bahwa seorang pemimpin yang ideal paling tidak harus mempunyai kriteria-kriteria di bawah ini.

1. Kelancaran berbahasa (berkomunikasi).
2. Kemampuan untuk memecahkan masalah.
3. Kesadaran akan kebutuhan manusia yang berbeda-beda.
4. Keluwesan.
5. Kecerdasan.
6. Kesiapan menerima tanggung jawab.
7. Keterampilan sosial.
8. Kesadaran akan diri dan lingkungan ⁴⁵.

Oleh karena itu, suatu hal yang sangat penting bahwa untuk menjalankan perannya, seorang pemimpin yang efektif harus mempunyai sarana seperti misalnya:

1. Kewenangan formal dan legitimasi.
2. Pengetahuan dan pengalaman.
3. Ganjaran dan hukuman untuk bawahan.
4. Kemudahan berkomunikasi dengan bawahan maupun dengan mitra kerjanya.
5. Perintah untuk bawahan.

B. Komunikasi

Dalam kenyataan, komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi. Bahkan boleh dikatakan bahwa organisasi tanpa komunikasi ibarat mobil yang

⁴⁵ Ibid, hal:81

didalamnya terdapat rangkaian alat-alat otomotif yang terpaksa tidak adanya aliran fungsi antara satu bagian dengan bagian lainnya. Komunikasi merupakan sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menjadi sinergis.

Sebagaimana penjelasan pada bagian terdahulu, bahwa salah satu syarat pemimpin yang efektif adalah kemampuannya dalam berkomunikasi menurut Hasibuan⁴⁶ komunikasi merupakan suatu alat untuk menyampaikan perintah, laporan, berita, ide, pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan agar diantara mereka terdapat interaksi. Komunikasi dalam orgasasi berfungsi *pertama*, sebagai pembentuk iklim organisasi, yaitu iklim yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sikap orang-orang yang bekerja dalam organisasi; *kedua* sebagai pembentuk budaya organisasi.. budaya organisasi , yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat perilaku organisasi. Budaya organisasi ini dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku. Iklim dan budaya organisasi tersebut pada akhirnya berpengaruh pada efisien dan efektifitas.

Sedangkan tujuan adanya komunikasi dalam proses organisasi tidak lain adalah dalam rangka membentuk saling pengertian agar terjadi penyetaraan dalam rangka referensi maupun bidang pengalaman. Meskipun nyaris mustahil menyamakan ranah kognitif individu-individu dalam organisasi, tetapi melalui kegiatan komunikasi yang terencana dan substansi isinya terdesain, maka minimal telah terjadi proses penyebar luasan dimensi-dimensi organisasi seperti visi dan misi , nilai-nilai, strategi, prospek, dan sebagainya. Jika banyak orang tidak memahami hakikat

⁴⁶ Hasibuan, Melayu, S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah*, PT. Bumi Askara, Jakarta, 2001, hal:191

organisasinya, maka organisasi menjadi sulit untuk melakukan mobilisasi, instruksi, maupun perubahan-perubahan dalam manajemen. Oleh karena itu, Hasibuan⁴⁷ mengatakan bahwa dalam proses penggerkan strategi, komunikasi bias dilakukan oleh seorang pemimpin dengan maksud untuk:

1. *Instruktif*, artinya komunikasi dilakukan untuk memberikan perintah dari atasan kepada bawahan.
2. *Evaluatif*, artinya komunikasi untuk menyampaikan laporan dari bawahan kepada atasan.
3. *informative*, artinya komunikasi untuk menyampaikan informasi, berita dan pesan-pesan lainnya.
4. *Influencing*, artinya komunikasi untuk memberikan saran-saran, nasihat-nasihat dari seseorang kepada orang lain.

Hasibuan⁴⁸ juga mengatakan bahwa komunikasi yang efektif harus memenuhi beberapa syarat, yaitu:

1. Disampaikan pada waktu dan kondisi yang tepat.
2. Menggunakan simbol-simbol komunikasi yang baik dan jelas
3. Menggunakan kata-kata atau kalimat yang mudah difahami dan persepsinya jelas.
4. Memperhatikan kemampuan daya tangkap dan daya alat komunikan.
5. Komunikator menyampaikannya dengan tenang dan tidak emosional.
6. Disampaikan secara jelas dengan menghindari hambatan-hambatan komunikasi
7. Menggunakan komunikasi dua arah.
8. Pesan disampaikan secara lengkap dan menyeluruh.
9. Jika dipahami terjadi reaksi dan *feed back* positif yang menimbulkan interaksi

⁴⁷ Ibid, hal:193

⁴⁸ Ibid, hal:194

Dalam sebuah organisasi, Husain Umar⁴⁹ berpendapat bahwa komunikasi dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komunikasi antar individu manusia yang tidak mewakili organisasi. Komunikasi antar pribadi ini akan menjadi efektif bila beberapa hal dibawah ini diperhatikan.

1. Keterbukaan, yaitu untuk terbuka serta mau menanggapi secara jujur lawan bicara.
2. Empati, yaitu mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara.
3. Dukungan, yaitu mencoba untuk tidak mengkritik atau meng-*counter* lawan bicara.
4. Kepositifan, tidak bernegatif *thinking* terhadap lawan bicara.
5. Kesamaan, yaitu menjadi komunikasi tersebut dalam nuansa kesamaan.

Komunikasi organisasi, yaitu komunikasi yang dilakukan atas nama organisasi, baik secara individu maupun kolektif. Komunikasi organisasi ini dilakukan untuk memberikan informasi, intruksi, dan motivasi kepada pihak internal dan eksternal organisasi mendapat kan pengaruh, memecahkan persoalan, mengambil keputusan mempermudah pembagian deskripsi kerja (Job deskripsi), serta dapat dijadikan pintu penjaga keluar masuk dengan pihak-pihak luar organisasi. Komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi da beberapa macam, yaitu komunikasi kebawah, komunikasi keatas, komunikasi kesamping, komunikasi keluar.

1. Komunikasi kebawah, yaitu komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Dalam hal ini dapat berupa pengarahan, perintah, atau evaluasi. Mediana adalah memo, rapat pengarahan dan sebagainya.
2. Komunikasi keatas yaitu komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan atau pimpinan. Fungsi utama komunikasi keatas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran dan rekomendasi, usulan kegiatan,

⁴⁹ Husein Umar, *Bussiness An Introductions*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000, hal:82

pendapat, keluhan, dan sebagainya. Biasanya dalam bentuk tatap muka atau tertulis.

3. Komunikasi kesamping, yaitu komunikasi yang dilakukan oleh personil-personil organisasi yang mempunyai kedudukan atau jabatan sejajar. Fungsi utama dari komunikasi kesamping adalah untuk melakukan kerjasama dan proaktif pada tingkat horizontal dengan tujuan memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Komunikasi keluar, yaitu komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan atau anggota organisasi dengan pihak luar. Komunikasi keluar ini biasanya dilakukan dengan pihak pemerintah, organisasi lain, maupun masyarakat umum. Komunikasi keluar ini dilakukan dengan menggunakan promosi, sosialisasi visi-misi, membangun kerja sama atau mempengaruhi masyarakat⁵⁰.

Dalam melakukan komunikasi baik keatas, kebawah, kesamping maupun keluar tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin mengalami hambatan. Hambatan-hambatan ini menurut Hasibuan⁵¹ dapat berupa hambatan kebahasaan (*Semantik*), hambatan teknis, hambatan biologis, hambatan psikologis, serta hambatan intelektualitas. Oleh karena itu, dalam melakukan komunikasi, khususnya komunikasi kebawah keatas, Husain Umar⁵² mengatakan bahwa ada beberapa hal

Pokok yang perlu diperhatikan. Untuk komunikasi kebawah hal-hal yang perlu diperhatikan oleh atasan atau pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Memberikan perhatian penuh pada bawahan.
2. Menggunakan pertanyaan – pertanyaan terbuka.
3. Mendengarkan dengan umpan balik.
4. Memberikan waktu yang cukup.
5. Menghindari kesan persetujuan atau penolakan.

Sedangkan untuk komunikasi keatas, bawahan harus memperhatikan hal-hal

⁵⁰ Ibid, hal:83

⁵¹ Hasibuan, Melayu, S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah*, PT. Bumi Askara, Jakarta, 2001, hal:195

⁵² Husein Umar, *Business An Introductions*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000, hal:84

berikut:

1. Melaporkan dengan segera setiap ada perubahan.
2. Menyusun konsep atau rumusan informasi sebelum dilaporkan.
3. Memberikan keterangan selengkapnya.
4. Mengajukan, fakta bukan prasangka.
5. Menghindari penyebaran informasi yang salah.
6. Meminta nasihat atasan mengenai cara-cara menangani masalah yang sulit diatasi sendiri.

Komunikasi Yang Diperlukan Dalam Beberapa Pelaksanaan Tugas Manajer/Pemimpin

Tugas Manajer	Aktivitas Komunikasi	Orang Yang Berkaitan	Tujuan
Perencanaan Negosiasi	Rapat kerja Pembujukan	Pengurus Organisasi lain	Menentukan target Permohonan Pembantuan
Kerja sama Pendelegasian Pengendalian	Penyebaran informasi Perbaikan petunjuk	Organisasi lain Para staf dan anggota	Peningkatan mutu out put Peningkatan SDM Koreksi pelaksanaan
Pendisiplinan	Pengumpulan umpan balik Penemuan fakta	Para staf dan anggota Yang berprestasi	Rencana tindakan Perbaikan peningkatan prestasi
Balas jasa Administrasi	Memotivasi orientasi	Pengurus dan anggota	Menerima kebijakan

Tinjauan Dan Mekanisme Berbagai Arah Komunikasi

Tujuan dan aktivitas	Bentuk komunikasi
A. Komunikasi kebawah 1. Penyebaran informasi rutin 2. Penyebarab informasi procedural 3. Sosialisasi 4. Memberikan informasi berhubungan dengan pekerjaan	1. Surat edaran, papanpengumuman, dll. 2. Surat edaran,buku penuntun, pedoman dll. 3. Ceramah, rapat pengarahan, dll. 4. Percakapan, memo, dll.
B. Komunikasi keatas 1. Pengendalian 2. Pemecahan persoalan 3. Koordinasi	1. Laporan berkala, laporan khusus, dll 2. Rapat berkala, prosedur keluhan, dll 3. Kotak usul, wawncara, dll
C. Komunikasi horisontal 1. Membagi pengalaman	1. Mengikuti forum, diskusi, dl.

2. Memcahkan persoalan 3. Koordinasi	2. Ggus tugas, klinik masalah, dll. 3. Rapat berkala
D. Komunikasi keluar 1.Membangun citra 2. Membangun kredibilitas 3. Mempengaruhi	1. Laporan tahunan, brosur, iklan, dll. 2. Korespondensi 3. Dialog, konferensi pers, dll

C. Motivasi

Dalam penggerakan strategi, motivasi merupakan dasar dari setiap aktivitas sebab, seseorang mau bekerja pasti karena terdorong atau termotivasi oleh hal-hal tertentu. Motivasi merupakan suatu perubahan tenaga didalam diri/pribadi seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi dalam usaha mencapai tujuan. James O. Whittaker menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi-kondisi atau keadaan yang mengaktifkan atau memberi dorongan kepada makhluk untuk bertindak laku mencapai tujuan yang di timbulkan oleh motivasi tersebut.

Seorang pemimpin dalam mengerakkan bawahan sangat memerlukan pemahaman tentang motivatornya.Motivator yang di maksud adalah sesuatu atau elemen yang menjadi penggerak motivasi seseorang sehingga menimbulkan prilaku orang yang bersangkutan.sesuatu atau elemen yang menjadi penggerak motivasi tersebut menurut Siswanto yaitu prestasi, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, eterlibatan, dan kesempatan.

Motivasi seseorang untuk melakukan sebuah aktivitas itu terjadi sebenarnya didasarkan pada beberapa teori. Dalam hal ini, Ranu Pandojo mengungkapkan bahwa pada dasarnya teori-teori motivasi dapat di bedakan menjadi tiga macam kelompok. *Pertama*, teori isi (*cont ent theory*) yang Emenjelaskan tentang motivasi itu. *Kedua*,teori proses (*process theory*) yang menjelaskan tentang bagaimana motivasi itu. Dan *ketiga*, teori kaitannya dengan motivasi perilaku (*reinforcement theory*) yang menjelaskan tentang perilaku seseorang dalam organisasi.

1 .*Conten theory*

Teori ini menerangkan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam diri seseorang yang menyebabkan mereka mau bekerja lebih giat. Diantaranya adalah teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori dua faktor pendorong bagi yang seseorang untuk bersedia bekerja keras. Misalnya seorang yang membutuhkans aktualisasi diri akan terdorong untuk bekerja sangat hati-hati untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang tinggi

2 .*Process teory*

Menurut teori ini, faktor yang menyebabkan termotivasi adalah adanya harapan akan sesuatu yang akan diperoleh jika mereka bekerja lebih baik. Misalnya, seseorang akan bekerja lebih giat karena dia mengharapkan kenaikan pangkat atau gaji

3 .*Reinforcemen theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuwensi prilaku di masa lalu Mempengaruhi tindakan dimasa mendatang. Pengalaman sesorang akan mengajarkan bahwa prilaku tertentu akan selalu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan sehingga ia akan mengulang-gulang prilaku yang memberi hasil menyenangkan tersebut. Misalnya, pengalaman sesorang yang mematuhi peraturan akan mendapatkan pujian, sedangkan yang melanggar mendapat hukuman atau sangsi.

Dalam memotivasi seseorang, ada beberapa factor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan memotivasi. Pemimpin yang ingin sukses memotivasi harus memahami perbedaan dan mempertimbangkan pengaruh factor-faktor tersebut serta pandai memilih metode yang paling sesuai untuk memotivasinya. Hellriegel dan Slokum membagi tiga factor utama yang dapat mempengaruhi memotivasi yaitu :

1. Perbedaan karakteristik individu, yang meliputi kebutuhan, sikap, nilai, minat dan sebgainya

2. Perbedaan karakteristik pekerjaan, yang meliputi prasyarat ketrampilan, indentitas tugas, signifikansi tugas, tipe-tipe penilaian terhadap tugas dan nilai sebagainya.
3. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi, yang meliputi peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah (gaji) misi organisasi dan sebagainya

Sedangkan memotivasi yang dapat dilakukan seseorang pemimpin untuk mengerakan bawahannya ada dua macam yaitu :

1. Motivasi langsung (*direct motivation*) yaitu motivasi yang diberikan Secara langsung, jelas tegas kepada para bawahan baik berupa materi (seperti uang gaji thr bonus dan seainya) maupun non materi (seperti pujian sanjungan kenaikan pangkat bintang jasa dan sebagainya) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan.
2. Motivasi tidak langsung, yaitu motivasi yang di berikan tidak langsung atau tidak secara tyerang-terangan padahal sebenarnya bertujuan motivasi misalnya, penciptaan lingkungan yang bersih nyaman aman sejuk dan sebagainya.

4. Pengendalian (Control) Dan Evaluasi Strategi.

Pada saat dan sesudah setrategi tersebut diaplikasikan haruslah senantiasa di kontrol atau dievaluasi. Sebab, tidak menutup kemungkinan dalam proses aplikasinya, terjadi penyimpangan dari apa yang telah direncanakan. Jika terjadi penyimpangan, maka harus segera diluruskan. Sehingga apa yang telah di rencanakan terjadi dengan baik.

A. Pengertian Pengendalian Dan Evaluasi Setrategi

Amin⁵³ mendefinisikan bahwa pengendalian merupakan proses memastikan aktivitas aktual sesuatu dengan aktifitas yang direncanakan. Dan definisi ini dapat dipahami bahwa pengendalian setrategi merupakan suatu peristiwa perbandingan antara pelaksanaan itu berbeda atau menyimpang dari rencana, sehingga dapat diketahui apa yang telah terjadi dan apa yang seharusnya terjadi. Sedang evaluasi setrategi adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan setrategi-setrategi serta membandingkan informasi tersebut dengan setandar (rencana strategi) yang telah ditentukan.

Pada prinsipnya fungsi pengendalian dan evaluasi setrategi itu tidak jauh berbeda. Tetapi pengendalian itu biasanya dilakukan selama pelaksanaan setrategi berlangsung, mulai dari awal sampai selesai, sedang evaluasi biasanya dilakukan pada akhir pelaksanaan setrategi. Sehingga hanya waktu yang membedakannya dan itupun tidak mutlak. Artinya, waktu melakukan pengendalian atau evaluasi bisa jadi sama dan bisa jadi berbeda. Tergantung kebutuhan, situasi dan kondisi organisasi yang melaksanakan rencana strategi tersebut. Perbedaan pengendalian dan evaluasi ini juga disinyalir oleh Kamal Muhammad Isa dalam pernyataan sebagai berikut.

“Pengawasan (pengendalian) merupakan suatu proses pengamatan yang bertujuan mengawasi pelaksanaan suatu program pendidikan, baik kegiatannya maupun hasilnya, sejak permulaan hingga penutup, dengan jalan mengumpulkan data-data secara terus menerus hingga diperoleh suatu bahan yang cocok untuk dijadikan dasar bagi proses evaluasi atau perbaikan prioritas kelak bilamana diperlukan. ”Pernyataan Kamal tersebut mengidentifikasikan bahwa sebenarnya pengendalian itu sebenarnya dilakukan pada saat proses pelaksanaan (implementasi) strategi berlangsung guna mendapatkan data-data atau informasi-infrmasi yang biasa dijadikan dasar evaluasi dan perbaikan.

⁵³ Amin widjaja Tunggal, *Manajemen : Suatu Pengantar*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1993, hal:164

B. Tujuan Pengendalian Dan Evaluasi Strategi

Pengendalian dan evaluasi strategi ini sangat penting dilakukan dengan tujuan agar proses pelaksanaan strategi dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan pada rencana. Jika terdapat penyimpangan, maka dapat segera melakukan perbaikan (*Corrective*). Sehingga tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana.

Sebenarnya pengendalian dan evaluasi bukan hanya untuk mencari-cari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan-kesalahan. Oleh karena itu. Pengendalian dan evaluasi strategic dilakukan selama proses dan sesudah proses, yakni hingga hasil akhir dapat diketahui. Dengan pengendalian dan evaluasi strategi ini diharapkan semua unsur manajemen (*man, money, market, methods, materials, dan machines*) dapat berjalan efektif dan efisien.

C. Langkah-Langkah Pengendalian Dan Evaluasi Strategi

Untuk melakukan pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi, maka langkah-langkah yang harus dilalui menurut Kadarman dan Yusuf Udaya⁵⁴ adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan standar yang berupa rencana yang ditentukan ukuran atau standart keberhasilannya.
2. Mengukur kinerjanya , yaitu membandingkan antara standart (rencana strategik) dengan pelaksanaan strategi di lapangan sehingga di ketahui ada penyimpangan atau tidak.
3. Melakukan tindakan koreksi dan memperbaiki penyimpangan.
4. Langkah ini dilakukan untuk melakukan koreksi dan perbaikan terhadap kegiatan –kegiatan, kebijakan serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan rencana atau standarnya.

⁵⁴ Kadarman Dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Prenhallindo, Jakarta, 2001, 161

D. Unsur Utama Pengendalian Dan Evaluasi

Kegiatan pengendalian strategi meliputi kegiatan memberi komando, mengendalikan, mengarahkan, mengecek dan memverifikasi. Kapanpun dimana pun fungsi pengendalian dan evaluasi ini dilakukan, maka akan terlihat adanya empat unsure utama, yaitu:

1. Adanya standart (rencana strategi).
2. Adanya realias perencanaan rencana strategi, baik sedang atau telah di laksanakan
3. Adanya alat evaluasi untuk membandingkan hasil nyata pelaksanaan dengan standar (rencana strategi).
4. Adanya alat untuk melakukan perubahan atau penyesuaian guna membuat penyesuaian terhadap standar (standar strategi).

E. Prasyarat Sistem Pengendalian Dan Evakuai

Pelaksanaan pengendalian dan evaluasi strategik memerlukan suatu prasyarat Artinya, sebelum melaksanakan pengendalian dan evaluasi prasyarat ini harus diciptakan atau disediakan terlebih dahulu. Prasyarat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Rencana tanpa rencana pengendalian tidak mungkin dilaksanakan ,sebab rencana merupakan unsure yang akan diperbandingkan dengan pelaksanaanya.
2. Struktur organisasi untuk menjelaskan tugas , wewenang dan tanggung jawab setiap orang diperlukan deskripsi jabatan , tugas, wewenagan, sarta tanggung jawab dan ini merupakan bagian dari struktur orgnisasi.

F. Bidang-Bidang Yang Perlu Dikendalikan

Menurut Hasibuan⁵⁵, bahwa bidang-bidang yang perlu untuk dikendalikan adalah sebagai berikut:

1. Personil pelaksana rencana strategik.
2. Keuangan dan anggaran, baik pemasukan maupun pengeluaran.
3. Waktu pelaksanaan secara strategik.
4. Teknik pelaksanaan rencana strategik.
5. Kebijakan-kebijakan insidental yang berkaitan dengan rencana strategik.
6. Penggunaan inventaris organisasi.
7. Pemeliharaan harta benda organisasi.
8. Hubungan dengan masyarakat.

G. Cara Melakukan Pengendalian Dan Evaluasi Strategik

Sedangkan cara untuk melakukan pengendalian dan evaluasi strategi sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan⁵⁶ adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian dan evaluasi langsung, yaitu pengendalian atau evaluasi yang dilakukan sendiri, secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan rencana.

Adapun kebaikan cara ini adalah:

- a. Jika ada kesalahan dapat diketahui sedini mungkin, sehingga perbaikannya dapat dilakukan dengan cepat/.
- b. Kontak langsung antara bawahan dan atasan akan mempererat hubungan keduanya.
- c. Akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan karena merasa diperhatikan oleh atasan.

⁵⁵ Hasibuan, Melayu, S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah*, PT. Bumi Askara, Jakarta, 2001, hal:244

⁵⁶ Ibid, hal:245-246

- d. Sumbangan pemikiran dan ide bawahan akan tertampung yang mungkin berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.

Sedangkan keburukannya adalah sebagai berikut :

- a) Waktu seorang manajer banyak tersita, sehingga pekerjaan lainnya kurang mendapat perhatian.
 - b) Dapat mengurangi inisiatif bawahan, karena mereka selalu diamati atasan.
2. Pengendalian dan evaluasi tidak langsung, yaitu pengendalian jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan, baik secara lisan atau tertulis mengenai pelaksanaan pekerjaan dan hasil – hasil yang telah dicapai.

Adapun kebaikannya adalah sebagai berikut :

- a.) Waktu manajer untuk mengerjakan tugas-tugas lainnya semakin banyak.
- b.) Kesempatan untuk berinisiatif bawahan dalam melaksanakan pekerjaan semakin luas.

Sedangkan keburukannya adalah sebagai berikut:

- a.) Kadang-kadang laporan kurang obyektif karena adanya kecenderungan melaporkan yang baik-baik saja (asal bapak senang).
- b.) Jika ada kesalahan atau penyimpangan terlambat mengetahuinya, sehingga perbaikannya juga lambat.
- c.) Kurang terciptanya hubungan yang dekat antara atasan dan bawahan.

H. Alat-Alat Pengendalian

Pada prinsipnya alat pengendalian dan evaluasi strategic yang dapat dipergunakan oleh organisasi ada dua macam, yaitu budget dan non –budget. Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-

kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu⁵⁷. Pengendalian dengan budged ini dilakukan dengan mengetahui (1) Anggaran pendapatan dan pengeluaran suatu program kegiatan; dan (2) Anggaran waktu,tempat, alat sertamedia. Dengan pengeluaran dana tertentu, waktu tertentu, tempat tertentu, danalat sertausia tertentu sebagaimana dalam anggaran,program kegiatan sudah tercapai atau belum.

Sedangkan pengendalian dengan *non -budgd* adalah pengendalian yang dilakukan dengan setandar- aktivitas kinerja personalia pelaksanaan rencana setrategik dan membandingkannya dengan pelaksanaannya. Jadi, pengendalian dengan non-budged ini pada dasarnya adalah melihat apakah program, kebijakan, ataukegiatan yang menjadi bagian dari rencana strategik sudah dilaksanakan dengan baik atau belum.

C. Konsep Kedisiplinan Belajar

1. Pengertian Kedisiplinan Belajar

Suasana yang tertib dan tentram dalamsuasana kelas merupakan sarat untuk menjelaskan kegiatan belajar dengan baik. Hlini terwujud apabila didukung oleh suasana yang memungkinkan terjadinya proses belajar mengajar, diantaranya adalah kedisiplinan baik yang berasal dari pendidik (guru) maupun peserta didik. Disiplin merupakan faktor yang sangat penting dan kursial dalam megembangkan potensi peserta didik. Dalam menciptakan kehidupan yang harmonis yang akan menimbulkan hasil dalam proses kelompok.

Ada pun pengertian dari katadisiplin (*the meaning of discipline*) ada3 arti yang umum;

1. Disiplin-hukum
2. Disiplin- mengawasi denngan memaksa supaya menurut atau tingkahlakunya terpimpin

⁵⁷ Nanang Fatah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hal:47

3. Disiplin-latihan benar dan memperkuat

Kesimpulanya dalam tiga hal ini adalah disiplin diri. Maksud dari latihan ini ialah memberikan kesempatan pada individu untuk memimpin dalam mengawasi dirinya sendiri. Dengan ini guru bermaksud bahwa anak-anak memerlukan pengalaman-pengalaman yang akan memajukan pengendalian dirinya dan membuatnya menjadi individu yang memimpin dirinya sendiri

Tapi guru-guru tidak memberikan batasan-batasan yang tegas diantara arti-arti itu biasanya ketiga arti itu dicampur dalam pikirannya. Oleh karena itu ia berpikir bahwa seorang anak dihukum, berarti dia memberikan bimbingan dan pengawasan, dan anak itu akan maju dalam disiplin diri

2. Urgensi kedisiplinan belajar terhadap realita dan kebutuhan

Penanaman dan penerapan pendidikan disiplin yang dimunculkan bukan suatu tindakan pengekangan dan pembatasan kebebasan peserta didik dalam melakukan perbuatan. Peraturan dan tata tertib dibuat oleh lembaga madrasah untuk kelancaran dalam proses belajar mengajar. Begitu juga disiplin yang oleh lembaga madrasah atau sekolah yang maju merupakan alat pertolongan pada peserta didik supaya supaya dapat berdiri sendiri (*help for self help*), lebih lanjut disiplin yang diterapkan dan ditanamkan pada peserta didik supaya dapat dapat menghambat dan mencegah perbuatan yang merugikan orang lain. Disiplin yang ditanamkan dan diterapkan mempunyai sebuah tujuan terhadap realita di lapangan, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Tujuan jangka pendek

Yaitu tujuan untuk membentuk peserta didik, terlebih dan terkontrol, terarah dengan mengajarkan kepada mereka untuk mengetahui bentuk tingkahlaku yang pantas dan tidak pantas⁵⁸.

b. Tujuan jangka panjang

⁵⁸ Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1967, hal:31

Disiplin untuk jangka panjang untuk mengetahui perkembangan, pengendalian, dan pengarahan peserta didik tanpa ada pengaruh dari luar penerapan disiplin disekolah maupun dimadrasah dertujuan untuk:

- 1) Membentuk peserta didik menjadi matang pribadinya, mampu menembangkan diri dari dari sifat ketergantungan.
- 2) Mawas diri trhadap dirinya baik kekurangan dan kelebihan yang dimiliki.
- 3) Mengetahui perkembangan yang terdapat pada pribadinya. Menanamkan motifasi dan suasanasecara teratur pada pada peserta didik, didalam dan di luar madrasah atau sekolah.
- 4) Meningkatkan prestasi blajar berdasarkan ketentuan dalam proses blajar mengajar.

Untuk mencapai hal tersebut harus ada kerjasama yang serasi, selaras, dan seimbang diantara diantara semua masarakat sekolah atau madrasah. Karena tujuan disiplin adalah membentuk prilaku yang diharapkan dan dicita-citakan agar sesuai dengan norma-norma agama⁵⁹.

3. Sestrategi dalam meningkatkan kedisiplinan santri

Alam meningkatkan kedisiplinan peserta didik (santri) disiplin diri tak dapat bertambah dalam suatu suasana ketakutan dan control yang kaku. Dimana motivasi untuk tingkah laku yang benar adalah uasaha untuk menghindari ketidaksenangan beberapa penguasa maka anak-anak tinggal tergantung pada pribadi-pribadi guru. Bila anak mempunyai kesempatan untuk merencanakan suatu aktivitasnya sendiri, bila mereka belajar sekehendakhati, timbul beberapa aself-inintereset mereka yang khusus pada keseluruhan kesejahtraan seluruh kelompok, mereka dapat menerima tempat yang benar dalam kebudayaan kita⁶⁰.

⁵⁹ Ibid, hal:34

⁶⁰ Koestoer P. *Dinamika Dalam Psikologi Pendidikan*, PT. Erlangga, Jakarta, 1983, hal:61

Adapun beberapa strategi dalam meningkatkan kedisiplinan diantaranya adalah :

a) Disiplin Yang Dipaksakan Oleh Guru

Pengawasan guru atas anak-anak tak selalu sama atas setiap periode. Anak-anak bermain sebelum sekolah dan ditaman anak-anak memerlukan disiplin yang sangat sedikit. Di SD anak-anak memerlukan banyak kontrol dan bimbingan, supaya mereka tak bekerja dan bermain dalam kelompok yang besar

Dengan bekerja dan belajar yang menurut psikolog disebut suatu “*structured situation*” mereka belajar tehnik dan sikap untuk memelihara setruktur. Dan mereka belajar dari beberapa kepastian dan beberapa ketetapan yang memajukan bila setruktur diciptakan dan dielihara oleh guru. Lambat laun mereka belajar bekerja dan berpikir sebagai suatu kelompok, mendengarkan sesamanya dan tak berbicara jika yang lain sedang berbicara, dan memanggil pertanggung jawaban sebagai pemimpin, mereka menjadi sanggup melaksanakan bagian yang bertambah dari pimpinan dan pengawasan dan menciptakan “setruktur” mereka sendiri.

b) Hukum (*punishment*) sebagai alat disiplin.

Ada dua macam hukuman, hukuman physical dan psychological, hukuman physical terdapat pada sistem pendidikan kira-kira segenerasi yang lalu. Hukuman physical berupa menahan disekolah, memberi kewajiban tambahan, mengasingkan. Memarahi dan tak menaikan kelas atau mengeluarkan dari sekolah. Tentang hukuman ini dilakukan studi oleh carol. J. Henning pada 220 sekolah di Missouri dan Nebraska. Sebagian ditetapkan supaya mempergunakan hukuman phissic, hanya dua prinsip menunjukan bahwa kesalahan tingkah laku anak-anak tak menimbulkan sesuatu lain dari pada hukuman yang pertama, mengatakan bahwa sekolah mencoba untuk menemukan kesukaran dan memberi pelanggaran anak sesuatu dari interest yang ia dapat melebihi dan yang lain mengatakan, bahwa sekolah membuat sesuatu usaha untuk mengerti setiap latar belakang anak dan dasar-dasar tingkah lakunya di

ikuti dengan membicarakan dengan anak yang melanggar dan bila perlu dengan orang tuanya.

Sejalan dengan study yang dijalankan oleh Frank Slobetz yang menanyakan kepada 290 orang guru, bagaimana tindakan mereka kepada anak yang melakukan pelanggaran, ternyata bahwa 260 dari guru-guru menjawab bahwa mereka mencari alasan mengapa anak itu berbuat demikian. Tentu saja tak mungkin menceritakan apa sebenarnya yang dilakukan guru itu sebenarnya dalam situasi yang dikemukakan Slobetz.

c) Displin yang dipaksakan oleh kelompok.

Salah satu dari problem-problem yang dihadapi guru ialah bagaimana membawa kekuatan yang dihasilkan oelh kelompok kelas dalam menolong anak-anak untuk mengontrol tingkah laku mereka dan maju secara ideal.

Anak secara perlahan-lahan membebaskan diri dari memerlukan dan tergantung kepada orang dewasa untuk control dan bimbingan, ia serentak mulai memperhatikan teman-temannya sebaya dan melihat isyarat-isyarat bagaimana ia akan berkelakuan dan apa yang dipikirkan dan dipercayainya. Meskipun ketaatan penuh dari pernyataan kelompok dan dorongan kelompok tak dirasakanya hingga masa preadolescence, petunjuk pertama tentang kemajuan dari norma dan standart timbul agak awal.

d) Disiplin yang dipaksakan oleh tugas

Setiap macam tugas mempunyai suatu disiplin sendiri. Tugas ini terutama yang sesuai dengan kehendak hatinya/kesukaannya. Kematangan individu yang lebih baik ialah dapat berdisiplin sendiri dan lebih mudah untuk menyesuaikan dengan tuntutan dari tugas yang ditentukan untuk dirinya. Individu-individu yang belum matang tak dapat menerima tuntutan yang diletakan pada mereka oleh tugas-tugas, dari sini mereka menjadi kecewa dan jera dan berakhir dengan mudah⁶¹.

⁶¹ Koestoer P. *Dinamika Dalam Psikologi Pendidikan*, PT. Erlangga, Jakarta, 1983, hal:68

BAB III

GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN FATHUL ULUM KWAGEAN KRENCENG KEPUNG KEDIRI

A. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean

Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean didirikan pada tanggal 16 Rabi'ul Awwal 1401 H., bertepatan dengan 21 Januari 1981 M, yang terletak didusun kwagean desa krenceng kecamatan kepung kabupaten Kediri, pesantren tersebut berdekatan dengan kecamatan Pare kurang lebih 5 kilometer dari arah timur kecamatan Pare. Secara umum letak pesantren tersebut cukup strategis dari segi wilayah dan transportasi, hal tersebut tidak lepas karena adanya kepedulian pemerintah untuk melakukan pembangunan berbagian fasilitas umum yang diperlukan masyarakat seperti jalan raya, pusat-pusat perbelanjaan maupun perkantoran.

Pendirian Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean merupakan realisasi dari ide seorang kiyai besar desa Kwagean yang bernama K.H. Abdul Khanan Ma'sum, karena usaha serta upaya beliaulah Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean, dengan perjuangan yang sangat gigih beliau mampu membawa masyarakat sekitar untuk berduyun-duyun memperdalam ilmu agama Islam, boleh dikatakan bahwa awal mula dari perjalanannya masyarakat dusun kwagean dikategorikan sebagai masyarakat yang memiliki pemahaman dan pengetahuan agama Islam yang sangat minim atau lemah, boleh dikatakan bahwa secara umum masyarakat kwagean ketika itu sangat membutuhkan pencerahan melalui ilmu agama. Pada awal berdirinya, Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean

Sebenarnya terkenal dengan pengajian kilatan (mengaji dengan kilat dan cepat) pendidikan yang berawal dari pengajian kilatan tersebut hampir dilakukan setiap hari juga dilakukan tiga bulan sekali tanpa didasari adanya perencanaan,

kondisi yang seperti itu ternyata tidak membuat kegiatan pengajian sepi akan peminat, namun sebaliknya masarakat sekitar semakin mengenal serta tertarik untuk mengikuti pengajian tersebut, sering dengan perjalanan waktu masarakat semakin mengenal pengajian tersebut, ketertarikan masarakat tersebut tidak lain karena kajian yang diberikan kyai cukup menarik serta dapat diaktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari. Adanya sarana prasarana yang terbatas tidak mempengaruhi semangat kyai Abdul Khanan Ma'sum untuk mengembangkan pendidikannya, maka dengan semangat yang kokoh akhirnya berkembanglah pengajian tersebut menjadi pendidikan termanajemen dengan baik melalui bentuk pendidikan formal dari mulai pendidikan taman kanak-kanak Al-futuhiyah (TK) madrasah ibtidaiyah (MI), Madrasah Diniyah (MADIN) Madrasah Quraniyah (Maqin). Berdasarkan data santri yang ada jumlah santri keseluruhan mulai saat ini 756 orang. Sedangkan jumlah menurut usia 7-12 Tahun = kurang lebih 125 orang, 13-15 tahun = kurang lebih 150 orang, 16 tahun keatas = kurang lebih 125 orang. Demikian sejarah singkat pendidikan pondok pesantren Fathul Ulum Kwagean Krenceng Kepung Kediri. (Sumber; Inteviu dan Dokumentasi)

B. Struktur Organisasi Madin Futhuiyah Pesantren Fathul Ulum Kwagean

Pondok pesantren Fathul Ulum Kewagean Pare Kediri dapat dikatakan sebagai sebuah pondok pesantren yang memiliki struktur organisasi yang baik, khususnya untuk Madin Futuhiyah merupakan salah satu program pendidikan yang dilaksanakan oleh pesantren sebagai sebuah wujud pentingnya pendidikan, tidak berbeda dengan struktur organisasi pendidikan yang lain, struktur organisasi Pondok Pesantren yang didalamnya terdapat struktur Madin Futuhiyah merupakan organisasi yang boleh dikatakan sudah mapan serta kompeten, secara umum organisasi tersebut memiliki pembagian serta pedoman kerja dan tugas, secara jelas dapat dilihat pada lampiran.

C. Kondisi Obyektif Pondok Pesantren Fathul Ulum

1. Kondisi internal

a) Kondisi Kurikulum

Kurikulum merupakan sejumlah program pendidikan atau program belajar santri yang disusun secara logis dan sistematis di bawah tanggung jawab guru dan madrasah serta pesantren guna mencapai tujuan pendidikan madrasah yang ditetapkan. Dalam hal kurikulum, secara resmi pondok pesantren fathul ulum seperti halnya yang diberlakukan dipesantren lainya, dan pendidikan yang dibawah naungan Depag seperti Madrasah Ibtidaiyah juga terdapat kurikulum yang sama denan sekolah lainya yang berpedoman pada kurikulum nasional, akan tetapi pondok pesantren fathul ulum menerapkan kurikulum yang sedikit berbeda dengan yang diterapkan di peantren atau madrasah lainya. Sebab, muatan local yang berupa ketrampilan praktis dan teoritis senantiasa mendapat perhatian yang besar. Ketarmpilan ini merupakan keahlian yang diberikan kepada santri yang memiliki minat belajar dalam pembelajaran bahasa arab, inggris, berpidato, membaca kitab kuning juga pendalaman ilmu sorof, khitobah, jurnalistik (majalah dinding), praktek ubudiyah, kilatan nberkala saat liburan madrasah, kursus berbagai ilmu fan yang menjadi materi pelajaran di madrasah. Karena muatan local inilah yang nantinya akan bermanfaat secara langsung bagi peserta didik dimasyarakat. Secara jelas dapat dilihat pada lampiran.

b) Kondisi Kesiswaan

Sejak berdirinya, Pondok Pesantren Fathul Ulum ini mendapat animo yang baik dari masyarakat. Dengan keberadaan Pondok Pesantren Fathul Ulum ini masyarakat khususnya wilayah sekitar banyak berdatangan untuk mendaftarkan anaknya kepesantren karena Pondok Pesantren Fathul Ulum banyak memberikan kontribusi serta nilai plus terhadap masyarakat terutama dalam hal pendidikan agama,

hal ini dapat dibuktikan dengan semakin bertambah nya jumlah santri padasaat ini Berdasar kan dokumentasi jumlah santri pada saat ini adalah sanbtri putra : 1302 orang, sedangkan untuk santri putri : 370 orang, secara jelas mengenai keadaan santri dapat dilihat pada lampiran.

c) Kondisi Sarana Dan Prasarana.

Proses blajar mengajar antara guru dan siswa Mdrasah Diniah (MADIN) diselenggarakan digedung yang dibangun diatas area tanah wakaf yang berdekatan dengan perumahan pondok Kwagean Adapun gedung tersebut terdiri dari

1. Lokasi pesantren ada tiga, dengan luas total kurang lebih 6.540 meter persegi meliputi :

- Pondok induk : kurang lebih 5.000 meter persegi
- Ndalem wetan : kurang lebih 1.000 meter persegi
- Ndalem kulon : kurang lebih 540 meter persegi

2. Bangunan

- Masjid : 1 lokal
- Mushola : 2 lokal
- Asrama santri putra : 45 kamar
- Asrama santri putrid : 13 kamar
- Angkring / gubuk : 51 angkring
- Kantor pengurus : 9 lokal
- Madrasah Diniyyah / Quraniyyah : 1 lokal tiga lantai 10 kelas (kekurangan kelas sementara dicukupi dengan memakai fasilitas gedung MI, mushola dan asrama)
- Mdrasah ibtidaaiyyah : 2 lokal 6kelas
- TK : 1 lokal 2 kelas
- Koprasi : 1 lokal
- Wartel : 1 lokal

- Kant : 2 lokal
- Kamar tamu : 4 kamar
- Gudang : 1 lokal
- Kamar mandi dan WC : 4 bangunan 30 ruang
- Dapur : 5 lokal
- Tempat parkir : 1 lokal
- Tandon air : 1 lokal
- Peternakan : 2 lokal

NB: Data bersumber dari hasil pengamatan dan wawancara dengan ketua pesantren Suud Kholil serta diperkuat dengan Dokumentasi Pondok Pesantren Fathul Ulum.

d) Dokumentasi Keuangan Madin Futuhiyyah Pondok Pesantren Fathul Ulum

Secara umum, untuk melihat kondisi keuangan adalah dari sumber pemasukan dan besarnya pengeluaran. Sumber utama pemasukan dana untuk operasional kegiatan Pondok Pesantren Fathul Ulum adalah dari SPP santri tiap bulan, dari para donator serta sumbangan-sumbangan lain yang bersifat tempore. Juga dari badan usaha milik pesantren sebagai upaya pembangunan pondok pesantren untuk keberlangsungannya kegiatan beliaam yang direncanakan

e) Kondisi Hubungan Personel Madi Futuhiyah Pesantren Fathul Ulum

Hubungan antara personalia pondok Pesantren Fathul Ulum, sebagai mana di ungkapkan oleh M. Anis Jauhari Waaka □, bahwa hubungan antara guru dengan guru dapat dilihat dengan kerja sama yang kompak serta sikap saling menghargai antara satu dengan yang lainnya. Tidak adanya konflik merupakan bukti masih kompaknya kinerja guru dalam mncapai madrasah daniyah dipesantren .

Kondisi antara guru dengan santri (siswa) dapat dilihat pada keakrapan yang terencana. Dalam melakukan interaksi belajar mengajar tidak ada guru yang bermsifat otoriter seperti yang terjadi pada waktu lampau, keharmonisan ini akan berdampak pada semakin bersemangatnya siswa dalam meningkatkan kedisiplinan belajar. Siswa

(santri) akan semakin termotifasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan belajar, baik yang bersifat kurikuler maupun yang bersifat ekstra kurikuler.

Kemudian kondisi hubungan antara guru dengan guru yang lain dapat diketahui dengan beberapa indikator yang ada. Salah satunya adalah tidak ada sikap saling isi antara satu dengan yang lainnya serta tidak adanya sikap yang menunjukkan pembangkangan terhadap perintah yang diberikan atasan terhadap bawahan.

Sedangkan hubungan antara santri dengan santri dapat diamati melalui perilaku mereka sehari-hari. Khususnya hubungan antara santri putra dengan santri putra lainnya tidak ada tanda-tanda adanya konflik antara siswa (santri), para santri memang senantiasa diarahkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi belajarnya, khususnya yang berkaitan dengan kedisiplinan belajar serta minat dan bakat.

2. Kondisi Eksternal

a. Kondisi Hubungan Pondok Pesantren Dengan Masyarakat

Pondok pesantren merupakan Sebuah lembaga yang lahir dari masyarakat dan merupakan bagian dari masyarakat. karena itu, pondok pesantren dengan pendidikan yang dimilikinya di harapkan mampu memberikan kontribusi bagi masyarakat. Oleh karena pondok pesantren Fathul Ulum senantiasa menjalani hubungan yang harmonis dengan masyarakat setempat. Hubungan harmonis ini di wujudkan dalam bentuk pertemuan dengan para wakil murid pada acara hafiah ahirusanah dan acara wisuda putra putrinya. Hasil wawancara dengan kepala madrasah diniyah K. Romdli Anwar)

b. Kondisi Hubungan Dengan Instansi Lain

Dalam menjalankan tugas manajerial pesantren Fathul Ulum, para pemimpin pesantren serta madrasah diniyah senantiasa menjalani hubungan yang baik dengan instansi terkait atau lembaga lain seperti Dengan Departemen Agama. Departemen Pendidikan Nasional dan lain sebagainya , ini di lakukan dengan rangka untuk

mencapai tujuan madrasah khususnya pengembangan pendidikan dipesantren, tanpa adanya hubungan yang baik dengan pihak lain, maka sulit untuk mewujudkan cita-cita lembaga. Dan memang suatu lembaga tidak mungkin dapat hidup sendiri tanpa kerjasama dengan pihak lain (hasil wawancara Sai Madin bidang Humsy dengan Aly Azhari)

c. Visi Misi Pondok Pesantren Fathul Ulum

Pesantren Fathul 'Ulum merupakan lembaga yang beraqidahkan Islam menurut paham ahlu sunnah wal jama'ah dengan menyelenggarakan program-program pendidikan madrasah formal dan non formal, pengajian, pelatihan dan kegiatan-kegiatan sosial kemasarakatan. Fathul Ulum sebagai lembaga yang independent mempunyai sebuah visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi pesantren fathul ulum, yaitu : lembaga ini bertujuan membentuk insane yang berilmu, berahlak mulia dan masarakat Islami''
2. Misi Pesantren Fathul 'Ulum Yaitu :
 - a. Menjadikan para santri yang mampu mengamalkan ajaran-ajaran Islam dengan baik dan benar
 - b. Menjadikan para santri yang disiplin dalam belajar, beribadah, dan segala kegiatan yang positif''
 - c. Mengadakan kegiatan-kegiatan sosial kemasarakatan.
 - d. Mengadakan kegiatan-kegiatan lain yang tidak bertentangan dengan tujuan
- d. Tujuan Pesantren Fathul Ulum

''Lembaga ini bertujuan membentuk insane yang berilmu, beramal, berahlak mulia dan masarakat Islami''

B. Laporan Hasil Penelitian

1. Perencanaan dan implelementasi setrategik dalam meningkatkan kedisiplinan belajar santri

Dalam sebuah pendidikan manajemen merupakan bagian penting dalam meningkatkan khulitas pendidikan, bahkan keberadaan manajemen itu sendiri di anggap sebagai penentu maju dan tindaknya sebagai lembaga pendidikan, dalam tulisan ini peneliti mengaitkan manajemen yang terdapat di lembaga pendidikan yang bernamapesantren Fathul Ulum Kewagen Kerenceng Kepung Kediri. Secara umum peneliti disini mengaji serta mencari temuannya melalui berbagai sumber data, salah satunya peneliti melakukan melalui wawancara berama pengurus pesantren, seperti di ungkapkan salah satu pengurus (*Bpk. Suud*) dia menyatakan bahwa Pesantren Fathul Ulum Kerenceng Kepung Kediri dikembangkan dengan manajemen yang baik, di juga mengakui bahwa pengembangan dan kemajuan pesantren saat ini tidak terlepas dari adanya manajemen yang baik yang dikembang kan oleh para pengurus serta pihak-pihak yang terkait dengan keberadaan pesantren, manajemen yang di maksud oleh pengurus tersebut adalah mana jemen yang secara setrategis mampu untuk mengembangkan serta meningkatkan kualitas lembaga pendidikan kususny dalam hal kedisiplinan para santrinya dalam hal belajar.

Penemuan peneliti tersebut peneliti paham sebagai manajemen setrategik yang di kembang kan oleh pesantren, secara nyata dapat menulis paparkanbahwa manajemen setrategik dapat diartikan sebagai sebuah manajemen praktis,efektif, dan efesien, sebab dalam manajemen tersebut para pengelolanya atao yang lebih kusus para pengurus mengembangkan pendidikan dengan mendasarkanpada hal-hal penting serta kemudahan secara cepat untuk mencapai nya, adapun factor-faktor yang dianggap kurang penting maka hal tersebut tidak perlu untuk dilakukan. Adapun salah satu bagian penting dalam sebuah manajemen adalah adanya perencanaan setrategi, perencanaan setrategik disini peneliti mengartikan sebagai perencanaan secara efektif efesian sampai pada bagaimana cara untuk mengimplementasikannya. Devenisi tersebut peneliti tidak tertarik dalam kajian lapangan penelitian, yang mana dalam temuan peneliti berbagi perencanaan yang dilakukan oleh pengurus pesantren

Fathul Ulum Kewagean Kerenceng Kepung Kediri memiliki kesesuaian dengan konsep tersebut diatas, hal itu wajar karena para pengelola Pesantren Fathul Ulum Kewagean Kerenceng Kepung Kediri memang memiliki SDM yang matang dalam hal manajemen.

Selain itu perencanaan serta empelementasi setrategik dalam peningkatan disiplin belajar santri dilakukan oleh para pengurus melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Adanya tata tertip serta peraturan yang tegas terhadap para santri
- b. Adanya sanksi yang tegas bagi para santri yang melanggar
- c. Adanya proses pembelajaran yang selalu menengkan pada pentingnya kedisiplinan
- d. Adanya tauladan para pengurus serta para ustad yang mengelola pesantren
- e. Adanya pengawasan yang terstruktur dalam berbagai kegiatan santri di pesantren
- f. Adanya pembiasaan kepada para santri untuk selalu disiplin melalui berbagai kegiatan-kegiatan keagamaan, misalnya solat berjamaah, tibatibah dan lain-lain.

Berbagai langkah-langkah tersebut selalu diawasi serta di evaluasi perjalanannya, hal tersebut dimaksudkan agar berbagai langkah tersebut sesuai dengan tujuan serta misi pesantren untuk membentuk serta mewujudkan pesantren yang didalamnya terdapat santri yang disiplin, patuh terhadap peraturan serta tata tertib yang ada. Hasil observasi peneliti sendiri menunjukkan bahwa secara umum manajemen pesantren dikembangkan dengan pola-pola manajemen yang didalamnya terkandung perencanaan-perencanaan yang cukup ilmiah. Adapun sesuai dengan penemuan peneliti melalui observasi, peneliti menemukan data tentang adanya proses perencanaan yang dilakukan oleh para pengurus dalam beberapa bentuk sebagai berikut :

- a. Rapat Mingguan tentang evaluasi rutin tentang kegiatan pesantren

- b. Rapat Bulanan tentang evaluasi rutin tentang kegiatan pesantren
- c. Rapat Triwulan umum
- d. Rapat tahunan tentang pengurus serta laporan pertanggung jawaban

Selain program-program tersebut juga terdapat rapat-rapat yang sifatnya insidental tanpa ada perencanaan tertulis, hal tersebut dilaksanakan apabila terdapat kebutuhan yang sifatnya mendadak tentang hal-hal yang terkait dengan pesantren itu sendiri. Data tersebut penulisan terjemahan bahwa berbagai perencanaan yang telah dibuat oleh para pengurus pesantren secara terus-menerus dievaluasi keberadaannya, lebih-lebih terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan disiplin santri.

Secara khusus perencanaan dalam hal disiplin memang sudah masuk dalam pembagian kerja yang lebih khusus di tangani oleh bimbingan penyuluhan (BP), selanjutnya BP membuat tugas dan perencanaan secara strategis, seperti dalam temuan peneliti melalui dokumentasi sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tata tertib

Tugas dan perencanaan yang pertama ini lebih pada adanya keaktifan petugas bimbingan dan konseling untuk selalu bertanggung jawab atas pelaksanaan tata tertib pesantren, dalam temuan peneliti tanggung jawab tersebut di wujudkan oleh petugas bimbingan dan konseling dalam bentuk dan melakukan pengawasan serta pengamatan jalannya tata tertib serta melakukan penanganan yang baik dan maksimal terhadap santri yang melanggar yang sifatnya mendidik.

- b. Menerima, Menata, dan menyelesaikan problematika santri

Tugas yang kedua ini diakui oleh pengurus bimbingan dan konseling sebagai tugas yang benar-benar membutuhkan kebijaksanaan serta usaha yang maksimal, di katakana juga bahwa sebagai lembaga yang cukup besar, pesantren Fathul Ulum memiliki santri yang cukup besar juga, jumlah santri yang cukup besar tersebut tentunya didalamnya terdapat beberapa masalah yang diakui oleh petugas bimbingan dan konseling sebagai fenomena yang wajar, namun perlu untuk di

selaisakan serta minimalisir keadaanya.

c. Mengadakan rapat evaluasi triwulan dengan ketua kelas

Tugas yang ketiga ini dalam pengakuan pihak bimbingan dan konseling merupakan wujud kongkrit petugas dan konseling untuk melihat lebih jelas tentang tata tertib serta disiplin santri dalam kehidupan di kelas sesuai dengan pengamatan ketua kelas, hasil dari rapat bersama ketua kelas ini selanjutnya dijadikan sebagai masukan penting petugas bimbingan dan konseling sebagai dasar evaluasi.

d. Menjalani kerja sama antar anggota Bimbingan konseling dan mustahiq

Kerjasama antara bimbingan konseling dengan wali kelas, kerja sama tersebut dijalin dalam rangka untuk memperoleh informasi tentang perkembangan kedisiplinan

e. Melaporkan hasil kerja pada setiap triwulan

Untuk lebih mengetahui sejauh mana bimbingan konseling dalam tugasnya, maka bimbingan konseling perlu membuat laporan dalam bentuk pelaporan setiap tiga bulan dalam bentuk forum rapat umum pesantren.

Langkah-langkah serta rencana tersebut di atas selanjutnya di jadikan sebagian dasar oleh bimbingan konseling untuk membuat perencanaan serta langkah-langkah berikutnya, dan yang lebih penting bimbingan dan konseling dalam tugasnya selalu berpedoman pada tujuan perencanaan disiplin santri yaitu:

- a. Agar para santri terbiasa untuk disiplin
- b. Memiliki kepribadian yang baik
- c. Mampu menjaga nama baik pesantren
- d. Mampu berakhlak mulia dengan temannya
- e. Mampu untuk belajar dengan baik

Dalam penjelasan wawancara bersama peneliti, petugas bimbingan konseling mengatakan diantara tujuan-tujuan tersebut terdapat tujuan yang penting yaitu agar

para santri terbiasa untuk disiplin dalam berbagi kegiatan pesantren, menurut petugas bimbingan konseling disiplin dalam berbagai kegiatan pesantren memiliki kemampuan untuk membuat tujuan-tujuan yang lain lebih mudah. Adapun mengemai tata tertib pesantren dapat dilihat pada lampiran.

2. Hasil Perencanaan Dan Implementasi Strategik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri

Sesuai hasil observasi peneliti di pesantren Fathul Ulum Kwagean Kediri, menunjukkan bahwa para santri memiliki komitmen yang sangat tinggi dalam mentaati serta mematuhi tata tertib pesantren, seperti dalam lampiran tata tertip yang ada, peneliti untuk mencoba untuk mengkaji masing-masing peraturan dan sanksi, dari hasil observasi peneliti dapat di ungkapkan secara jelas bahwa para santri memiliki kecenderungan untuk taat dan patuh serta mengikuti berbagai kegiatan yang diprogramkan oleh pesantren, sebagai santri mengaku takut untuk melanggar peraturan yang ada karena adanya sangsi yang mereka anggap sangat tegas.

Di sisi lain santri mengaku bahwa mereka memiliki kesadaran untuk melanggar peraturan, karena hal itu di anggap akan merugikan diri sendiri serta mengganggu konsentrasi belajar, para santri mengaku bahwa kesadaran untuk mentaati peraturan tubuh dan berkembang seiring dengan proses pendidikan yang mereka laksanakan, selain itu juga karena ada bimbingan serta pendidikan dari para pengasuh maupun Ustadz yang selalu menekankan pada pentingnya kedisiplinan .

Untuk lebih meyakinkan lagi, peneliti melakukan wawancara bersama pengurus yang terkait tentang sejauh mana hasil pelaksanaan tata-tertib dalam meningkatkan kedisiplinan santri, diantara pihak-pihak tersebut antarlain, petugas bimbingan dan konseling, beberapa istadz, para santri serta pengasuh pesantren dalam hal ini Kyai. Sebagaimana peneliti kutip dalam paparan data ini bahwa pihak bimbingan konseling memberikan pernyataannya secara umum yang berisi tentang

tingkat kedisiplinan para santri cukup baik, walaupun ada beberapa masalah yang muncul, petugas bimbingan konseling sendiri menganggap hal tersebut wajar, namun juga perlu adanya penguatan yang tegas agar pelanggaran serta kejadian yang bertentangan dengan tata tertib tidak terulang kembali, keberhasilan bimbingan konseling dalam melaksanakan tugasnya dikatakannya karena adanya kerjasama antara berbagai pihak yang terkait dengan pesantren, khususnya dalam hal tata tertib serta kedisiplinan, selain itu juga karena adanya peraturan tata tertib yang tegas dan benar-benar dilaksanakan dan yang lebih penting lagi perencanaan tentang peningkatan disiplin santri dalam berbagai bentuk kegiatan maupun tata tertib itu sendiri benar-benar dilaksanakan.

Pengakuan senada juga diungkapkan oleh beberapa ustadz melalui wawancara bersama peneliti, beberapa ustadz mengaku senang menjadi bimbingan serta pengasuh para santri, sebab para santri cenderung mudah diatur serta patuh terhadap peraturan dan tata tertib yang ada, setidaknya-tidaknya secara umum ustadz tidak memiliki masalah dengan kedisiplinan para santrinya, walau masalah kedisiplinan itu ada, namun terhitung kecil dan tidak mempengaruhi kegiatan pembelajaran santri itu sendiri.

Sedangkan wawancara bersama kiyai hasan selalu pengasuh pesantren tentang kedisiplinan serta menunjukan bahwa beliau menyerahkan sepenuhnya kepada pengurus pondok pesantren yang terkait, kiyai hanya memberikan motivasi serta dorongan kepada para pengurus untuk benar-benar melaksanakan seluruh program yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan khususnya yang terkait dengan kedisiplinan para santri, pernyataan kiyai kepada peneliti tersebut lebih pada adanya kepercayaan yang penuh kepada para pengurus untuk melaksanakan manajemen pendidikan di pesantren, jika dikaitkan dengan ilmu manajemen, maka kebijakan kiyai tersebut cukup demokratis serta kepijak pada ilmu manajemen secara ilmiah, seperti diungkapkan oleh Terry dan Rhymer (1982) bahwa manajemen didefinisikan

sebagai *a process or form of work that involves the guidance or of a group of people toward organizational goals or objectives*. Ungkapan tersebut cukup menarik jika dikaitkan dengan hasil penelitian di sini, bahwa manajemen merupakan sebuah proses kerja untuk mencapai tujuan-tujuan yang obyektif, etidak-tidaknya proses kerja yang dimaksud dalam teori tersebut adanya adanya kerja sama serta pembagian tugas dalam melaksanakan pendidikan, hal tersebut sesuai dengan fakta yang ada di pesantren, di mana kiyai berusaha melakukan kerjasama para pengurus untuk melaksanakan berbagai program pendidikan di pesantren.

Ustadz melengkapi penemuan peneliti tentang data hasil perencanaan dan implemementasi peningkatan disiplin santri, peneliti melakukan wawancara bersama beberapa santri, salah satu santri yang peneliti wawancara adalah santri sanawiyah (*tingkat mencegah*) peneliti menanyakan sejauh mana kedisiplinan para santri dalam kehidupan sehari-hari di pesantren, santri tersebut mengungkapkan beberapa hal yang peneliti anggap menarik, diantaranya adalah, bahwa para santri memiliki kecenderungan untuk mengindahkan tertib serta peraturan yang telah dibuat oleh pesantren, hal tersebut dilakukan atas dasar kesadarannya sendiri, dimana kesadaran tersebut terbangun dari adanya pembiasaan yang dilakukan oleh pesantren terhadap para santri. Beberapa hal yang terkait dengan kegiatan pembiasaan antara lain sebagai berikut :

a. Kegiatan Solat Berjamaah

Sholat berjamaah ini termasuk kegiatan wajib yang diakui oleh seluruh santri, khususnya untuk sholat magrib. Kegiatan ini dimaksudkan sebagai sarana untuk membiasakan santri agar terbiasa disiplin dalam melaksanakan sholat yang diharapkan kegiatan tersebut mampu memupuk kepribadian santri menjadi generasi yang selalu memperhatikan pentingnya waktu.

b. Musawaroh (syawir)

Kegiatan ini berbentuk diskusi bersama yang membahas tentang mata pelajaran

yang akan di ajarkan, kegiatan ini wajib dilaksanakanb oleh masing-masing kelas dengan didampingi oleh wali kelas (*mustahig*) atau gurunya, kegiatan ini selalu di pantau serta di control pelaksanaanya oleh petugas keamanan demi terlaksanan kegiatan tersebut, adapun yang melanggar kegiatan tersebut, maka di kenakan sanksi. Upaya tersebut di lakukan agar para santri memiliki kedisiplinan dalam hal belajar.

c. Kegiatan Rutin Pesantren

Kegiatan rutin pesantren yang di maksud adalah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan pesantren dalam rangka mengembangkan minat dan bakat para santri, adapun bentuk-bentuk kegiatan tersebut antra lain, Dibaiyah, manaqiban, tahlilan, khotibah, jumat kliwon, jumat wage dan selasanan dan lain-lain, kegiatan seperti ini dilksanakan semingi sekali pada hari kamis malam jumat, adapun kegiatan tersebut dilksanakan sebagai upaya untuk melatih kedisiplinan santri dalam usahanya mengembangkan minat serta bakatnya.

d. Haflah (Lalaran)

Kegiutan haflah (lalaran) merupakan kegiatan untuk mengasuh kemampuan santri dalam hal materi pelajaran, kegiatan ini di laksanakan sebelum pelajaran mulai, selain itu, kegiatan Hafalan (lalaran) ini di baca dihafalkan secara bersama-sama didalam kelas. Hal tersebut selalu sebagai sebuah proses melakukan pembiasaan terhadap santriagar terbiasa disiplin, juga sebagai sarana agar mereka lebih siap untuk mengikuti pelajaran yang akan di laksanakan.

BAB IV

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN BELAJAR SANTRI PONDOK PESANTREN FATHUL ULUM KWAGEAN KEDIRI

1. Konsep Manajemen Strategik Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri

Dalam sebuah pendidikan manajemen merupakan bagian penting dalam meningkatkan khulitas pendidikan, bahkan keberadaan manajemen itu sendiri di anggap sebagai penentu maju dan tindaknya sebagai lembaga pendidikan, dalam tulisan ini peneliti mengaitkan manajemen yang terdapat di lembaga pendidikan yang bernamapesantren Fathul Ulum Kewagen Kerenceng Kepung Kediri. Secara umum peneliti disini mengkaji serta mencari temuan melalui berbagai sumber data, salah satunya peneliti melakukan wawancara bersama beberapa pengurus pesantren, seperti di ungkapkan salah satu pengurus (*Bpk. Suud*) beliau menyatakan bahwa Pesantren Fathul Ulum Kerenceng Kepung Kediri dikembangkan dengan manajemen yang baik, beliau juga mengakui bahwa pengembangan dan kemajuan pesantren saat ini tidak terlepas dari adanya manajemen yang baik yang dikembang kan oleh para pengurus serta pihak-pihak yang terkait dengan keberadaan pesantren, manajemen yang di maksud oleh pengurus tersebut adalah manajemen yang secara setrategis mampu untuk mengembangkan serta meningkatkan kualitas lembaga pendidikan khususnya dalam hal kedisiplinan belajar para santrinya.

Secara nyata dapat penulis paparkan bahwa manajemen setrategik dapat diartikan sebagai sebuah manajemen praktis, efektif, dan efesien, sebab dalam manajemen tersebut para pengelolanya atau yang lebih khusus para pengurus mengembangkan pendidikan dengan mendasarkan pada hal-hal penting serta kemudahan secara cepat untuk mencapainya, adapun faktor-faktor yang dianggap

kurang penting tidak perlu untuk dilakukan. Adapun salah satu bagian terpenting dalam sebuah manajemen adalah adanya perencanaan setrategi, perencanaan setrategi disini dapat diartikan sebagai perencanaan secara efektif dan efesien, juga bagaimana cara untuk mengimplementasikannya. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa berbagi perencanaan yang dilakukan oleh pengurus pesantren Fathul Ulum Kewagean Kerenceng Kepung Kediri memiliki kesesuaian dengan konsep tersebut diatas, hal itu wajar karena para pengelola Pesantren Fathul Ulum Kewagean Kerenceng Kepung Kediri memang memiliki SDM yang matang dalam hal manajemen.

Selain itu perencanaan serta implementasi setrategik dalam peningkatan disiplin belajar santri dilakukan oleh para pengurus melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Adanya tata tertib serta peraturan yang tegas terhadap para santri
- b. Adanya sanksi yang tegas bagi para santri yang melanggar
- c. Adanya proses pembelajaran yang selalu menekankan pada pentingnya kedisiplinan
- d. Adanya tauladan para pengurus serta para ustadz yang mengelola pesantren
- e. Adanya pengawasan yang terstruktur dalam berbagi kegiatan santri di pesantren
- f. Adanya pembiasaan kepada para santri untuk selalu disiplin melalui berbagai kegiatan-kegiatan keagamaan, misalnya solat berjamaah, tibiaiyah dan lain-lain.

Berbagai langkah-langkah tersebut selalu diawasi serta di evaluasi perjalanannya, hal tersebut dimaksudkan agar berbagai langkah tersebut sesuai dengan tujuan serta misi pesantren untuk membentuk serta mewujudkan kedisiplinan serta kepatuhan para santri terhadap peraturan serta tata tertib yang ada. Hasil

observasi menunjukkan bahwa secara umum manajemen pesantren dikembangkan dengan pola-pola manajemen yang cukup baik dimana didalamnya terdapat perencanaan-perencanaan yang cukup ilmiah. Adapun proses perencanaan yang dilakukan dalam beberapa bentuk sebagai berikut:

- a. Rapat Mingguan tentang evaluasi rutin tentang kegiatan pesantren
- b. Rapat Bulanan tentang evaluasi rutin tentang kegiatan pesantren
- c. Rapat Triwulan umum
- d. Rapat tahunan tentang pengurus serta laporan pertanggung jawaban

Selain program-program tersebut juga terdapat rapat-rapat yang sifatnya incidental tanpa ada perencanaan tertulis, hal tersebut dilaksanakan apabila terdapat kebutuhan yang sifatnya mendadak tentang hal-hal yang terkait dengan pesantren itu sendiri. Data tersebut dapat diartikan bahwa berbagai perencanaan yang telah dibuat oleh para pengurus pesantren secara terus-menerus dievaluasi keberadaannya, lebih-lebih terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan disiplin santri.

Secara khusus perencanaan dalam hal disiplin memang sudah masuk dalam pembagian kerja yang lebih khusus di tangani oleh bimbingan penyuluhan (BP), selanjutnya BP membuat tugas dan perencanaan secara setrategik, seperti dalam temuan peneliti melalui dokumentasi sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tata tertib

Tugas dan perencanaan yang pertama ini lebih pada adanya keaktifan petugas bimbingan dan konseling untuk selalu bertanggung jawab atas pelaksanaan tata tertib pesantren, dalam temuan peneliti tanggung jawab tersebut di wujudkan oleh petugas bimbingan dan konseling dalam bentuk dan melakukan pengawasan serta pengamatan jalanya tata tertib serta melakukan penanganan yang baik dan maksimal terhadap santri yang melanggar yang sifatnya mendidik.

- b. Menerima, Menata, dan menyelesaikan problematika santri

Tugas yang kedua ini diakui oleh pengurus bimbingan dan konseling sebagai tugas yang benar-benar membutuhkan kebijaksanaan serta usaha yang maksimal, di katakana juga bahwa sebagai lembaga yang cukup besar, pesantren Fathul Ulum memiliki santri yang cukup besar juga, jumlah santri yang cukup besar tersebut tentunya didalamnya terdapat beberapa masalah yang di akui oleh petugas bimbingan dan konseling sebagai fenomena yang wajar, namun perlu untuk di selesaikan serta minimalisir keadaanya.

c. Mengadakan rapat evaluasi triwulan dengan ketua kelas

Tugas yang ketiga ini dalam pengakuan pihak bimbingan dan konseling merupakan wujud kongkrit petugas dan konseling untuk melihat lebih jelas tentang tata tertib serta di siplin santri dalam kehidupan di kelas sesuai dengan pengamatan ketua kelas, hasil dari rapat bersama ketua kelas ini selanjutnya dijadikan sebagai masukan penting petugas bimbingan dan konseling sebagai dasar evaluasi.

d. Menjalani kerja sama antar anggota Bimbingan konseling dan mustahiq

Kerjasama antara bimbingan konseling dengan wali kelas, kerja sama tersebut dijalin dalam rangka untuk memper oleh informasi tentang perkembangan kedisiplinan

e. Melaporkan hasil kerja pada tiap triwulan

Untuk lebih mengetahui sejauh mana bimbingan konsling dalam tugasnya, maka bimbingan konsling perlu membuat membuat laporan dalam bentuk pelaporan setiap tiga bulan dalam bentuk forum rapat umum pesantren.

Langkah-langkah serta rencana tersebut di atas selanjutnya di jadikan sebagian dasar oleh bimbingan konseling untuk membuat perencanaan serta langkah-langkah berikutnya, dan yang lebih penting bimbingan dan konseling dalam tugasnya selalu berpedoman pada tujuan peerencanaan disiplin santri yaitu:

a. Agar para santri terbiasa untuk disiplin

- b. Memiliki kepribadian yang baik
- c. Mampu menjaga nama baik pesantren
- d. Mampu berakhlak mulia dengan temannya
- e. Mampu untuk belajar dengan baik

Dalam penjelasan wawancara bersama peneliti, petugas bimbingan konseling mengatakan diantara tujuan-tujuan tersebut terdapat tujuan yang penting yaitu agar para santri terbiasa untuk disiplin dalam berbagi kegiatan pesantren, menurut petugas bimbingan konseling disiplin dalam berbagai kegiatan pesantren memiliki kemampuan untuk membuat tujuan-tujuan yang lain lebih mudah. Adapun mengemai tata tertib pesantren dapat dilihat pada lampiran.

2. Kedisiplinan Belajar Santri Pondok Pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri

Sesuai hasil observasi peneliti di pesantren Fathul Ulum Kwagean, Krenceng, Kepung, Kediri, menunjukkan bahwa para santri memiliki komitmen yang sangat tinggi dalam mentaati serta mematuhi tata tertib pesantren, seperti dalam lampiran tata tertib yang ada, peneliti mencoba untuk mengkaji masing-masing peraturan dan sanksi, dari hasil observasi peneliti dapat di ungkapkan secara jelas bahwa para santri memiliki kecenderungan untuk taat dan patuh serta mengikuti berbagai kegiatan yang diprogramkan oleh pesantren, sebagai santri mengaku takut untuk melanggar peraturan yang ada karena adanya sangsi yang mereka anggap sangat tegas.

Di sisi lain santri mengaku bahwa mereka memiliki kesadaran untuk tidak melanggar peraturan, karena hal itu di anggap akan merugikan diri sendiri serta mengganggu konsentrasi belajar, para santri mengaku bahwa kesadaran untuk mentaati peraturan tumbuh dan berkembang seiring dengan proses pendidikan yang mereka laksanakan, selain itu juga karena ada bimbingan serta didikan dari para pengasuh maupun Ustadz yang selalu menekankan pada pentingnya kedisiplinan. Beberapa

ustadz mengaku senang menjadi pembimbing serta pengasuh para santri, sebab para santri cenderung mudah diatur serta patuh terhadap peraturan dan tata tertib yang ada, setidak-tidaknya secara umum ustadz tidak memiliki masalah dengan kedisiplinan para santrinya, walau masalah kedisiplinan itu ada, namun terhitung kecil dan tidak mempengaruhi kegiatan pembelajaran santri itu sendiri.

3. Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Belajar Santri

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa pihak terkait ditemukan bahwa pelaksanaan tata tertib yang telah diterapkan tidak menemui kendala yang berarti, walaupun masih ada beberapa santri yang melakukan pelanggaran namun hal tersebut masih bisa diatasi dan dianggap masih dalam batas yang wajar. Namun demikian hal tersebut juga perlu penanganan yang tegas agar pelanggaran serupa atau kejadian yang bertentangan dengan tata tertib tidak terulang kembali. Keberhasilan pelaksanaan tata tertib tidak lepas karena adanya kerjasama antara berbagai pihak yang terkait baik pihak pesantren, para pengasuh maupun santri itu sendiri. Selain itu juga karena adanya sanksi yang tegas ketika terjadi suatu pelanggaran, dan yang lebih penting lagi perencanaan peningkatan disiplin santri dalam berbagai bentuk kegiatan maupun tata tertib itu sendiri benar-benar dilaksanakan.

Dari wawancara bersama Kiyai Hasan selaku pengasuh pesantren tentang kedisiplinan menunjukkan bahwa beliau menyerahkan sepenuhnya kepada pengurus pondok pesantren, kiyai hanya memberikan motivasi serta dorongan kepada para pengurus untuk benar-benar melaksanakan seluruh program yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan khususnya yang terkait dengan kedisiplinan para santri, pernyataan kiyai kepada peneliti tersebut lebih pada adanya kepercayaan yang penuh kepada para pengurus untuk melaksanakan manajemen pendidikan di pesantren, jika

di kaitkan dengan ilmu manajemen, maka kebijakan kiyai tersebut cukup demokratis sertakepijak pada ilmu manajemen secara ilmiah, seperti diungkapkan oleh Terry dan Ruchi (1982) bahwa manajemen diartikan sebagai *a process or form of work that involves the guidance or of a group of people toward organizational goals or objectives*. Ungkapan tersebut cukup menarik jika di kaitkan dengan hasil penelitian di sini, bahwa manajemen merupakan sebuah proses kerja untuk mencapai tujuan-tujuan yang obyektif, setidaknya-tidaknya proses kerja yang dimaksud dalam teori tersebut adanya adanya kerja sama serta pembagian tugas dalam melaksanakan pendidikan, hal tersebut sesuai dengan fakta yang ada di pesantren, di mana kiyai berusaha melakukan kerjasama para pengurus untuk melaksanakan berbagai program pendidikan di pesantren.

Ustadz melengkapi penemuan peneliti tentang data hasil perencanaan dan implementasi peningkatan disiplin santri, peneliti melakukan wawancara bersama beberapa santri, salah satu santri yang peneliti wawancara adalah santri Tsanawiyah (*tingkat menengah*) peneliti menanyakan sejauh mana kedisiplinan para santri dalam kehidupan sehari-hari di pesantren, santri tersebut mengungkapkan beberapa hal yang peneliti anggap menarik, diantaranya adalah bahwa para santri memiliki kecenderungan untuk mengindahkan tata tertib serta peraturan yang telah dibuat oleh pesantren, hal tersebut dilakukan atas dasar kesandaran pribadi para santri, dimana kesandaran tersebut terbangun dari adanya pembiasaan yang dilakukan oleh pesantren terhadap para santri. Beberapa hal yang terkait dengan kegiatan pembiasaan antara lain sebagai berikut :

a. Kegiatan Solat Berjamaah

Sholat berjamaah ini termasuk kegiatan wajib yang diakui oleh seluruh santri, khususnya untuk sholat magrib. Kegiatan ini dimaksudkan sebagai sarana untuk membiasakan santri agar terbiasa disiplin dalam melaksanakan sholat yang diharapkan kegiatan tersebut mampu memupuk kepribadian santri menjadi

generasi yang selalu memperhatikan pentingnya waktu.

b. Musawaroh (syawir)

Kegiatan ini berbentuk diskusi bersama yang membahas tentang mata pelajaran yang akan di ajarkan, kegiatan ini wajib dilaksanakan oleh masing-masing kelas dengan didampingi oleh wali kelas (*mustahig*) atau gurunya, kegiatan ini selalu di pantau serta di control pelaksanaannya oleh petugas keamanan demi terlaksanan kegiatan tersebut, adapun yang melanggar kegiatan tersebut, maka di kenakan sanksi. Upaya tersebut di lakukan agar para santri memiliki kedisiplinan dalam hal belajar.

c. Kegiatan Rutin Pesantren

Kegiatan rutin pesantren yang di maksud adalah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan pesantren dalam rangka mengembangkan minat dan bakat para santri, adapun bentuk-bentuk kegiatan tersebut antara lain, Dibaiyah, manaqiban, tahlilan, khotibah, jumat kliwon, jumat wage dan selasanan dan lain-lain, kegiatan seperti ini dilaksanakan seminggu sekali pada hari kamis malam jumat, adapun kegiatan tersebut dilaksanakan sebagai upaya untuk melatih kedisiplinan santri dalam usahanya mengembangkan minat serta bakatnya.

d. Hafalah (Lalaran)

Kegiatan hafalah (lalaran) merupakan kegiatan untuk mengasuh kemampuan santri dalam hal materi pelajaran, kegiatan ini di laksanakan sebelum pelajaran mulai, selain itu, kegiatan Hafalan (lalaran) ini di baca dihafalkan secara bersama-sama didalam kelas. Hal tersebut selalu sebagai sebuah proses melakukan pembiasaan terhadap santri agar terbiasa disiplin, juga sebagai sarana agar mereka lebih siap untuk mengikuti pelajaran yang akan di laksanakan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah penulis lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan serta Implementasi Manajemen Sestrategik di Madin Futuhiyyah pada pesantren Fathul Ulum dilakukan dengan cara melakukan pemanfaatan dan penempatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara terorganisir, efektif, dan efisien,. Setelah proses tersebut, maka dibuat langkah langkah implementasinya. Dalam berimpelementasi pengurus membuat *Job Deskription* pada masing-masing pengurus yang di dalamnya meliputi tugas, kewajiban, serta tanggung jawab, dalam kenyataannya berbagai perencanaan serta langkah-langkah yang dibuat oleh pengurus secara umum telah dilaksanakan walaupun hal tersebut masih banyak menghadapi kendala serta hambatan.
2. Para santri di pondok pesantren Fathul Ulum memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup tinggi, hal ini didukung karena adanya kerjasama antara beberapa pihak terkait, selain itu karena adanya kesadaran dalam diri para santri akan pentingnya kedisiplinan. Adanya sanksi yang tegas bagi yang melanggar tata tertib membuat para santri cenderung untuk enggan melanggar peraturan dan memilih untuk mematuhihinya.
3. Dalam melakukan implementasi, setiap pengurus wajib melaporkan hasil kegiatan serta kendala-kendala yang di hadapi agar hal tersebut dapat dihadapi secara matang dalam rapat serta pertemuan pengurus. Secara umum dapat dikatakan bahwa antara perencanaan dengan implementasi dalam penlitian ini dikatakan sebagai sebuah hubungan yang terkait dengan terlaksana.

B. Saran-Saran

1. Hendaknya berbagai pihak yang terkait dengan kepengurusan lebih meningkatkan kinerjanya, utamanya dalam hal mengawasi kedisiplinan para santri.
2. Hendaknya seluruh pengurus lebih meningkatkan ketauladanan bagi para santri, sebab hal yang terkait tentang ketuladanan dalam lingkungan pesantren merupakan sesuatu yang sangat penting.
3. Hendaknya para pengurus lebih meningkatkan kerjasama antara pengurus serta orang tua wali santri beserta masyarakat setempat dengan cara meningkatkan kinerja humas yang ada.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustina Sriwahudi, *Manajemen Setrategik : Pengantar Proses Berpikir Setrategik*, Bina Rupa Askara, 1996.
- Amin widjaja Tunggal, *Manajemen : Suatu Pengantar*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1993
- Andi Kirana, *Etika Manajemen : Rancangan Bisnis Abad 21*, Andy, Yogyakarta, 1997
- Arifin, H.M. Kapita Selekt Pendidikan. PT. Bumi Askara, Jakarta, 1990
- Arief Furhan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, 1982
- Arifin, H.M., *Filsafat Pendidikan Islam*, PT. Bumi Akara, Jakarta, 1991.
- Bedjo Siswanto, *Manajemen Moderen : Konsep Dan Aplikasi*, Sinar Baru, Bandung, 1990.
- Buchori Nasution, *Pendidikan Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Dalam Buku Keluar Dari Kemelut Pendidikan Nasional, PT. Intermedia, Jakarta, 1997.
- Cholil Narbuko Dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, PT, Bumi Askara, Jakarta, 1992.
- Dawan Raharjo M, *Pesantren Dan Pembaharuan*, PT. LP3ES, Jakarta, 1986
- Departemen pendidikan dan kebudayaan, *Pendidikan Pondok Pesantren*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1984.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, UGM Press, Yogyakarta, 2000.
- Hamzah Ya'qub, *Menuju Keberhasilan Manajemen Dan Kepemimpinan*, CV. Diponogoro, Bandung, 1984.
- Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- Hasibuan, Melayu, S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah*, PT. Bumi Askara, Jakarta, 2001.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- Heidrachman Ranu Pandojo, *Dasar-Dasar Manajemen*, UPP-AMP-YKPN, Yogyakarta.
- Husein Umar, *Bussiness An Introductions*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2000.

- Kadarman Dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Prenhallindo, Jakarta, 2001.
- Koestoer P. *Dinamika Dalam Psikologi Pendidikan*, PT. Erlangga, Jakarta, 1983.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2000.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2000.
- Manfred Zimek, *Penghimpunan Perkembangan Pesantren Dan Masarakat*, P3M, Jakarta, 1986.
- Muslich, *Ekonomi Manajerial : Alat Analisis Dan Sestrategi Bisnis*, Ekonisia FE-UII, Yokyakarta, 1997.
- Nanang Fatah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000.
- Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1967.
- Pieta Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, PT. Usaha Nasional, Surabaya, 1994.
- Zakiah Derajat, *Islam Untuk Disiplin Ilmu Pendidikan*, PT. Midas Surya Grafindo, Jakarta, 1987.