

**SISTEM MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DENGAN PENDEKATAN VALUE
CHAIN MODEL DI PONDOK PESANTREN AL-MUNAWWARIYYAH
SUDIMORO-BULULAWANG-MALANG**

TESIS



Oleh :

Mohamad Fahrudin Shofi
NIM. 17710008

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2021**

**SISTEM MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DENGAN PENDEKATAN VALUE
CHAIN MODEL DI PONDOK PESANTREN AL-MUNAWWARIYYAH
SUDIMORO-BULULAWANG-MALANG**

TESIS

Oleh
MOHAMAD FAHRUDIN SHOFI
NIM 17710008

Dosen Pembimbing I
H. SLAMET, M.M, Ph.D
NIP 196604121998031003

Dosen Pembimbing II
Dr. MUHAMAD AMIN NUR, M.A
NIP 197501232003121003



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2021**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Sistem Manajemen Pondok Pesantren Dengan Pendekatan Value Chain Model Di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Sudimoro-Bululawang-Malang", ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 09 Agustus 2021.

Dewan Penguji


Drs. H. Basri, MA, Ph.D
NIP: 196812311994031022

Penguji Utama


Dr. Muh. Hambali, M.Ag
NIP: 197304042014111003

Ketua/Penguji II


H. Slamet, SE, MM, Ph.D
NIP: 196604121998031003

Penguji/Pembimbing I


Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
NIP: 197501232003121003

Sekretaris/Pembimbing II

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana


Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak.
NIP: 196903032000031002



SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mohamad Fahrudin Shofi

NIM : 17710008

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Sistem Manajemen Pondok Pesantren dengan Pendekatan Value Chain Model di Pondok Pesantren Al-Munawwarriyah Sudimoro-Bululawang-Malang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya tidak terdapat unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku.

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

Malang, 13 Juli 2021



Mohamad Fahrudin Shofi
NIM 17710008

MOTTO

مَنْ جَدَّ وَجَدَ
مَنْ صَبَرَ ظَفَرَ
مَنْ سَارَ عَلَى الدَّرَبِ وَصَلَ

“Siapa yang bersungguh-sungguh, maka akan mendapatkan”

“Barang siapa yang bersabar, maka akan dia akan beruntung”

“Barang siapa yang berjalan pada jalannya, maka dia akan sampai pada tujuannya”

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah hamba panjatkan kepada Sang Khaliq, karena Engkau telah memberikan kelancaran dan kemudahan bagi hamba dalam menyelesaikan tesis ini.

Hanya Engkau yang dapat memberikan segala sesuatu yang umat-Mu pinta.

Abah dan Umi,

Drs. Zaeni, M.Pd.I dan (almh.) Ririn Muktamiroh Cholil, MM.

Adikku,

Fatia Rahmawati.

Serta keluarga kecilku,

Hindahtus Sa'adah, Azhad al-Fahru dan Haidar Sarfaraz al-Fahru.

Abah, Umi, adik dan keluarga kecilku yang amat saya sayangi, saya ucapkan banyak terima kasih dan syukur alhamdulillah atas do'a, motivasi dan segala hal yang kalian berikan, karena dengan itu semua akhirnya saya dapat melampaui semua kesulitan yang menghadang.

Semoga apa yang telah saya raih saat ini dapat berguna bagi saya, agama, nusa dan bangsa, serta menjadi kebanggaan bagi kalian semua.

Amin.

DAFTAR ISI

BAB I : PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Orisinalitas Penelitian.....	8
E. Definisi Istilah.....	13

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Sistem	
1. Pengertian Sistem.....	15
2. Ciri-ciri Sistem.....	16
3. Faktor Penyusun Sistem.....	17
B. Konsep Manajemen	
1. Pengertian Manajemen	19
2. Hubungan Sistem dan Manajemen.....	22
C. Pondok Pesantren	
1. Pengertian Pondok Pesantren.....	23
2. Pengelolaan Pondok Pesantren.....	28
3. Unsur Pondok Pesantren.....	30
D. Value Chain Model	
1. Konsep Value Chain Model.....	34
2. Komponen Value Chain Model.....	35
E. Sistem Manajemen Pondok Pesantren	
1. Primary Activities.....	41
2. Support Activities.....	42
3. Komponen Pondok Pesantren	44

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	48
B. Kehadiran Peneliti.....	49
C. Latar Penelitian	50
D. Data dan Sumber Data.....	51
E. Pengumpulan Data	52
F. Analisis Data.....	54
G. Keabsahan Data.....	56

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Latar Penelitian	58
B. Paparan Data.....	65
C. Temuan Penelitian.....	100

BAB V PEMBAHASAN

- A. Sistem Manajemen yang Dikembangkan Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah..... 104
- B. Peta Sistem Manajemen Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Dengan Pendekatan Value Chain Model..... 110

BAB VI PENUTUP

- A. Kesimpulan..... 116
- B. Saran..... 118

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN

ABSTRAK

Shofi, Mohamad Fahrudin. 2021. Sistem Manajemen Pondok Pesantren dengan Pendekatan Value Chain Model di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Sudimoro- Bululawang- Malang. Tesis. Program Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing (1) H. Slamet, M.M, Ph.D (2) Dr. Muhamad Amin Nur, M.A

Kata Kunci : Sistem Manajemen, Pondok Pesantren, Value Chain Model.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis (1) Sistem manajemen yang dikembangkan oleh pondok pesantren Al-Munawwariyyah (2) Peta sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan pendekatan Value Chain Model (3) Hubungan antar subsistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan pendekatan Value Chain Model.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Sumber data yang ditentukan yaitu pengasuh dan pengurus pondok serta arsip dan dokumen pondok. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Analisis data terdiri dari reduksi data, interpretasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dengan metode analisis domain Spradley. Keabsahan data menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data.

Hasil penelitian di pondok pesantren Al-Munawwariyyah adalah 1) Sistem manajemen yang dibangun pondok pesantren Al-Munawwariyyah sudah cukup memenuhi prinsip dasar penyelenggaraan organisasi yang baik. Subsistem dibentuk berdasarkan keperluan pondok pesantren. Pembagian kerja juga sudah diatur sedemikian rupa sehingga masing-masing subsistem sudah memiliki panduan yang jelas batasan ruang lingkup kerjanya 2) Dalam proses pelaksanaannya ditemukan beberapa hal yang belum maksimal, yaitu: a) Kurang aktifnya pengurus dalam memberikan masukan atau saran, b) Kurang tertib administrasi, dan c) Rangkap jabatan. 3) Sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah jika dipetakan dengan pendekatan *value chain model*, maka dapat dibagi menjadi aktivitas inti dan aktivitas pendukung. Yang termasuk kedalam aktivitas inti yaitu penerimaan santri baru, perekrutan tenaga pendidik, penyelenggaraan pendidikan, pengembangan diri, kelulusan santri dan pemberdayaan alumni. Sedangkan yang termasuk kedalam aktivitas pendukung adalah manajemen administrasi (sekretaris), manajemen keuangan (bendahara), manajemen humas, dewan pendidikan, pengurus ma'had, manajemen kesehatan (klinik), manajemen sarana prasarana dan manajemen santri alumni (HISAM). 4) Hubungan antar subsistem yang ada di dalam sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah telah terbangun dengan baik. Antar subsistem saling mengisi dalam memberikan dukungan kepada aktivitas inti.

ABSTRACT

Shofi, Mohamad Fahrudin. 2021. Islamic Boarding School Management System with a Value Chain Model Approach at Al-Munawwariyyah Islamic Boarding School Sudimoro- Bululawang- Malang. Thesis. Postgraduate Islamic Education Management Program at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor (1) H. Slamet, MM, Ph.D (2) Dr. Muhamad Amin Nur, MA

Keywords : Management System, Islamic Boarding School, Value Chain Model.

This study aims to describe and analyze (1) the management system developed by the Al-Munawwariyyah Islamic boarding school (2) The map of the existing management system in the Al-Munawwariyyah Islamic boarding school with the Value Chain Model approach (3) The relationship between the management subsystems in the Islamic boarding school Al-Munawwariyyah Islamic Boarding School with a Value Chain Model approach.

This research uses a qualitative approach with the type of case study research. The data sources determined were the caretakers and caretakers of the cottage as well as the archives and documents of the cottage. Collecting data using interview and documentation techniques. Data analysis consisted of data reduction, data interpretation, data presentation and conclusion drawing using the Spradley domain analysis method. The validity of the data using triangulation of methods and triangulation of data sources.

The results of the research at the Al-Munawwariyyah Islamic boarding school are 1) The management system built by the Al-Munawwariyyah Islamic boarding school is sufficient to meet the basic principles of good organization. The subsystem is formed based on the needs of the Islamic boarding school. The division of labor has also been arranged in such a way that each subsystem already has clear guidelines for the scope of its work 2) In the implementation process, several things were found that were not optimal, namely: a) The management was less active in providing input or suggestions, b) Lack of order administration, and c) Concurrent positions. 3) Al-Munawwariyyah Islamic boarding school management system, if mapped using the *value chain model* approach, can be divided into core activities and supporting activities. Included in the core activities are acceptance of new students, recruitment of educators, implementation of education, self-development, graduation of students and empowerment of alumni. Meanwhile, the supporting activities include administrative management (secretary), financial management (treasury), public relations management, education board, ma'had management, health management (clinic), infrastructure management and student alumni management (HISAM). 4) The relationship between the subsystems in the management system of the Al-Munawwariyyah Islamic boarding school has been well developed. Between subsystems complement each other in providing support to core activities.

الملخص

صا في ، محمد فخر الدين ٢٠٢١. نظام إدارة المعهد الإسلامية مع منهج value chain model في المعهد الإسلامية المنورية سوديمورو- بولولاوانج- مالانج. البحث العلمي، شعبة إدارة التربية الإسلامية الماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، المشرف: الأستاذ الدكتور الحج الماجستير، الأستاذ الدكتور الحج
الكلمة الرئيسية : نظام إدارة , المعهد الإسلامية , value chain model.

تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل (١) نظام الإدارة الذي طوره المعهد الإسلامية المنورية (٢) خريطة لنظام الإدارة في المعهد الإسلامية المنورية مع منهج value chain model (٣) العلاقة بين أنظمة الإدارة الفرعية في المعهد الإسلامية المنورية مع منهج value chain model. يستخدم هذا البحث نهجاً نوعياً مع نوع بحث دراسة الحالة. كانت مصادر البيانات المحددة هي القائمين على الرعاية والقائمين على الكوخ وكذلك أرشيفات ووثائق الكوخ. جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والتوثيق. يتكون تحليل البيانات من تقليل البيانات وتفسيرها وعرض البيانات واستخلاص النتائج باستخدام طريقة تحليل مجال Spradley. صحة البيانات باستخدام طرق التثليث وتثليث مصادر البيانات.

نتائج البحث في المدرسة الداخلية الإسلامية بالمنورة هي: (١) نظام الإدارة الذي بنته المدرسة الداخلية الإسلامية المنورية كاف لتلبية المبادئ الأساسية للتنظيم الجيد. يتكون النظام الفرعي بناءً على احتياجات المدرسة الداخلية الإسلامية. تم أيضاً ترتيب تقسيم العمل بطريقة تجعل كل نظام فرعي لديه بالفعل إرشادات واضحة لنطاق عمله (٢) في عملية التنفيذ ، تم العثور على العديد من الأشياء التي لم تكن مثالية ، وهي: أ) كانت الإدارة أقل نشاطاً في تقديم المدخلات أو الاقتراحات ، ب) الافتقار إلى إدارة النظام ، و ج) المواقف المتزامنة. (٣) يمكن تقسيم نظام إدارة المدارس الداخلية الإسلامية في المنورية ، إذا تم تعيينه باستخدام نهج value chain model ، إلى الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة. تشمل الأنشطة الأساسية قبول الطلاب الجدد ، وتوظيف المعلمين ، وإدارة التعليم ، والتطوير الذاتي ، وتخرج الطلاب ، وتمكين الخريجين. وفي الوقت نفسه ، تشمل الأنشطة الداعمة الإدارة الإدارية (سكرتير) ، والإدارة المالية (أمين الصندوق) ، وإدارة العلاقات العامة ، ومجلس التعليم ، وإدارة المعهد ، والإدارة الصحية (العيادة) ، وإدارة البنية التحتية وإدارة الخريجين (٤) العلاقة بين الأنظمة الفرعية في نظام إدارة المدرسة الداخلية الإسلامية المنورة

تطورت بشكل جيد. بين الأنظمة الفرعية تكمل بعضها البعض في تقديم الدعم للأنشطة الأساسية.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua saat ini jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang pernah muncul di Indonesia dan sejak lama sudah dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *indigenous* (berkarakter khas). Lembaga pendidikan Islam ini mulai dikenal setelah masuknya Islam ke Indonesia pada abad VII, akan tetapi keberadaan dan perkembangannya baru populer sekitar abad XVI. Sejak saat itu telah banyak dijumpai lembaga yang bernama pesantren yang mengajarkan berbagai kitab Islam klasik dalam bidang fiqh, aqidah, tasawuf dan menjadi pusat penyiaran Islam.¹

Kelebihan pesantren adalah terletak pada kemampuannya menciptakan sebuah sikap hidup universal yang merata yang diikuti oleh semua santri, sehingga lebih mandiri dan tidak bergantung pada siapa dan lembaga masyarakat apapun.² Perkembangan dan kelebihan pesantren erat kaitannya dengan sistem manajemen yang dikembangkan. Manajemen merupakan suatu konsep yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan

¹Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai* (Jakarta: LP3ES, 1983), hal. 34

²Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren* (Jakarta: Dharma Bhakti, 1999), hlm. 74

eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya.³

Perubahan mempunyai tujuan yang sifatnya penyesuaian diri dengan lingkungan agar tujuan organisasi sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat. Kunci dari perubahan di organisasi pondok pesantren adalah orang yang memimpin, yaitu bagaimana ia menjalankan masa kepemimpinannya. Selain faktor kepemimpinan kyai atau tuan guru, perkembangan pondok pesantren tentunya juga tidak luput dari penerapan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Manajemen adalah seperangkat aktivitas yang dirancang untuk mencapai sebuah tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.⁴ Efektif artinya hasil tercapai sesuai dengan keinginan organisasi. Efisien artinya pekerjaan dapat diselesaikan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin.

Kemampuan pesantren untuk tetap bertahan dan bahkan eksistensi pendidikannya diakui sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional tidak terlepas dari sistem manajemen pendidikan yang dikembangkan selama ini. Menurut Mastuhu, suatu sistem pendidikan (termasuk pondok pesantren) akan menentukan apakah lembaga pendidikan yang bersangkutan akan diminati atau tidak oleh khalayak. Suatu sistem pendidikan dikatakan mampu melayani tantangan zamannya apabila ia mampu merespons kebutuhan anak didik dan mengembangkan kemampuannya sesuai dengan kecenderungannya, merespons

³Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: RR, 2001), hlm. 39

⁴Benjamin S. Bloom, *Taxonomy of Educational Objectives* (New York: Longman, Inc, 1981), hlm. 18-24

kemajuan ilmu dan teknologi, serta kebutuhan pembangunan nasional. Di samping itu, sistem pendidikan juga akan diminati oleh khalayak apabila ia mampu memberikan pedoman moral atau budi pekerti luhur sesuai dengan keyakinannya, mengembangkan keterampilan atau keahlian sehingga mereka mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan bersama di masyarakat, mendatangkan manfaat, rasa aman, dan kepercayaan, serta harapan bagi masyarakatnya untuk memajukan kehidupan bersama lahiriah-batiniah.⁵

Salah satu lembaga pendidikan Islam yang cukup terkenal dan mampu merespons kemajuan ilmu dan teknologi, serta kebutuhan pembangunan pembangunan nasional adalah pondok pesantren Al-Munawwariyyah. Al-Munawwariyyah merupakan pondok pesantren yang berada di desa Sudimoro kecamatan Bululawang kabupaten Malang. Al-Munawwariyyah sendiri didirikan oleh almarhum KH. Muhammad Maftuh Sa'id yang berasal dari Gresik. Sebelum wafat, beliau merupakan Rais Syuriah PCNU Kabupaten Malang.

Sejak didirikan pada tahun 1983, pondok ini mengalami perkembangan jumlah santri yang lumayan pesat. Tercatat, pada tahun 2010-an jumlah santri mengalami overload sehingga pada tahun 2011 pondok memutuskan membangun kawasan asrama baru dengan kapasitas 90 kamar sekaligus memisahkan area kegiatan santri putra dan putri termasuk masjid dan sekolah tingkat SMA dan SMK.⁶ Pembangunan asrama baru secara bertahap ini berdampak pada peningkatan jumlah santri. Pada tahun 2018 telah memiliki

⁵Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 41

⁶ Wawancara dengan Herman Felani, pengurus Al-Munawwariyyah, pada tanggal 08 Maret 2019

santri berjumlah 2.100 anak. Jumlah ini sebenarnya bisa lebih banyak lagi, namun dalam setiap penerimaan santri baru Al-Munawwariyyah hanya membatasi menerima 500 santri saja karena terkait dengan kapasitas asrama.⁷ Menurut data terbaru, jumlah pendaftar pada tahun 2019 ini berjumlah 852 calon santri⁸ yang nantinya akan diseleksi sesuai dengan sisa kapasitas kamar yang ada.

Al-Munawwariyyah sendiri sejak awal berdiri bukan tipe pondok pesantren murni salaf yang hanya berkuat pada pembelajaran kitab kuning saja. Berdasarkan penelitian pendahuluan, proses pendidikan di Al-Munawwariyyah terbagi menjadi 3 (tiga) bagian, yakni Tahfidzul Qur'an yang berfokus pada hafalan al-Qur'an, madrasah diniyah yang mengajarkan kitab kuning dan sekolah formal mulai tingkat SD hingga SMA. Jika memakai istilah sistem, maka ketiga komponen diatas merupakan subsistem yang berada didalam sistem Al-Munawwariyyah. Ketiga subsistem tersebut saling berkaitan dan terintegrasi dalam proses penambahan nilai bagi santri. Sehingga secara struktural, posisi ketiganya berada dibawah kepengurusan pondok Al-Munawwariyyah.

Seperti layaknya pondok pesantren lainnya, pada dulunya Al-Munawwariyyah menganut sistem kepemimpinan sentral dimana Kyai adalah segalanya bagi komponen pondok pesantren. Ketergantungan yang begitu tinggi terhadap Kyai menyebabkan komponen struktur di bawahnya cenderung menjadi pasif dan takut untuk berinovasi. Kondisi seperti inilah yang seringkali menghambat proses manajemen di pondok pesantren. Pengorganisasian

⁷Wawancara dengan Gus Fahim, pada tanggal 20 Desember 2018

⁸ Dokumen laporan Penerimaan Santri Baru periode 2019

pesantren mulai penyiapan fasilitas dan sumber daya manusia, mengatur berbagai komponen secara cermat sampai kepada pelatihan guru dan staf secara teratur, tampaknya, jarang sekali ditemukan pada pesantren, hanya hal-hal lumrah yang dapat ditemukan dalam kehidupan Pesantren.⁹ Pola-pola manajemen pesantren seperti tersebut diatas sudah seyogyanya mulai dirubah ke arah manajemen yang memadukan *aslahah* (tradisionalitas) dengan *hadatsah* (kemodernan).¹⁰

Melihat permasalahan pada manajemen pondok klasik yang telah disebutkan diatas, maka setelah tampuk pimpinan beralih kepada Gus Fahim pasca wafatnya KH. Muhammad Maftuh Sa'id pada tahun 2017, Gus Fahim merasa perlu untuk merombak pola manajemen dan kepemimpinan yang selama ini ada di Al-Munawwariyyah. Para pengurus dan komponen lainnya dituntut untuk lebih aktif dan berani untuk mengambil keputusan. Seluruh sumber daya pesantren diupayakan untuk dimanfaatkan secara maksimal sehingga mengurangi ketergantungan kepada pimpinan pesantren dan subsistem yang ada di pondok dapat berjalan layaknya pola manajemen modern.

Pola manajemen yang diterapkan oleh Gus Fahim mengacu kepada pola manajemen pondok pesantren modern dimana sub-sub sistem bisa menjalankan *jobdesk*-nya masing-masing tanpa harus menunggu keputusan dari Kyai sehingga sosok Kyai atau pimpinan pondok pesantren hanya berperan sebagai tokoh keilmuan, *public figure* dan pemilik pondok pesantren. Hal inilah yang

⁹Mahfud, M dan Artamin Hairit. "Pondok Pesantren Masa Depan (Studi Pola Manajemen PP. Nahdlatun Nasyi'in Bungbaruh Kadur Pamekasan)." *FIKROTUNA* vol. 4 no. 2. Tahun 2016, hlm. 3

¹⁰Mahfud, M dan Artamin Hairit. "Pondok Pesantren..." hlm. 4

menjadikan pola manajemen dan sistem manajemen yang ada di Al-Munawwariyyah menjadi unik, karena masih jarang pondok pesantren yang menerapkan pola seperti ini.

Namun diakui oleh Gus Fahim bahwa proses peralihan pola pemikiran manajemen tersebut belum berjalan dengan maksimal karena baru berjalan belum genap 2 tahun.¹¹ Meskipun demikian, pola penerapan manajemen modern di pondok pesantren, khususnya di Al-Munawwariyyah, masih sangat menarik untuk dikaji karena proses penerapannya akan mengalami akulturasi dengan pola manajemen ala pesantren yang unik. Hal inilah yang mendasari dilakukannya penelitian ini yang ingin memetakan sistem manajemen yang dikembangkan sejauh ini serta mengkaji hubungan antar subsistem di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan menggunakan pendekatan *value chain model* sehingga dapat mengkaji secara mendalam bagaimana sistem manajemen pondok pesantren dibangun dan dikembangkan.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka beberapa fokus penelitian yang dirumuskan adalah:

1. Bagaimana sistem manajemen yang dikembangkan oleh pondok pesantren Al-Munawwariyyah ?
2. Bagaimana peta sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan *value chain model* ?

¹¹ Wawancara dengan Gus Fahim, pada tanggal 20 Desember 2018

3. Bagaimana hubungan antar sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan *value chain model*?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk menganalisis proses dalam sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Malang. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi kritik dan saran dalam pengembangan manajemen di pondok pesantren, khususnya bagi pondok pesantren yang memiliki karakteristik yang serupa dengan objek penelitian ini.

Untuk mencapai tujuan diatas, maka peneliti merumuskan tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

1. Mengungkapkan sistem manajemen yang dikembangkan oleh pondok pesantren Al-Munawwariyyah
2. Mengkaji peta sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan *value chain model*
3. Mengkaji hubungan antar sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan *value chain model*

D. Orisinalitas Penelitian

Dalam rangka untuk mengetahui originalitas penelitian ini, maka peneliti menganggap penting dan perlu untuk mengetahui penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu adalah seperti yang dilakukan oleh Ahmad Fauzan, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan dan pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan sarana dan prasarana Pondok Pesantren Shuffah Hisbullah Natar Lampung Selatan. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Dari hasil analisis disimpulkan; (1) Analisis Kebutuhan dan Pengadaan : (a) Perencanaan bertujuan untuk mengetahui sarana dan prasarana yang dibutuhkan guna mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran pondok pesantren, (b) Perencanaan dilaksanakan di awal tahun, (2) Pendistribusian : (a) pembelian sarana dan prasarana dengan cara menyeleksi, (b) pendistribusian disalurkan tiap program, jurusan dan kelas masing-masing; (3) Pemeliharaan : (a) penggunaan pembelajaran disesuaikan kebutuhan guru dan santri, (b) penggunaan ada tata tertib yang harus dipatuhi oleh santri, (4) Inventarisasi : (a) inventaris dilakukan oleh staf yang khusus menanganinya, (b) pelaksanaan inventaris yaitu pencatatan seluruh barang, pencatatan laporan kondisi pemakaian dan rekapitulasi selama setahun, (5) Penghapusan : (a) penghapusan dilakukan dengan laporan awal membuat berita acara, (b) penghapusan untuk barang yang tidak layak dipakai.¹²

Nurul Yakin, tujuannya adalah mengupas pola penerapan manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Mataram. Dengan pendekatan studi kasus ditemukan bahwa: (1) Pola manajemen kurikulum di Pondok Pesantren Al-Raisiyah adalah kurikulum perpaduan antara Kurikulum KTSP yang bersifat formal dengan Kurikulum Takhasus sehingga menghasilkan suatu bentuk KTSP Pondok. (2) Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan menerapkan pola tertutup. (3) Manajemen kesiswaan, manajemen sarana dan prasarana, serta manajemen pembiayaan menerapkan pola terbuka dan modern. (4) Pola manajemen hubungan masyarakat cenderung menerapkan “pola tradisional” di mana komunikasi

¹²Fauzan, Ahmad. "Manajemen Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Shuffah Hisbullah Natar Lampung Selatan." *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan* vol. 3, no. 1 tahun 2018: hlm. 249-276.

madrrasah dengan orang tua atau masyarakat masih didominasi oleh keberadaan komite madrasah.¹³

Siti Rodliyah, tujuan penelitiannya adalah mengungkap lebih mendalam manajemen pondok pesantren berbasis karakter di pesantren Annuriyyah Kaliwining kecamatan Rambipuji kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Hasilnya adalah (1) Perencanaan pondok pesantren berbasis pendidikan karakter cenderung lebih terbuka, (2) Pengorganisasian (*organizing*) pondok pesantren berbasis pendidikan karakter dilakukan dengan cara memberikan kewenangan struktural yang independen pada setiap lembaga untuk mengorganisir lembaga masing-masing, (3) Pelaksanaan (*actuating*) manajemen pondok pesantren berbasis pendidikan karakter berjalan dengan cara melaksanakan semua program kegiatan yang telah direncanakan bersama, (4) Pengawasan (*controlling*) manajemen pondok pesantren berbasis pendidikan karakter terdapat dalam beberapa bentuk yaitu, bentuk pengawasan langsung dengan cara pimpinan selalu memantau langsung pelaksanaan aktivitas keseharian para santri, bentuk penerapan kegiatan rapat bulanan, rapat 6 bulanan (satu semester) sekali, dan rapat ketika ada masalah yang mendesak untuk secepatnya diselesaikan.¹⁴

M. Mahfud dan Artamim Hairi, tujuan penelitiannya adalah mempelajari pola manajemen di pondok pesantren Nahdlatun Nasyi'in. Penelitiannya menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Hasilnya adalah (1) manajemen kurikulum di Pondok Pesantren Nahdlatul Nasyi'in adalah

¹³Yakin, Nurul. "Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram." *Ulumuna* vol. 18, no. 1 tahun 2014: hlm. 199-220.

¹⁴Rodliyah, Hj Siti. "Manajemen Pondok Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter (Studi Kasus di Pondok Pesantren "Annuriyyah" Kaliwining Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember)." *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan* vol. 12, no. 2 tahun 2014: hlm. 299-314.

model kombinasi antara kurikulum resmi pemerintah dan kurikulum Pesantren; (2) Manajemen siswa, sarana dan prasarana dan keuangan di Pesantren menggunakan manajemen terbuka dan modern yang menerapkan fungsi manajemen; (3) dalam pengelolaan hubungan sosial, pondok pesantren menerapkan model tradisional di mana komunikasi antara 'Madrasah' dan orang tua siswa atau masyarakat masih didominasi oleh Komite Madrasah.¹⁵

Yuan Martina Dinata, tujuan penelitiannya adalah mengamati manajemen pesantren modern Darul Hikmah Jatiluhur kecamatan Jatiasih kota Bekasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan kepustakaan. Hasil penelitiannya adalah figur Pimpinan pondok pesantren (kiyai) selaku pengelola pendidikan Islam di pesantren memiliki peranan yang strategis dalam meningkatkan mutu lulusan pesantren. Berbagai kebijakan strategis dan inovatif dapat diterapkan di pesantren, termasuk mengganti sistem pendidikan formal dari MI MTS dan MA menjadi TKIT, SDIT SMPIT dan SMAIT, sesuai dengan tuntutan masyarakat perkotaan.¹⁶

M. Arif Faizin, tujuannya adalah untuk memahami secara komprehensif transformasi manajemen pendidikan pesantren salafiyah di Jawa Timur dengan mengambil sampel pondok Lirboyo Kediri. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode etnografi. Hasil dari penelitiannya adalah (1) Kepemimpinan kyai di pesantren Lirboyo bertransformasi dari kepemimpinan tunggal kyai menuju kepemimpinan dwi tunggal dan pada saat ini telah menjadi

¹⁵ Mahfud, M dan Artamin Hairit. "Pondok Pesantren..." hlm. 1-9

¹⁶ Dinata, Yuan Martina. "Manajemen Pondok Pesantren Modern: Studi kasus di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Jatiasih Kota Bekasi." *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, vol. 7, no. 2 tahun 2018: hlm. 225-241

kepemimpinan kolektif dengan nama Badan Pembina Kesejahteraan Pondok Pesantren Lirboyo (BPKP2L), (2) transformasi metode pembelajaran pesantren mengacu kepada konsep mempertahankan hal lama yang masih baik dan membuat hal baru yang dianggap lebih baik dengan berpegang pada konsep *riḍā*, *barakah*, *tawāḍu'* dan *takḍīm*, (3) transformasi institusi pesantren berjalan mengalir sesuai dengan kebutuhan.¹⁷

Nur Kholis, bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas pendidikan kejuruan dalam mengembangkan *entrepreneurship*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan aktivitas rantai nilai yang memberikan nilai tambah dalam mengembangkan *entrepreneurship* adalah aktivitas operasi dan aktivitas pemasaran. Aktivitas operasi mencakup kegiatan pengembangan kurikulum, kegiatan belajar mengajar, pengembangan diri peserta didik dan standar penilaian. Sedangkan aktivitas pemasaran mencakup kegiatan lembaga sertifikasi profesi dan kerjasama sekolah dengan DUDI (dunia usaha/dunia industri).¹⁸

Aditia Sovia Pramudita, penelitiannya bertujuan untuk mengkaji cara agar Pinisi Backpacker dapat meningkatkan *revenue* mereka tanpa harus meningkatkan harga kamar yang dijual. Penelitiannya berfokus terhadap *value proposition* sebagai *unique selling point* yang dapat diperoleh melalui *value chain analysis* dalam bisnis model yang akan dikembangkan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa Pinisi Backpacker masih memiliki banyak pilihan *revenue stream* yang dapat

¹⁷ Faizin, M. Arif. "Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur: Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri". *EMPIRISMA*, vol. 24, no. 2 tahun 2015. hlm. 237-254

¹⁸ Nur Kholis. "Analisis Rantai Nilai Pendidikan Kejuruan dalam Mengembangkan Entrepreneurship : Studi Kasus pada SMK PGRI 20 Jakarta". *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan (JSHP)*, vol.3 no.2 tahun 2019. hlm. 124-135

dikembangkan seperti Agen wisata dalam kota, Agen transportasi, Makanan ringan, Perlengkapan mandi, dan Layanan laundry. Hampir keseluruhan rekomendasi revenue stream tersebut tidak membutuhkan biaya yang besar sehingga *feasible* untuk dijalankan. Selain itu, Pinisi Backpacker pun perlu untuk memikirkan kemungkinan bekerja sama dengan agen travel *offline* dan tidak terpaku dalam promosi *online* saja.¹⁹

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ahmad Fauzan (2018)	Manajemen sarana dan prasarana pondok pesantren Shuffah Hisbullah Natar Lampung Selatan	Fokus penelitian tentang manajemen di pondok pesantren	Analisis sistem manajemen pondok pesantren dengan menggunakan pendekatan <i>value chain model</i>
2	Nurul Yakin (2014)	Studi kasus pola manajemen pondok pesantren Al-Raisiyah di kota Mataram		
3	Siti Rodliyah (2014)	Manajemen pondok pesantren berbasis pendidikan karakter di Annuriyyah Kaliwining Rambipuji Jember		
4	M. Mahfud dan Artamim Hari (2016)	Studi pola manajemen di PP. Nahdlatun Nasyiin Bungbaruh Kadur Pamekasan		
5	Yuan Marta Dinata (2018)	Manajemen pondok pesantren modern: Studi kasus di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Jatiasih Kota Bekasi		
6	M. Arif Faizin (2015)	Transformasi manajemen pendidikan pesantren Salafiyah di Jawa Timur: studi kualitatif di pesantren Lirboyo		
7	Nur Kholis (2019)	Analisis rantai nilai pendidikan kejuruan		

¹⁹ Aditia Sovia Pramudita. "Formulasi Model Bisnis Hostel di Bandung dengan Pendekatan Value Chain dan Business Model Canvas (Studi Kasus: Pinisi Backpacker)". *ISEI Business and Management Review*. Vol. II, No. 1, Maret 2018, hlm. 32–38

		dalam mengembangkan entrepreneurship : Studi Kasus pada SMK PGRI 20 Jakarta		pesantren dengan menggunakan pendekatan <i>value chain model</i>
8	Aditia Sovia Pramudita (2018)	Formulasi model bisnis hostel di Bandung dengan pendekatan <i>Value Chain</i> dan <i>Business Model Canvas</i> (Studi Kasus: Pinisi Backpacker)	Menggunakan <i>value chain model</i> sebagai pisau analisis	

E. Definisi Istilah

Agar tidak terjadi perbedaan persepsi antara peneliti dan pembaca, maka peneliti merasa perlu untuk merumuskan beberapa istilah dalam judul dan fokus penelitian. Beberapa istilah yang dimaksud adalah:

1. Sistem manajemen: adalah kesatuan dari sub-sub sistem manajemen yang saling berhubungan yang berada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah yang akan dipotret menggunakan pendekatan *value chain model*.
2. Pondok Pesantren: adalah organisasi lembaga pendidikan Islam yang berciri khas dimana para santri belajar bersama-sama di bawah bimbingan seorang Kyai dan tinggal di asrama yang telah disediakan.
3. *Value Chain Model*: adalah model analisis yang dikembangkan oleh Porter untuk menganalisis rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Dalam hal ini, peneliti akan mencoba menggunakannya sebagai alat analisis sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah.

Berdasar definisi diatas, maka yang akan menjadi fokus didalam penelitian ini adalah sistem atau kesatuan dari sub-sub sistem dalam manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah yang saling berhubungan dalam mengelola pondok

pesantren pasca peralihan kepemimpinan pondok pesantren yang dipotret dengan menggunakan pendekatan *value chain model*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KONSEP SISTEM

1. Pengertian Sistem

Teori sistem menekankan perlunya memeriksa seluruh bagian sistem. Untuk menganalisis atau merencanakan sebuah sistem, seorang analis atau perancang sistem harus mengerti terlebih dahulu mengenai komponen-komponen atau elemen-elemen atau subsistem-subsistem dari suatu sistem tersebut. Untuk mengetahui apa yang dimaksud sebagai sistem, maka sebelumnya peneliti akan memberikan beberapa definisi yang diberikan oleh para ahli.

Menurut Ermaya, sistem adalah keseluruhan yang mencakup bagian-bagian yang mempunyai hubungan, baik langsung maupun tidak langsung satu dengan lainnya yang merupakan totalitas tertentu.²⁰ Rusadi menyatakan sistem adalah kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang secara fungsional terkait satu sama lain dalam ikatan super-ordinatnya yang menunjukkan suatu gerak dalam rangka mencapai tujuan tertentu.²¹ Winardi, seorang guru besar dalam ilmu administrasi pembangunan, menyatakan bahwa sistem adalah sekumpulan

²⁰ Ermaya Suradinata. *Konsepsi Kesisteman dan Perancangan Organisasi*. (Jakarta: Pusjemen Hankam, 1994). hlm.1

²¹ Rusadi Kantaprawira. *Pendekatan Sistem dalam Ilmu-ilmu Sosial*. (Bandung: Sinar Baru, 1990). hlm.5

elemen yang diantaranya terdapat adanya hubungan-hubungan, dimana elemen-elemen tersebut ditujukan ke arah pencapaian sasaran-sasaran umum tertentu.²²

Dari beberapa pengertian diatas, perbedaannya hanyalah pada penekanan-penekanan dan susunan kalimatnya. Sedangkan inti pengertian tetap bertumpu pada sifat-sifat dan ciri-ciri sistem sehingga secara garis besar sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari berbagai elemen (sub-sistem) yang saling berhubungan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Ciri-ciri Sistem

Sebuah sistem dapat diidentifikasi dengan melihat kepada ciri-cirinya. Dalam teori *General Systems*, sebuah sistem dapat diidentifikasi dengan memperhatikan beberapa hal berikut ini:

- a. Interdependensi. Ada hubungan dan interdependensi antara elemen-elemen di dalam sistem.
- b. Holistik. Sebuah sistem adalah sebuah kesatuan yang harus diperhatikan secara keseluruhan.
- c. Memiliki Tujuan. Elemen dan komponen saling berinteraksi untuk membantu pencapaian tujuan.
- d. Input dan Output. Sistem tergantung pada input (masukan) tertentu untuk menimbulkan aktivitas-aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output (keluaran) tertentu yang diperlukan oleh sistem-sistem lain.

²² Winardi. *Pengantar Tentang Teori Sistem dan Analisis Sistem*. (Bandung: Mandar Maju, 1999). hlm.2

- e. Transformasi. Adanya proses transformasi dari input yang diterima sehingga menghasilkan output. Input dimodifikasi oleh sistem yang bersangkutan sedemikian rupa, sehingga bertukar output berbeda dengan input yang semula dimasukkan.
- f. Entropi. Sistem yang tertutup cenderung mengalami entropi atau kekacauan. Untuk organisasi-organisasi formal, entropi maksimum dapat diartikan sebagai tiadanya informasi sama sekali untuk menjalankan sistem tersebut, atau kekacauan organisasi secara maksimal.
- g. Regulasi. Elemen-elemen sistem tunduk pada regulasi yang telah ditetapkan agar tujuan tercapai. Termasuk juga didalamnya tindakan perencanaan, pengawasan serta *feedback* agar regulasi tetap berjalan.
- h. Hierarki. Adanya hierarki yang berarti sistem pada umumnya merupakan keseluruhan yang kompleks yang terdiri dari beberapa sub-sistem yang lebih kecil. Keterkaitan antar sub-sistem biasanya digambarkan dalam istilah hierarki.
- i. Diferensiasi. Pada sistem yang kompleks, kesatuan-kesatuan khusus melaksanakan fungsi-fungsi sistemik yang terspesialisasi. Diferensiasi fungsi-fungsi komponen sistem merupakan ciri khas semua bentuk sistem.²³

3. Faktor Penyusun Sistem

Faktor adalah berbagai hal, keadaan atau peristiwa yang menyebabkan ataupun mempengaruhi terjadinya sesuatu. Keseluruhan faktor-faktor perlu

²³ Winardi. *Pengantar Ilmu Manajemen (Suatu Pendekatan Sistem)*. (Bandung: NOVA, 1988) hlm. 68-69

diperhatikan dalam penyusunan sistem, agar sistem berjalan sesuai yang direncanakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. Masukan (*input*). Input yang masuk kedalam sebuah sistem dapat berupa zat, energi, manusia atau hanya data. Input merupakan merupakan faktor penting karena sistem dapat berjalan apabila ada input yang masuk.²⁴
- b. Proses (*process*). Proses merupakan runtunan perubahan atau peristiwa dalam perkembangan sesuatu atau dapat juga dikatakan sebagai rangkaian tindakan, pembuatan, atau pengolahan yang menghasilkan produk.²⁵
- c. Keluaran (*output*). Merupakan produk dari input yang telah diproses. Dalam penciptaan output biasanya disusun kriteria atau standar, sehingga output dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif.²⁶
- d. Dampak (*outcome*). Adalah akibat-akibat dan konsekuensi yang terjadi. Dampak yang terjadi mungkin saja sesuai yang diharapkan, tetapi sering pula diluar yang diharapkan. Perbedaan mendasar antara *output* dan *outcome* adalah output penekanannya pada hasil langsung dari proses, sedangkan *outcome* penekanannya pada akibat atau pengaruh dari hasil yang dicapai.²⁷
- e. Umpan Balik (*feedback*). Umpan balik adalah penilaian terhadap output maupun *outcome* untuk perbaikan penyelenggaraan sistem, sehingga output dan *outcome* berikutnya menjadi lebih baik.²⁸ Umpan balik juga berguna

²⁴ Winardi. *Pengantar Ilmu Manajemen*----- hlm. 77

²⁵ Nasuka. *Teori Sistem Sebagai Salah Satu Alternatif Pendekatan dalam Ilmu-ilmu Agama Islam*. (Jakarta: Prenada Media, 2005). hlm. 29

²⁶ Nasuka. *Teori Sistem Sebagai*----- hlm. 31

²⁷ Nasuka. *Teori Sistem Sebagai*----- hlm. 31

²⁸ Nasuka. *Teori Sistem Sebagai*----- hlm. 32

untuk mengukur apakah usaha atau proses yang dilakukan cukup berhasil dan akan diketahui pula pada titik manakah kita harus melakukan perbaikan.²⁹

- f. Lingkungan (*environment*). Adalah faktor-faktor diluar batas sistem namun masih dapat mempengaruhi sistem.³⁰
- g. Batas Sistem (*system boundaries*). Merupakan pemisah antara sistem dengan lingkungan maupun dengan sistem lainnya. Batas sistem bersifat fleksibel, dalam artian bahwa batas tersebut bisa tetap, meluas (berekspansi) atau menciut (berkontraksi). Perubahan batas dipengaruhi oleh kondisi dan kebutuhan sistem untuk bertahan dan berkembang.³¹

B. KONSEP MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Setiap kegiatan dalam organisasi memerlukan manajemen begitu pula dengan kegiatan di dalam lembaga pendidikan. Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain yang berarti manajemen dapat dilakukan apabila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan oleh seseorang tapi juga oleh banyak orang. Sehingga sistem dalam organisasi adalah integrasi berbagai komponen yang saling mempengaruhi dan berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Sebelum mengetahui lebih

²⁹ Winardi. *Pengantar Tentang Teori Sistem*-----, hlm. 15

³⁰ Nasuka. *Teori Sistem Sebagai*-----, hlm. 32

³¹ Rusadi Kantaprawira. *Pendekatan Sistem dalam*-----, hlm. 15

lanjut perlu kita ketahui pengertian manajemen sebagai dasar sebelum kita menerapkan ilmu manajemen di organisasi manapun.

Manajemen secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu dari kata kerja *to manage* yang artinya mengurus, mengatur, menggerakkan dan mengelola.³² Sedangkan dalam bentuk bahasa Indonesia, istilah manajemen masih memiliki keragaman makna. Dalam kamus populer Indonesia, manajemen punya arti pengelolaan usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.³³ Secara terminologi manajemen sering disandingkan dengan administrasi, sehingga muncul 3 pandangan yang berbeda: 1) Memandang administrasi lebih luas dari pada manajemen; 2) mengartikan manajemen lebih luas dari pada administrasi; 3) menganggap manajemen sama dengan administrasi.³⁴

Lebih lengkapnya, menurut George R. Terry, dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan, manajemen didefinisikan sebagai *“a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*.³⁵ Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya. H. Koontz & O’Donnel, dalam bukunya Soewarno,

³² John M. Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta : PT Gramedia, 1996), cet. XXIII, hlm. 372.

³³ Pius A. Partanto, *Kamus Ilmiah Populer*, (Yogyakarta: Arkola Surabaya, 2001), hlm. 434.

³⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), cet. III dan IV, hlm. 19

³⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2001), hlm. 2.

berpendapat bahwa manajemen adalah “*involves getting things done through and with people*”.³⁶ Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain.

Ir. Tom Degeenars, *expert* PBB yang diperbantukan pada Lembaga Administrasi Negara (LAN), tahun 1978-1979, mendefinisikannya sebagai “*a process dealing with guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involmen of human and non-human resources*”.³⁷ Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia. Robert Kreitner dari Arizona State University, menyatakan bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang-orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan secara efektif dan efisien terhadap sumber daya manusia yang terbatas.³⁸

James A.F. Stoner, menyatakan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³⁹ Menurut

³⁶ Soewarno Handyaningrat, Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, Cet. Ke 10, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990), hlm. 19.

³⁷ LAN RI, *System Analysis and Quantitative Techniques*, Vol I, (Jakarta: IBRD/UN Project, INS/77/XO, 1978), hlm. 4.

³⁸ Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), hlm. 35.

³⁹ AM. Kadarman dan Yusuf Udaya (eds), *Pengantar Ilmu Manajemen*, Cet ke-5, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 9.

Saefullah manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁰

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan secara bertahap yang berkesinambungan dan di laksanakan dengan terus menerus untuk mencapai tujuan yang di tetapkan.

2. Pendekatan Teori Sistem pada Manajemen

Pendekatan teori sistem pada bidang manajemen akan memberikan manajer sebuah model konseptual dan kerangka berpikir yang diperlukan untuk mengelola organisasi secara efektif. Teori sistem akan menekankan perlunya memeriksa seluruh bagian dari suatu manajemen. Untuk menganalisis atau merencanakan suatu manajemen, seorang analis atau perancang sistem harus mengerti terlebih dahulu mengenai komponen-komponen atau elemen-elemen atau subsistem-subsistem dari suatu sistem tersebut.

Ketika sistem dari suatu manajemen telah berhasil dipetakan, maka seorang manajer tinggal menganalisis keterkaitan dan hubungan antar sub-sub sistem yang ada untuk mengetahui efektivitas dari sistem tersebut. Sehingga bisa dikatakan, dalam sebuah manajemen, sistem menjadi suatu kerangka kebijakan, proses dan prosedur yang digunakan untuk memastikan apakah suatu organisasi

⁴⁰ Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012) hlm. 2-3

dapat memenuhi standar dan menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

C. PONDOK PESANTREN

1. Pengertian Pesantren

Kata pondok berarti tempat yang dipakai untuk makan dan istirahat. Jika dikaitkan dengan pesantren maka pondok memiliki pengertian asrama bagi para santri.⁴¹ Kata pesantren berasal dari kata *santri* dengan awalan *pe* dan akhiran *an* bererti tempat tinggal para santri,⁴² selain itu menurut Wahjoutomo sebagaimana dikutip oleh A Syafii Noer menjelaskan bahwa asal kata pesantren adalah gabungan dari kata *sant* (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik. Sedangkan Seogarda menyebutkan bahwa pesantren berasal dari kata *santri*, yaitu seorang yang belajar agama Islam, yaitu tempat orang-orang berkumpul untuk mendalami agama Islam.⁴³

Ungkapan di atas diperkuat oleh pendapat Clifford Geert sebagaimana dikutip Ma'arif memiliki kata dasar "*santri*". Dalam arti sempit *santri* adalah seorang murid atau sekolah agama. Sementara dalam arti luas dan umum *santri* adalah bagian dari penduduk Jawa yang memeluk Islam secara sungguh-sungguh, bersembahyang, pergi ke masjid dan berbagai aktivitas lainnya. Kata

⁴¹ Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Enterpreneurship Kaum Sarungan* (Jakarta: Khalifa, 2010), hlm.145.

⁴² Hasyim Munip, *Pondok Pesantren Berjuang*, (Sinar Wijaya: Surabaya, 1992), hlm.6

⁴³ Ahmad Syafi'i Noer, *Pesantren: Asal Usul dan Pertumbuhan Kelembagaan, dalam Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Widiasara Indonesia, 2001), hlm. 104

ini kemudian mendapatkan imbuhan “pe” dan “an” yang berarti tempat tinggal para santri.⁴⁴ Prof. John berpendapat bahwa kata pesantren berasal dari terma “*santri*” yang diderivasi dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Sementara itu C.C. Berg berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa India “*shastri*” yang berarti orang yang memiliki pengetahuan tentang buku-buku suci (kitab suci). Berbeda dengan keduanya, Robson berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa Tamil “*sattiri*” yang berarti orang yang tinggal di sebuah rumah gubuk atau bangunan keagamaan secara umum.⁴⁵

Secara terminologis, pesantren berarti lembaga pendidikan tradisional Islam yang bertujuan untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.⁴⁶ Dengan demikian yang dimaksud dengan pesantren adalah lembaga pendidikan Islam, di mana pada santri biasanya tinggal di pondok materi pelajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum, bertujuan untuk menguasai ilmu Islam secara mendalam serta mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan pendidik ahlak dan kehidupan bermasyarakat.

Pondok pesantren adalah tempat yang dibangun dipakai untuk belajar agama sekaligus menjadi penghuni para santri. Zamakhsyari mengungkapkan bahwa pondok pesantren adalah sebuah pendidikan Islam tradisional dimana para santrinya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang guru yang lebih dikenal dengan nama sebutan “Kyai” asrama untuk para siswa

⁴⁴ Syamsul Ma'arif, *Pesantren vs Kapitalisme* (Semarang: Need's Press, 2007), hlm. 63

⁴⁵ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005), hlm. 6.

⁴⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem*-----, hlm. 6.

tersebut berada dalam lingkungan kompleks pesantren dimana Kyai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain. Komplek pesantren biasanya dikelilingi dengan tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.⁴⁷

Sejalan dengan itu M Bakhri al-Ghozali mengungkapkan bahwa pondok pesantren adalah sebagai salah satu kekayaan budaya ummat Islam yang khas ke “Indonesiaan” disamping sebagai lembaga pendidikan Islam yang bersifat tradisional karena sifatnya yang khas, yakni Kyai yang kharismatik, pondok, masjid dan santri.⁴⁸ Dalam pandangan Nurcholis Madjid, pesantren dapat dilihat dari dua segi. *Pertama*, pendapat yang mengatakan bahwa pesantren berasal dari santri sebuah kata yang berasal dari bahasa sangsekerta. Pendapat ini agaknya di dasarkan atas kaum santri adalah kelas literary, bagi orang jawa yang berusaha mendalami kitab-kitab bertulisan dan berbahasa arab. *Kedua*, pendapat yang mengatakan bahwa pesantren berawal dari santri dengan awalam *pe* dan ahiran *an* sesungguhnya berasal dari bahasa jawa yang berasal dari kata cantrik, seorang yang selalu mengikuti guru kemana guru menetap.⁴⁹

Selanjutnya Abdullah Syukri Zarkasi menjelaskan asal usul pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua. *Pertama*, pesantren merupakan model dari sistem pendidikan agama Hindu-Budha dengan sistem asramanya. Sebuah komunitas indeviden yang tempatnya jauh di pengunungan dan berasal dari lembaga

⁴⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*-----, hlm. 62

⁴⁸ M Bahri al-Ghozali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta, Grafindo Persada, 2002), hlm. 222

⁴⁹ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm.79

sejenis zaman pra-Islam semacam mandala dan asrama. *Kedua*, pesantren diadopsi dari lembaga pendidikan Islam Timur Tengah yaitu lembaga yang identik dengan peradaban Islam, meskipun baru muncul sekitar akhir abad ke-18 dan mengalami perkembangannya pada abad ke-19.⁵⁰ Pesantren merupakan pendidikan tertua khas Indonesia, yang eksistensinya telah teruji oleh sejarah dan berlangsung hingga kini.⁵¹ Bahkan pesantren merupakan cikal bakal sistem pendidikan di Indonesia dengan corak dan karakter yang khas, yang dianggap telah menjadi ikon masyarakat pribumi dalam memancang ideologi pendidikan di Indonesia.⁵²

Berangkat dari paparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pondok pesantren adalah intitusi pendidikan tertua di Indonesia yang telah berfungsi sebagai salah satu benteng pertahanan ummat Islam, pusat dakwah dan pembangunan masyarakat muslim Indonesia khususnya. Secara historis, pesantren didirikan dengan misi khusus, yaitu sebagai wahana kaderisasi ulama yang nantinya diharapkan mampu menyebarkan agam di tengah masyarakat, membentuk jiwa santri yang mempunyai kualifikasi akhlak yang tinggi, serta menanamkan kesadaran holistik bahwa belajar merupakan kewajiban bagi tiap muslim sebagai wujud pengabdian kepada Allah.⁵³ Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam bertujuan untuk memahami, menghayati

⁵⁰ Abdullah Syukri Zarkazi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta:Grafindo Persada, 2005), hlm. 63

⁵¹ Ismail SM, dkk., “Mengurai Anatomi Pesantren dan Madrasah”, dalam Ismail SM., Nurul Huda, dan Abdul Khaliq, *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. xi.

⁵² Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta’rifin, *Manajemen Madrasah*-----, hlm. 2.

⁵³ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta’rifin, *Manajemen Madrasah*-----, hlm. 2.

dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.

Tujuan pesantren tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran santri dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral serta menyiapkan peserta didiknya untuk hidup sederhana dan kesucian hati.⁵⁴ Dengan demikian, tujuan pesantren bukan hanya mewujudkan manusia yang cerdas dalam aspek intelektual saja, tetapi juga emosional dan spiritual. Manusia yang mampu hidup mandiri, mampu berhubungan baik dengan sesama dan lingkungannya, juga senantiasa mengabdikan kehidupannya kepada penciptanya.

2. Pengelolaan Pondok Pesantren

Pada mulanya, pesantren tidak lebih dari tempat para santri mengkaji ilmu-ilmu agama yang tersebar di rumah kyai, mushalla atau masjid. Tetapi seiring dengan perkembangan dan kemajuan zaman pesantren mengalami perubahan dengan berbagai bentuk. Kendati demikian, masih ada beberapa pesantren yang tetap mempertahankan bentuknya secara tradisional dalam menyelenggarakan pendidikannya.

Sejak tahun 1970-an, penyelenggaraan pendidikan pesantren di Indonesia dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk,⁵⁵ yaitu:

⁵⁴ Zamakh Syaridhofier, *Tradisi Pesantren*-----, hlm 18

⁵⁵ M. Sultan Masyhud dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm.5.

- a. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan maupun yang juga memiliki sekolah umum.
- b. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional.
- c. Pesantren yang mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk Madrasah Diniyah.
- d. Pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian.

Dari empat bentuk pesantren tersebut di atas, bentuk pertama dan kedua dapat dijadikan sebagai alternatif untuk dikembangkan menjadi institusi pendidikan Islam yang dapat melakukan inovasi-inovasi yang relevan dengan tantangan era globalisasi tanpa melupakan jati diri pesantren itu sendiri. Dengan kata lain, penyelenggaraan pesantren bukan hanya diarahkan untuk mengembangkan ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum saja, tetapi juga perlu dikembangkan menjadi institusi yang mengembangkan potensi peserta didiknya terhadap penguasaan teknologi dan informasi.

Menurut Syamsudduha, terdapat tiga model manajemen atau pengelolaan pesantren yang selama ini berjalan, yaitu:⁵⁶

- a. Pengelolaan yang langsung ditangani oleh Kiai sebagai pemilik. Model ini merupakan model pengelolaan yang sangat sederhana dan umumnya ditemukan prakteknya di pesantren-pesantren di Pulau Jawa.

⁵⁶ Syamsudduha, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Grga Guru, 2004), hlm. 35.

Dalam model ini Kiai bertindak sebagai penyandang dana dan sekaligus sebagai guru yang memberikan pelajaran, dan biasanya pesantren semacam ini merupakan pesantren keluarga dan dikelola secara turun temurun.

- b. Pengelolaan yang ditangani oleh sebuah organisasi (yayasan) yang menempatkan Kiai sebagai tokoh kharismatik, yang dapat diharapkan menarik minat untuk belajar di tempat tersebut. Dalam model ini, pihak yayasan sebagai penyandang dana dan sekaligus penyandang keuangan, sedang pengelolaan pengajaran, diserahkan pada bidang-bidang khusus yang dibentuk oleh yayasan.
- c. Pesantren yang didirikan oleh seseorang atau keluarga, namun pengelolaannya diserahkan pada Kiai, baik itu pengelolaan pengajaran maupun pengelolaan masalah-masalah yang lain.

3. Unsur Pesantren

Unsur sistem pendidikan diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: unsur organik dan non-organik. Yang termasuk unsur organik adalah para pelaku pendidikan pesantren, seperti kyai, ustadz, santri, pengurus pesantren dan karyawan pesantren. Sedangkan unsur non organik adalah seperti tujuan, filsafat dan tata nilai, kurikulum dan sumber belajar, proses pembelajaran, penerimaan santri dan tenaga pendidikan dan kependidikan, dana, sarana, evaluasi serta peraturan-peraturan yang terkait lainnya di dalam mengelola sistem pendidikan.⁵⁷

Dengan kata lain, terdapat dua unsur pesantren yaitu unsur manusiawi dan non manusiawi. Termasuk dalam unsur manusiawi adalah kyai, ustadz,

⁵⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem*-----, hlm. 26.

karyawan, santri dan wali santri, sedangkan unsur non manusiawi antara lain visi, misi dan tujuan pesantren, sumber dana, sarana dan prasarana, kurikulum, metode, informasi dan lain-lain.

Lembaga pendidikan pesantren terdapat lima elemen atau lima unsur yang mewarnai sistem pendidikan pada lembaga pendidikan tersebut. Kelima unsur itu adalah: Kiyai, Masjid Santri, Pondok, Kitab Kuning. Untuk menjelaskan kelima tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Hasbullah seperti dikutip oleh Jazim Hamidi, bahwa unsur-unsur pokok pesantren ada lima, yaitu:⁵⁸

a. Kyai

Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta keterampilan kyai. Dalam konteks ini, pribadi kyai sangat menentukan sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren.

Kyai merupakan elemen yang paling esensial sari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kepada kemampuan Kyainya. Keberadaan seorang Kyai dalam lingkungan sebuah pesantren adalah laksana jantung bagi kehidupan manusia. Begitu urgen dan esensialnya kedudukan Kyai karena dia sebagai pengelola, pengasuh, pemimpin dan juga pemilik tunggal sebuah pesantren.

Di dalam pesantren tradisional kyai memegang peranan penting dalam proses belajar mengajar. Dia merupakan sumber belajar yang

⁵⁸ Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Entrepreneurship Kaum-----*, hlm. 146-150.

utama. Tetapi di dalam pesantren modern, peran Kyai bukan lagi merupakan satu-satunya sumber belajar. Dengan demikian beraneka ragam sumber-sumber baru, dan semakin tingginya dinamika komunikasi antara sistem pendidikan pesantren dan sistem yang lain, maka santri banyak belajar dari banyak sumber. Dengan banyaknya buku-buku pembaharuan pemikiran dalam Islam yang ditulis dalam bahasa Indonesia, baik yang ditulis oleh sarjana-sarjana Islam luar negeri, memasuki dunia pesantren dan dibaca oleh santri-santri dan ustazd. Hal ini merupakan sumber belajar bagi mereka.

Meskipun demikian, kedudukan Kyai di pesantren tetap merupakan tokoh kunci yang menentukan corak pesantren dan Kyai menyadari hal yang demikian. Oleh karena itu, ia merestui santrinya belajar apa saja asal tetap pada akidah syari'ah agama, dan berpegang pada moral agama dalam kehidupan sehari-hari.⁵⁹

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pada pesantren modern kedudukan kyai tidak lagi merupakan sumber belajar satu-satunya. Hal ini disebabkan sumber belajar santri yang semakin banyak mulai dari guru, buku-buku, media, audio visual dan sebagainya, namun peranan dan kedudukan kyai di dalam suatu pesantren tetap menjadi tokoh atau menjadi pemimpin yang tertinggi serta merupakan ciri khas pesantren.

⁵⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem*-----, hlm. 66

b. Masjid

Dalam pesantren, masjid dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek shalat lima waktu, khutbah dan shalat jum'at, serta pengajaran kitab-kitab kuning. Biasanya, yang pertama didirikan oleh seorang kyai yang hendak mengembangkan sebuah pesantren adalah masjid.

Masjid adalah sebagai pusat kegiatan ibadah dan belajar mengajar. Masjid merupakan sentral sebuah pesantren karena pada tahap awal tertumpu seluruh kegiatan di lingkungan pesantren, baik yang berkaitan dengan ibadah, shalat berjama'ah, zikir, wirid, doa, i'tiqaf dan juga kegiatan belajar mengajar.⁶⁰

Fungsi masjid pada pesantren tradisional adalah sebagai central berbagai kegiatan, baik dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah, sembahyang jum'at, dan pengajaran-kitab-kitab Islam klasik. Sedangkan pada pesantren modern fungsi masjid sedikit berkurang, hal ini antara lain disebabkan oleh tersedianya ruangan-ruangan kelas untuk belajar santri baik tempat praktek ibadah maupun tempat belajar Islam kitab-kitab klasik.

Keadaan seperti ini adalah seiring dengan perkembangan jumlah santri maka pelajaran berlangsung di bangku, tempat khusus, dan ruangan-ruangan khusus untuk halaqah-halaqah. Perkembangan

⁶⁰ Yahmadi, *Modernisasi Pesantren, (Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hlm. 64

terakhir menunjukkan adanya ruangan kelas-kelas sebagaimana terdapat pada madrasah-madrasah.⁶¹

c. Santri

Ada dua kategori santri, yaitu santri mukim dan santri kalong. *Santri mukim*, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren tersebut biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memegang tanggung jawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari, mereka juga memikul tanggung jawab mengajar santri-santri muda tentang kitab-kitab besar dan menengah.

Santri kalong adalah murid-murid yang berasal dari desa-desa di sekeliling pesantren, yang biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajaran di pesantren, mereka bolak-balik dari rumahnya sendiri. Biasanya perbedaan antara pesantren besar dan pesantren kecil dapat dilihat dari komposisi santri kalong. Semakin besar sebuah pesantren, akan semakin besar sebuah pesantren, akan semakin besar jumlah santri mukimnya. Dengan kata lain, pesantren kecil akan memiliki banyak santri kalong daripada santri mukim.⁶²

d. Pondok

Selain berfungsi sebagai asrama santri, pondok juga berfungsi sebagai tempat latihan santri untuk mengembangkan keterampilan kemandirian agar siap hidup mandiri dalam masyarakat sesudah tamat.

⁶¹ Abdurrahman Wahid, *Pesantren Masa Depan : Wacana Pemberdayaan dan Transformasi*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1998), hlm. 222

⁶² Abdurrahman Wahid, *Pesantren Masa-----*, hlm. 52

e. Kitab kuning

Di kalangan pesantren, kitab-kitab Islam klasik karangan para ulama dahulu disebut kitab kuning, karena warna kertas dari kitab-kitab tersebut kebanyakan berwarna kuning. Ada delapan macam pengetahuan yang diajarkan dalam kitab kuning, yaitu mencakup *nahwu* dan *sharaf*, fikih, *ushul fiqh*, hadits, tafsir, tauhid, tasawuf, dan cabang-cabang lain seperti *tarikh* dan *balaghah*.

D. VALUE CHAIN MODEL

1. Konsep Value Chain Model

Value chain model pada dasarnya merupakan suatu cara sistematis yang dapat digunakan untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi yang diperlukan untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing.⁶³ Cara atau teknik tersebut dicetuskan pertama kali oleh Porter pada tahun 1985 yang fungsinya adalah untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing suatu perusahaan dalam dunia industri.

Rantai nilai (*value chain*) adalah pola yang digunakan perusahaan untuk memahami posisi biaya dan untuk mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan untuk memfasilitasi implementasi dari strategi tingkat bisnisnya. Rantai nilai menunjukkan bagaimana sebuah produk/jasa bergerak dari tahap perancangan ke pelanggan akhir.⁶⁴ Rantai nilai menggambarkan berbagai

⁶³ Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terj. Tim Penerbit. (Tangerang : KARISMA Publishing Group. 2008), hlm. 51

⁶⁴ (Merisa, 2010).

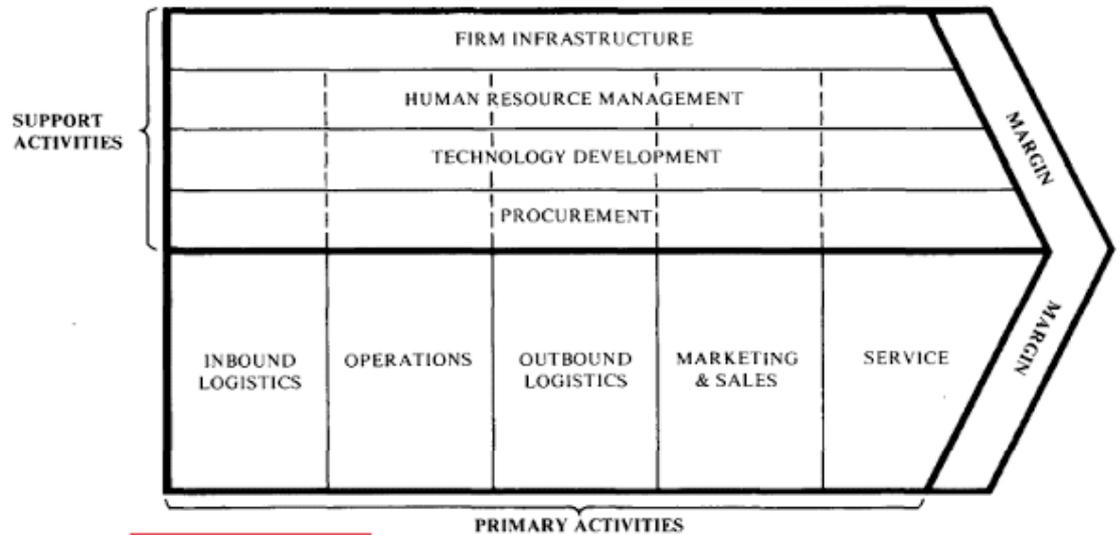
kegiatan yang diperlukan untuk membawa produk atau jasa dari konsepsi, melalui berbagai tahapan produksi (melibatkan kombinasi transformasi fisik dan masukan dari berbagai produsen jasa), pengiriman pada konsumen akhir, dan pembuangan akhir setelah digunakan.

Model rantai nilai merupakan alat analisis yang berguna untuk mendefinisikan kompetensi inti di mana perusahaan dapat mengejar keunggulan kompetitif yaitu a) keunggulan biaya, dengan memahami biaya dan menekannya keluar dari aktivitas penambahan nilai, b) diferensiasi, dengan berfokus pada aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kompetensi inti dan kemampuan untuk melakukannya lebih baik dari pada pesaing.

2. Komponen Value Chain Model

Dalam konsep *value chain model*, aktivitas nilai selalu dibagi menjadi dua jenis, yaitu aktivitas inti (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) yang dapat dilihat pada bagan 2.1. Aktivitas inti adalah aktivitas yang terlibat dalam proses penambahan nilai pada produknya. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas yang mendukung aktivitas inti dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan, teknologi, sumber daya manusia dan berbagai fungsi di perusahaan.⁶⁵ Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa aktivitas inti adalah aktivitas utama dari sebuah perusahaan, sedangkan aktivitas pendukung adalah sebagai pendukung agar aktivitas inti dapat berjalan dengan baik.

⁶⁵ Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing.....*, hlm. 57



Bagan 2.1. *Value chain model* Porter

a) *Primary Activities*

- 1) *Inbound Logistics*. Aktivitas yang berhubungan dalam penerimaan, penyimpanan, input kepada produk, seperti: penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan transportasi, dan pengembalian pada pemasok.
- 2) *Operations*. Aktivitas yang berhubungan dengan merubah bahan baku menjadi barang jadi, seperti: pengemasan, pemasangan, perawatan, pengujian kembali, pengoperasian fasilitas, dan pemeliharaan peralatan.
- 3) *Outbound Logistics*. Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk secara fisik kepada konsumen, seperti: penggudangan barang jadi, penanganan material, pengoperasian kendaraan pengiriman barang, pemrosesan pemesanan, dan penjadwalan.

- 4) *Marketing and Sales*. Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana yang dapat digunakan pembeli dalam membeli sebuah produk, seperti: melalui iklan, promosi, tenaga penjualan, penetapan jumlah kuota, hubungan penyalur, dan penetapan harga.
 - 5) *Service*. Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti: instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian produk.
- b) *Support Activities*
- 1) *Procurement*. Merujuk pada fungsi pembelian dari input yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada input yang dibeli itu sendiri, melainkan input yang mencakup bahan baku, pemasok, dan bahan pendukung lainnya, serta aset seperti mesin, peralatan kantor, maupun gedung. Walaupun input yang dibeli biasanya dihubungkan dengan aktivitas primer, input yang dibeli ada dalam setiap aktivitas nilai termasuk aktivitas pendukung. Pembelian secara baik yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi biaya dan kualitas input yang dibeli, dan juga aktivitas lain yang dihubungkan dengan penerimaan dan pemakaian input, serta interaksi dengan para pemasok.
 - 2) *Technology Development*. Terdiri dari sejumlah aktivitas yang dikelompokkan secara luas mulai dari teknologi yang digunakan dalam menyiapkan dokumen dan mendistribusikan barang jadi sampai dengan teknologi yang melekat dalam produk yang dihasilkan.

- 3) *Human Resource Management*. Terdiri dari aktivitas-aktivitas yang meliputi: perekrutan, penyewaan, pelatihan, pengembangan tenaga kerja, dan kompensasi untuk semua jenis personil. Manajemen sumber daya mempengaruhi keunggulan bersaing melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan dan biaya pengangkatan dan pelatihan.
- 4) *Firm Infrastructure*. Terdiri dari sejumlah aktivitas yang meliputi: manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah, dan manajemen mutu. Infrastruktur berbeda dengan aktivitas pendukung lainnya yang mendukung keseluruhan rantai nilai dan bukan aktivitas individual. Bergantung pada apakah perusahaan terdiversifikasi atau tidak, infrastruktur perusahaan mungkin berdiri sendiri atau dibagi antara unit usaha dan tingkat perusahaan.

E. SISTEM MANAJEMEN PONDOK PESANTREN

Jika konsep *value chain model* yang dicetuskan Porter tersebut diadaptasi kedalam pondok pesantren, maka setiap pondok pesantren dapat dikatakan sebagai sekumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan dan mendukung produknya, atau dalam hal ini adalah santrinya. Cara paling relevan untuk menganalisisnya adalah dengan membangun *value chain model*.⁶⁶

Ketika akan menganalisis manajemen pondok pesantren dengan pendekatan *value chain model*, maka paling mudah adalah dengan melihatnya

⁶⁶ Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing*....., hlm. 55

sebagai sebuah sistem. Dalam teori sistem, manajemen pondok pesantren dapat dikatakan sebagai sebuah sistem yang didalamnya terdapat sub-sistem, yang mana dalam sub-sistem tersebut terdapat sub-subsistem. Dengan melihatnya sebagai sebuah sistem, maka kita akan dapat mengkategorikan mana sub-sistem yang termasuk ke dalam *primary activities* maupun *supporting activities*. Selanjutnya untuk memahami sistem manajemen pondok pesantren, paling tepat adalah dengan melihat kepada struktur organisasi pondok pesantren tersebut. Sehingga kita bisa dengan mudah menganalisis keterkaitan antar sub-sistem berdasarkan kepada *jobdesc* masing-masing sub-sistem.

Tidak ada standar baku dalam struktur organisasi pondok pesantren, masing-masing pesantren memiliki perbedaan dalam membentuk struktur organisasinya. Namun secara teoritik organisasi pondok pesantren dapat berbentuk sederhana maupun kompleks, tergantung kebutuhan pondok pesantren. Adapun bentuk sederhana dari struktur pondok pesantren adalah terdiri dari Kyai, sekretaris, bagian pendidikan, bagian *ubudiyah* atau peribadatan, bagian logistik, bagian kesejahteraan dan bagian hubungan masyarakat.⁶⁷

Sedangkan bentuknya yang lebih kompleks, struktur organisasi pondok pesantren selain memuat 7 (tujuh) sub-sistem diatas juga memuat sub-subsistemnya. Lebih jelasnya, sub-sistemnya adalah sebagai berikut:

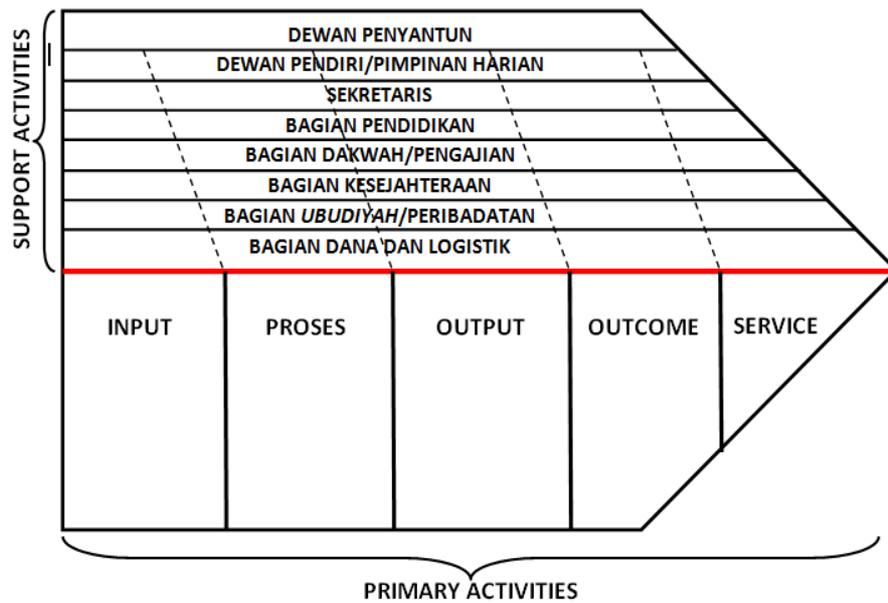
- a. Dewan Penyantun
- b. Dewan Pendiri dan Pimpinan Harian

⁶⁷ Abdul Rahman Shaleh. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. (Jakarta: Depag RI, 1985), hlm. 59

- c. Sekretaris
- d. Bagian Pendidikan, dengan sub-subsistemnya: madrasah, perpustakaan, pramuka dan ketrampilan
- e. Bagian Dakwah/Pengajian, dengan sub-subsistemnya: pengajian, dakwah dan majlis ta'lim
- f. Bagian Kesejahteraan, dengan sub-subsistemnya: asrama, kesehatan, olahraga, pengabdian masyarakat.
- g. Bagian *Ubudiyah*/Peribadatan, dengan sub-subsistemnya: kemasjidan, ibadah sosial dan bimbingan ibadah.
- h. Bagian Dana dan Logistik, dengan sub-subsistemnya: ekonomi, workshop dan koperasi.⁶⁸

Dengan pendekatan seperti diatas, maka *value chain model* ketika ditarik kedalam sistem manajemen pondok pesantren akan didapatkan model seperti dibawah ini. Struktur sistem yang dipakai adalah struktur organisasi yang kompleks namun hanya memuat sub-sistemnya saja. *Value chain model* versi pesantren ini adalah model secara umum saja, karena mungkin sub-sistemnya akan berubah sesuai kondisi di lapangan nantinya.

⁶⁸ Abdul Rahman Shaleh. *Pedoman Pembinaan*-----, hlm. 60



Bagan 2.2. *Value chain model* untuk pondok pesantren
 Sumber : diadaptasi dari *value chain model* generik Porter

1. Primary Activities

Secara umum, terdapat 5 (lima) kategori yang dapat digolongkan kedalam aktivitas inti, yaitu: *input*, *process*, *output*, *outcome* dan *service*. Pengkategorian ini didasarkan pada pembagian yang ada pada model asli dari *value chain model*. Berikut penjelasannya:

- a. *Input (inbound logistics)* : dalam konteks lembaga pendidikan, aktivitas yang termasuk ke dalam input adalah kegiatan atau aktivitas pencarian dan penerimaan “bahan”, seperti penerimaan peserta didik baru, rekrutmen guru, penjadwalan, silabus, fasilitas kegiatan belajar-mengajar dan sebagainya.
- b. *Process (operations)*: merupakan aktivitas mengolah peserta didik menjadi sesuatu yang lebih bernilai, dengan kata lain proses penambahan

nilai pada peserta didik, seperti kegiatan belajar-mengajar, pendampingan, ekstrakurikuler dan sebagainya.

- c. *Output (outbound logistics)*: merupakan aktivitas yang berkaitan dengan persiapan penyaluran peserta didik yang telah mendapatkan penambahan nilai, seperti pemberian ijazah, penerbitan SKL, koneksitas studi lanjut, dan sebagainya.
- d. *Outcome (marketing)*: adalah aktivitas yang bertujuan untuk memasarkan keunggulan peserta didik yang telah mendapat penambahan nilai, seperti kerjasama kelembagaan, pembentukan citra positif, dan sebagainya.
- e. *Service* : merupakan aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan layanan “purna-jual” untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas peserta didik yang telah lulus, seperti membuat jaringan alumni, kegiatan reuni dan sebagainya.

2. Support Activities

Selain aktivitas inti, dalam sistem manajemen di pondok pesantren juga terdapat aktivitas pendukung. Aktivitas ini merupakan aktivitas yang mendukung aktivitas inti dan mendukung satu sama lain antar aktivitas pendukung. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa aktivitas pendukung adalah sebagai penyokong agar aktivitas inti dapat berjalan dengan baik. Yang termasuk kedalam aktivitas pendukung adalah:

- a. Dewan Penyantun, merupakan sub-sistem yang berisikan pihak penyokong dana bagi kelangsungan hidup pondok pesantren. Namun

keberadaan sub-sistem ini juga tergantung kepada model pendanaan pondok pesantren tersebut, karena ada beberapa pesantren yang mandiri dengan hanya mengandalkan dana pribadi dari Kyai.

- b. Dewan Pendiri dan Pimpinan Harian, merupakan sub-sistem yang berisikan Kyai beserta jajaran pengasuh lainnya. Bentuknya bisa berbeda antar pesantren tergantung bagaimana sistem pengelolaannya, terutama pesantren yang telah dikelola oleh generasi penerus dari Kyai pendirinya.
- c. Sekretaris, merupakan sub-sistem yang berkaitan dengan kegiatan administrasi umum dalam pondok pesantren.
- d. Bagian Pendidikan, adalah sub-sistem yang berisi aktivitas yang menjamin keberlangsungan kegiatan belajar-mengajar formal di pondok pesantren. Sub-sistem ini bisa ditiadakan jika pesantren tersebut belum terdapat sekolah formal.
- e. Bagian Dakwah/Pengajian, adalah sub-sistem yang berkaitan dengan keberlangsungan kegiatan keislaman di pondok pesantren. Dalam beberapa pesantren, sub-sistem ini bisa dijadikan satu dengan bagian pendidikan.
- f. Bagian Kesejahteraan, merupakan sub-sistem yang berkaitan dengan kesejahteraan peserta didik dan tenaga pengajar di pondok pesantren, seperti penyediaan asrama, fasilitas kesehatan, olahraga dan sebagainya.
- g. Bagian *Ubudiyah*/Peribadatan, adalah sub-sistem yang bertanggungjawab atas keberlangsungan aktivitas ibadah di pondok pesantren.

- h. Bagian Dana dan Logistik, adalah sub-sistem yang berkaitan dengan penyediaan sumber dana bagi pondok pesantren, baik sumber dana mandiri maupun kerja sama dengan pihak luar.

Yang harus digarisbawahi lagi dalam *value chain model* versi pondok pesantren yang peneliti buat diatas, model tersebut adalah masih berupa model secara umum. Model tersebut dapat berubah sesuai dengan kondisi lapangan pondok pesantren yang akan diteliti. Tapi setidaknya, model tersebut dapat menjadi panduan ketika akan melihat bagaimana sistem manajemen pondok pesantren berjalan.

3. Komponen dalam Pondok Pesantren

Ketika menggunakan pendekatan *value chain model*, maka kita perlu juga untuk mengetahui komponen apa saja yang terlibat didalam sistem manajemen pondok pesantren. Komponen tersebut biasanya disebut dengan sumberdaya pesantren. Untuk mengkaji tentang sumberdaya dalam sistem manajemen pesantren, maka peneliti menggunakan pendekatan unsur manajemen 5M yang dicetuskan oleh Harrington Emerson, yakni *man, method, money, machine* dan *material*.⁶⁹ Pendekatan ini peneliti anggap dapat menggambarkan sumberdaya di pesantren secara menyeluruh.

a. Man

Yang dimaksud *man* disini ada seluruh anggota atau sumber daya manusia yang berada didalam suatu organisasi. Dalam konteks pondok

⁶⁹ Presthus Robert. *Public Administration*. (New York: Ronald Press Company, 1960), hlm. 45

pesantren, yang termasuk unsur ini adalah kyai, pengurus struktural, pengurus asrama, tenaga pengajar, tenaga kependidikan dan santri.

b. Method

Metode merupakan cara-cara yang digunakan oleh pondok pesantren dalam proses penambahan nilai pada santrinya. Umumnya pondok pesantren menerapkan metode pendidikan non-formal seperti madrasah diniyah dimana kitab yang diajarkan disesuaikan dengan kelasnya. Namun pada beberapa pondok lainnya, santri juga diberikan kesempatan untuk mengenyam pendidikan formal, baik di sekolah yang dikelola sendiri maupun bekerja sama dengan sekolah di luar pesantren.

c. Money

Secara umum, *money* dapat dikatakan sebagai modal atau sumber dana yang digunakan untuk pembiayaan kegiatan pondok pesantren. *Money* merupakan unsur yang dapat diabaikan karena biasanya keberlangsungan aktivitas penambahan nilai di pondok pesantren sering berkaitan dengan unsur ini. Salah satunya seperti berapa uang yang dibutuhkan untuk membayar sumber daya manusia, berapa uang dibutuhkan untuk membeli fasilitas, dan seterusnya.

d. Machine

Di dalam konteks sistem manajemen pondok pesantren, *machine* dapat diartikan sebagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan dan menyokong aktivitas penambahan nilai pada santri. Contohnya seperti penyediaan asrama, masjid, perpustakaan, klinik kesehatan, kelas, dan sebagainya.

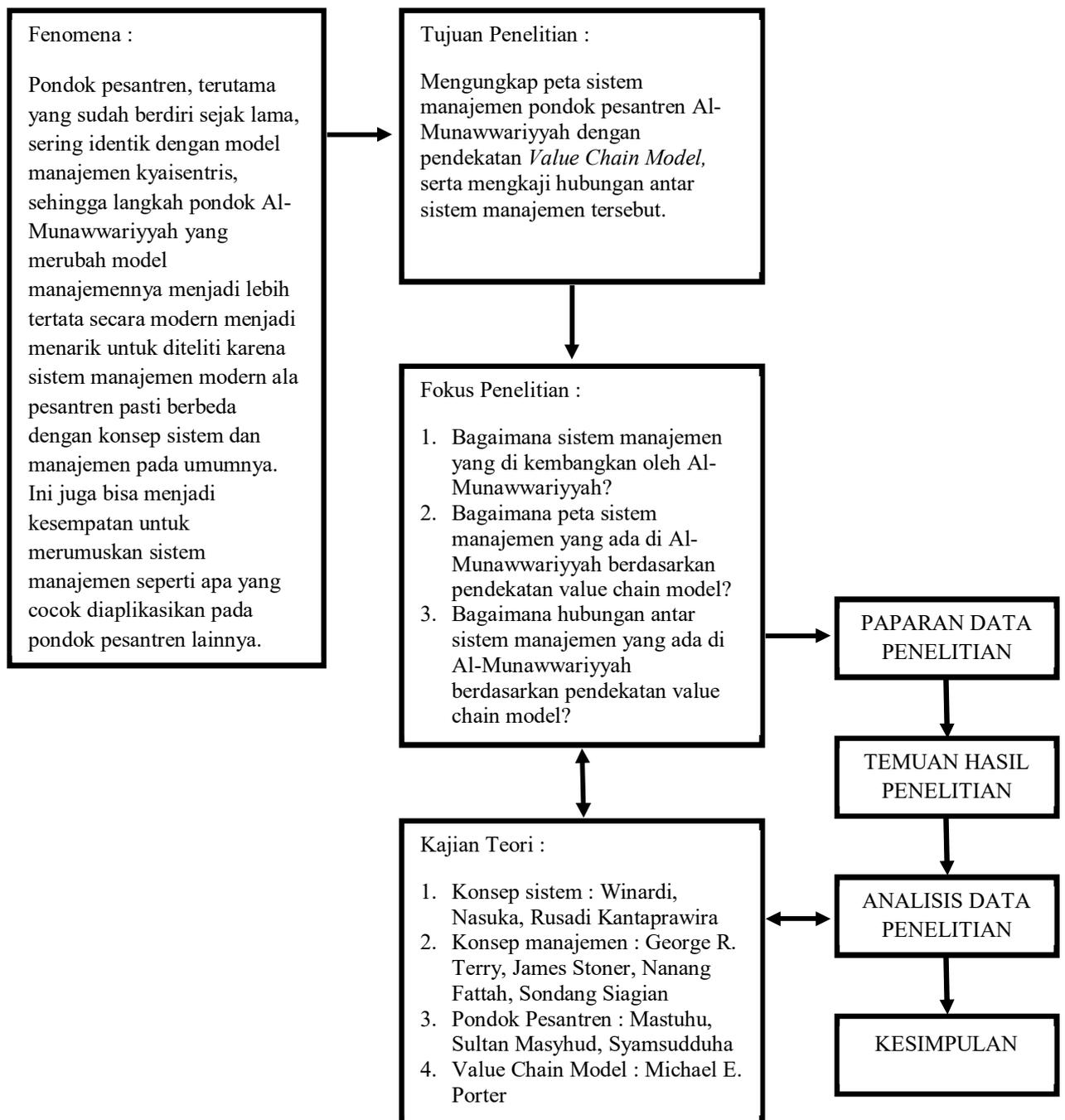
e. Material

Unsur *materials* biasanya merujuk pada “barang mentah” yang akan diproses oleh pondok pesantren menjadi “barang jadi”, dalam hal ini berupa santri yang baru masuk ke pondok pesantren. Namun unsur *materials* dapat juga merujuk kepada komponen pembelajaran yang berperan dalam proses penambahan nilai, seperti kurikulum, silabus, kitab kuning, dan sebagainya.

Manajemen pondok pesantren merupakan sesuatu yang kompleks dan unik karena seperti disampaikan pada konteks penelitian, seringkali tersendat oleh adanya rasa *taqdim* dan sungkan kepada Kyai. Namun dengan melihatnya sebagai sebuah sistem dengan pendekatan *value chain model*, manajemen pondok pesantren dapat diurai keterkaitan antar sub-sistem sehingga dapat dianalisis dan diketahui sub-sistem mana yang perlu diperhatikan dan sub-sistem mana yang dapat diangkat sebagai keunggulan bersaing sebagaimana yang dijelaskan Porter pada bukunya.

Analisis dengan menggunakan *value chain model* akan membantu pondok pesantren untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Aktivitas-aktivitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktivitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus.

Bagan 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif adalah: 1) untuk memotret sistem pondok pesantren, 2) untuk memotret manajemen di pondok pesantren, serta 3) untuk menganalisis sistem manajemen di pondok pesantren. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses penelitian untuk mengungkap sistem manajemen pondok pesantren yang ada secara alamiah dan tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak memengaruhi dinamika yang terjadi.¹⁵⁶ Pengumpulan data penelitian tersebut tidak ditempuh dengan prosedur statistik yakni penghitungan atau penjumlahan, namun pengumpulan data didasarkan pada suatu eksplorasi tentang manusia, gejala, latar, peristiwa dan dokumentasi secara alami.¹⁵⁷ Dengan demikian, data yang dikumpulkan berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Syamsul Bahri & Fakhry Zamzam, *Model Penelitian Kuantitatif; Berbasis SEM-AMOS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hlm. 4.

¹⁵⁷ Eko Sugiarto, *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi & Tesis*, (Yogyakarta: Suaka Media, 2015), hlm. 8

¹⁵⁸ Lexy Moleong, J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 4.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Dalam hal ini Nana Syaodih Sukmadinata menjelaskan bahwa studi kasus merupakan studi penelitian yang dilakukan terhadap suatu kesatuan sistem. Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terkakit oleh tempat, waktu, atau ikatan tertentu. Secara singkatnya, studi kasus adalah suatu penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, memperoleh pemahaman dari kasus tersebut.¹⁵⁹

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif instrument penelitian adalah peneliti sendiri. Instrument penelitian tidak bersifat eksternal atau objektif, akan tetapi internal atau subjektif yaitu peneliti itu sendiri tanpa menggunakan angket atau eksperimen. Oleh karena itu kehadiran para peneliti secara langsung di lapangan penelitian yakni di pondok pesantren Al-Munawwariyyah Malang merupakan suatu keharusan dalam penelitian kualitatif.

Dengan demikian, peneliti hadir secara langsung ke lokasi untuk menemui dan mengenal mereka dengan baik, melakukan interaksi dan komunikasi dengan wawancara, mengamati dan memahami beberapa aktifitas, dan menelaah data berkas, dokumen, dan arsip yang kesemuanya

¹⁵⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 4

berkaitan seputar sistem manajemen pondok pesantren.¹⁶⁰ Dalam penelitian ini, peneliti sebagai pengamat non partisipan yakni peneliti tidak mengharuskan melibatkan diri secara langsung ke dalam setiap peristiwa penelitian karena tidak memungkinkannya meneliti semua aktifitas yang dilakukan.¹⁶¹ Kehadiran peneliti ke lokasi penelitian harus secara jelas telah mendapatkan izin meneliti dan memahami maksud dan tujuan penelitian.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah yang terletak di desa Sudimoro kecamatan Bululawang kabupaten Malang. Lokasi penelitian ini dipilih karena pondok ini merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang mengalami perubahan pola manajemen sepeninggal Kyai pendirinya, dimana sebelumnya berupa kepemimpinan sentral Kyai kemudian berubah menjadi pola manajemen modern. Yang menjadikannya lebih menarik adalah karena pondok ini merupakan pondok tahfidzul Qur'an namun juga memiliki beberapa lembaga pendidikan formal didalamnya, sehingga pasti terjadi proses sistem manajemen pondok yang cukup kompleks dalam mengelolanya.

¹⁶⁰ Burhan Bengin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 93.

¹⁶¹ Rulam Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), Cet. Ke 1, hlm. 169.

D. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, peneliti telah mencari data berupa fakta atau keterangan yang berkenaan dengan sistem manajemen di lapangan penelitian, yaitu di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Malang. Sesuai dengan fokus penelitian ini, maka data yang telah diambil adalah seputar sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan menggunakan pendekatan *value chain model*, peta sistemnya dan kemudian hubungan antar sistem yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah. Sedangkan yang menjadi sumber data adalah berbagai komponen yang ada di lapangan penelitian yang terbagi menjadi 2 (dua) bagian, *pertama* adalah melalui informan atau narasumber. Dengan peneliti sebagai instrument kunci penelitian, maka dalam hal ini peneliti telah berusaha menggali data dari para informan yang terkait dengan sistem manajemen. Berdasarkan tema penelitian yaitu sistem manajemen pondok pesantren maka informan yang dipilih adalah para pengurus dari beberapa tingkatan struktural serta pimpinan pondok pesantren tersebut. *Kedua*, melalui dokumen atau arsip, literature-literatur yang berkenaan dengan sistem manajemen pondok pesantren. Data-data tersebut kemudian telah digabungkan dan dikaitkan dengan fokus penelitian menggunakan pendekatan *value chain model* sehingga dapat memberikan gambaran tentang objek penelitian.

E. Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang memadai, sesuai dengan fokus penelitian, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua teknik pengumpulan data tersebut, yaitu:

1. Wawancara

Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti yaitu wawancara mendalam. Alasan peneliti menggunakan jenis ini ialah karena peneliti ingin menggali keterangan secara langsung kepada responden untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal,¹⁶² dan mendapatkan informasi yang kompleks baik dari pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi.¹⁶³ Sebagaimana menurut Moleong, wawancara mendalam merupakan proses menggali informasi secara mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian. Dalam hal ini metode wawancara mendalam yang dilakukan dengan adanya daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.¹⁶⁴

Peneliti telah melakukan wawancara mendalam terhadap beberapa informan seperti beberapa pengurus struktural dan pimpinan pondok pesantren. Sebelumnya peneliti juga membuat pedoman wawancara sesuai kebutuhan penelitian. Adapun pertanyaan penelitian yang dibuat peneliti adalah berdasarkan fokus dan pertanyaan penelitian pada bab 1, yaitu meliputi sistem manajemen yang dikembangkan, peta sistem manajemen dan hubungan antar subsistem manajemen di pondok

¹⁶² H. B. Sutopo, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Surakarta: UNS Press, 2006), hlm. 72.

¹⁶³ Sulistyio Basuki, *Metode Penelitian*, (Jakarta, Wedatama Widya Sastra, 2006), hlm. 173

¹⁶⁴ Lexy Moleong, J., *Metodologi Penelitian*----- hlm. 186

pesantren Al-Munawwariyyah dengan pendekatan *value chain model*.

Berikut panduan awal wawancara terkait fokus penelitian.

Tabel 3.1 Wawancara

No.	Fokus Penelitian	Informan	Tema Pertanyaan
1.	Sistem manajemen yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	a. Pengasuh pondok pesantren b. Pengurus pondok pesantren	a. Siapakah inisiator pembentukan sistem manajemen di pondok? b. Siapa saja yang dilibatkan dalam pembentukan sistem manajemen di pondok? c. Kapan proses itu dilakukan? d. Bagaimana proses pembentukan sistem manajemennya? e. Apa saja yang menjadi pertimbangan ketika membentuk sistem manajemen tersebut?
2.	Peta sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan <i>value chain model</i>	a. Pengasuh pondok pesantren b. Pengurus pondok pesantren c. Santri d. Stakeholder	a. Bagaimana langkah-langkah implementasi sistem manajemen di pondok? b. Adakah kegiatan khusus dalam menerapkan sistem manajemen tersebut? c. Siapa pihak-pihak yang dilibatkan dalam implementasi sistem manajemen tersebut? d. Adakah standar keberhasilan dalam implementasi sistem manajemen di pondok?
3.	Hubungan antar sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	a. Pengasuh pondok pesantren b. Pengurus pondok pesantren c. Santri d. Stakeholder	a. Setelah diterapkan, bagaimana hasil implementasi sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah? b. Bagaimana tanggapan anda tentang implementasi sistem manajemen di pondok selama ini? c. Adakah masukan terkait sistem manajemen di pondok?

2. Dokumentasi

Dokumen menurut Sugiyono merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹⁶⁵ Dalam penelitian ini peneliti telah mengambil data dari dokumen tertulis dan gambar. Adapun dokumen

¹⁶⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 240

yang menjadi sumber data dalam penelitian ini meliputi dokumen profil madrasah, *jobdesk* masing-masing unsur sistem, program kerja pondok, dokumen kerjasama (MOU), program unggulan, rekapitulasi jumlah santri 2 tahun terakhir, serta beberapa dokumen lainnya. Foto-foto yang termasuk sumber data meliputi foto kegiatan yang berkaitan dengan berlangsungnya proses sistem manajemen seperti foto rapat, foto penerimaan santri baru, foto kegiatan pondok dan beberapa kegiatan lainnya.

Tabel 3.2 Dokumentasi

No.	Fokus Penelitian	Jenis Dokumen
1.	Sistem Manajemen yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	a. Profil, visi misi dan struktur organisasi pondok pesantren b. Data pengurus, <i>jobdesk</i> pengurus dan SK pengangkatan pengurus c. Program kerja pondok pesantren
2.	Peta sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan <i>value chain model</i>	a. Profil, visi misi dan struktur organisasi pondok pesantren b. Data pengurus, <i>jobdesk</i> pengurus dan SK pengangkatan pengurus c. Program kerja pondok pesantren
3.	Hubungan antar sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	a. <i>Jobdesk</i> kepengurusan pondok b. Program kerja pondok pesantren

F. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi.¹⁶⁶ Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis Spradley, yaitu model analisis data kualitatif yang

¹⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*-----, hlm. 244

dikemukakan oleh James Spradley pada tahun 1980. Model analisis yang dipilih untuk digunakan oleh peneliti adalah model analisis Domain.

Analisis Domain dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau obyek penelitian. Data diperoleh dari *grand tour* dan *minitour questions*. Hasilnya adalah gambaran umum tentang obyek yang diteliti, yang sebelumnya belum pernah diketahui.¹⁶⁷ Dalam analisis ini informasi yang diperoleh belum mendalam, namun sudah menemukan domain-domain atau kategori dari situasi sosial yang diteliti.

Di sini, dalam permulaan penelitian, peneliti mengumpulkan data apa saja yang diperlukan untuk mendapatkan gambaran umum dari sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah Malang. Semua kemungkinan data yang bisa digunakan dalam penelitian dikumpulkan satu per satu. Kemudian data yang berhasil dikumpulkan telah dipisah-pisahkan berdasarkan kebutuhan peneliti dan dilakukan pengamatan terhadap data tersebut, sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan awal. Setelah didapatkan gambaran secara umum, peneliti mulai menyusun pedoman wawancara yang berisi pertanyaan yang masih bersifat umum, guna mendapatkan konfirmasi dari kesimpulan awal. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, peneliti mencoba melewati beberapa prosedur untuk mendapatkan izin dan rekomendasi dari pengasuh atau pimpinan pondok Al-Munawwariyyah. Menurut peneliti, izin dan rekomendasi ini penting karena akan memberikan kemudahan akses ke dalam pondok pesantren.

¹⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian*-----, hlm. 256

Gambaran atau pola-pola tertentu yang ditemukan dalam data, kemudian oleh peneliti dihubung-hubungkan, dan direka-reka sehingga bisa terlihat gambaran secara utuh dan menyeluruh dari data yang telah terkumpul. Data sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah Malang yang sudah diolah dalam analisis Domain, bisa jadi muncul hubungan saling mempengaruhi atau pengungkapan penyebab terjadinya pola-pola tertentu yang muncul. Sehingga sampai di sini, peneliti sudah mampu membuat kesimpulan awal mengenai “benang merah” atas permasalahan yang muncul di awal. Setelah analisis data Spradley dilakukan, selanjutnya data dimasukkan kedalam *value chain model* untuk dilakukan analisis agar dapat diperoleh kesimpulan bagaimana sistem manajemen pondok pesantren di Al-Munawwariyyah berjalan dengan melihat keterkaitan antar sub-sistemnya.

G. Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan dan sebagai upaya mengurangi kesalahan dalam proses penelitian. Penelitian ini menggunakan dua jenis pengujian data atau yang biasa disebut sebagai triangulasi data, yaitu triangulasi metode dan triangulasi sumber data.

Triangulasi metode, berarti peneliti menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Misalnya, peneliti telah menggunakan observasi partisipatif dan

wawancara mendalam secara bersamaan ketika mengamati kegiatan rapat bulanan pengurus agar peneliti terhindar dari kesalahan pengamatan.

Sedangkan triangulasi sumber data, berarti untuk mengecek kebenaran suatu data peneliti telah memeriksanya pada sumber data yang berbeda. Misalnya, dari pimpinan pondok diperoleh diperoleh data bahwa rapat bulanan pengurus berjalan dengan teratur setiap awal bulan, maka peneliti telah memastikan kebenaran data tersebut dengan melihat dokumen notulen rapat bulanan pengurus.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian*-----, hlm. 330

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Latar Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah

Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah secara resmi berdiri pada tanggal 7 Syawal 1402 H yang bertepatan dengan tanggal 28 Juli 1983 M.¹⁶⁹ Menurut pendiri pondok ini, yakni almarhum KH. Moh. Maftuh Sa'id, pada awalnya beliau tidak memiliki niat untuk mendirikan pondok pesantren, apalagi pondok khusus Tahfidzul Qur'an khusus anak-anak.

Semua bermula ketika beliau sering mengajak putri pertamanya yang bernama Nurul Hafsa yang saat itu masih duduk di kelas II SD untuk ikut mengaji di acara Nuzulul Qur'an di Masjid AnNuur di Kidul Pasar Malang.¹⁷⁰ Hal ini menimbulkan kekaguman sehingga ada salah satu warga yang ingin menitipkan kedua anaknya untuk ikut dibimbing oleh beliau. Berawal dari sinilah, kemudian lambat laun semakin banyak masyarakat yang ikut menitipkan putra-putrinya untuk ikut mengaji.

Seluruh santri yang mengaji al-Qur'an di Kyai Maftuh tetap diwajibkan untuk bersekolah formal, sehingga pada pagi hari mereka

¹⁶⁹ Budi. *Pesantren Al-Munawwariyyah Malang*.
<https://www.laduni.id/post/read/31895/pesantren-al-munawwariyyah-kab-malang>. Diakses tanggal 24 April 2020

¹⁷⁰ Mohamad Asrori, Tesis: "*Implementasi Pembelajaran Tahfidzul Qur'an di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Malang*" (Malang: UIN Maliki, 2017) Hal. 54

bersekolah di SDN Sudimoro 02 yang terletak di dekat rumah beliau. Namun melihat jumlah santri yang semakin bertambah, akhirnya tiga tahun kemudian, tepatnya tahun 1986, didirikanlah SDN Sudimoro 03 yang berada di dalam lingkungan pondok pesantren.¹⁷¹ Hal ini berlandaskan kepada faktor keamanan dan kenyamanan para santri mengingat pada saat itu rentang usia para santri yang masih anak-anak sehingga masih rentan jika berada diluar area pondok.

Pada awal berdiri, kegiatan mengaji hanya dilakukan di rumah kontrakan beliau yang berada di sebelah SDN Sudimoro 02 yang hanya seluas 8 x 7 meter saja.¹⁷² Seiring berjalannya waktu serta semakin bertambahnya jumlah santri, akhirnya hingga sekarang Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah sudah memiliki lahan seluas lebih dari 5 hektar. Saat ini pondok Al-Munawwariyyah sudah memiliki 7 kompleks asrama, dimana 4 kompleks asrama dipergunakan untuk santri putri dan 3 kompleks asrama untuk santri putra.

Dikutip dari beberapa sumber, selama proses perkembangan pondok pesantren ini hanya berprinsip pada '*Kurdi*' alias *sukur dadi* yang maksudnya adalah bertahap sesuai kebutuhan santri dengan dana seadanya, serta hanya bermodalkan '*Cengkir*' alias *kencenge pikir* yang maksudnya adalah beliau akan berupaya semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan santri baik secara lahir maupun batin sehingga Al-

¹⁷¹ --. *Sejarah singkat*. <https://www.sdnsudimoro3.sch.id/post/213/sejarah-singkat>. Diakses tanggal 23 Februari 2020

¹⁷² Rizki Kharidotul Fitriyah, Skripsi: "*efektivitas penghafalan al-quran terhadap santri menstruasi (studi kasus di ponpes al-munawwariyyah malang dan Al-hikmatul hidayah surabaya)*". (Surabaya: UIN SA. 2020). Hal. 52

Munawwariyyah bisa bertahan dan berkembang hingga seperti saat ini.¹⁷³

2. Profil Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah

Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah terletak di Desa Sudimoro Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang Jawa Timur, tepatnya sekitar 14 km dari Terminal Gadang Malang.¹⁷⁴ Meskipun berada di kawasan padat penduduk dan dikelilingi areal ladang tebu, namun pondok ini masih sangat mudah dijangkau karena berada tepat di pinggir jalan raya. Hingga awal tahun 2021, jumlah santri yang menuntut ilmu di Al-Munawwariyyah adalah sekitar 2.215 anak.¹⁷⁵

Alm. KH. Moh. Maftuh Said selaku pendiri pondok pesantren Al-Munawwariyyah, menyadari bahwa integrasi sistem pendidikan di pesantren harus terus berkembang sesuai kebutuhan zaman agar tetap bertahap dan bersaing. Ini dapat dilihat dari pemaduan sistem pendidikan tradisional ala pesantren dengan sistem pendidikan formal sebagai satu kesatuan sistem pendidikan, sesuai cita-cita pendiri pondok yang ingin mencetak generasi Qur'ani yang tidak hanya mumpuni di bidang pengetahuan agama, namun juga ahli di bidang pengetahuan umum.

¹⁷³ Rizki Kharidotul Fitriyah, Skripsi: "*efektivitas menghafalan al-quran...*" .Hal. 55

¹⁷⁴ --, *Kontak kami*. <https://almunawwariyyah.sch.id/kontak-kami/>. Diakses tanggal 23 Februari 2020

¹⁷⁵ Wawancara dengan Kyai Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021.

Demi mewujudkan suasana yang kondusif dan nyaman untuk para santri, maka Al-Munawwariyyah terus melakukan inovasi secara berkesinambungan dalam segala aspek pendukung, baik dari segi legalitas, sistem pengajaran, sistem jaminan kesehatan hingga penyediaan sarana prasarana yang terus berkembang sesuai kebutuhan. Sebagai contoh, pada tahun 1999 Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah membentuk Yayasan Al-Munawwariyyah dan kemudian diperbarui pada tahun 2015 dengan nomor akte notaris AHU-0025497.AH.01.04 sebagai wadah resmi yang menaungi seluruh lembaga atau usaha yang ada di pondok pesantren.¹⁷⁶

Contoh lainnya adalah perluasan area pondok pada tahun 2015, ketika Al-Munawwariyyah membangun area pondok baru yang dikhususkan untuk santri putra dan untuk area pondok yang lama dikhususkan untuk santri putri. Dengan kata lain dilakukan pemisahan secara total area kegiatan, asrama, masjid dan sekolah untuk santri putra dan santri putri.

Sepeninggal Kyai Maftuh Sa'id pada tahun 2017 silam, kini tongkat estafet kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah dipegang oleh KH. M. Agus Fahim atau yang akrab disapa Kyai Fahim. Beliau merupakan putra laki-laki tertua dari KH. M. Maftuh Said. Banyak inovasi yang dilakukan oleh Kyai Fahim terkait sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah. Sesuai yang telah

¹⁷⁶ Wawancara dengan Kyai Agus Fahim, Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021. Ditambah dengan hasil observasi.

disebutkan di latar belakang, hal ini dilakukan untuk memperbaiki sistem manajemen di pesantren yang pada umumnya bersifat sentralistik menjadi lebih modern. Para pengurus dan komponen lainnya dituntut untuk lebih aktif dan berani untuk mengambil keputusan. Seluruh sumber daya pesantren diupayakan untuk dimanfaatkan secara maksimal sehingga mengurangi ketergantungan kepada pimpinan pesantren dan subsistem yang ada di pondok dapat berjalan layaknya pola manajemen modern.

Pola manajemen yang diterapkan oleh Kyai Fahim mengacu kepada pola manajemen pondok pesantren modern dimana sub-sub sistem bisa menjalankan *jobdesk*-nya masing-masing tanpa harus menunggu keputusan dari Kyai sehingga sosok Kyai atau pimpinan pondok pesantren hanya berperan sebagai tokoh keilmuan, *public figure* dan pengasuh pondok pesantren. Hal inilah yang menjadikan pola manajemen dan sistem manajemen yang ada di Al-Munawwariyyah menjadi unik, karena masih jarang pondok pesantren yang menerapkan pola seperti ini.

3. Lembaga Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah

Dalam suatu lembaga pendidikan Islam, yang menjadi ciri khas utamanya adalah pendidikan non-formalnya yang berkuat pada pendalaman pemahaman agama Islam melalui kitab kuning. Meskipun pada beberapa pondok sudah menambahkan pendidikan formal dengan berbagai pertimbangan, namun tetap yang menjadi ciri khas pondok

pesantren adalah pelajaran kitab-kitabnya. Begitu pula Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah yang juga memiliki lembaga pendidikan formal. Namun bisa dikatakan –meskipun ada integrasi pendidikan– secara umum lembaga pendidikan formal memiliki sistem manajemen yang terpisah dari pondok pesantren.

Maka dalam penelitian ini yang menjadi fokus adalah sistem manajemen pondok pesantren dengan pendidikan khasnya, dengan mengesampingkan lembaga pendidikan formal yang berada di lingkungan pondok pesantren. Pendidikan non-formal di Al-Munawwariyyah sendiri dibagi menjadi 2 jenis, yakni pendidikan kitab atau agama dan pendidikan tahfidzul Qur'an.

a. Pendidikan tahfidzul Qur'an

1) Dirasatul Qur'an (*Tarbiyatul Qur'an Binnadhor*).

Mengingat sebagian besar santri yang masuk masih berusia anak-anak, maka mereka wajib mengikuti pendidikan ini terlebih dahulu. Pada program ini santri diajari tatacara membaca al-Qur'an serta penguasaan hukum tajwid.

2) Madrasah Tahfidhul Qur'an (MTQ).

Merupakan program lanjutan setelah santri menyelesaikan Dirasatul Qur'an. Disini santri sudah mulai dibimbing untuk menghafalkan al-Qur'an.

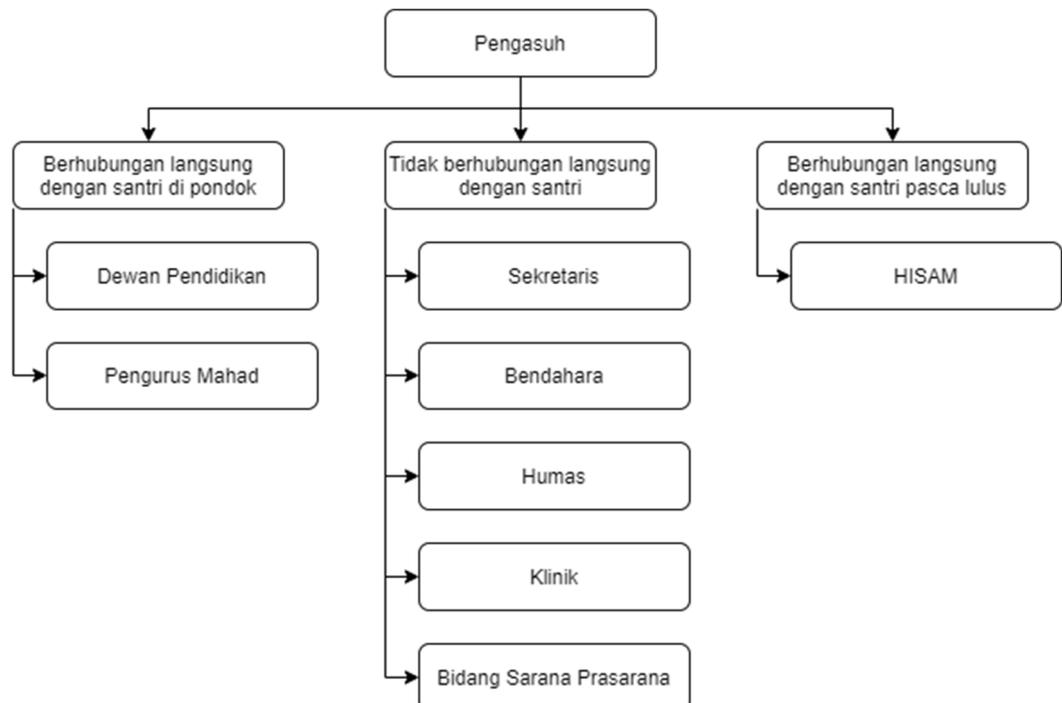
b. Madrasah Diniyah Islamiyyah Al-Munawwariyyah (MIM).

Seperti halnya pesantren pada umumnya, selain diwajibkan untuk menghafalkan al-Qur'an para santri juga diwajibkan untuk

mempelajari dan menela'ah kitab kuning atau kitab klasik sebagai dasar pengetahuan agama.

4. Unit di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah

Demi kelancaran dan kenyamanan penghuni pondok pesantren Al-Munawwariyyah, maka dibentuklah unit-unit yang mengakomodir dan mengatur sumber daya yang terkait dan mendukung kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren. Merujuk kepada struktur organisasi sebagaimana terlampir, maka peneliti melihat bahwa subsistem di pondok pesantren Al-Munawwariyyah terbagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu subsistem yang bersinggungan langsung dengan santri, subsistem yang tidak bersinggungan langsung dengan santri dan subsistem yang menjadi wadah santri setelah lulus. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.1. Subsistem pondok pesantren Al-Munawwariyyah
Sumber: data diolah

B. Paparan Data

1. Sistem manajemen yang dikembangkan oleh pondok pesantren Al-Munawwariyyah

Pola manajemen yang diterapkan oleh Gus Fahim mengacu kepada pola manajemen modern dimana sub sistem bisa menjalankan *jobdesk*-nya masing-masing tanpa harus menunggu keputusan dari Kyai sehingga sosok Kyai atau pimpinan pondok pesantren hanya berperan sebagai tokoh keilmuan, *public figure* dan pengasuh pondok pesantren. Lembaga dibawah yayasan ditata ulang dan para pengurus dan komponen lainnya dituntut untuk lebih aktif dan berani untuk mengambil keputusan.

“...Menghilangkan tokoh sentralistik, memberdayakan semua lini. Dari semula sentralistik yang hanya menunggu komando menjadi cara usul. Memberi input kepada ketua yayasan, memberi input kepada pengasuh, memberi input kepada dewan pendidikan. Beda kan? Jadi sekarang rapat2 itu sering sekarang. Karena semua harus punya target2...”¹⁷⁷

Seluruh sumber daya pesantren diupayakan untuk dimanfaatkan secara maksimal sehingga mengurangi ketergantungan kepada pimpinan pesantren dan subsistem yang ada di pondok dapat berjalan layaknya pola manajemen modern. Tentu perubahan ini tidak serta merta menghilangkan otoritas Kyai selaku pemegang tonggak pimpinan tertinggi, karena Kyai tetap memiliki hak *veto* terhadap pondok pesantren. Seperti disampaikan Herman Felani selaku pengurus pondok,

“...iya mas, ini kan beberapa tahun ini pondok mulai berbenah, jadi banyak dibentuk unit-unit kerja. Dawuhnya kyai, kita harus

¹⁷⁷ Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Tanggal 26 Februari 2021.

ikut mikir untuk kemajuan pondok. Makanya sekarang sering kumpul (rapat), biar ada masukan yang disetor ke kyai..”¹⁷⁸

Adapun unit-unit yang dimaksud dapat dilihat pada struktur organisasi pondok Al-Munawwariyyah sebagaimana terlampir. Berdasarkan dokumen AD/ART pondok pesantren, pimpinan tertinggi dipegang oleh pengasuh pondok yaitu KH. M. Agus Fahim yang diawasi oleh Gus Mustofa Qutbi selaku pengawas pondok dan mendapatkan pembinaan dari Hj. Mandhuatun selaku pembina pondok yang mana merupakan istri dari Kyai terdahulu.

Selanjutnya dibawah pengasuh pondok terdapat sekretaris yang mengatur urusan administrasi surat-menyurat, bendahara yang mengatur urusan keuangan pondok, humas yang mengatur keluar masuknya informasi pondok pesantren serta HISAM yang merupakan wadah resmi bagi santri alumni pondok Al-Munawwariyyah. Selain itu terdapat unit-unit yang berkaitan langsung dengan aktivitas santri, yaitu:

- a. Dewan Pendidikan. Diketuai oleh Gus Zulfan Syahansyah, dewan pendidikan beserta komponen dibawahnya bertugas untuk mengatur aktivitas yang terkait dengan kegiatan belajar santri di pondok, khususnya dalam pembelajaran kitab kuning dan tahfidzul Qur'an.
- b. Pengurus Ma'had. Diketuai oleh KH. M. Agus Fahim, pengurus Ma'had beserta komponen dibawahnya bertugas untuk mengatur aktivitas santri di asrama. Termasuk didalamnya adalah aktivitas

¹⁷⁸ Wawancara dengan Herman Felani. Pengurus Pondok. Tanggal 27 Februari 2021

pengembangan diri, jadwal makan santri, kebersihan asrama, keamanan asrama dan lain sebagainya.

- c. Bagian Sarana Prasarana. Diketuai oleh H. Bambang, bagian sarana prasarana beserta komponen dibawahnya bertanggungjawab terkait pendataan, penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada di lingkungan pondok pesantren.
- d. Klinik. Diketuai oleh dr. Didik, klinik beserta komponen dibawahnya bertugas untuk memberikan layanan kesehatan bagi para santri dan asatidz yang membutuhkan.

Dari sini peneliti melihat bahwa pembagian kerja dari komponen struktur organisasi yang dibangun sudah cukup rinci. Selanjutnya, berikut peneliti paparkan tugas dan fungsi dari masing-masing bagian atau unit dari struktur organisasi pondok pesantren Al-Munawwariyyah yang merujuk kepada dokumen Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART).¹⁷⁹

- a. Pengasuh
 - 1) Melindungi dan bertanggung jawab atas semua bagian dan kegiatan Pesantren
 - 2) Mendesain pendidikan, pembelajaran dan kepengasuhan di pesantren
 - 3) Merumuskan rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang.
 - 4) Mendidik dan mengasuh warga pesantren serta menciptakan kehidupan pesantren yang kondusif
 - 5) Menjalin hubungan yang dinamis dengan stakeholders pesantren
 - 6) Melakukan supervisi, monitoring dan evaluasi kinerja semua kegiatan
- b. Sekretaris
 - 1) Bertanggung jawab atas surat menyurat

¹⁷⁹ Dokumen Anggaran Dasar/Rumah Tangga Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah. Tahun 2015.

- 2) Bertanggung jawab atas semua administrasi dan data kepesantrenan
 - 3) Bertanggung jawab atas pengelolaan sekretariat pesantren
 - 4) Bertanggung jawab atas hubungan koordinasi dengan yayasan
 - 5) Bertanggung jawab atas pelaksanaan rapat-rapat kepesantrenan baik berkala maupun insidental
 - 6) Membuat dan mengisi buku induk ustadz dan santri
- c. Bendahara
- 1) Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren (RAPBP)
 - 2) Mengajukan pengesahan RAPBP kepada yayasan
 - 3) Membuat tata aturan pengelolaan keuangan pesantren
 - 4) Mengatur keluar masuknya keuangan pesantren
 - 5) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan
 - 6) Membukukan keuangan secara tertib dan disertai dengan bukti transaksi
 - 7) Menggali dana dari sumber yang sah, halal dan tidak mengikat
 - 8) Membuat laporan pertanggungjawaban keuangan
- d. HISAM
- 1) Merencanakan strategi dan program kerja untuk lebih mengaktifkan dan meningkatkan peran alumni Al-Munawwariyyah dalam ikut membangun pondok pesantren.
 - 2) Bertugas sebagai penghubung pondok pesantren dengan alumni.
 - 3) Mengoordinasikan keikutsertaan alumni dalam kegiatan-kegiatan di pondok pesantren.
 - 4) Mengembangkan berbagai inisiatif untuk mengaktifkan alumni Al-Munawwariyyah agar senantiasa terlibat dan tampil positif pada berbagai kegiatan di masyarakat.
 - 5) Menjaring data alumni dan pemutakhiran data alumni Al-Munawwariyyah.
 - 6) Memberikan informasi layanan bimbingan karir dan kerja.
 - 7) Menyusun laporan pelaksanaan kerja Himpunan Santri Al-Munawwariyyah.
- e. Humas
- 1) Bertanggung jawab dalam mengkoordinir program-program pondok yang berkaitan dengan hubungan komunikasi, baik internal maupun eksternal.
 - 2) Menyusun anggaran biaya operasional kehumasan
 - 3) Melakukan sosialisasi pondok dengan publikasi media apapun yang sifatnya tidak dilarang dan tidak melanggar aturan
 - 4) Membangun jaringan kerja sama antar lembaga baik dengan pemerintah maupun non pemerintah
 - 5) Membangun jaringan komunikasi dengan santri alumni
 - 6) Menyusun laporan pelaksanaan kerja humas
- f. Dewan Pendidikan
- 1) Bertanggung jawab atas berjalannya kegiatan belajar mengajar

- 2) Menyusun program pembelajaran (jadwal, absensi dan jurnal kelas) untuk kegiatan belajar yang bersifat harian, mingguan, bulanan, tahunan dan insidental
 - 3) Menyusun anggaran biaya operasional pendidikan
 - 4) Mengembangkan Kurikulum pendidikan
 - 5) Bertanggungjawab atas kedisiplinan para ustadz dan santri dalam kegiatan belajar mengajar
 - 6) Membuat kalender pendidikan pesantren
 - 7) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar
 - 8) Menyusun laporan pelaksanaan kerja dewan pendidikan
- g. Ma'had
- 1) Menyusun program pengawasan dan pembinaan santri
 - 2) Menyusun anggaran biaya operasional asrama
 - 3) Bertanggung jawab terhadap jalannya tata tertib dan kegiatan Pesantren
 - 4) Melakukan pengawasan, pembinaan dan pendampingan terhadap seluruh kegiatan santri
 - 5) Menangani masalah yang berhubungan dengan segala bentuk kehidupan santri selama di Asrama
 - 6) Bekerjasama dengan pengurus kamar/kakak asuh dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh santri
 - 7) Melaporkan secara berkala tentang perkembangan santri-santri kepada pengasuh Pesantren
 - 8) Menjalin hubungan baik dengan wali santri
 - 9) Menyusun pengurus unit-unit di bawah ma'had
 - 10) Menyusun laporan pelaksanaan kerja pengurus Ma'had
- h. Bagian Sarana Prasarana
- 1) Menyusun program kegiatan sarana prasarana.
 - 2) Melaksanakan analisis dan kebutuhan sarana prasarana.
 - 3) Membuat usulan dan pengadaan sarana prasarana.
 - 4) Melaksanakan pendistribusian barang / alat ke unit kerja terkait.
 - 5) Mengkoordinasikan dan mengawasi pemeliharaan, perbaikan, pengembangan dan penghapusan sarana.
 - 6) Menyusun laporan pelaksanaan kerja bagian sarana prasarana
- i. Klinik
- 1) Menyusun program kegiatan kesehatan.
 - 2) Menyusun anggaran biaya operasional kesehatan.
 - 3) Pengadaan peralatan kesehatan pondok.
 - 4) Melengkapi dan melayani kebutuhan pengurus dan santri terhadap obat-obatan.
 - 5) Merawat serta melayani kebutuhan pengurus dan santri yang sakit.
 - 6) Menyusun laporan pelaksanaan kerja klinik.

Dari rincian tugas dan fungsi diatas, dapat dilihat jika sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah secara organisasi

telah diatur sedemikian rupa sehingga setiap komponen bisa saling mendukung dalam menjalankan fungsi pondok pesantren untuk memberikan layanan pendidikan Islam. Selanjutnya untuk mengetahui lebih jauh tentang sistem manajemen yang telah dikembangkan ini, peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang ada di dalamnya untuk melakukan klarifikasi.

“...pengurus mahad itu mengurus tata kelola administrasi, tata tertib kehidupan (santri) di pondok, hal-hal yang berhubungan sosial di asrama dan melaporkan kebutuhannya ke bendahara. Dewan pendidikan mengurus tata kelola kurikulum dan melaporkan kebutuhannya ke bendahara. Kan sama kan. Direktur Klinik pun juga begitu, mengatur tata kelola klinik. Ada juga HISAM, tugas-tugasnya sesuai fungsi saat ini. Bisa ke arah pendidikan atau bisnis, sesuai program kerjanya nanti...”¹⁸⁰

Disampaikan oleh pengasuh pondok pesantren, bahwa masing-masing unit memiliki batasan yang jelas dalam menjalankan tugasnya. Seperti dicontohkan, pengurus Mahad bertugas mengurus tata kelola aktivitas santri ketika berada di asrama, sedangkan Dewan Pendidikan bertugas mengurus tata kelola sistem pembelajaran santri. Pembatasan ini sangat penting agar tugas unit-unit yang ada bisa berjalan di koridornya masing-masing dan tidak tumpang tindih dengan unit lainnya. Ditambahkan oleh beliau,

“...Jadi saya sudah melepaskan diri dari urusan dalam. Saya menyimak (hafalan santri) pagi dan sore juga mendapatkan jadwal. Karena sudah ada dewan pendidikan yang mengatur jadwal dan saya harus mengikutinya...Kalo ada rapat-rapat dibawah, silahkan. Saya malah gak pernah ikut, karena sudah ada bagiannya masing-masing (yang bertanggungjawab). Kalau saya sebagai pengasuh ikut rapat kerja di tingkatan bawah, ya kejauhan to. Strukturnya

¹⁸⁰ Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021

kejauhan. Ya sekali tempo ikut hanya memantau dan mengajari caranya saja...”¹⁸¹

Pengasuh pesantren secara perlahan mulai melepaskan diri dari mengatur langsung hal-hal yang ada di pondok dan menyerahkannya kepada unit-unit di bawahnya. Hal ini dimaksudkan untuk merubah pola sistem manajemen pondok pesantren yang selama ini bersifat sentralistik yang segalanya tergantung kepada Kyai, menjadi sistem manajemen yang lebih modern dimana seluruh komponen pondok dituntut untuk lebih aktif dan mandiri dalam menjalankan perannya. Untuk mendorong perubahan ini, pengasuh pesantren secara aktif mendorong seluruh unit yang ada untuk aktif rapat secara mandiri tanpa harus menunggu arahan dari pengasuh. Pengasuh pesantren hanya sesekali memantau untuk memberikan masukan jika ada kekurangan dalam proses manajemennya.

“...alhamdulillah mas, mulai beberapa tahun ini mulai ada perombakan struktur. Ada beberapa tambahan juga. Seperti saya sekarang, saya sekarang di bagian dewan pendidikan kan. Ini yang paling baru dibentuk. Tugasnya mengatur yang berkaitan dengan kegiatan belajar santri. Ya mulai dari jadwal kelas, jadwal ngajar ustadz. Pokoknya yang ada hubungannya dengan kegiatan belajar santri di kelas-kelas. Jadi nanti yang mengurus ya kita. kalo saya sih senang, karena lebih tertata saja. Semuanya sudah ada yang mengatur sendiri-sendiri, jadi gampang kalo mau koordinasi, sudah ada yang yang memegang. Seperti yang sekarang, kan santri baru masuk, kita bikin jadwalnya, nanti ruangnya kita bisa koordinasi dengan bagian sarana prasarana, dengan bagian asrama juga...”¹⁸²

Menurut Junaidi, selaku anggota Dewan Pendidikan, pembagian tugas yang tertuang di dalam AD/ART pesantren sudah cukup baik dan

¹⁸¹ Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021

¹⁸² Wawancara dengan Junaidi, anggota Dewan Pendidikan. Tanggal 23 Juni 2021.

jelas karena suatu unit semakin dimudahkan untuk melakukan koordinasi jika membutuhkan dukungan dari unit lainnya. Hal ini juga didukung pernyataan dari Bambang selaku ketua dari bagian Sarana Prasarana,

“...sekarang lebih jelas mas pembagian tugasnya. Apalagi sudah dibuatkan aturan tertulisnya. Ini tugasnya apa, ini tugasnya apa. Jadi kita paham mau ngapain. Kerjanya ngapain. Kita juga didorong oleh pengasuh untuk lebih aktif. Membuat program kerja, membuat anggarannya. Nanti di akhir tahun juga ada laporannya. Ini yang masih agak berat sih, karena kita belum terbiasa membuat seperti itu. Tapi ndak papa, pengasuh juga masih sering mengarahkan caranya. Masih berproseslah...”¹⁸³

Beliau juga berpendapat, pembagian tugas yang diberikan sudah cukup jelas sehingga unit-unit yang ada sudah memiliki panduan dalam melaksanakan tugasnya. Unit-unit yang ada juga secara aktif didorong oleh pengasuh untuk melengkapi administrasi dan dokumen layaknya manajemen pada umumnya. Seperti adanya program kerja, rencana anggaran dan laporan pertanggungjawaban. Menurutnya, hal ini sebenarnya masih asing bagi mereka karena sesuatu yang baru namun untungya pengasuh pesantren selalu aktif memberikan pendampingan dan arahan bagaimana melakukan proses manajemen yang baik. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh pengasuh pesantren di atas.

Selanjutnya, Didik selaku direktur Klinik menyampaikan,

“...sekarang sudah banyak perubahan mas. Seperti klinik ini, dulu kan namanya poskestren (pos kesehatan pesantren) sekarang berubah menjadi klinik. Ada ijin resminya juga, sehingga bisa lebih profesional kerjanya. Strukturnya juga diperbarui. Tugas intinya sih sebenarnya masih sama, yaitu memberikan pelayanan kesehatan untuk santri, tapi sekarang jadi lebih enak saja, secara administrasi jadi lebih tertata...”¹⁸⁴

¹⁸³ Wawancara dengan H. Bambang, ketua Bagian Sarana Prasarana. Tanggal 23 Juni 2021.

¹⁸⁴ Wawancara dengan dr. Didik, direktur Klinik. Tanggal 24 Juni 2021.

Perubahan sistem manajemen yang dilakukan oleh pondok pesantren Al-Munawwariyyah juga dianggap berdampak terhadap iklim kerja di sana. Para pengurus menjadi lebih profesional dan mandiri dalam menjalankan tugasnya. Disamping itu, secara administrasi juga menjadi lebih tertata karena pembagiannya yang lebih jelas.

Pengasuh pondok pesantren sendiri menyadari bahwa masih ada kekurangan dari perubahan sistem manajemen ini, sebagaimana disampaikan beliau,

“...kalau berbicara kekurangan, tentu ada. Saya lihat di beberapa rapat, masih banyak yang diam saja, mau ndak mau yang mimpin rapat harus nodong satu per satu buat usul. Trus satu lagi, ini yang paling penting sebenarnya. Administrasinya yang kurang maksimal. Rapat-rapat kan harusnya ada daftar hadir dan notulennya, ini sering yang gak ada. Undangan-undangan juga biasanya tidak resmi, pokok di woro-woro ayok nanti rapat. Kan jadi gak ada arsipnya. Trus pas ada butuh sama bagian lain, butuh bantuan untuk kegiatan, yang bagus kan ada surat permohonan resmi lah ya, jadi jelas nanti arsipnya. Nah, sama juga, ini pengurus-pengurus masih mulai belajar membuat rencana anggaran kegiatan dan LPJ-nya juga. Ini belum maksimal, tapi sudah lumayan tau lah. Nanti lama-lama makin terbiasa...”¹⁸⁵

Menurut keterangan beliau, masih terdapat beberapa hal yang belum maksimal dalam penerapan sistem manajemen yang sekarang. Secara garis besar ada 2 (dua) hal yang belum maksimal yaitu,

- a. Keaktifan pengurus. Masih banyak pengurus yang belum berani menyuarakan pendapatnya dikarenakan masih terbawa dengan model kepemimpinan sentralistik dimana mereka

¹⁸⁵ Wawancara dengan KH. Agus Fahim, pengasuh Al-Munawwariyyah.

terbiasa hanya menerima instruksi dari pengasuh saja. Hal ini disiasati dengan cara menunjuk satu per satu peserta rapat untuk dimintai pendapatnya. Selain itu, jika dianggap tidak perlu, maka pengasuh tidak akan menghadiri rapat-rapat kecil yang diadakan untuk mengurangi tekanan atau rasa sungkan ketika para pengurus akan memberikan masukan.

- b. Administrasi. Kelengkapan administrasi juga dianggap belum maksimal dikarenakan banyak rapat yang belum dilengkapi daftar hadir dan notulen. Selain itu, beberapa kegiatan juga belum memiliki rencana anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang baik dan benar. Hal ini dikarenakan para pengurus belum terbiasa untuk membuatnya. Dalam hal ini, pengasuh optimis –jika terus didorong untuk untuk membuatnya- maka lambat laun akan semakin terbiasa.

2. Peta sistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan pendekatan *value chain model*

Dalam pendekatan *value chain model*, suatu lembaga akan dipilah seluruh aktivitas yang ada didalamnya dan kemudian akan dibagi menjadi dua jenis aktivitas, yaitu aktivitas inti dan aktivitas pendukung. Begitupun di pondok pesantren Al-Munawwariyyah, peneliti telah memilah dan mengidentifikasi aktivitas didalamnya sebagaimana akan dipaparkan dibawah ini.

Aktivitas inti di pondok pesantren Al-Munawwariyyah terbagi menjadi 4 (empat) jenis berdasarkan proses berjalannya sistem manajemen di lokasi tersebut, yakni input, proses, output dan servis sebagaimana bisa dilihat pada gambar dibawah ini,

Support Activities	Sekretaris			
	Bendahara			
	Humas			
	HISAM (Himpunan Santri Al-Munawwariyyah)			
	Dewan Pendidikan			
	Pengurus Ma'had			
	Bidang Sarana Prasarana			
	Klinik			
Primary Activities	Input	Process	Output	Service
	<ul style="list-style-type: none"> • Pendaftaran Santri Baru • Perekrutan Tenaga Pendidik 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggaraan Pendidikan • Pengembangan Diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelulusan Santri 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan Alumni

Gambar 4.2. Peta *value chain* Sistem Manajemen PP. Al-Munawwariyyah
Sumber: data diolah

a. Input

1) Penerimaan Santri Baru

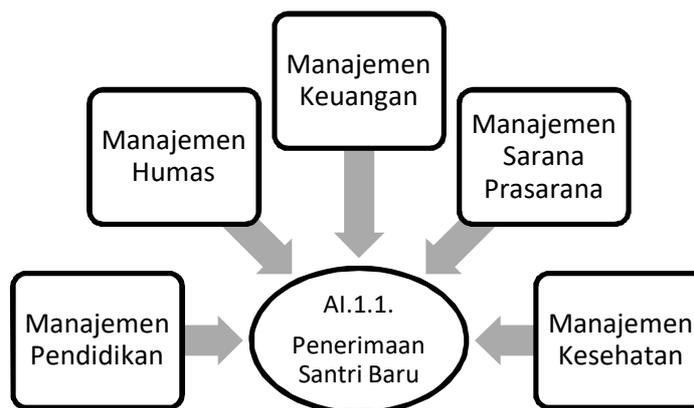
Penerimaan santri baru merupakan aktivitas inti yang pertama. Tak dapat dipungkiri, santri merupakan salah satu komponen terpenting dari suatu sistem pendidikan di pondok pesantren karena mereka merupakan ‘bahan mentah’ yang akan diasah melalui proses penambahan nilai sehingga diharapkan menjadi seseorang yang lebih bernilai. Di Al-Munawwariyyah sendiri aktivitas penerimaan santri baru dilakukan oleh tim yang

dibentuk oleh pesantren untuk menjalankannya. Aktivitas inti ini biasanya berlangsung mulai bulan Februari hingga April.

“...kalau untuk kegiatan penerimaan santri baru, jelas itu sangat penting. Untuk pelaksanaannya sendiri, biasanya nanti ada panitianya sendiri. Alhamdulillah, meskipun gak pernah pakai promosi besar-besaran, karena Almarhum (Kyai Maftuh) sendiri yang tidak menghendaki, jumlah santri yang mendaftar selalu membludak. Kemarin saja sampe nolak-nolak, soalnya kuotanya sudah penuh. Setiap tahun biasanya saya putuskan cuma menerima 200an santri...”¹⁸⁶

Menurut pengasuh Kyai Fahim, penerimaan santri baru di pondok pesantren Al-Munawwariyyah tidak pernah menggunakan promosi besar-besaran seperti layaknya lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dikarenakan kebijakan dari pengasuh terdahulu yang tidak menginginkan hal tersebut. Meskipun begitu jumlah calon santri yang mendaftar selalu melebihi dari kuota yang telah ditentukan. Dari pengamatan peneliti sendiri, pada aktivitas penerimaan santri baru pada tahun ini pondok pesantren Al-Munawwariyyah hanya memasang banner penyambutan calon santri saja dan tidak memasang banner diluar lokasi pondok. Informasi penerimaan santri baru lebih banyak tersebar di media sosial dan jaringan santri alumni.

¹⁸⁶ Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021.



Bagan 4.1. Aktivitas pendukung untuk penerimaan santri baru
Sumber: data diolah

Aktivitas inti ini didukung oleh beberapa aktivitas pendukung, yaitu:

a) Manajemen Pendidikan

Menurut Kyai Fahim, aktivitas pertama yang berperan memberikan dukungan adalah manajemen pendidikan.

“...yang mendukung kegiatan penerimaan santri baru ya, maksudnya yang dibutuhkan kan. yang pertama ya jelas dewan pendidikan. Biasanya mereka yang menentukan kuota santri barunya...”¹⁸⁷

Manajemen pendidikan yang dilakukan oleh unit Dewan Pendidikan bertugas untuk memberikan data jumlah kuota santri baru yang bisa ditampung oleh pondok pesantren. Biasanya jumlah kuota ini dihitung berdasarkan dari jumlah santri lama yang diperkirakan akan lulus dari pondok pesantren.

b) Manajemen Humas

¹⁸⁷ Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021.

Selain manajemen pendidikan, manajemen humas juga berperan dalam aktivitas penerimaan santri baru.

“...humas juga punya peran penting, karena nantinya humas yang akan menyebarkan informasinya kan. Kan terlalu berat sih, biasanya cukup posting dan menyebarkan di grup-grup WA (Whatsapp) alumni. Dari situ saja, biasanya sudah banyak yang ndaftar..”¹⁸⁸

Manajemen humas bertugas untuk menyebarkan informasi terkait penerimaan santri baru seperti jadwal kegiatan, kriteria calon santri baru hingga bentuk test masuk kepada masyarakat umum, wali santri dan jaringan alumni.

c) Manajemen Keuangan

Proses penerimaan santri baru tentu membutuhkan banyak biaya, sehingga diperlukan dukungan manajemen keuangan atau dalam hal ini Bendahara Pondok.

“...peran bendahara ya, ya nanti kan panitia membuat reng-rengan (rincian) biaya yang dibutuhkan. Nanti disetorkan ke bendahara terus nanti dilaporkan ke saya, nah kalo sudah saya acc baru dicairkan uangnya..”¹⁸⁹

Rencana Anggaran Biaya yang disusun oleh tim penerimaan santri baru akan di review dan jika disetujui oleh pengasuh maka akan dilakukan pembiayaan oleh bendahara pondok.

d) Manajemen Sarana Prasarana

Aktivitas penerimaan santri baru juga butuh dukungan dari manajemen sarana prasarana untuk menjalankan aktivitasnya.

¹⁸⁸ Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021.

¹⁸⁹ Wawancara dengan KH. Agus Fahim.. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021.

“...kalo sarpras, tugasnya nanti kan menyiapkan tempat-tempatnya. Sama nanti kalo pas tanggal pengambilan formulir biasanya kan rame, itu nanti sarpras juga yang koordinasi dengan warga untuk parkirnya, biar gak semrawut...”¹⁹⁰

Manajemen sarana prasarana berfungsi untuk menyiapkan sarana prasarana yang dibutuhkan seperti ruang kesekretariatan, bahan banner, lahan parkir dan lain sebagainya.

e) Manajemen Kesehatan

Manajemen kesehatan-dalam hal ini dilakukan oleh Klinik-memberikan dukungan berupa tes kesehatan kepada calon santri baru yang mendaftar sebagai salah satu kriteria penerimaan santri baru.

“...ohya, pas penerimaan santri baru kan biasanya ada tes kesehatan juga. Nanti panitianya koordinasi dengan klinik. Biasanya klinik juga buka stand didepan pondok, buat jaga-jaga kalo ada apa-apa nanti...”¹⁹¹

Selain itu, klinik juga memberikan dukungan berupa layanan kesehatan selama proses penerimaan santri baru sebagai antisipasi jika ada calon santri baru dan walinya yang mengalami masalah kesehatan selama proses berlangsung.

2) Perekrutan Tenaga Pendidik (Ustadz)

Aktivitas perekrutan tenaga pendidik atau ustadz ini dilakukan apabila pesantren menganggap perlu untuk melakukan

¹⁹⁰ Wawancara dengan Teguh. Pengurus Pondok. Tanggal 26 Februari 2021.

¹⁹¹ Wawancara dengan Teguh. Pengurus Pondok. Tanggal 26 Februari 2021.

penambahan jumlah tenaga pendidik dengan melihat kepada beberapa pertimbangan.

“...selain santri, terkadang kita juga perlu mengadakan penambahan ustadz. Meskipun gak setiap tahun ya. Biasanya kan kadang ada ustadz yang keluar, atau karena beberapa hal lainnya, sehingga mau gak mau ya kita cari yang baru kan. Atau bisa juga pas kita selesai membangun gedung baru, kan berarti jumlah kelasnya nambah juga. Nah, kalo itu biasanya di-handle sama bagian dewan pendidikan juga...”¹⁹²

Menurut Kyai Fahim, pelaksanaan aktivitas perekrutan tenaga pendidik / asatidz akan dilakukan apabila ada ustadz yang mengundurkan diri dari pondok pesantren dengan beberapa alasan sehingga jumlah ustadz berkurang. Selain itu, jika terdapat penambahan ruang baru untuk penyelenggaraan pendidikan maka kuota santri bisa bertambah juga sehingga membutuhkan lebih banyak ustadz lagi untuk pemenuhan jadwal mengajar.

Aktivitas perekrutan tenaga pendidik ini didukung oleh beberapa aktivitas pendukung. Sebagaimana disampaikan pengasuh pondok,

“...kemarin itu ada 3 ustadz kalo gak salah, ada yang keluar. Kalo dulu, kan biasanya langsung nunjuk alumni buat jadi penggantinya. Kalo sekarang beda, ada panitianya, meskipun kecil-kecilan. Jadi ya ada testnya juga... kalo dalam konteks unit yang terkait itu, sepertinya hampir sama kayak yang santri baru tadi. Ada dewan pendidikan yang menentukan kriterianya apa, fak(keahlian)nya apa. lalu ada humas, ya bagian nyebar-nyebar lowongan ustadz nya. Lalu ada sarpras juga, yang bagian nyiapkan peralatan sama tempat juga. Trus paling

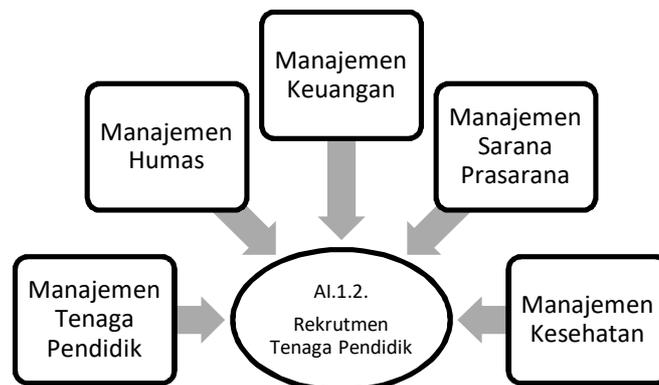
¹⁹² Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021.

penting, bagian keuangan, bagian bayar-bayari yang perlu dibayar..”¹⁹³

dan juga dikuatkan oleh Herman Felani selaku pengurus pondok,

“...ada panitianya mas sekarang. Jadi sekarang dituntut kyai supaya bisa tertib administrasi. Harus sesuai prosedur. Kayak pas mau ngadakan perekrutan ustadz, nanti ya unit-unit yang ada saling bantu. Ya kayak bagian SDM, keuangan. Humas juga ada fungsinya. Butuh apa, nanti bilang...”¹⁹⁴

Seperti diungkapkan diatas, aktivitas inti ini didukung oleh beberapa aktivitas pendukung, yaitu:



Bagan 4.2. Aktivitas pendukung untuk rekrutmen tenaga pendidik

Sumber: data diolah

a) Manajemen Tenaga Pendidik

Seluruh aktivitas yang berkaitan dengan tenaga pendidik atau ustadz diatur dalam manajemen Tenaga Pendidik. Di pondok pesantren Al-Munawwariyyah, manajemen Tenaga Pendidik dilakukan oleh unit Dewan Pendidikan. Dewan Pendidikan

¹⁹³ Wawancara dengan KH. Agus Fahim. Pengasuh Al-Munawwariyyah. Tanggal 26 Februari 2021.

¹⁹⁴ Wawancara dengan Herman Felani. Pengurus Pondok. Tanggal 27 Februari 2021.

mengatur jumlah kebutuhan ustadz yang dibutuhkan serta kriteria keahlian seperti apa yang dibutuhkan oleh pondok.

b) Manajemen Humas

Manajemen humas bertugas untuk menyebarkan informasi terkait perekrutan tenaga pendidik yang dilakukan oleh pondok pesantren, baik melalui media sosial maupun jaringan alumni.

c) Manajemen Keuangan

Aktivitas perekrutan tenaga pendidik tentu memerlukan biaya dalam menjalankannya, maka disinilah tugas manajemen keuangan atau dalam konteks pondok Al-Munawwariyyah dilakukan oleh Bendahara Pondok. Bendahara bertugas untuk menyetujui rancangan anggaran biaya yang diajukan oleh tim perekrutan tenaga pendidik.

d) Manajemen Sarana Prasarana

Aktivitas pendukung ini bertugas untuk menyiapkan sarana prasarana selama proses perekrutan tenaga pendidik. Jika diperlukan pembelian bahan dan alat, maka bagian sarana prasarana akan berkoordinasi dengan bendahara pondok terkait penganggarannya.

e) Manajemen Kesehatan

Selama proses perekrutan tenaga pendidik, diperlukan manajemen kesehatan -dalam hal ini dilakukan Klinik- untuk memantau kondisi kesehatan calon tenaga pendidik yang

mendaftar. Sebelum itu, Klinik bersama Dewan Pendidikan bertugas untuk menyusun kriteria kondisi kesehatan seperti apa yang dibutuhkan oleh pondok pesantren.

b. Proses

1) Penyelenggaraan Pendidikan

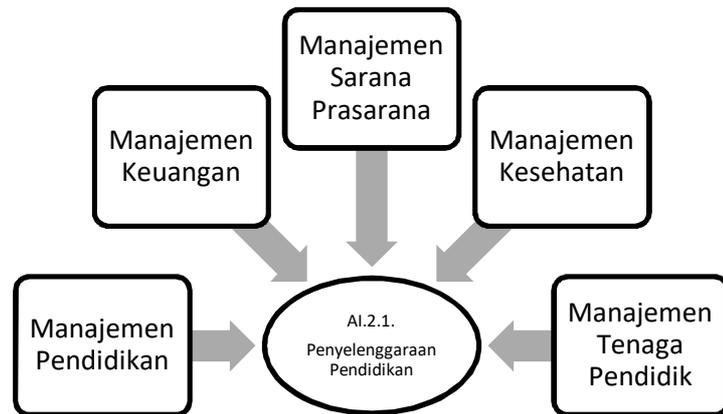
Penyelenggaraan pendidikan bisa dikatakan sebagai aktivitas paling inti dari sebuah lembaga pendidikan karena aktivitas ini bisa dikatakan sebagai tujuan dari didirikannya sebuah lembaga pendidikan. Pondok pesantren Al-Munawwariyyah sendiri sebagai salah satu bentuk lembaga pendidikan juga melakukan proses penyelenggaraan pendidikan. Karena Al-Munawwariyyah merupakan pondok pesantren yang berfokus kepada tahfidzul Qur'an, maka -selain menyelenggarakan pendidikan klasikal khas pesantren yang menggunakan kitab kuning- Al-Munawwariyyah juga menyelenggarakan pendidikan yang bertujuan agar para santrinya mampu menghafalkan Al-Qur'an.

Secara garis besar, untuk pembelajaran klasikal kitab kuning di Al-Munawwariyyah menggunakan sistem kelas berjenjang, dimana para santri akan dipilah sesuai dengan hasil tes masuk dan kemudian ditentukan apakah akan masuk kedalam kelas *Ula* (pemula), *Wustho* (menengah) atau *Ulya* (atas).

Sedangkan untuk pembelajarannya, ada 2 metode yang digunakan.

Bandongan, bandongan bisa dikatakan sebagai metode utama dalam sistem pembelajaran kitab kuning di Al-Munawwariyyah. Dalam metode ini, Kyai atau Ustadz akan membacakan kitab kuning lalu menerjemahkan dan menerangkannya ke dalam bahasa Jawa atau Indonesia, sedangkan santri akan menyimak dan mencatat terjemahan dan penjelasan yang telah disampaikan.

Sorogan, berbeda dengan bandongan, sorogan bisa dikatakan menjadi metode utama dalam sistem menghafal Al-Qur'an di Al-Munawwariyyah. Para santri yang telah dibagi ke dalam kelas-kelas kecil secara bergiliran akan menghadap kepada Kyai atau ustadz pendampingnya untuk *menyorogkan* atau menyetorkan hafalan Al-Qur'annya. Dengan metode ini, maka Kyai atau ustadz dapat membimbing dan menilai hafalan Al-Qur'an para santri secara maksimal. Santri diperbolehkan untuk menambah hafalannya apabila dianggap sudah menguasai hafalan sebelumnya.



Bagan 4.3. Aktivitas pendukung untuk penyelenggaraan pendidikan
Sumber: data diolah

Aktivitas inti ini juga didukung oleh beberapa aktivitas pendukung, yaitu:

a) Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan –dalam hal ini dilakukan oleh Dewan Pendidikan- memberikan dukungan berupa penyusunan perangkat pembelajaran yang diperlukan oleh para tenaga pendidik. Selain itu, dewan pendidikan juga bertugas untuk mengatur pembagian kelas para santri berdasarkan hasil tes masuk serta progres belajar.

b) Manajemen Tenaga Pendidik

Berdasarkan pembagian kelas yang dilakukan oleh dewan pendidikan, maka selanjutnya manajemen Tenaga Pendidik akan menyusun jadwal mengajar untuk para tenaga pendidik, baik untuk kelas *bandongan* untuk pembelajaran kitab

kuning maupun kelas *sorogan* untuk pembelajaran Tahfidzul Qur'an.

c) Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan –dalam hal ini dilakukan oleh Bendahara Pondok- juga memberikan dukungan yang penting. Manajemen keuangan bertugas untuk melakukan pembiayaan kebutuhan dan bahan yang diperlukan selama proses penyelenggaraan pendidikan, mulai dari kertas, kitab, hingga pembelian meja kursi jika diperlukan. Selain itu, manajemen keuangan juga bertugas untuk mengatur jumlah *bisyaroh* atau gaji yang akan diterima oleh tenaga pendidik sesuai dengan jumlah kelas yang diampu.

d) Manajemen Sarana Prasarana

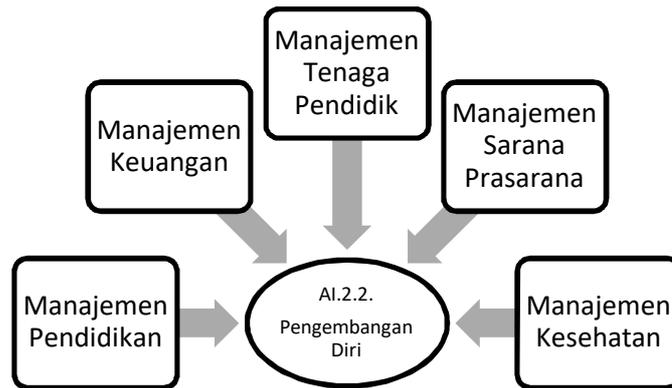
Dukungan yang diberikan manajemen sarana prasarana adalah berupa pengaturan tempat penyelenggaraan pendidikan -bisa berupa ruang kelas ataupun di serambi masjid- sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh dewan pendidikan. Termasuk didalamnya, adalah pengaturan tempat duduk dan menyiapkan fasilitas pendukung pembelajaran seperti pengeras suara. Selain itu, jika diperlukan maka manajemen sarana prasarana juga bertugas untuk melakukan pemeliharaan terhadap tempat belajar dan fasilitas belajar.

e) Manajemen Kesehatan

Manajemen kesehatan –dalam hal ini dilakukan oleh klinik- juga berperan penting dalam mendukung proses penyelenggaraan pendidikan. Klinik akan memberikan layanan kesehatan kepada para santri dan para tenaga pendidik jika ada yang mengalami masalah kesehatan. Disamping itu, klinik secara berkala juga memberikan penyuluhan agar kesehatan warga pondok tetap terjaga.

2) Pengembangan Diri

Selain penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung di kelas, para santri juga dituntut untuk mengembangkan diri baik secara mandiri maupun bersama-sama. Yang dimaksud dengan pengembangan diri adalah proses penambahan nilai baik secara intelektual maupun keruhanian. Ini juga yang menjadi ciri khas dari sebuah pesantren, yaitu para lulusannya juga memiliki pribadi yang memiliki pondasi keimanan yang kuat. Proses pengembangan diri di Al-Munawwariyyah dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu secara mandiri seperti *muroja'ah* atau mengulang materi dan hafalan yang diperoleh dan secara bersama-sama seperti pelaksanaan sholat wajib dan sunnah secara berjama'ah –termasuk sholat duha dan sholat tahajud- dan *ro'an* atau kerja bakti. Selain itu juga ada aktivitas pengembangan diri yang dilakukan mingguan seperti *tahlil* dan *mujahadah*.



Bagan 4.4. Aktivitas pendukung untuk pengembangan diri

Sumber: data diolah

Aktivitas inti ini juga didukung oleh beberapa aktivitas pendukung, yaitu:

a) Manajemen Pendidikan

Dukungan yang diberikan manajemen pendidikan –dalam hal ini dilakukan oleh unit Ma’had/Asrama- adalah berupa menyusun jadwal kegiatan pengembangan diri yang akan dilakukan oleh para santri, baik jadwal harian, mingguan, bulanan maupun tahunan.

b) Manajemen Tenaga Pendidik

Aktivitas pengembangan diri tetap membutuhkan pendampingan dari tenaga pendidik atau asatidz, maka disinilah peran manajemen Tenaga Pendidik. Manajemen Tenaga Pendidik bertugas mengatur jadwal asatidz untuk mendampingi para santri dalam setiap kegiatan yang telah diatur oleh manajemen pendidikan.

c) Manajemen Keuangan

Dikarenakan jadwal kegiatan pengembangan diri yang beragam, tentu ada beberapa aktivitas yang membutuhkan pembiayaan. Disinilah peran manajemen keuangan yang berperan untuk mengatur pengeluaran yang mungkin timbul dari jadwal kegiatan yang telah diatur oleh manajemen pendidikan. Sebagai contoh, pada kegiatan *ro'an* biasanya membutuhkan perlengkapan seperti sapu, pel, pembersih lantai dan lainnya. Tapi secara umum, pembiayaan yang dilakukan tidak sebesar yang dikeluarkan para proses penyelenggaraan pendidikan.

d) Manajemen Sarana Prasarana

Sama halnya pada aktivitas penyelenggaraan pendidikan, manajemen sarana prasarana juga bertugas untuk menyiapkan tempat yang diperlukan oleh aktivitas pengembangan diri sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Selain itu, jika diperlukan maka sarana prasarana juga bertugas untuk menyusun daftar kebutuhan perlengkapan dan bahan yang dibutuhkan oleh aktivitas pengembangan diri untuk diajukan kepada bendahara pondok.

e) Manajemen Kesehatan

Manajemen kesehatan –dalam hal ini dilakukan oleh klinik- juga berperan penting dalam mendukung proses pengembangan diri. Klinik akan memberikan layanan

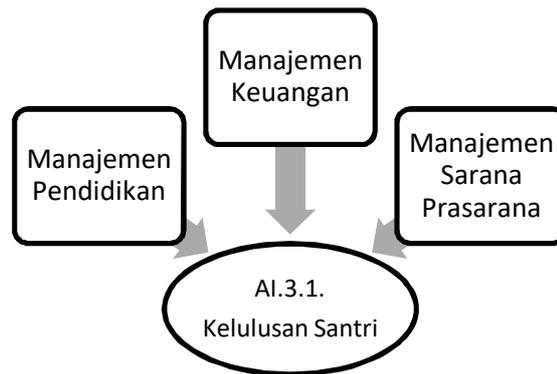
kesehatan kepada para santri dan para pendamping jika ada yang mengalami masalah kesehatan.

c. Output

- Kelulusan Santri

Aktivitas inti selanjutnya adalah kelulusan santri. Pada tahap ini santri akan menjalani serangkaian ujian yang diadakan oleh pondok pesantren. Ada 3 komponen yang diujikan kepada santri tingkat akhir, yaitu (1) tingkat pemahaman mereka terhadap kitab-kitab yang telah diajarkan, dimana bentuk ujiannya berupa tes tulis dan tes lisan, (2) tingkat ketercapaian hafalan Al-Qur'an selama berada di Al-Munawwariyyah, dimana bentuk ujiannya berupa tes lisan atau *sorogan*, dan (3) materi *Amaliyah Imamah* dan *Amaliyah Yaumiyah* yang bentuk ujiannya berupa ujian praktek.

Serangkaian ujian ini dilakukan untuk memastikan santri tingkat akhir yang akan terjun ke masyarakat atau akan melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi di luar pondok pesantren Al-Munawwariyyah telah memiliki kompetensi dan kecakapan yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan.



Bagan 4.5. Aktivitas pendukung untuk kelulusan santri

Sumber: data diolah

Aktivitas inti ini juga mendapatkan dukungan dari beberapa aktivitas pendukung, yaitu:

a) Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan yang dilakukan oleh unit Dewan Pendidikan memiliki fungsi untuk menyediakan data santri yang akan mengikuti ujian kelulusan. Disamping itu, dewan pendidikan juga bertugas untuk menyusun materi ujian dan standar nilainya serta mengatur jadwal ujian kelulusan. Setelah proses ujian selesai, dewan pendidikan juga bertugas untuk melakukan kegiatan wisuda dan pemberian ijazah kepada santri yang berhasil lulus dari ujian kelulusan.

b) Manajemen Sarana Prasarana

Seperti halnya pada aktivitas inti lainnya, manajemen sarana prasarana memberikan dukungan berupa penyiapan lokasi pelaksanaan ujian kelulusan beserta peralatan dan bahan yang mungkin dibutuhkan selama proses aktivitas kelulusan santri

dan jika dibutuhkan maka akan menyusun anggaran belanja untuk diajukan kepada bendahara pondok.

c) Manajemen Keuangan

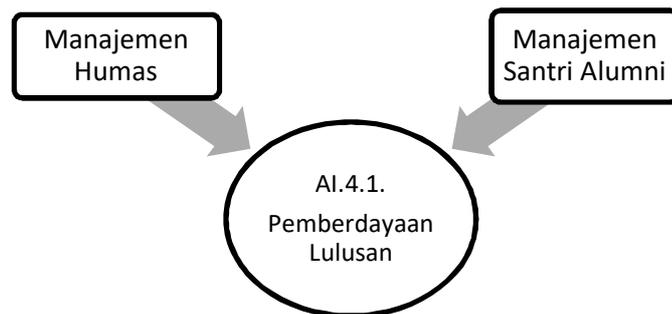
Aktivitas kelulusan santri tentu juga membutuhkan pembiayaan dalam melaksanakannya, maka disinilah peran manajemen keuangan yang dalam hal ini dilakukan oleh bendahara pondok. Rencana pengeluaran yang diajukan oleh panitia kelulusan santri seperti honor penguji, pembelian bahan dan konsumsi akan direview dan disetujui pembiayaannya. Disamping itu, bendahara pondok juga memberikan dukungan berupa data santri tingkat akhir yang telah menyelesaikan tanggungan keuangan pondok sebagai salah satu syarat mengikuti ujian kelulusan.

d. Servis

- Pemberdayaan Lulusan

Aktivitas inti yang terakhir yaitu pemberdayaan lulusan. Layanan yang dilakukan pondok pesantren Al-Munawwariyyah tidak berhenti ketika para santri telah lulus. Setelah keluar dari pondok, para lulusan tetap dipantau dan diberikan wadah untuk tetap berkomunikasi sehingga pondok dan para lulusan masih tetap bisa saling berbagi berbagai informasi.

Sebagai contoh jika ada perekrutan tenaga pendidik maka para lulusan akan diberikan kesempatan pertama untuk mendaftar, jika ada informasi terkait dunia kerja maka para lulusan bisa saling berkolaborasi, jika pondok ada agenda besar maka para lulusan juga akan dilibatkan untuk ikut berpartisipasi, dan banyak lagi contoh lainnya. Aktivitas ini juga sebagai upaya agar para lulusan tetap merasa memiliki ikatan dengan pondok Al-Munawwariyyah sehingga tidak melupakan ilmu yang telah diterima selama mondok dulu.



Bagan 4.6. Aktivitas pendukung untuk pemberdayaan lulusan
Sumber: data diolah

Aktivitas inti ini juga mendapatkan dukungan dari beberapa aktivitas pendukung, yaitu:

a) Manajemen Humas

Manajemen humas bertindak sebagai perwakilan dari pondok pesantren Al-Munawwariyyah dalam menyampaikan berita, agenda kegiatan dan instruksi dari pengasuh pondok. Disamping itu, manajemen humas yang telah menjalin komunikasi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI)

berperan dalam memberikan informasi terkait peluang kerja bagi para santri lulusan.

b) Manajemen Santri Alumni

Aktivitas manajemen santri alumni dilakukan oleh para santri lulusan yang sudah lama lulus dari pondok pesantren Al-Munawwariyyah dan tergabung di dalam Himpunan Santri Al-Munawwariyyah (HISAM). Para santri santri yang baru lulus akan diberikan pembekalan sebelum terjun di masyarakat atau melanjutkan pendidikannya. Selain itu, para lulusan akan didata dan disarankan untuk bergabung ke dalam HISAM sehingga mereka tetap bisa saling bertukar informasi. Secara berkala HISAM juga melakukan agenda temu alumni untuk semakin mempererat tali silaturahmi antar lulusan.

3. Hubungan antar subsistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan pendekatan *value chain model*

Selanjutnya, peneliti akan memaparkan hubungan antar subsistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah. Hubungan yang dimaksud adalah hubungan timbal-balik antar subsistem manajemen. Sebagaimana ditulis dalam kajian pustaka, suatu sistem memiliki tiga (3) aktivitas utama yaitu input, proses dan output, begitupun sistem manajemen yang ada di pondok

pesantren Al-Munawwariyyah. Antar subsistem yang terkait akan saling menerima data dan memberikan informasi yang dibutuhkan.

Untuk mempermudah pemahaman, maka dibawah ini peneliti akan memaparkan hubungan antar subsistem manajemen berdasarkan informasi yang diberikan suatu subsistem kepada subsistem lain dalam bentuk tabel.

→→→→→	PENGASUH	SEKRETARIS	BENDAHARA	HUMAS	HISAM	DEWAN PENDIDIKAN	PENGURUS MAHAD	SARANA PRASARANA	KLINIK
PENGASUH		Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang
SEKRETARIS	1) Program kerja Sekretaris 2) Surat keluar dan surat masuk 3) Dokumen administrasi kegiatan		Mengorganisasi pengadministrasian keuangan	Mengorganisasi pengadministrasian kehumasan	X	Mengorganisasi pengadministrasian kegiatan pendidikan	Mengorganisasi pengadministrasian kegiatan	Mengorganisasi pengadministrasian sarana prasarana	Mengorganisasi pengadministrasian kegiatan
BENDAHARA	1) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren 2) LPJ Keuangan Pesantren	1) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren 2) LPJ Keuangan Pesantren		1) Rencana pembiayaan untuk kegiatan penyebaran informasi PSB 2) Rencana pembiayaan untuk kegiatan penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	X	1) Rencana pembiayaan untuk aktivitas PSB 2) Rencana pembiayaan untuk aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Rencana pembiayaan untuk aktivitas kelulusan santri	1) Rencana pembiayaan operasional ma'had 3) Rencana pembiayaan untuk aktivitas pengembangan diri	1) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas pengembangan diri 5) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas kelulusan santri	1) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas pengembangan diri

→→→→→	PENGASUH	SEKRETARIS	BENDAHARA	HUMAS	HISAM	DEWAN PENDIDIKAN	PENGURUS MAHAD	SARANA PRASARANA	KLINIK
HUMAS	1) Program kerja Humas 2) Laporan pelaksanaan kerja Humas	1) Program kerja Humas 2) Laporan pelaksanaan kerja Humas	1) Rencana anggaran biaya kegiatan penyebaran informasi PSB 2) Rencana anggaran biaya kegiatan rekrutmen tenaga pendidik		1) Rencana penyebaran informasi PSB 2) Rencana penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik 3) Informasi kegiatan pondok 4) Informasi peluang kerja 5) Informasi instruksi pengasuh	1) Rencana penyebaran informasi PSB 2) Rencana penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	Rencana penyebaran informasi PSB	1) Rencana penyebaran informasi PSB 2) Rencana penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	X
HISAM	1) Program kerja HISAM 2) Laporan pelaksanaan kerja HISAM	1) Program kerja HISAM 2) Laporan pelaksanaan kerja HISAM	X	1) Rencana kegiatan himpunan santri alumni (HISAM) 2) Data terbaru tentang santri lulusan		X	X	X	X
DEWAN PENDIDIKAN	1) Program kerja Dewan Pendidikan 2) Laporan pelaksanaan kerja Dewan Pendidikan	1) Program kerja Dewan Pendidikan 2) Laporan pelaksanaan kerja Dewan Pendidikan	1) Rencana Anggaran biaya aktivitas PSB 2) Rencana Anggaran biaya aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana Anggaran biaya aktivitas kelulusan santri	1) informasi penerimaan santri baru (PSB) 2) informasi rekrutmen tenaga pendidik	Data santri lulusan		1) Dokumen data santri 2) Dokumen pembagian kelas santri 3) Dokumen administrasi pembelajaran 4) Jadwal kegiatan penyelenggaraan pendidikan	1) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan untuk aktivitas PSB 2) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan aktivitas kelulusan santri	1) Rencana kegiatan aktivitas PSB 2) Rencana kegiatan aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana kegiatan aktivitas kelulusan santri
PENGURUS MAHAD	1) Program kerja pengurus Mahad 2) Laporan pelaksanaan kerja pengurus Mahad	1) Program kerja pengurus Mahad 2) Laporan pelaksanaan kerja pengurus Mahad	1) Rencana Anggaran biaya operasional Mahad 2) Rencana Anggaran biaya aktivitas pengembangan diri	X	X	1) Jadwal kegiatan pengembangan diri 2) Jadwal kegiatan asrama		1) Rencana kerja pengurus Mahad 2) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan aktivitas pengembangan diri 3) Jadwal kegiatan asrama	1) Dokumen data santri 2) Rencana kegiatan aktivitas pengembangan diri 3) Jadwal kegiatan asrama

→→→→→	PENGASUH	SEKRETARIS	BENDAHARA	HUMAS	HISAM	DEWAN PENDIDIKAN	PENGURUS MAHAD	SARANA PRASARANA	KLINIK
SARANA PRASARANA	1) Program kerja bidang Sarana Prasarana 2) Laporan pelaksanaan kerja bidang Sarana Prasarana	1) Program kerja bidang Sarana Prasarana 2) Laporan pelaksanaan kerja bidang Sarana Prasarana	1) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas pengembangan diri 5) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas kelulusan santri	1) Rencana dukungan ruang dan peralatan kegiatan penyebaran informasi PSB 2) Rencana dukungan ruang dan peralatan kegiatan penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	X	1) Rencana dukungan ruang dan peralatan untuk aktivitas PSB 2) Rencana dukungan ruang dan peralatan aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana dukungan ruang dan peralatan aktivitas kelulusan santri	1) Rencana dukungan ruang dan peralatan untuk kegiatan asrama 2) Rencana dukungan ruang dan peralatan aktivitas pengembangan diri		Rencana dukungan ruang dan peralatan untuk kegiatan klinik
KLINIK	1) Program kerja Klinik 2) Laporan pelaksanaan kerja Klinik	1) Program kerja Klinik 2) Laporan pelaksanaan kerja Klinik	1) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada	X	X	1) Program kerja Klinik 2) Rencana dukungan tes kesehatan dan layanan kesehatan untuk aktivitas PSB 3) Rencana dukungan layanan kesehatan untuk aktivitas penyelenggaraan pendidikan	1) Program kerja Klinik 2) Rencana dukungan layanan kesehatan untuk aktivitas pengembangan diri	Rencana kebutuhan ruang dan peralatan untuk tes kesehatan dan layanan kesehatan	

→→→→→	PENGASUH	SEKRETARIS	BENDAHARA	HUMAS	HISAM	DEWAN PENDIDIKAN	PENGURUS MAHAD	SARANA PRASARANA	KLINIK
			aktivitas pengembangan diri						

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data di atas tentang sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan pendekatan *value chain model* dapat ditemukan beberapa temuan tentang sistem manajemen yang dikembangkan, peta sistem manajemen dan hubungan antar subsistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan menggunakan pendekatan *value chain model*. Hasil temuan tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem manajemen yang dibangun pondok pesantren Al-Munawwariyyah sudah cukup lengkap. Hal ini dibuktikan dengan penyusunan struktur organisasi yang cukup kompleks. Subsistem dibentuk berdasarkan keperluan pondok pesantren. Pembagian kerja juga sudah diatur sedemikian rupa sehingga masing-masing subsistem sudah memiliki panduan yang jelas batasan ruang lingkup kerjanya. Penerapan sistem manajemen yang lebih tertata ini membuat pengurus bisa lebih aktif dan mandiri dalam menjalankan fungsinya. Selain itu, tuntutan untuk tertib administrasi juga mempermudah untuk mengevaluasi suatu kegiatan.
2. Dalam proses pelaksanaannya ditemukan beberapa hal yang belum maksimal, yaitu:
 - a. Kurang aktifnya pengurus dalam memberikan masukan atau saran. Meskipun sudah mulai aktif, namun beberapa pengurus masih terbawa dengan gaya kepemimpinan sentralistik yang dulu sehingga

- masih takut untuk menyampaikan masukan dan saran kepada pondok.
- b. Kurang tertib administrasi. Meskipun sudah dituntut untuk melengkapi administrasi organisasi, namun dalam beberapa kegiatan masih ada yang belum melengkapi sehingga arsip-arsip kegiatannya kurang lengkap.
 - c. Rangkap jabatan. Berdasarkan struktur organisasi pondok pesantren yang ada, peneliti masih melihat ada pengurus yang menjadi ketua di lebih dari satu bidang. Meskipun mungkin ada beberapa pertimbangan mengapa bisa sampai rangkap jabatan, seyogyanya hal itu bisa dihindari agar tidak rancu dalam pelaksanaan tugas dan administrasinya.
3. Sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah jika menggunakan pendekatan *value chain model*, maka dapat dibagi menjadi aktivitas inti dan aktivitas pendukung. Yang termasuk kedalam aktivitas inti yaitu penerimaan santri baru, perekrutan tenaga pendidik, penyelenggaraan pendidikan, pengembangan diri, kelulusan santri dan pemberdayaan alumni. Sedangkan yang termasuk kedalam aktivitas pendukung adalah manajemen administrasi (sekretaris), manajemen keuangan (bendahara), manajemen humas, dewan pendidikan, pengurus ma'had, manajemen kesehatan (klinik), manajemen sarana prasarana dan manajemen santri alumni (HISAM).
 4. Kaitannya dengan hubungan antar subsistem yang ada di dalam sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah, melihat kepada

tabel yang telah diberikan diatas, peneliti menemukan bahwa antar subsistem telah bisa saling mengisi dalam memberikan dukungan kepada aktivitas inti. Namun sekali lagi peneliti tekankan, masih ditemukan beberapa hambatan sebagaimana telah disebutkan di poin 2. Hambatan inilah yang harus diselesaikan oleh pengasuh agar sistem manajemen yang dibangun bisa semakin maksimal.

BAB V

PEMBAHASAN

Sistem manajemen merupakan sebuah upaya yang dilakukan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan dalam menciptakan suatu kerangka proses yang dapat digunakan untuk memastikan lembaga pendidikan tersebut menjalankan tugasnya. Tujuan dari lembaga pendidikan adalah mengembangkan potensi dan memberikan nilai tambah kepada peserta didik sehingga menjadi lebih baik. Maka dari itu, kerangka proses ini disusun menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dalam usaha mencapai tujuan tersebut.

Pendekatan *value chain model* digunakan untuk memilah kerangka proses tersebut menjadi aktivitas inti dan aktivitas pendukung. Selain itu *value chain model* juga digunakan untuk menganalisis keefektifan sistem manajemen yang disusun oleh suatu lembaga pendidikan. Berdasarkan paparan data pada bab terdahulu tentang sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan pendekatan *value chain model* peneliti menemukan beberapa temuan tentang sistem manajemen yang dikembangkan, peta sistem manajemen dan hubungan antar subsistem manajemen yang ada di pondok pesantren Al-Munawwariyyah dengan menggunakan pendekatan *value chain model*. Berikut pembahasannya.

A. Sistem Manajemen yang Dikembangkan Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah

Sistem manajemen yang dibangun pondok pesantren Al-Munawwariyyah sudah cukup memenuhi prinsip dasar penyelenggaraan organisasi yang baik. Hal ini dibuktikan dengan penyusunan struktur organisasi yang cukup melibatkan partisipasi dari pengurus. Subsistem dibentuk berdasarkan keperluan pondok pesantren. Pembagian kerja juga sudah diatur sedemikian rupa sehingga masing-masing subsistem sudah memiliki panduan yang jelas batasan ruang lingkup kerjanya. Penerapan sistem manajemen yang lebih tertata ini membuat pengurus bisa lebih aktif dan mandiri dalam menjalankan fungsinya. Selain itu, tuntutan untuk tertib administrasi juga mempermudah untuk mengevaluasi suatu kegiatan.

Menurut Harrington Emerson, subsistem dalam manajemen terdiri dari 5M, yaitu *man, money, material, machine* dan *method*.¹⁰⁹ Dalam referensi yang lain, Zaini Muchtarom menambahkan satu unsur lagi sehingga menjadi 6M, yaitu *man, money, material, machine, methode* dan *market*.¹¹⁰ Keenam subsistem ini dianggap akan mampu menunjang tercapainya tujuan dari organisasi tersebut jika diterapkan dan dilaksanakan dengan baik.

1. *Man*. Secara umum diartikan sebagai manusia atau tenaga kerja yang melakukan proses manajemen. Tanpa adanya unsur ini, maka proses manajemen tidak mungkin berjalan. Jika diterjemahkan kedalam lembaga pendidikan maka menjadi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan.

¹⁰⁹ Presthus Robert. *Public Administration...* hal. 45

¹¹⁰ Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: Alamin dan IKFA,1996).. hal.

Di pondok pesantren Al-Munawwariyyah sendiri, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan diatur dan dilakukan oleh Dewan Pendidikan dan Pengurus Ma'had. Agar tidak saling tumpang tindih dalam pelaksanaannya, maka tugas dan batasan kerjanya telah diatur dalam dokumen AD/ART pondok. Berdasarkan dokumen tersebut, Dewan Pendidikan bertanggungjawab untuk mengatur tenaga pendidik yang berkaitan dengan proses pembelajaran, dalam hal ini dewan asatidz. Sedangkan Pengurus Ma'had bertanggungjawab untuk mengatur tenaga kependidikan yang berkaitan dengan aktivitas diluar proses pembelajaran, seperti pengasuh kamar, tenaga kebersihan dan tenaga keamanan.

2. *Money*. Merupakan unsur manajemen yang diperlukan untuk melakukan pembiayaan dalam suatu organisasi.¹¹¹ Jika pengelolaannya buruk, maka organisasi akan kesulitan dalam menjalankan proses kerjanya. Jika diterjemahkan kedalam lembaga pendidikan maka menjadi manajemen keuangan. Merujuk kepada dokumen AD/ART pondok pesantren Al-Munawwariyyah, manajemen keuangan diatur dan dilaksanakan oleh Bendahara Pondok selaku penanggungjawab tata kelola keuangan pesantren.
3. *Material*. Material merupakan masukan atau input yang akan dilakukan proses penambahan nilai sehingga menjadi sesuatu yang lebih bernilai. Dalam lembaga pendidikan, yang menjadi masukan atau input adalah santri baru. Di sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah, yang

¹¹¹ Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen...* hal. 47

bertanggungjawab dalam penerimaan santri baru adalah Dewan Pendidikan.

4. *Machine*. Mesin merupakan alat bantu yang digunakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.¹¹² Dalam lembaga pendidikan, mesin dapat diartikan sebagai sarana prasarana yang menunjang terlaksananya kegiatan penambahan nilai santri. Di pondok pesantren Al-Munawwariyyah, sarana prasarana ditangani oleh unit tersendiri, yaitu Bidang Sarana Prasarana. Sesuai dokumen pondok, seluruh penggunaan, perawatan dan pembelian sarana prasarana di pondok harus melalui unit ini.
5. *Method*. Dalam lembaga pendidikan, metode diartikan sebagai cara-cara yang digunakan pondok pesantren dalam proses penambahan nilai pada santri. Salah satu bentuknya adalah penyusunan kurikulum beserta turunannya yang ditangani oleh Dewan Pendidikan.
6. *Market*. Pasar dalam ilmu manajemen sering diartikan sebagai suatu tempat atau kelompok yang menjadi target penjualan hasil pengolahan.¹¹³ Namun dalam sistem lembaga pendidikan, *market* dapat diartikan sebagai lembaga lain dan masyarakat yang akan menjadi wadah bagi santri pasca lulus dari pondok. Dalam sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah, komponen *market* ditangani oleh bagian Humas (hubungan masyarakat) dan HISAM (himpunan santri Al-Munawwariyyah). Humas bertindak sebagai perwakilan resmi pondok dalam melakukan hubungan dengan pihak luar, sedangkan HISAM bertindak sebagai wadah perkumpulan bagi santri yang telah lulus dari

¹¹² Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen...* hal. 48

¹¹³ Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen...* hal. 49

pondok. Batasan dari kedua unit tersebut telah diatur dalam dokumen AD/ART pondok pesantren agar tidak saling tumpang tindih dalam menjalankan fungsinya.

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem manajemen pondok pesantren telah memenuhi unsur-unsur yang diperlukan dalam menjalankan suatu sistem manajemen. Masing-masing unsur tersebut telah diatur oleh unit-unit yang berada di dalam struktur organisasi pondok pesantren. Selain keenam unsur diatas, sistem manajemen Al-Munawwariyyah juga dilengkapi dengan sekretaris sebagai pembantu pengasuh menangani urusan administrasi dan manajemen kesehatan yang ditangani oleh Klinik.

Selanjutnya, dalam proses pelaksanaannya, ditemukan beberapa hal yang belum maksimal, yaitu:

1. Kurang aktifnya pengurus dalam memberikan masukan atau saran. Meskipun sudah mulai aktif, namun beberapa pengurus masih terbawa dengan gaya kepemimpinan sentralistik yang dulu sehingga masih takut untuk menyampaikan masukan dan saran kepada pondok.
2. Kurang tertib administrasi. Meskipun sudah dituntut untuk melengkapi administrasi organisasi, namun dalam beberapa kegiatan masih ada yang belum melengkapi sehingga arsip-arsip kegiatannya kurang lengkap.
3. Rangkap jabatan. Berdasarkan struktur organisasi pondok pesantren yang ada, peneliti masih melihat ada pengurus yang menjadi ketua di lebih dari satu bidang. Meskipun mungkin ada beberapa pertimbangan mengapa bisa sampai rangkap jabatan, seyogyanya hal itu bisa dihindari agar tidak rancu dalam pelaksanaan tugas dan administrasinya.

Permasalahan pada poin pertama dan kedua, merupakan masalah yang berkaitan dengan kinerja pengurus pondok pesantren. Hasibuan menyebutkan bahwa kinerja pengurus pondok pesantren berperan penting agar tujuan dari pondok pesantren bisa tercapai.¹¹⁴ Kinerja pengurus sendiri berhubungan dengan kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja, motivasi, kondisi kerja dan kerjasama.

Kompensasi berkaitan dengan segala sesuatu yang diterima oleh pengurus sebagai imbal jasa atas kinerja mereka. Kepemimpinan berkaitan dengan sifat yang melekat pada seorang pemimpin seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*). Disiplin kerja berkaitan dengan ketaatan dan tanggungjawab pengurus terhadap kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pengasuh pondok pesantren. Kemampuan kerja berkaitan dengan potensi yang dimiliki pengurus dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menjalankan fungsinya. Motivasi berkaitan dengan kebutuhan dan dorongan –baik internal maupun eksternal- yang menimbulkan keinginan untuk menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan tepat. Kondisi kerja berkaitan dengan lingkungan tempat pengurus pondok melaksanakan tugasnya. Kerjasama berkaitan dengan hubungan antar pengurus, kekompakan dalam bekerja, komunikasi antar pengurus dan pemahaman pentingnya kerjasama dalam pencapaian tujuan.¹¹⁵

Pemahaman pengasuh pondok tentang variabel yang mempengaruhi kinerja pengurus mutlak dibutuhkan agar permasalahan pada poin pertama dan

¹¹⁴ Melayu SP Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keempat (Jakarta: Bumi Aksara, 2001). Hal. 35

¹¹⁵ Melayu SP Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya...* Hal. 37-40

kedua bisa teratasi. Berdasarkan temuan penelitian, pengasuh pondok sudah melakukan pendelegasian, pendampingan dan dorongan kepada pengurus agar kinerjanya semakin maksimal. Hal ini bisa dimasukkan kedalam variabel motivasi. Tentu saja, pengasuh bisa memanfaatkan variabel lainnya untuk meningkatkan kinerja pengurus. Dalam hal ini, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui variabel manakah yang paling mempengaruhi kinerja pengurus pondok pesantren Al-Munawwariyyah.

Selanjutnya pada permasalahan ketiga yaitu terkait rangkap jabatan, hal ini berhubungan dengan proses *staffing* dalam penyusunan sistem manajemen pondok pesantren. Menurut Milkovich dan Boudreau, *staffing* merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia.¹¹⁶ Dalam pelaksanaannya, *staffing* didasarkan kepada kebutuhan pemenuhan jabatan dan pengisiannya disesuaikan dengan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap seseorang.¹¹⁷ Dalam sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah, seorang pengurus bisa memiliki jabatan lebih dari satu dikarenakan pengurus tersebut dianggap memiliki kualifikasi dalam mengisi jabatan tersebut.

Kasus rangkap jabatan ini sebenarnya telah menjadi sorotan dalam beberapa penelitian. Penelitian tersebut dilakukan karena rangkap jabatan dikhawatirkan bisa mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugas yang telah dibebankan. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho Dwi¹¹⁸,

¹¹⁶ Milkovich dan Bodreau dalam Tinneke Evie MS. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. (Surabaya: De.Rozarie. 2017). Hal. 3

¹¹⁷ Inten Nurmalasari. "Staffing dan Fenomena Rangkap Jabatan di Sekolah Islam". *MADRASA: Journal of Islamic Education Management*. Vol. 2 No. 1 Tahun 2019. Hlm. 017

¹¹⁸ Nugroho Dwi. "Pengaruh Rangkap Jabatan (*Interlocking Directorate*) dan Proporsi Dewan Komisaris Independen Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja Pasar pada Perusahaan

Listritika Sinaga dkk¹¹⁹ dan Abdul Rasyid¹²⁰ menyebutkan bahwa rangkap jabatan ternyata tidak mempengaruhi kinerja seorang pejabat. Namun seluruh penelitian tersebut memberikan catatan, bahwa pengisi rangkap jabatan tersebut adalah orang-orang yang memang memiliki kualifikasi dan bisa membagi waktu dan pikirannya dalam menjalankan tugasnya karena jika tidak memiliki hal tersebut maka kasus rangkap jabatan akan berpengaruh buruk terhadap kinerjanya. Hal inilah yang harus diperhatikan oleh pengasuh pondok, agar sistem manajemen yang telah dikembangkan tidak menjadi sia-sia dan bisa berjalan sebagaimana mestinya.

B. Peta Sistem Manajemen Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Dengan Pendekatan *Value Chain Model*.

Value chain model pada dasarnya merupakan suatu cara sistematis yang dapat digunakan untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi yang diperlukan untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing.¹²¹ *Value Chain Model* membagi aktivitas dalam suatu organisasi menjadi aktivitas inti dan aktivitas pendukung.

Manufaktur di Bursa Efek Indonesia”. *Tesis*. (Yogyakarta: STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara. 2018). Hlm. 16

¹¹⁹ Listritika Sinaga dkk. “Pengaruh Rangkap Jabatan Terhadap Efektifitas Kinerja P2K3 dalam Upaya Peningkatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja di PT X”. *Jurnal Kesehatan Masyarakat UNDIP*. Vol. 7 No. 3 Juli 2019. Hlm. 60-65

¹²⁰ Abdul Rasyid. “Pengaruh Guru Rangkap Jabatan Terhadap Prestasi Siswa di MTs Darussalam Al-Faisholiyah buntan Barat kec. Ketapang Sampang”. *Skripsi*. (Surabaya: UIN Sunan Ampel. 2010).

¹²¹ Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terj. Tim Penerbit. (Tangerang : KARISMA Publishing Group. 2008), hlm. 51

Dalam pondok pesantren, aktivitas inti adalah aktivitas yang terlibat dalam proses penambahan nilai pada santrinya. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas yang mendukung aktivitas inti dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan, teknologi, sumber daya manusia dan berbagai fungsi di pondok pesantren.¹²² Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa aktivitas inti adalah aktivitas utama dari sebuah pondok pesantren, sedangkan aktivitas pendukung adalah sebagai pendukung agar aktivitas inti dapat berjalan dengan baik.

Porter¹²³ menyebutkan, bahwa ada lima komponen utama dalam aktivitas inti, yaitu:

- 6) *Inbound Logistics*. Aktivitas yang berhubungan dalam penerimaan, penyimpanan, input kepada produk, seperti: penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan transportasi, dan pengembalian pada pemasok.
- 7) *Operations*. Aktivitas yang berhubungan dengan merubah bahan baku menjadi barang jadi, seperti: pengemasan, pemasangan, perawatan, pengujian kembali, pengoperasian fasilitas, dan pemeliharaan peralatan.
- 8) *Outbound Logistics*. Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk secara fisik kepada konsumen, seperti: penggudangan barang jadi, penanganan material, pengoperasian kendaraan pengiriman barang, pemrosesan pemesanan, dan penjadwalan.

¹²² Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing*....., hlm. 57

¹²³ Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing*....., hlm. 60

- 9) *Marketing and Sales*. Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana yang dapat digunakan pembeli dalam membeli sebuah produk, seperti: melalui iklan, promosi, tenaga penjualan, penetapan jumlah kuota, hubungan penyalur, dan penetapan harga.
- 10) *Service*. Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti: instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian produk.

Pada penerapannya, komponen diatas bisa disesuaikan dengan organisasi/lembaga yang dianalisis. Pondok pesantren Al-Munawwariyyah sendiri merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan Islam, dimana yang menjadi kegiatan utamanya adalah proses kegiatan belajar mengajar khas pesantren atau biasa disebut *ngaji*. Karena bentuknya yang berbeda dengan perusahaan, maka komponen dalam aktivitas inti juga menyesuaikan dengan kondisinya. Pada sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah, komponen pada aktivitas inti berubah menjadi 4 (empat) komponen yaitu:

1. *Input*. Berisikan aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam proses kegiatan *ngaji*. Yang termasuk didalamnya yaitu penerimaan santri baru dan rekrutmen tenaga pendidik atau ustadz.
2. *Process*. Berisikan aktivitas yang berhubungan dengan proses penambahan nilai atau dengan kata lain kegiatan belajar mengajar/*ngaji*. Yang termasuk didalamnya yaitu aktivitas penyelenggaraan pendidikan dan aktivitas pengembangan diri.

3. *Output*. Berisikan aktivitas yang berhubungan dengan pasca proses penambahan nilai pada santri oleh pondok pesantren. Yang termasuk didalamnya yaitu aktivitas kelulusan santri.
4. *Service*. Berisikan aktivitas yang berhubungan dengan layanan yang diberikan kepada santri pasca lulus dari pondok pesantren. Yang termasuk didalamnya adalah aktivitas pemberdayaan alumni.

Selanjutnya, Porter dalam bukunya¹²⁴ juga menyebutkan terdapat 4 (empat) komponen dalam aktivitas pendukung, yaitu:

1. *Procurement*. Merujuk pada pengadaan dan penyusunan spesifikasi dari input yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan.
2. *Technology Development*. Terdiri dari sejumlah aktivitas yang dikelompokkan secara luas mulai dari teknologi yang digunakan dalam menyiapkan dokumen dan mendistribusikan barang jadi sampai dengan teknologi yang melekat dalam produk yang dihasilkan.
3. *Human Resource Management*. Terdiri dari aktivitas-aktivitas yang meliputi: perekrutan, penyewaan, pelatihan, pengembangan tenaga kerja, dan kompensasi untuk semua jenis personil.
4. *Firm Infrastructure*. Terdiri dari sejumlah aktivitas yang meliputi manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan manajemen mutu.

Pada penerapannya, komponen diatas bisa disesuaikan dengan organisasi/lembaga yang dianalisis. Karena bentuk pondok pesantren yang

¹²⁴ Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing.....*, hlm. 62

berbeda dengan perusahaan, maka komponen dalam aktivitas pendukung juga menyesuaikan dengan kondisinya. Pada sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah, komponen pada aktivitas pendukung berubah menjadi 8 (delapan) komponen yaitu:

1. Sekretaris. Bertugas mengatur urusan administrasi surat-menyurat dan berkas.
2. Bendahara. Bertugas mengatur urusan keuangan pondok.
3. Humas yang mengatur keluar masuknya informasi pondok pesantren
4. HISAM, yang merupakan wadah resmi bagi santri alumni pondok Al-Munawwariyyah.
5. Dewan Pendidikan. Dewan pendidikan beserta komponen dibawahnya bertugas untuk mengatur aktivitas yang terkait dengan kegiatan belajar santri di pondok, khususnya dalam pembelajaran kitab kuning dan tahfidzul Qur'an.
6. Pengurus Ma'had. Pengurus Ma'had beserta komponen dibawahnya bertugas untuk mengatur aktivitas santri di asrama. Termasuk didalamnya adalah aktivitas pengembangan diri, jadwal makan santri, kebersihan asrama, keamanan asrama dan lain sebagainya.
7. Bagian Sarana Prasarana. Bagian sarana prasarana beserta komponen dibawahnya bertanggungjawab terkait pendataan, penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada di lingkungan pondok pesantren.
8. Klinik. Klinik beserta komponen dibawahnya bertugas untuk memberikan layanan kesehatan bagi para santri dan asatidz yang membutuhkan.

Penyusunan komponen aktivitas inti dan aktivitas pendukung pada sistem manajemen pondok pesantren diatas berdasarkan kepada komponen yang disebutkan oleh Porter dan disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan. Setelah memilah aktivitas yang ada di pondok pesantren dengan menggunakan pendekatan *value chain model*, maka didapatlah peta sistem manajemen pondok pesantren sebagaimana gambar berikut,

Support Activities	Sekretaris			
	Bendahara			
	Humas			
	HISAM (Himpunan Santri Al-Munawwariyyah)			
	Dewan Pendidikan			
	Pengurus Ma'had			
	Bidang Sarana Prasarana			
	Klinik			
Primary Activities	Input	Process	Output	Service
	<ul style="list-style-type: none"> • Pendaftaran Santri Baru • Perekrutan Tenaga Pendidik 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggaraan Pendidikan • Pengembangan Diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelulusan Santri 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan Alumni

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Sistem manajemen yang dibangun pondok pesantren Al-Munawwariyyah sudah cukup memenuhi prinsip dasar penyelenggaraan organisasi yang baik. Hal ini dibuktikan dengan penyusunan struktur organisasi yang cukup melibatkan partisipasi dari pengurus. Subsistem dibentuk berdasarkan keperluan pondok pesantren. Pembagian kerja juga sudah diatur sedemikian rupa sehingga masing-masing subsistem sudah memiliki panduan yang jelas batasan ruang lingkup kerjanya. Penerapan sistem manajemen yang lebih tertata ini membuat pengurus bisa lebih aktif dan mandiri dalam menjalankan fungsinya. Selain itu, tuntutan untuk tertib administrasi juga mempermudah untuk mengevaluasi suatu kegiatan.
2. Dalam proses pelaksanaannya ditemukan beberapa hal yang belum maksimal, yaitu:
 - a. Kurang aktifnya pengurus dalam memberikan masukan atau saran. Meskipun sudah mulai aktif, namun beberapa pengurus masih terbawa dengan gaya kepemimpinan sentralistik yang dulu sehingga masih takut untuk menyampaikan masukan dan saran kepada pondok.
 - b. Kurang tertib administrasi. Meskipun sudah dituntut untuk melengkapi administrasi organisasi, namun dalam beberapa kegiatan masih ada yang belum melengkapi sehingga arsip-arsip kegiatannya kurang lengkap.

- c. Rangkap jabatan. Berdasarkan struktur organisasi pondok pesantren yang ada, peneliti masih melihat ada pengurus yang menjadi ketua di lebih dari satu bidang. Meskipun mungkin ada beberapa pertimbangan mengapa bisa sampai rangkap jabatan, seyogyanya hal itu bisa dihindari agar tidak rancu dalam pelaksanaan tugas dan administrasinya.
3. Sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah jika dipetakan dengan pendekatan *value chain model*, maka dapat dibagi menjadi aktivitas inti dan aktivitas pendukung. Yang termasuk kedalam aktivitas inti yaitu penerimaan santri baru, perekrutan tenaga pendidik, penyelenggaraan pendidikan, pengembangan diri, kelulusan santri dan pemberdayaan alumni. Sedangkan yang termasuk kedalam aktivitas pendukung adalah manajemen administrasi (sekretaris), manajemen keuangan (bendahara), manajemen humas, dewan pendidikan, pengurus ma'had, manajemen kesehatan (klinik), manajemen sarana prasarana dan manajemen santri alumni (HISAM).
4. Hubungan antar subsistem yang ada di dalam sistem manajemen pondok pesantren Al-Munawwariyyah telah terbangun dengan baik. Antar subsistem saling mengisi dalam memberikan dukungan kepada aktivitas inti.

B. SARAN

1. Untuk Pondok Pesantren
 - a. Perlu dilakukannya pelatihan terkait administrasi agar pengurus pondok pesantren bisa lebih tertib administrasi.

- b. Perlu diperhatikannya kualifikasi dan kompetensi dari pengurus yang rangkap jabatan agar tidak berpengaruh buruk terhadap kinerjanya.
2. Untuk Akademisi
- a. Perlu dilakukannya penelitian lebih lanjut untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja (keaktifan dan inisiatif) dari pengurus pondok pesantren.
 - b. Penelitian ini baru sebatas memetakan dan menarik hubungan antar subsistem yang ada sehingga masih terbuka kesempatan untuk dikembangkan lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abdul Rahman Shaleh. 1985. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI
- Abdullah Syukri Zarkazi. 2005. *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Grafindo Persada
- Abdurrahman Wahid. 1999. *Bunga Rampai Pesantren*. Jakarta: Dharma Bhakti.
- Abdurrahman Wahid. 1998. *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Ahmad Syafi'i Noer. 2001. *Pesantren: Asal Usul dan Pertumbuhan Kelembagaan, dalam Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Widiasara Indonesia.
- Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin. 2005. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Listafariska Putra.
- AM. Kadarman dan Yusuf Udaya (eds). 1997. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Cet ke-5. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Benjamin S. Bloom. 1981. *Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman, Inc, 1981.
- Burhan Bengin. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- D. Sudjana. 1992. *Pengantar Manajemen Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: Nusantara Press.
- Departemen Agama RI. 2005. *al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: CV Penerbit J-ART.
- Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansur. 2012. *Metotologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: ArRuzz Media.
- E. Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Eko Sugiarto. 2015. *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi & Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media.
- Ermaya Suradinata. 1994. *Konsepsi Kesisteman dan Perancangan Organisasi*. Jakarta: Pusjemen Hankam.
- H. B. Sutopo. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.

- H.B. Siswanto. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadari Nawawi. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Handoko. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPEF Yogyakarta
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasyim Munip. 1992. *Pondok Pesantren Berjuang*. Sinar Wijaya: Surabaya
- Ismail SM., Nurul Huda, dan Abdul Khaliq. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi. 2010. *Enterpreneurship Kaum Sarungan*. Jakarta: Khalifa.
- John M. Echol dan Hasan Shadily. 1996. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta : PT Gramedia.
- Kamal Muhammad. 1994. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Fikahati Aneska.
- Kamaluddin. 1989. *Manajemen*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- LAN RI. 1978. *System Analysis and Quantitative Techniques*, Vol I. Jakarta: IBRD/UN Project.
- Lexy Moleong, J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- M Bahri al-Ghozali. 2002. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- M. Sultan Masyhud dan Moh. Khusnuridlo. 2004. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Melayu SP Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keempat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Nanang Fattah. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasuka. 2005. *Teori Sistem Sebagai Salah Satu Alternatif Pendekatan dalam Ilmu-ilmu Agama Islam*. Jakarta: Prenada Media.

- Nurcholis Madjid. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina
- Pius A.Partanto. 2001. *Kamus Ilmiah Populer*. Yogyakarta: Arkola Surabaya.
- Porter, Michael E. 2008. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terj. Tim Penerbit. Tangerang : KARISMA Publishing Group.
- Presthus Robert. 1960. *Public Administration*. New York: Ronald Press Company.
- Rulam Ahmadi. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Rusadi Kantaprawira. 1990. *Pendekatan Sistem dalam Ilmu-ilmu Sosial*. Bandung: Sinar Baru.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Sarwoto. 1988. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Soewarno Handyaningrat. 1990. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Sondang P. Siagian. 2004. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. 1989. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo Basuki. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Syamsir Torang. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Syamsudduha. 2004. *Manajemen Pesantren: Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Grha Guru.
- Syamsul Bahri & Fakhry Zamzam. 2014. *Model Penelitian Kuantitatif; Berbasis SEM-AMOS*. Yogyakarta: Deepublish.
- Syamsul Ma'arif. 2007. *Pesantren vs Kapitalisme*. Semarang: Need's Press.
- Tinneke Evie MS. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: De.Rozarie.
- Wilson Bangun. 2008. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Winardi. 1988. *Pengantar Ilmu Manajemen (Suatu Pendekatan Sistem)*. Bandung: NOVA.

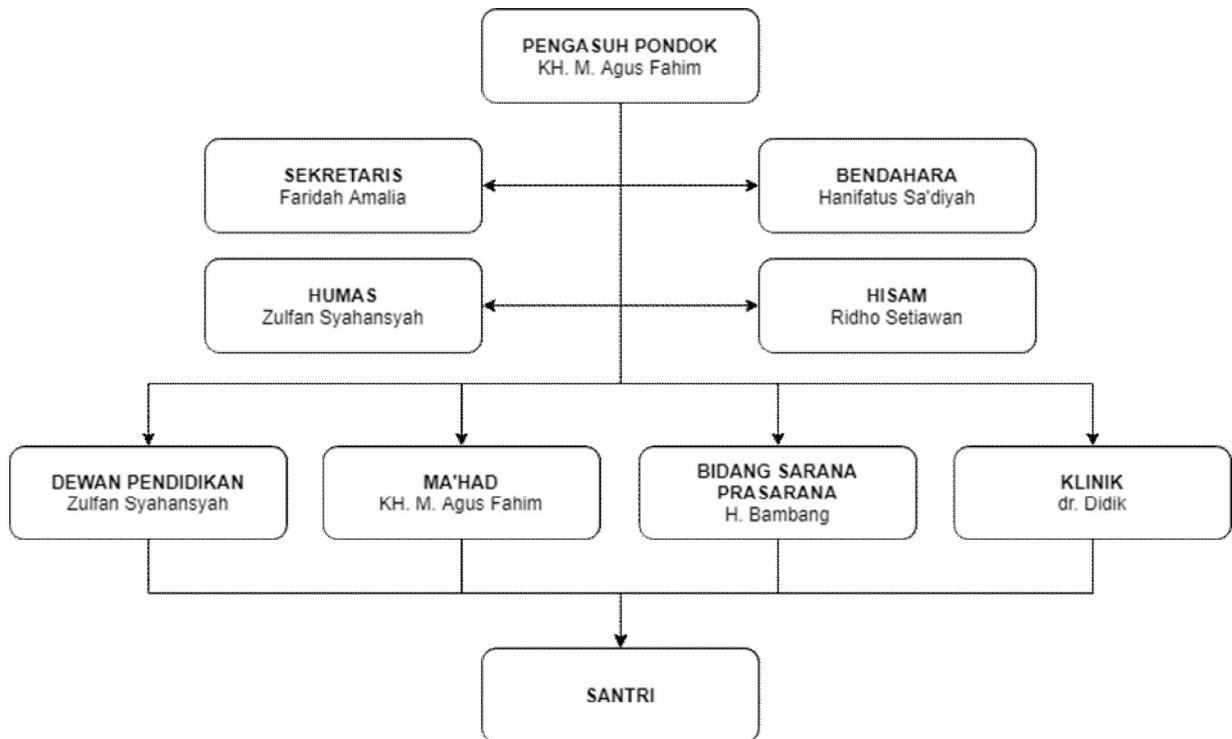
- Winardi. 1999. *Pengantar Tentang Teori Sistem dan Analisis Sistem*. Bandung: Mandar Maju.
- Yahmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Press.
- Zaini Muchtarom. 1996. *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press.
- Zamakhsyari Dhofier. 1983. *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3S.

JURNAL DAN KARYA ILMIAH

- Abdul Rasyid. 2010. "Pengaruh Guru Rangkap Jabatan Terhadap Prestasi Siswa di MTs Darussalam Al-Faisholiyah bunten Barat kec. Ketapang Sampang". *Skripsi*. Surabaya: UIN Sunan Ampel.
- Aditia Sovia Pramudita. "Formulasi Model Bisnis Hostel di Bandung dengan Pendekatan Value Chain dan Business Model Canvas (Studi Kasus: Pinisi Backpacker)". *ISEI Business and Management Review*. Vol. II, No. 1, Maret 2018, hlm. 32–38
- Dinata, Yuan Martina. "Manajemen Pondok Pesantren Modern: Studi kasus di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Jatiasih Kota Bekasi." *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, vol. 7, no. 2 tahun 2018: hal. 225-241
- Faizin, M. Arif. "Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur: Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri". *EMPIRISMA*, vol. 24, no. 2 tahun 2015. hlm. 237-254
- Fauzan, Ahmad. "Manajemen Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Shuffah Hisbullah Natar Lampung Selatan." *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, vol. 3, no. 1 tahun 2018: hal. 249-276
- Inten Nurmalasari. "Staffing dan Fenomena Rangkap Jabatan di Sekolah Islam". *MADRASA: Journal of Islamic Education Management*. Vol. 2 No. 1 Tahun 2019. Hlm. 016-022
- Listritika Sinaga dkk. "Pengaruh Rangkap Jabatan Terhadap Efektifitas Kinerja P2K3 dalam Upaya Peningkatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja di PT X". *Jurnal Kesehatan Masyarakat UNDIP*. Vol. 7 No. 3 Juli 2019. Hlm. 60-65
- Mahfud, M dan Artamin Hairit. "Pondok Pesantren Masa Depan (Studi Pola Manajemen PP. Nahdlatun Nasyiin Bungbaruh Kadur Pamekasan)." *FIKROTUNA*, vol. 4 no. 2. Tahun 2016

- Mohamad Asrori. 2017. "Implementasi Pembelajaran Tahfidzul Qur'an di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Malang". *Tesis*. Malang: UIN Maliki
- Nugroho Dwi. 2018. "Pengaruh Rangkap Jabatan (*Interlocking Directorate*) dan Proporsi Dewan Komisaris Independen Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja Pasar pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia". *Tesis*. Yogyakarta: STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara. 2018
- Nur Kholis. "Analisis Rantai Nilai Pendidikan Kejuruan dalam Mengembangkan Entrepreneurship : Studi Kasus pada SMK PGRI 20 Jakarta". *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan (JSHP)*, vol.3 no.2 tahun 2019. hlm. 124-135
- Rizki Kharidotul Fitriyah. 2020. "Efektivitas Penghafalan Al-Quran Terhadap Santri Menstruasi (Studi Kasus Di Ponpes Al-Munawwariyyah Malang Dan Al-Hikmatul Hidayah Surabaya)". *Skripsi*. Surabaya: UIN Sunan Ampel.
- Siti Rodliyah. "Manajemen pondok pesantren berbasis pendidikan karakter di Annuriyyah Kaliwining Rambipuji Jember". *CENDEKIA*, vol. 12 no. 2 tahun 2014. Hal. 299-314
- Yakin, Nurul. "Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram." *ULUMUNA*, vol. 18, no. 1 tahun 2014: hal. 199-220

Lampiran: Struktur Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Malang



Lampiran: Panduan Wawancara

No.	Fokus Penelitian	Informan	Tema Pertanyaan
1.	Sistem manajemen yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengasuh pondok pesantren b. Pengurus pondok pesantren 	<ul style="list-style-type: none"> a. Siapakah inisiator pembentukan sistem manajemen di pondok? b. Siapa saja yang dilibatkan dalam pembentukan sistem manajemen di pondok? c. Kapan proses itu dilakukan? d. Bagaimana proses pembentukan sistem manajemennya? e. Apa saja yang menjadi pertimbangan ketika membentuk sistem manajemen tersebut?
2.	Peta sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan <i>value chain model</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengasuh pondok pesantren b. Pengurus pondok pesantren c. Santri d. Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana langkah-langkah implementasi sistem manajemen di pondok? b. Adakah kegiatan khusus dalam menerapkan sistem manajemen tersebut? c. Siapa pihak-pihak yang dilibatkan dalam implementasi sistem manajemen tersebut? d. Adakah standar keberhasilan dalam implementasi sistem manajemen di pondok?
3.	Hubungan antar sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengasuh pondok pesantren b. Pengurus pondok pesantren c. Santri d. Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> a. Setelah diterapkan, bagaimana hasil implementasi sistem manajemen di pondok pesantren Al-Munawwariyyah? b. Bagaimana tanggapan anda tentang implementasi sistem manajemen di pondok selama ini? c. Adakah masukan terkait sistem manajemen di pondok?

-ini bersifat panduan, pada prakteknya bisa berubah sepanjang tetap pada koridor fokus penelitian

Lampiran: Panduan Dokumentasi

No.	Fokus Penelitian	Jenis Dokumen
1.	Sistem Manajemen yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	a. Profil, visi misi dan struktur organisasi pondok pesantren b. Data pengurus, <i>jobdesk</i> pengurus dan SK pengangkatan pengurus c. Program kerja pondok pesantren
2.	Peta sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah berdasarkan pendekatan <i>value chain model</i>	a. Profil, visi misi dan struktur organisasi pondok pesantren b. Data pengurus, <i>jobdesk</i> pengurus dan SK pengangkatan pengurus c. Program kerja pondok pesantren
3.	Hubungan antar sistem manajemen di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah	a. <i>Jobdesk</i> kepengurusan pondok b. Program kerja pondok pesantren

- ini bersifat panduan, pada prakteknya bisa berubah sepanjang tetap pada koridor fokus penelitian

Lampiran: Surat Keterangan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-059/Ps/HM.01/06/2020
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

09 Juni 2020

Kepada
Yth. Pengasuh Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Malang
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Mohamad Fahrudin Shofi
NIM : 17710008
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. H. Slamet, SE., MM., Ph.D
2. Dr. Muhammad Amin Nur, M.A
Judul Tesis : Sistem Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren dengan Pendekatan Value Chain Model

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Direktur,

Umi Sumbulah

	PENGASUH	SEKRETARIS	BENDAHARA	HUMAS	HISAM	DEWAN PENDIDIKAN	PENGURUS MAHAD	SARANA PRASARANA	KLINIK
PENGASUH	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang	Rencana strategis pesantren jangka pendek, menengah dan panjang
SEKRETARIS	1) Program kerja Sekretaris 2) Surat keluar dan surat masuk 3) Dokumen administrasi kegiatan 4) D 5) D		Mengorganisasi pengadministrasian keuangan	Mengorganisasi pengadministrasian kehumasan	X	Mengorganisasi pengadministrasian kegiatan pendidikan	Mengorganisasi pengadministrasian kegiatan	Mengorganisasi pengadministrasian sarana prasarana	Mengorganisasi pengadministrasian kegiatan
BENDAHARA	1) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren 2) LPJ Keuangan Pesantren	1) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pesantren 2) LPJ Keuangan Pesantren		1) Rencana pembiayaan untuk kegiatan penyebaran informasi PSB 2) Rencana pembiayaan untuk kegiatan penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	X	1) Rencana pembiayaan untuk aktivitas PSB 2) Rencana pembiayaan untuk aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Rencana pembiayaan untuk aktivitas kelulusan santri	1) Rencana pembiayaan operasional mahad PSB 3) Rencana pembiayaan untuk aktivitas pengembangan diri	1) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas pengembangan diri 5) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas kelulusan santri	1) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Rencana pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas pengembangan diri
HUMAS	1) Program kerja Humas 2) Laporan pelaksanaan kerja Humas	1) Program kerja Humas 2) Laporan pelaksanaan kerja Humas	1) Rencana anggaran biaya kegiatan penyebaran informasi PSB 2) Rencana anggaran biaya kegiatan rekrutmen tenaga pendidik		1) Rencana penyebaran informasi PSB 2) Rencana penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik 3) Informasi kegiatan pondok 4) Informasi peluang kerja 5) Informasi instruksi pengasuh	1) Rencana penyebaran informasi PSB 2) Rencana penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	Rencana penyebaran informasi PSB	1) Rencana penyebaran informasi PSB 2) Rencana penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	X
HISAM	1) Program kerja HISAM 2) Laporan pelaksanaan kerja HISAM	1) Program kerja HISAM 2) Laporan pelaksanaan kerja HISAM	X	1) Rencana kegiatan himpunan santri alumni (HISAM) 2) Data terbaru tentang santri lulusan		X	X	X	X
DEWAN PENDIDIKAN	1) Program kerja Dewan Pendidikan 2) Laporan pelaksanaan kerja Dewan Pendidikan	1) Program kerja Dewan Pendidikan 2) Laporan pelaksanaan kerja Dewan Pendidikan	1) Rencana Anggaran biaya aktivitas PSB 2) Rencana Anggaran biaya aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana Anggaran biaya aktivitas kelulusan santri	1) informasi penerimaan santri baru (PSB) 2) informasi rekrutmen tenaga pendidik	Data santri lulusan		1) Dokumen data santri 2) Dokumen pembagian kelas santri 3) Dokumen administrasi pembelajaran 4) Jadwal kegiatan penyelenggaraan pendidikan	1) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan untuk aktivitas PSB 2) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan aktivitas kelulusan santri	1) Rencana kegiatan aktivitas PSB 2) Rencana kegiatan aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana kegiatan aktivitas kelulusan santri
PENGURUS MAHAD	1) Program kerja pengurus Mahad 2) Laporan pelaksanaan kerja pengurus Mahad	1) Program kerja pengurus Mahad 2) Laporan pelaksanaan kerja pengurus Mahad	1) Rencana Anggaran biaya operasional Mahad 2) Rencana Anggaran biaya aktivitas pengembangan diri	X	X	1) Jadwal kegiatan pengembangan diri 2) Jadwal kegiatan asrama		1) Rencana kerja pengurus Mahad 2) Rencana kebutuhan ruang dan peralatan aktivitas pengembangan diri	1) Dokumen data santri 2) Rencana kegiatan aktivitas pengembangan diri 3) Jadwal kegiatan asrama
SARANA PRASARANA	1) Program kerja bidang Sarana Prasarana 2) Laporan pelaksanaan kerja bidang Sarana Prasarana	1) Program kerja bidang Sarana Prasarana 2) Laporan pelaksanaan kerja bidang Sarana Prasarana	1) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas pengembangan diri 5) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas kelulusan santri	1) Rencana dukungan ruang dan peralatan kegiatan penyebaran informasi PSB 2) Rencana dukungan ruang dan peralatan kegiatan penyebaran informasi rekrutmen tenaga pendidik	X	1) Rencana dukungan ruang dan peralatan untuk aktivitas PSB 2) Rencana dukungan ruang dan peralatan aktivitas penyelenggaraan pendidikan 3) Rencana dukungan ruang dan peralatan aktivitas kelulusan santri	1) Rencana dukungan ruang dan peralatan untuk kegiatan asrama 2) Rencana dukungan ruang dan peralatan aktivitas pengembangan diri		Rencana dukungan ruang dan peralatan untuk kegiatan klinik
KLINIK	1) Program kerja Klinik 2) Laporan pelaksanaan kerja Klinik	1) Program kerja Klinik 2) Laporan pelaksanaan kerja Klinik	1) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas PSB 2) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas rekrutmen tenaga pendidik 3) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas penyelenggaraan pendidikan 4) Kebutuhan pembiayaan untuk dukungan kepada aktivitas pengembangan diri	X	X	1) Program kerja Klinik 2) Rencana dukungan tes kesehatan dan layanan kesehatan untuk aktivitas PSB 3) Rencana dukungan layanan kesehatan untuk aktivitas penyelenggaraan pendidikan	1) Program kerja Klinik 2) Rencana dukungan layanan kesehatan untuk aktivitas pengembangan diri	Rencana kebutuhan ruang dan peralatan untuk tes kesehatan dan layanan kesehatan	