

**BAB V**

**ANALISA TERHADAP APLIKASI MANAJEMEN MODERN**

**DI PESANTREN MAHASISWA**

**SUNAN AMPEL AL-ALI UIN MALANG**



Bab ini memuat analisis aplikasi manajemen di Pesantren Mahasiswa Sunan Ampel Al-Ali UIN Malang, dengan menggunakan metode komparatif dan substantif sehingga diperoleh kategori-kategori dan tema-tema yang relevan dengan pokok pembahasan

**A. Perencanaan dalam Pengelolaan Santri**

Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan dalam suatu organisasi. Dalam pandangan manajemen perencanaan merupakan langkah pertama yang akan menentukan bagi fungsi mana yang lainnya. Fungsi perencanaan saling terkait dan berhubungan dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya, karena pada dasarnya semua yang lain

## Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma'had UIN Malang

merupakan pelaksanaan kegiatan yang telah ditentukan dalam fungsi perencanaan.

perencanaan adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses ia menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana upaya mencapainya, suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran (Salusu, 2002)

Dalam proses perencanaan terdapat langkah-langkah yang harus ditempuh secara berurutan. Tetapi sebagai model yang bersifat umum, dalam berbagai prakteknya langkah-langkah dirumuskan dapat diterapkan dengan berbagai modifikasi perencanaan setiap organisasi.

Adapun perencanaan dalam pengelolaan santri var dilakukan oleh Pesantren Mahasiswa UIN Malang terdiri di langkah-langkah: (1) perumusan visi dan misi; (2) perumusan tujuan- an dan sasaran; (3) analisis strategis; dan (4) melakukan kegiatan perencanaan. Selanjutnya langkah-langkah tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Perumusan Visi dan Misi**

Merumuskan visi merupakan langkah awal yang dilakukan Pesantren Mahasiswa UIN Malang dalam perencanaan pengelolaan pesantren mahasiswa. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya visi bagi suatu organisasi, karena visi akan memberi kan arah tentang akan menjadi apa atau mau dibawa ke mana organisasi di masa yang akan datang, dengan kata lain visi adalah suatu pandangan ke depan tentang organisasi.

Visi dapat didefinisikan sebagai gambaran yang ideal dan unik tentang masa depan yang ingin dicapai organisasi. Dalam pandangan Senge (dalam Salusu, 2002) visi adalah untuk men jawab pertanyaan the what, yaitu gambaran masa depan yang ingin diciptakan. Jadi visi merupakan gambaran masa depan organisasi yang diharapkan, realistis, lebih baik dari keadaan sebelumnya dan mungkin dapat dicapai.

## Analisis Terhadap Aplikasi Manajemen di Pesantren

Visi Pesantren Mahasiswa UIN Malang yang akan diwujudkan di masa mendatang seperti yang dirumuskan dalam buku pesantren adalah: menjadi pusat pemantapan akidah, pengembangan ilmu, amal dan akhlak yang luhur sebagai sendi masyarakat yang damai dan sejahtera. Visi Pesantren Mahasiswa ini dirumuskan bersama antara rektor UIN Malang dan dibentuk untuk mengembangkan dan mengelola pesantren ini. Visi Pesantren Mahasiswa ini bisa dikatakan sebagai salah satu penjabaran dari visi UIN Malang, karena keberadaan pesantren ini untuk memberikan penguatan pada pencapaian visi kampus.

Keberhasilan dalam mewujudkan visi dapat dikatakan bahwa visi yang dirumuskan cukup efektif. Menurut Koteen (dalam Salusu, 2002) ada beberapa kriteria yang perlu dipenuhi oleh suatu visi yang efektif, antara lain suatu visi haruslah sangat diperlukan, memberi kepuasan (*compelling and satisfying*), menghargai prestasi masa lampau dan sebagai pengantar ke masa depan.

Untuk mewujudkan visi yang telah dirumuskan tersebut Pesantren Mahasiswa UIN Malang merumuskan misi. Menurut Salusu, 2002 misi adalah *the why*, yaitu alasan mengapa organisasi itu ada dan didirikan. Hal senada dikemukakan Wheeln & Hunger (1995), misi di dalam organisasi menjadi sesuatu yang terpenting karena merupakan tujuan dan alasan yang paling mendasar sesuatu organisasi didirikan.

Selanjutnya proses perumusan misi Pesantren Mahasiswa disusun setelah ditetapkannya visi lembaga ini, tampaknya Pesantren Mahasiswa UIN Malang sesuai dengan pandangan Sange (dalam Solusi, 2002) yang mengemukakan bahwa perumusan visi disusun lebih dulu baru kemudian merumuskan misi.

Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu organisasi lain. Misi memberikan makna "siapa kita dan apa yang kita lakukan", (Wheelen & Hunger, 1995; Kotler dalam Slusu, 2002). Karena itu misi Pesantren Mahasiswa dirumuskan dengan memperhatikan

## Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma'had UIN Malang

unsur-unsur seperti: Pelayanan apa yang akan ditawarkan, apakah pelayanan tersebut mampu memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan dan bahkan dicari, kelompok masyarakat mana yang akan dilayani, pelayanan yang ditawarkan memiliki kualitas dan daya saing yang kompetitif dan aspiratif yang dimisikasikan di masa yang akan datang. Dengan demikian rumusan misi tersebut bukan pernyataan *mission impossible*.

Misi Pesantren Mahasiswa yang menjadi tujuan dan alasan berdirinya adalah: (1) mengantarkan mahasiswa memiliki kemantapan akidah dan kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, kekuasaan ilmu dan kematangan profesional; (2) memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia. Rumusan misi ini terdapat dalam pedoman Pesantren Mahasiswa UIN Malang.

### **2. Tujuan dan Sasaran**

Setelah visi dan misi ditetapkan tahap berikutnya dalam perencanaan adalah merumuskan tujuan. Antara misi dan tujuan memiliki arti yang berbeda. Walaupun begitu misi dan tujuan pada dasarnya merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Sebuah rumusan misi akan bisa dicapai apabila dijabarkan dalam bentuk yang lebih spesifik melalui pernyataan tujuan.

Tentang tujuan organisasi Whelen & Hunger (1995) menyatakan, tujuan adalah hasil akhir aktifitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Dengan kata lain tujuan merupakan landasan atau tolak ukur yang digunakan untuk menyusun tindakan yang akan dilakukan agar rencana yang bersifat operasional untuk mencapai tujuan dengan mudah dapat dirumuskan.

Tujuan Pesantren Mahasiswa UIN Malang dirumuskan dengan mempertimbangkan seluruh kekuatan yang terlibat dalam organisasi. Tujuan yang dirumuskan adalah: untuk menghasilkan

## Analisis Terhadap Aplikasi Manajemen di Pesantren

terbentuknya tradisi akademik dalam pengembangan ilmu keagamaan, 1 PTK, bahasa dan seni yang program kegiatannya dilakukan secara terpadu dan menyeluruh antara program akademik dan program pesantren. Dengan didukung manajemen profesional serta pengurus Pesantren Mahasiswa yang intelek profesional yang ulama, sehingga dapat meluluskan sarjana yang memenuhi tuntutan masyarakat yaitu ulama' yang intelek profesional, dan intelek profesional yang ulama' di masa mendatang.

Tujuan-tujuan yang dipilih akan menentukan bentuk kegiatan an dan mengikat sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu tujuan-tujuan itu ditetapkan oleh rektor UIN Malang, dan tim yang dibentuk untuk mengembangkan dan mengelola Pesantren Mahasiswa (Dewan Kyai, Pengurus, dan Dewan Pengasuh), setelah mempertimbangkan berbagai alternatif.

Selanjutnya tujuan tersebut diharapkan dapat berjalan dengan baik. Sehubungan dengan itu, Koteen (dalam Salusu, 2002) menyatakan apabila tujuan dapat berjalan dengan baik, maka kenyataan itu sudah merupakan kunci keunggulan dan kesuk sesan sebab arahnya jelas, yaitu untuk mendapatkan manfaat T Besar dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Juga menciptakan kondisi yang mendorong pertumbuhan dan kemajuan organisasi. Secara pragmatis, tujuan adalah kunci menuju kelangsungan hidup organisasi.

Berdasarkan pada dasar pemikiran dan tujuan Pesantren Mahasiswa UIN Malang di atas, maka sasarannya adalah: (1) mahasiswa UIN Malang semester I-IV (untuk tahap awal adalah mahasiswa semester I-II), (2) staf pengajar dan karyawan UIN Malang yang ikut serta menciptakan lingkungan kampus yang ilmiah-alamiah yang ilahiyah.

### 3. Analisis Strategis

Keberadaan pesantren mahasiswa akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Lingkungan itu merupakan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kinerja organisasi, baik langsung maupun tidak langsung. Menurut Wheelen & Hunger (1995) struktur lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan tantangan), yang berada di luar lingkungan organisasi. Lingkungan eksternal ini terdiri dari dua bagian, lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan keterbatasan) yang ada dalam organisasi. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan yang meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana kekuasaan dalam suatu organisasi, yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.

Dalam kaitan itu Pesantren Mahasiswa melakukan analisis lingkungan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (strength), keterbatasan (weakness), peluang (opportunity) dan tantangan (threat) yang mempengaruhi kemampuan organisasi. Dan adanya kerja sama dengan Timur Tengah akan mendukung pengembangan Pesantren Mahasiswa, baik dalam sistem pembelajaran maupun sarana literatur, adanya pengembangan publikasi dan pusat informasi, adanya dukungan emosional yang luas dari masyarakat.

Arifin (1999) mengemukakan bahwa sebaiknya perencanaan pondok pesantren mencakup hal-hal yang bersifat: 1) Idiiil, yaitu dasar dan cita-cita pondok pesantren perlu mendapatkan pene gasan secara formal, oleh karena sampai sekarang belum ada

## Analisis Terhadap Aplikasi Manajemen di Pesantren

perumusan yang kongkrit, yang disahkan baik oleh pemerintah maupun masyarakat pondok pesantren sendiri;2) Operasional: menyangkut ketatalaksanaan, metodologi, serta pengembangan melalui kurikulum; dan 3) Fungsional: menyangkut peran pondok pesantren dalam hubungannya dengan fungsinya di masyarakat.

### **B. Pengorganisasian**

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan, mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. (Dale, 1967)

Proses pengorganisasian di pesantren mahasiswa UIN Malang ini tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek penting yaitu: departementalisasi, pembuatan bagan organisasi/struktur organisasi yang mencerminkan pembagian tugas dan wewenang baik di level pengurus maupun di level santri, dan pembagian kerja. Struktur organisasi di Pesantren Mahasiswa UIN Malang terdiri dari: Dewan pelindung, Dewan penyantun, Dewan kyai, Ketua dan sekretari pesantren, Dewan pengasuh, *Musyrif*, dan *Murabbi*.

Pelaksanaan proses pengorganisasian itu dilakukan untuk capai tujuan pesantren secara efektif, sebagaimana dikemukakan oleh Dale (1967) bahwa tiang dasar pengorganisasian adalah sip pembagian kerja (division of labor). Stoner dan Wankel 1986) mengutip pendapat Smith bahwa manfaat terbesar dari pembagian tenaga kerja adalah dalam pemilahan seluruh pekerjaan menjadi pekerjaan-pekerjaan kecil, sederhana, dan terpisah, di mana setiap karyawan dapat berspesialisasi, produktifitas total berlipat ganda menurut deret ukur.

## Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma'had UIN Malang

Pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas, karena tidak seorangpun secara fisik yang mampu melaksanakan seluruh kegiatan dalam tugas-tugas yang paling kompleks. Dengan demikian untuk menjalankan tugas-tugas yang memerlukan sejumlah langkah, perlu dibagi di antara sejumlah orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga banyak waktu yang menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.

Pengorganisasian memegang peranan penting dalam mengatur mekanisme kerja sama. Individu-individu dalam sebuah organisasi tidak dapat bekerja sendiri, mereka perlu mekanisme kerja sama. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (1999) bahwa kelompok dua orang atau lebih yang bekerja sama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil yang lebih dari pada dilakukan perseorangan, dan konsep ini disebut *synergy*.

Pengorganisasian memang dilakukan untuk memberikan kejelasan dalam upaya pelaksanaan dan fungsinya dengan komponen yang terkait. Artinya, meskipun sebagai lembaga pendidikan tradisional pondok pesantren harus tetap memiliki aturan main dalam upaya menjalankan tujuan pendidikan dan keagamaannya. Struktur organisasi di pondok pesantren biasanya tidak menunjukkan adanya hierarchical bureaucracy, namun lebih mencerminkan ciri democratic. Oleh karena itu struktur organisasi pondok pesantren (*organization chart*) yang sederhana menggambarkan fleksibilitas penyelenggaraan pondok pesantren.

Depag (2003) merumuskan tentang hal-hal yang perlu diperhatikan dalam rangka mengorganisasikan kegiatan dalam pondok pesantren diantaranya: 1) adanya pembagian kerja dan wewenang dalam kepengurusan pekerjaan tertentu didelegasikan kepada orang yang memang memiliki kapabilitas dalam melaksanakan kerja dan wewenang tersebut. Kyai cukup pada kegiatan perencanaan, motivasi, mengawasi dan menerima laporan pelaksanaan. Sedangkan tugas-tugas teknis didelegasikan kepada para



## Analisis Terhadap Aplikasi Manajemen di Pesantren

ustadz atau pembantu kyai. 2) Adanya koordinasi kegiatan, maksud koordinasi dalam kegiatan adalah agar terjadi saling pengertian, mengisi, membantu dan melengkapi, tidak terjadi overlapping dalam pelaksanaan kegiatan. Karena semakin besar kegiatan, makin banyak pula orang yang akan terlibat. Sehingga perlu adanya koordinasi yang mempertautkan satu dengan yang lain. Biasanya koordinator utama adalah kyai sendiri. 3) Adanya kesatuan perintah dengan prinsip organisasi yang menggambarkan alur perintah, dalam bentuk struktur organisasi pondok pesantren (organization chart). 4) Adanya kaderisasi dalam kepeimpinan dan kepengurusan pondok pesantren. Dengan adanya penjejan tugas pokok dan alur perintah dapat dipahami bahwa mereka yang menjadi pelaksana merupakan kader-kader bagi pimpinannya. Termasuk hal yang perlu dicatat adalah adanya orang kedua setelah kyai yang dipercaya oleh kyai. Orang ini baiknya merupakan orang kedua dalam segala kegiatan yang dilaksanakan oleh Pondok Pesantren

### **C. Penggerakan**

Penggerakan dalam pengelolaan santri di Pesantren Mahasiswa ini dilakukan dengan pemberian motivasi, komunikasi dan kepemimpinan. Motivasi diberikan untuk meningkatkan keterlibatan para santri dalam aktifitas pesantren, baik aktifitas yang bersifat akademik maupun non akademik. Hal ini sesuai pendapat Stoner (1995) bahwa motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi seseorang.

Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi yang ada pada seseorang tidak konstan sifatnya, kadang tinggi, terkadang rendah bahkan bisa hilang. Oleh karena itu menurut Sam Walton (dalam Stoner, 1995)

pemberian motivasi itu merupakan proses terus menerus yang tiada akhir.

Motivasi yang diberikan kepada para santri dengan cara lisan dan tindakan, yang berbentuk reward dan pemberian tanggung jawab ikut membina sesama santri. Pemberian motivasi model ini tampaknya sesuai dengan model sumber daya manusia yang menyatakan bahwa seseorang termotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh tanggung jawab yang berarti.

Di samping pemberian motivasi dalam pergerakan ini juga dilakukan komunikasi. Komunikasi dilakukan secara formal dan non formal baik dalam bentuk lisan maupun tulisan. Handoko (1999: 271) mengemukakan bahwa "Komunikasi tertulis dan adalah bagian esensi pengawasan. Jadi manajer dapat melaks kan fungsi-fungsi manajemen mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain". Komunikasi dalam sebuah organisasi bisa dikatakan sebagai rantai pertukaran informasi yang mempunyai unsur-unsur (1) suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti; (2) suatu sarana pengaliran informasi dan (3) suatu sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu.

Kepemimpinan di pesantren mahasiswa mengindikasikan pola kepemimpinan kolektif dan manajemen partisipatif. Dewan kyai, Ketua dan Sekretaris pesantren, serta Dewan pengasuh memiliki peran dan tanggung jawab bersama dalam mengem bangkan pesantren. Mereka juga memiliki peran dalam pengam bilan sebuah keputusan. Ketua dan sekretaris lebih senang memberikan kesempatan kepada Dewan Kyai dan Dewan peng asuh untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif sesuai dengan apa yang dikemukakan McGregor (dalam Sugiono,1999) bahwa seorang pemimpin yang berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan

## Analisis Terhadap Aplikasi Manajemen di Pesantren

daripada mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Para peneliti mengemukakan bahwa penilaian terhadap efektifitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin, tetapi pada situasi di mana gaya tersebut digunakan. Pada satu situasi, kepemimpinan efektif mungkin gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik pada karyawan dan tugas. Di sisi lain beberapa penelitian membuktikan pula bahwa pendekatan otokratik di hawah berbagai kondisi pada kenyataannya lebih efektif dibanding pendekatan lain.

Jadi pengalaman-pengalaman kepemimpinan mengungkap bahwa dalam berbagai situasi pendekatan otokratik mungkin yang paling baik, dalam berbagai situasi lain pendekatan partisipatif yang lebih efektif. Kesimpulan yang dapat diambil, bahwa kepemimpinan adalah kompleks, dan gaya kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada variabel yang saling ber hubungan

Berkenaan dengan penggerakan dalam pengelolaan pondok pesantren, maka kewajiban pemimpin untuk memberikan peng arahan dan motivasi dengan pendekatan manusiawi agar tujuan organisasi yang sudah direncanakan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu faktor kepemimpinan Kyai mempunyai peranan sentral dalam meningkatkan semangat personil pondok. Pembinaan pondok pesantren beserta tenaga pendidiknya dititikberatkan pada masalah perbaikan-perbaikan ilmiah dan pendidikan pesantren.

#### **D. Pengendalian dalam Pengelolaan Santri**

Tahapan pengendalian dalam pengelolaan santri di Pesantren Mahasiswa UIN Malang dilakukan dengan penetapan standar, dan mengevaluasi kegiatan berdasarkan standar yang telah ditetapkan

Pengendalian, adalah proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan rencana serta mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan. Salah satu fungsi pengendalian atau pengawasan adalah mengadakan koreksi, sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan dengan benar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian atau pengawasan terdiri atas tiga langkah universal yaitu: (1) mengukur perbuatan, (2) membandingkan perbuatan, (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Dengan demikian, maka pengendalian atau pengawasan melakukan kegiatan yang terencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian atau pengawasan ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakan. Pengendalian atau pengawasan sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana. Koontz (1984) menyatakan "pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan dapat tercapai". Tujuan pengendalian atau pengawasan adalah agar proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan rencana dan melakukan sesuai dengan ketentuan rencana dan melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dalam pelaksanaannya, sehingga tujuan yang dicapai sesuai dengan perencanaannya.

Pengendalian atau pengawasan yang baik apabila dilakukan tidak saja hanya pada tahap akhir dari suatu pekerjaan, akan tetapi pengendalian harus dilakukan sejak dari awal kegiatan, dalam arti sejak dari disusunya rencana kegiatan sampai dengan berakhirnya

## Analisis Terhadap Aplikasi Manajemen di Pesantren

suatu kegiatan. Pengendalian dapat dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah disusun, namun dapat juga dilakukan sewaktu- waktu.

Pengendalian di pondok pesantren berfungsi sebagai supervisi dan evaluasi yang erat kaitannya dengan perencanaan masa yang akan datang, sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya. Hal-hal yang diasumsikan sebagai penghambat harus segera ditanggulangi, diminimalisir atau dihilangkan. Sedangkan hal-hal yang progressive untuk pengembangan pondok pesantren dipertahankan dan bahkan ditingkatkan lagi. []