

DISERTASI
PENGELOLAAN PESANTREN DI KABUPATEN KEBUMEN TAHUN 2020-2021
BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 18 TAHUN 2019
TENTANG PESANTREN



PANUT
NIM: 196011019

Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Doktor (Dr)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
TAHUN 2022

**PENGELOLAAN PESANTREN DI KABUPATEN KEBUMEN TAHUN 2020-2021
BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 18 TAHUN 2019
TENTANG PESANTREN**

Panut

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan UU. Nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren; (2) permasalahan sarana prasarana, SDM, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019; (3) strategi penyelesaian permasalahan sarana prasarana, pendidik dan SDM, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019.

Penelitian dilakukan pada tahun 2021 dengan subyek dan informan penelitian para pimpinan pondok pesantren. Selanjutnya, sebagai informan dilakukan dengan cara *purposive* yaitu para santri, ustadz/ustadzah, pengelola, dan wali santri pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Buluspesantren, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Alian, dan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dengan melakukan uji kredibilitas. Untuk teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles & Huberman, dengan tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) pengelolaan sarana prasarana, sumber daya dan pembiayaan pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan UU. Nomor 18 Tahun 2019 sudah terlaksana dengan baik khususnya pada pesantren salafiah yang sudah maju; (2) permasalahan sarana prasarana, sumber daya manusia, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 pada pondok pesantren salafiah yang belum maju dalam tiga aspek tersebut semuanya mengalami permasalahan; (3) strategi penyelesaian permasalahan sarana prasarana, SDM, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 khususnya pada pondok pesantren salafiah yang belum maju dengan melakukan studi tiru ke pesantren yang memiliki tata kelola yang baik, perekrutan SDM yang memahami sistem informasi dan teknologi, bintek/diklat peningkatan kompetensi, pengajuan anggaran sarana prasarana kepada pihak-pihak terkait, melakukan kerja sama dengan Lazis maupun Baznas khususnya terkait penyelesaian pembiayaan pendidikan di pesantren, serta mengembangkan jaringan donatur umum maupun jaringan melalui alumni.

Kata kunci: *Pengelolaan, Pesantren, Undang undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*

**MANAGEMENT OF ISLAMIC BOARDING SCHOOLS IN KEBUMEN
REGENCY IN 2020–2021 BASED ON LAW NUMBER 18 YEAR 2019
ABOUT ISLAMIC BOARDING SCHOOLS**

Panut

ABSTRACT

This study aims at describing: (1) the management of infrastructure, financing and human resources of Islamic boarding schools in Kebumen district in 2020-2021 based on the Law Number 18 of 2019 concerning Islamic boarding schools; (2) problems with infrastructure, human resources, and financing of Islamic boarding schools in Kebumen Regency in 2020-2021 based on Law Number 18 of 2019; (3) a strategy for solving problems with infrastructure, educators and human resources, as well as financing for Islamic boarding schools in Kebumen district in 2020-2021 based on Law Number 18 of 2019.

The study was conducted in 2021 with research participants from the leaders of Islamic boarding schools. Furthermore, the informants were carried out in a purposive way, namely the students, ustadz/ustadzah, managers, and guardians of the students of the Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Bulus Islamic boarding school, the Nurul Hidayah Islamic boarding school in Bandung Sruni Alian, and the Al Kamal Kuwarasan Islamic boarding school. The research uses qualitative methods. Data collection uses in-depth interviews, observation, and documentation techniques. Check the validity of the data in this study by conducting a credibility test. For data analysis techniques using the Miles & Huberman model, which consists of data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of the study show: (1) management of infrastructure, resources and financing of Islamic boarding schools in Kebumen district in 2020-2021 based on the Law. Number 18 of 2019 has been carried out well, especially in advanced salafiah pesantren; (2) problems with infrastructure, human resources, and financing of Islamic boarding schools in Kebumen district in 2020-2021 based on Law Number 18 of 2019 on salafiah Islamic boarding schools that have not developed in these three aspects all of them experience problems; (3) a strategy for solving problems of infrastructure, human resources, and financing of Islamic boarding schools in Kebumen district based on Law Number 18 of 2019 especially for salafiah Islamic boarding schools that have not yet developed by conducting comparative studies to Islamic boarding schools that have good governance, recruitment of qualified human resources understand information systems and technology, training/training for competency improvement, submitting budget for infrastructure facilities to related parties, collaborating with Lazis and Baznas especially regarding the completion of education financing in Islamic boarding schools, as well as developing a network of general donors and networks through alumni.

Keywords: *Management, Islamic Boarding School, Law Number 18 Year 2019 About Islamic Boarding Schools*

إدارة المدارس الداخلية الإسلامية في منطقة كيبومين 2021-2020
على أساس القانون رقم 18 لسنة 2019
حول التعليمات

فانوت

نبذة مختصرة

تهدف هذه الدراسة إلى وصف) 1: (إدارة البنية التحتية والتمويل والموارد البشرية للمدارس الداخلية الإسلامية في منطقة كيبومين في 2021-2020 بناءً على القانون رقم 18 لسنة 2019 في شأن المدارس الداخلية الإسلامية). 2) مشاكل البنية التحتية والموارد البشرية وتمويل المدارس الداخلية الإسلامية في كيبومين ريجنسي في 2021-2020 بناءً على القانون رقم 18 لعام 2019 ؛ 3) (إستراتيجية لحل المشكلات المتعلقة بالبنية التحتية والمعلمين والموارد البشرية ، بالإضافة إلى تمويل المدارس الداخلية الإسلامية في منطقة كيبومين في 2021-2020 بناءً على القانون رقم 18 لعام 2019.

أجريت الدراسة في عام 2021. المشاركون في هذه الدراسة هم قادة المدارس الداخلية الإسلامية في منطقة كيبومين. علاوة على ذلك ، كمخبرين في هذه الدراسة كانوا الطلاب ، قسيس /رجل دين ، المديرين والأوصياء على طلاب مدرسة ريدالوتوت ثولابة الإسلامية الداخلية تانجونجساري بولوس بيسانترين ومدرسة مدرسة نور الهداية الإسلامية الداخلية ، باندونغ ، سرونو عليان ومدرسة الكمال الإسلامية الداخلية تامباكساري كوواراسان. يتم تحديد مخبري البحث بأخذ عينات هادفة. يستخدم البحث الأساليب النوعية. جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق المتعمقة. تم التحقق من صحة البيانات عن طريق إجراء اختبار المصادقية واختبار قابلية النقل واختبار الموثوقية واختبار التأكيد. ثم بالنسبة لتقنية تحليل البيانات باستخدام نموذج مايلز وهوبرمان ، والذي يتكون من تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج.

تظهر نتائج الدراسة) 1: (إدارة البنية التحتية والموارد وتمويل المدارس الداخلية الإسلامية في منطقة كيبومين في 2021-2020 بناءً على القانون رقم 18 لعام 2019 بشكل جيد ، لا سيما في السلفية المتقدمة ؛ 2) مشاكل البنية التحتية والموارد البشرية وتمويل المدارس الداخلية الإسلامية في منطقة كيبومين في 2021-2020 استنادًا إلى القانون رقم 18 لسنة 2019 بشأن المدارس الداخلية الإسلامية السلفية التي لم يتم تطويرها في هذه الجوانب الثلاثة ، تواجه جميعها مشاكل ؛ 3) (إستراتيجية لحل المشكلات في البنية التحتية والموارد البشرية وتمويل المدارس الداخلية الإسلامية في منطقة كيبومين بناءً على القانون رقم 18 لسنة 2019 خاصة في المدارس الداخلية السلفية الإسلامية التي لم يتم تطويرها من خلال إجراء دراسات مقارنة للمدارس الداخلية الإسلامية التي لديها الحكم الرشيد ، وتوظيف الموارد البشرية المؤهلة لفهم نظم المعلومات والتكنولوجيا ، والتدريب /التدريب لتحسين الكفاءة ، وتقديم ميزات البنية التحتية للأطراف ذات الصلة ، والتعاون مع وتقديم ميزات ، خاصة فيما يتعلق بإكمال تمويل التعليم في المدارس الداخلية الإسلامية ، وكذلك تطوير شبكة من المتبرعين العاميين وشبكة من خلال الخريجين

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، المدرسة الداخلية الإسلامية ، القانون رقم 18 لسنة 2019 بشأن المدارس الداخلية الإسلامية

NOTA PEMBIMBING DISERTASI

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Surakarta
di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah memberikan bimbingan atas Disertasi Saudara:

Nama : PANUT
NIM : 196011019
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-
2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019
Tentang Pesantren

Kami menyetujui bahwa disertasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan pada sidang Ujian Disertasi.

Demikian persetujuan disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Juli 2022

Co Promotor

Promotor

Dr. Yusup Rohmadi, M.Hum.
NIP. 19630202 199403 1 003

Prof. Dr. Giyoto, M.Hum.
NIP. 19670224 20000 1 001

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN DISERTASI

Nama : PANUT
NIM : 196011019
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren

No.	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Prof. Dr. Giyoto, M.Hum. NIP. 19670224 20000 1 001 Promotor		
2	Dr. Yusup Rohmadi, M.Hum. NIP. 19630202 199403 1 003 Kopromotor		
3	Prof. Dr. Giyoto, M.Hum. NIP. 19670224 20000 1 001 Ketua Program Studi		

Surakarta, Juli 2022
Mengetahui, Direktur,

Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd.
NIP. 19700926 200003 1 001

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

PENGELOLAAN PESANTREN DI KABUPATEN KEBUMEN TAHUN 2020–2021 BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 18 TAHUN 2019 TENTANG PESANTREN

Disusun Oleh:
PANUT
NIM: 196011019

Telah dipertahankan di depan majelis dewan Penguji Disertasi Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta
Pada Hari Tanggal ... Bulan Tahun Dan dinyatakan telah
memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr)

No.	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1 NIP. Ketua Sidang		
2 NIP. Sekretaris Sidang		
3 NIP. Penguji Utama		
4 NIP. Penguji		

Surakarta, Agustus 2022
Direktur,

Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd.
NIP. 19700926 200003 1 001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : PANUT
NIM : 196011019
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-
2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019
Tentang Pesantren

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian disertasi ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, Juli 2022
Yang Menyatakan

Materi Rp. 10.000,-

PANUT
NIM: 196011019

HALAMAN MOTTO

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ

“Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang bertaqwa dan orang-orang yang berbuat kebaikan” (Q.S. An-Nahl: 128).

HALAMAN PERSEMBAHAN

Disertasi ini peneliti persembahkan untuk:

1. Ayahanda dan Ibundaku;
2. Istri dan Anak-anakku;
3. Saudara-saudaraku;
4. Keluarga besar Pondok Pesantren Riyadhotut Tholabah Tanjungsari Buluspesantren Kebumen;
5. Keluarga besar Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen;
6. Keluarga besar Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan Kebumen;
7. Kementerian Agama Kabupaten Kebumen;
8. Kementerian Agama Kabupaten Magelang;
9. Almamater tercinta (UIN Raden Mas Said Surakarta).

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.
وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ.
وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. حَسْبُ مَا بَعْدَهُمْ.

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji bagi Allah, tuhan semesta alam. Shalawat serta salam semoga dilimpahkan kepada Rasulullah SAW, beserta sahabat Beliau.

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan disertasi dengan judul: “Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren”. Penulisan disertasi ini oleh perlunya pengelolaan pondok pesantren yang efektif sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan tentang pengelolaan pondok pesantren yang efektif secara holistik dan komprehensif.

Disertasi ini dapat terselesaikan berkat dukungan, saran, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karenanya pada kesempatan ini peneliti sampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam;
2. Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan ijin dan fasilitas, mulai dari penentuan judul dan pembimbing, penyusunan proposal, penelitian, hingga penyusunan laporan dan ujian;
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam beserta para dosen yang telah memberikan bekal ilmu, dan para karyawan/karyawati di lingkup Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan pelayanan, sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar;
4. Prof. Dr. Giyoto, M.Hum. selaku promotor dan Dr. Yusup Rohmadi, M.Hum. selaku co-promotor yang selalu memberikan masukan, arahan, dan bimbingan demi selesainya disertasi ini;
5. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam beserta para dosen yang telah memberikan bekal ilmu, dan para karyawan/karyawati di lingkup Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan pelayanan, sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar;

6. Kepala Kementerian Kabupaten Kebumen, yang telah memberikan ijin dan membantu proses penelitian;
7. Keluarga besar Pondok Pesantren Riyadhotut Tholabah Tanjungsari Buluspesantren Kebumen; Keluarga besar Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen; dan Keluarga besar Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan Kebumen, yang telah memberikan ijin penelitian serta membantu memberikan informasi berharga untuk disertasi ini;
8. Istriku tercinta dan anak-anakku tersayang serta saudara-saudaraku yang senantiasa memberikan do'a terbaik dan motivasi, sehingga peneliti dapat menyelesaikan studi dengan lancar;
9. Teman-teman mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta, yang telah memberikan motivasi dan dukungan moral.

Semoga berbagai amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT. *Aamiin Yaa Robbal 'Alamiin.*

Peneliti berharap, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berguna bagi kemajuan dunia pendidikan pada umumnya. Saran dan kritik membangun akan peneliti terima dengan senang hati demi meningkatkan kualitas hasil penelitian ini.

Magelang, 01 Juli 2022

Peneliti

PANUT
NIM: 196011019

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah mengalihaksarakan suatu tulisan ke dalam aksara lain. Misalnya, dari aksara Arab ke aksara Latin.

Berikut ini adalah Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158 Tahun 1987 – Nomor: 0543 b/u/1997 tentang Transliterasi Arab-Latin yang peneliti gunakan dalam penulisan disertasi ini.

A. Konsonan.

Huruf arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	Š	Es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	Ḥ	Ha (dengan titik diatas)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet (dengan titik diatas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Šad	Š	Es (dengan titik di bawah)

ض	Ḍad	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘Ain	‘ _	apostrof terbalik
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qof	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	_ ’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK (Bahasa Indonesia)	ii
ABSTRAK (Bahasa Inggris)	iii
ABSTRAK (Bahasa Arab)	iv
NOTA PEMBIMBING DISERTASI	v
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN DISERTASI	vi
LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI	vii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	viii
HALAMAN MOTTO	ix
HALAMAN PERSEMBAHAN	x
KATA PENGANTAR	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Pembatasan Masalah	14
D. Perumusan Masalah Penelitian	14
E. Tujuan Penelitian	15
F. Manfaat Penelitian	15
BAB II KERANGKA TEORITIS	17
A. Kajian Teori	17
1. Implementasi Kebijakan	17
2. Manajemen Pendidikan Pesantren	40
3. Pondok Pesantren	48
4. Pengelolaan Pendidikan di Pondok Pesantren	65
5. Permasalahan Pendidikan Pesantren dan Solusinya	82
6. Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren	98
B. Kajian Penelitian yang Relevan	107
C. Kerangka Berpikir	114
BAB III METODE PENELITIAN	117
A. Pendekatan Penelitian	117
B. Setting Penelitian	118

C. Subjek dan Informan Penelitian	121
D. Teknik Pengumpulan Data	122
E. Pemeriksaan Keabsahan Data	125
F. Teknik Analisis Data	127
BAB IV HASIL PENELITIAN	134
A. Deskripsi Data	134
B. Deskripsi Seting Penelitian	136
C. Deskripsi Hasil Penelitian	149
D. Interpretasi Data	429
E. Keterbatasan Penelitian	473
BAB V PENUTUP	474
A. Simpulan	474
B. Implikasi	477
C. Saran-saran	479
DAFTAR PUSTAKA	481

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Diagram Dampak Langsung dan Tidak Langsung dalam Implementasi Kebijakan	19
Gambar 2.2. Kerangka Berpikir	114
Gambar 3.1. Model Analisis Data Miles and Huberman	128

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Penelitian	490
Lampiran 2. Transkrip Hasil Wawancara	512
Lampiran 3. Transkrip Hasil Observasi	594
Lampiran 4. Transkrip Hasil Dokumentasi	607
Lampiran 5. Foto-foto Penelitian	626

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu praktik pendidikan Islam di Indonesia adalah pondok pesantren atau madrasah diniyah. Sebagai bagian dalam pendidikan keagamaan, pondok pesantren telah secara sah diatur dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan atau menjadi ahli ilmu agama.

Kemunculan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menjadi sejarah baru bentuk rekognisi (pengakuan) negara terhadap pesantren yang eksistensinya sudah ada berabad-abad silam, jauh sebelum Indonesia merdeka. Tidak hanya rekognisi, undang-undang tersebut juga bagian dari afirmasi dan fasilitasi kepada dunia pondok pesantren. Lahirnya Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren juga untuk menjamin penyelenggaraan pesantren dalam menjalankan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat, diperlukan pengaturan untuk memberikan rekognisi, afirmasi, dan fasilitasi kepada pesantren berdasarkan tradisi dan kekhasannya.

Diterbitkannya Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, maka menjadi angin segar bagi pendidikan pesantren, karena

pendidikan pesantren sudah diakui dengan payung hukum yang kuat. Dengan adanya Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren, maka dapat dijadikan sebagai landasan hukum yang kuat dan menyeluruh dalam penyelenggaraan pesantren yang dapat memberikan rekognisi terhadap kekhasannya, sekaligus sebagai landasan hukum untuk memberikan afirmasi dan fasilitasi dalam mengatur dan mengelola pesantren.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “ Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Qs. As-Sajdah ayat 5).

Dari ayat tersebut kita ketahui bersama bahwa Allah-lah yang mengatur, mengadakan dan melenyapkan segala yang ada di dunia ini. Segala yang terjadi itu sesuai dengan kehendak-Nya, tidak ada sesuatu yang menyimpang dari kehendak-Nya. Pengaturan Allah dimulai dari langit hingga sampai ke bumi kemudian urusan itu naik kepada-Nya. Demikian halnya pada pesantren walaupun pengaturan adalah Allah yang menjadikan penentu, tetapi sangatlah penting selalu berikhtiar dan berusaha dalam pengaturan dan pengelolaan pesantren dalam mencapai visi misinya.

Pesantren sebagai subkultur, memiliki kekhasan yang telah mengakar serta hidup dan berkembang di tengah-tengah masyarakat dalam menjalankan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Secara historis, keberadaan pesantren menjadi sangat penting dalam upaya pembangunan masyarakat, terlebih lagi karena bersumber dari aspirasi

masyarakat yang sekaligus mencerminkan kebutuhan masyarakat sesungguhnya akan jenis layanan pendidikan dan layanan umat lainnya (Zayadi, 2019).

Banyak referensi mengatakan bahwa pondok pesantren merupakan warisan dari Imam Al-Ghazali dengan kurikulumnya yang terkenal yakni, Fiqih, Ilmu Kalam, dan Tasawuf. Ketiga kurikulum ini paling dominan di pondok pesantren. Tidak hanya itu, ketiga kurikulum ini diwariskan sampai dengan sekarang ini. Kehadiran pondok pesantren sebelum Indonesia merdeka banyak lahir di pulau Jawa dengan cikal bakalanya yakni pusat-pusat pendidikan Islam penamaannya. Namun, seiring dengan pendudukan kolonial Belanda, maka perlahan-lahan pondok pesantren di Indonesia pada waktu itu dihancurkan oleh Belanda. Kemudian, lahirlah pondok pesantren di tanah Jawa. Selanjutnya, lahirlah banyak pondok-pondok modern di Indonesia sampai sekarang ini. Ini berarti bahwa jauh sebelum ada sistem pendidikan formal di Indonesia, pesantren telah ada secara luas diterapkan di Indonesia.

Jika ditelaah lebih mendalam, peran kiai sebagai sentral merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya lembaga tersebut mencapai tujuan. Seorang kiai adalah piramida bagi para santri. Kiai merupakan sosok yang memiliki banyak ilmu, sehingga mereka berlomba-lomba menimba ilmu agama Islam dari kiai. Semakin besarnya keinginan santri untuk mengaji ilmu agama, maka banyak dari para santri yang rela sampai mondok di kediamannya. Dari sinilah kemudian asal muasal istilah pondok pesantren. K.H. Abdurrahman Wahid pada salah satu kesempatan mengatakan, pesantren berasal dari kata *Al-*

Funduuk, yakni tempatnya orang *toriqoh kholwat* selama 40 hari setelah *manaqib kubro*. Lambat laun nama *Al-Funduuk* bagi orang Jawa menyebutkannya menjadi pondok yakni tempatnya orang mengaji (santri) (Bahri, 2018).

Istilah pesantren dalam dunia pendidikan sudah tidak asing lagi, karena dalam spektrum pendidikan di Indonesia, pesantren diyakini sebagai cikal bakal lahirnya pendidikan di Indonesia. Pesantren telah hadir di Indonesia seiring dengan masuknya Islam di Indonesia pada abad ke-11 dan abad ke-14 (Dhofier, 2011: 27).

Jika disandingkan dengan lembaga pendidikan yang pernah muncul di Indonesia, pesantren merupakan sistem pendidikan tertua yang dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *indigeous* (Sulthon & Khusnuridlo, 2006: 4). Istilah pesantren hanya dikenal dan berkembang di Indonesia. Pesantren semula hanya merupakan pendidikan agama Islam yang kemudian penyelenggaraannya menjadi semakin teratur dengan munculnya tempat-tempat pengajian. Bentuk ini kemudian berkembang dengan pendirian tempat-tempat menginap para pelajar (santri).

Dalam sejarahnya, pesantren tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat Islam, dimana para ulama-ulama terdahulu mendirikan pesantren di tengah-tengah keramaian yang menjadikan masyarakat sebagai objek dakwahnya dengan menilik berbagai realitas dan problematika kehidupan masyarakat sebagai media dakwahnya. Meskipun sebagian pesantren termasuk jenis pendidikan nonformal, tidak berarti pesantren tertutup dari inovasi.

Sejumlah peneliti barat mengakui bahwa pesantren telah berhasil menjadi penggerak dalam gejolak sosial, ekonomi, politik, dan budaya. Perkembangan pesantren semakin menunjukkan geliat modernisasi terutama setelah kemerdekaan RI yang ditandai dengan meningkatnya jumlah lulusan pesantren yang belajar di lembaga-lembaga non agama dan bertambahnya pengajar pesantren yang bukan berpendidikan pesantren (Mufidah, 2012: 115).

Kiprah pesantren yang dekat dengan kehidupan masyarakat sekitar inilah yang menjadikan pesantren mampu bertahan dan dapat berkembang dari zaman ke zaman. Kehadiran pesantren ini barangkali dapat dikatakan mewakili definisi pendidikan berbasis masyarakat. Pesantren dianggap sebagai pendidikan yang berbasis kemasyarakatan, karena keberadaannya yang tidak lepas dari peran masyarakat. Dalam konteks ini pesantren yang dianggap sebagai pendidikan berbasis masyarakat karena penyelenggaraannya yang dikelola masyarakat secara otonom, tumbuh atas kebutuhan masyarakat, kurikulum sesuai karakteristik dan kebutuhan masyarakat, serta menekankan pentingnya partisipasi masyarakat (Fuad, 2012: 401).

Sejatinya pesantren memiliki potensi besar dalam ikut andil membangun bangsa. Lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren dengan segala keunikannya masing-masing telah banyak menorehkan perannya sebagai lembaga pendidikan yang turut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Pesantren yang kebanyakan berada di pedesaan lebih memungkinkan baginya dalam memahami persoalan masyarakat desa. Potensi-potensi itu meliputi tiga aspek. *Pertama*, pondok pesantren hidup selama 24 jam, baik pesantren

sebagai lembaga keagamaan, sosial kemasyarakatan, atau sebagai lembaga pengembangan potensi umat yang dapat diterapkan secara tuntas, optimal, dan terpadu. *Kedua*, pesantren secara umum mengakar pada masyarakat. Pesantren tumbuh dan berkembang umumnya di daerah pedesaan, karena memang tuntutan masyarakat yang menghendaki berdirinya pesantren. Dalam konteks pelaksanaan pendidikan berbasis masyarakat, pondok pesantren dianggap telah menjalankan gerakan ini. *Ketiga*, pesantren dipercaya masyarakat. Kecenderungan masyarakat menitipkan anaknya ke pesantren tentu saja didasari oleh kepercayaan mereka terhadap pembinaan yang dilakukan oleh pesantren yang mengutamakan pendidikan agama (Zubaidi, 2007: 19).

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam bertujuan menjadikan para santrinya sebagai manusia yang mandiri dan pada satu saat nanti dapat menjadi pemimpin umat menuju keridlaan Tuhan Yang Maha Esa. Oleh karena itu, menurut Arifin pesantren bertugas untuk mencetak manusia yang benar-benar ahli dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan kemasyarakatan serta berakhlak mulia (Arifin, 1993: 37). Untuk mencapai tujuan tersebut pesantren mengajarkan ilmu tauhid, fiqh, tafsir, hadits, nahwu, sharaf, ma'ani, badi' dan bayan, ushul fiqh, musthalah hadits, dan ilmu mantiq. Model pembelajarannya distandarisasikan dengan pengajaran kitab kitab wajib (*kutubul muqarrarah*) sebagai buku teks yang dikenal dengan sebutan kitab kuning (kitab menjelaskan hukum hukum Islam yang bertuliskan huruf Arab gundul).

Dalam perjalanannya institusi ini merupakan tempat menimba pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang dan mendapat pengakuan dari masyarakat dari waktu ke waktu. Azra (2002: 108) menyebutkan bahwa pertumbuhan pesantren dari waktu ke waktu cukup membaik, hal ini dikarenakan pesantren mampu bertahan bukan hanya kemampuannya untuk melakukan *adjustment*, tetapi juga karena karakter eksistensialnya. Hal ini disebabkan bahwa institusi ini tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*Indegenous*). Sebagai *Indegenous*, pesantren muncul dan berkembang dari pengalaman sosiologis masyarakat lingkungannya.

Pertumbuhan dan perkembangan pesantren di Indonesia tidak diragukan lagi. Berdasarkan catatan Kementerian Agama, terdapat total sebanyak belasan juta santri dan mendekati angka tiga puluh ribu pondok pesantren di berbagai wilayah se-Indonesia. Menteri Agama Fachrul Razi mendetailkan, jumlah pesantren hingga tahun 2020, tercatat sebanyak 28.194 pesantren dengan 5 juta santri mukim. Jika ditotalkan dengan santri yang bolak-balik rumah ke pondok pesantren dan sebaliknya serta taman-taman pendidikan Al-Qur'an dan madrasah, maka jumlah santri se-Indonesia mencapai 18 juta orang dan sekira 1,5 juta tenaga pengajar (Wisnubroto, 2020).

Dari segi historis, pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indigenous*) (Madjid, 1997: 3). Syafe'i (2017) mengemukakan bahwa keberadaan pesantren merupakan patner yang ideal bagi pemerintah untuk bersama-sama

meningkatkan mutu pendidikan yang ada, sebagai basis bagi pelaksanaan transformasi sosial melalui penyediaan sumber daya manusia yang *qualified* dan *berakhlakul karimah*. Terlebih lagi proses transformasi sosial di era otonomi, yang mensyaratkan daerah lebih peka potensi lokal dan kebutuhan masyarakatnya.

Selanjutnya terkait proses pendidikan di pesantren juga masih terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi, di antaranya mengenai kurikulum, metode pembelajaran, sarana prasarana dan administrasi. Permasalahan kurikulum di pesantren terkait dengan pemberian pelajaran umum yang tidak efektif. Barangkali sekarang ini praktis semua pesantren mengajarkan ilmu pengetahuan umum. Tetapi tampaknya dilaksanakan secara setengah-setengah, sekedar memenuhi syarat atau agar tidak dinamakan kolot saja, sehingga kemampuan santri pun biasanya sangat terbatas dan kurang mendapat pengakuan masyarakat umum (Madjid, 1997: 94).

Kelemahan pendidikan pesantren yang lain adalah suasana pembelajaran yang pasif (Qomar, 2007: 73). Hal ini masih banyak dijumpai di pesantren yang salah satu sebabnya adalah minimnya kreativitas dan juga inovasi guru terhadap pengembangan metodologi pembelajaran aktif, sehingga membuat daya kritis santri menjadi lemah. Maka agar nalar kritis tumbuh di pesantren, para pendidiknya harus mau melakukan formulasi pola pendidikan dengan menyertakan metodologi modern.

Kabupaten Kebumen merupakan salah satu wilayah di Indonesia yang juga memiliki sejarah berdirinya pesantren. Sejarah awal mulanya adanya

Kebumen tidak dapat dipisahkan dengan sejarah Mataram Islam. Hal ini disebabkan adanya beberapa keterkaitan peristiwa yang ada dan dialami Mataram membawa pengaruh bagi terbentuknya Kebumen yang masih di dalam lingkup kerajaan Mataram. Di dalam struktur kekuasaan Mataram lokasi Kebumen termasuk di daerah Manca Negara Kulon (wilayah Kademangan Karanglo) dan masih di bawah Mataram. Di dalam perjalanan sejarah Indonesia pada saat dipegang pemerintah Hindia Belanda telah terjadi pasang surut dalam pengadaan dan pelaksanaan belanja negara. Salah satu perwujudan pengetatan anggaran belanja negara itu adalah penyederhanaan tata pemerintahan dengan penggabungan daerah-daerah kabupaten, dan sampai pada akhirnya jadilah wilayah kabupaten Kebumen saat ini. (<https://www.kebumenkab.go.id/index.php/public/page/index/20>).

Kabupaten Kebumen menyadari betul bahwa salah satu faktor pendukung keberhasilan pembangunan adalah adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Melalui jalur pendidikan, pemerintah Kebumen berupaya untuk menghasilkan dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Peningkatan sumber daya manusia sekarang ini lebih diutamakan dengan memberikan kesempatan kepada penduduk untuk mengikuti pendidikan yang seluas-luasnya, terutama pada kelompok umur 7-24 tahun yaitu kelompok usia sekolah. Salah satu lembaga pendidikan yang ada di wilayah kabupaten Kebumen adalah pondok pesantren.

Dalam sejarah lahirnya Kebumen, pesantren juga memiliki peran nyata dalam pergerakan dan perjuangan meraih kemerdekaan Indonesia. Dan, sampai

saat ini pesantren-pesantren di wilayah kabupaten Kebumen masih terus berperan dalam pembangunan nasional Negara Kesatuan Republik Indonesia. Maksudnya adalah bahwa selain melahirkan insan yang beriman atau dalam hal dakwah, pesantren-pesantren di wilayah kabupaten Kebumen juga melakukan fungsi pendidikan dalam rangka mewujudkan pembangunan nasional Indonesia. Pesantren-pesantren masih terus berperan dalam fungsi pemberdayaan masyarakat berdasarkan tradisi dan kekhasannya.

Setelah Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren dan aturan turunannya diterbitkan, para kiai pengasuh pondok pesantren di kabupaten Kebumen melakukan pendalaman terhadap regulasi tersebut. Menurut Mukhlisin (2021), pendalaman terhadap UU Pesantren tersebut diinisiasi asosiasi pondok pesantren atau Rabithah Ma'ahid Islamiyyah (RMI) Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kebumen bekerja sama dengan Kementerian Agama Kebumen dan Forum Komunikasi Pondok Pesantren (FKPP).

Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren disambut baik oleh para kiai pengasuh pondok pesantren di kabupaten Kebumen. UU tersebut telah dirasakan memberikan keluasan kepada pondok pesantren dalam hal pengelolaan karena pesantren disejajarkan dengan pendidikan umum. “Dengan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019, pondok pesantren bisa mengakses dana abadi pendidikan, dimana sebelumnya hal ini belum bisa tersentuh. Melalui lahirnya UU ini, ke depan diharapkan dapat dipahami bersama bukan hanya oleh para pengasuh pondok pesantren, tetapi juga oleh para santri.

Karena UU Pesantren ini sangat positif untuk mendukung perkembangan dan kemajuan pondok pesantren” (Hasil Wawancara dengan Kasi PD Pontren Kemenag Kebumen, 31 Maret 2021).

Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 telah diimplementasikan oleh pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Namun demikian, dari temuan penelitian awal, peneliti mengidentifikasi bahwa fenomena pengelolaan pondok pesantren yang ada di kabupaten Kebumen masih banyak mengalami kendala. Dalam hal pengelolaan/manajemen, pondok pesantren di kabupaten Kebumen banyak yang masih menganut pola terpusat pada satu orang, di mana semua kebijakan yang terpusat hanya pada kiai dan tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja lain yang ada dalam organisasi. Di samping itu, masih ada kebiasaan pendidikan pesantren yang menerapkan manajemen kekeluargaan, di mana mekanisme formal tidak berlaku. Selanjutnya keputusan-keputusan kiai juga bersifat deterministik dan keharusan untuk dijalankan bagi semua warga pondok pesantren (Hasil studi pendahuluan / pra survei, Maret 2021).

Dalam hal ketenagaan khususnya pengasuh/pimpinan, dari 78 pondok pesantren di kabupaten Kebumen, yang berlatar belakang pendidikan S3 ada 1 orang, S2 ada 5 orang, S1 ada 10 orang, D2 ada 1 orang, dan SLTA atau sederajat ada 61 orang. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar pimpinan pondok berpendidikan pesantren salaf / bukan lulusan pendidikan formal. Berdasarkan data tersebut di atas juga dapat diketahui bahwa rasio santri dengan ustad adalah 14.942 : 1297 atau 11 : 1, artinya setiap 11 santri diajar 1

ustadz. Kemudian dari semua santri 70 % mukim dan 30 % tidak mukim (hasil dokumentasi pondok pesantren di kabupaten Kebumen, Maret 2021).

Dari hasil observasi pendahuluan yang penulis lakukan, juga diketahui informasi bahwa jika dilihat dari ketersediaan tempat tidur santri di pondok yaitu 1,5 m X 2 m atau = 3 m² untuk setiap santri. Hal tersebut menunjukkan kondisi yang tidak ideal. Masih banyak santri yang tidur hanya di lantai dengan alas tikar atau karpet, tempat belajar lesehan/ duduk tanpa kursi atau tempat duduk. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan sarana prasarana di pondok pesantren belum maksimal (Hasil Observasi Pondok Pesantren di kabupaten Kebumen, Maret 2021).

Fenomena pengelolaan pendidikan pada lembaga-lembaga pesantren di kabupaten Kebumen dipilih sebagai latar sosial dalam penelitian ini karena studi tentang pengelolaan pendidikan pesantren di kabupaten Kebumen belum banyak dilakukan. Pondok pesantren memiliki peran dan potensi besar dalam fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, sangat penting untuk dilakukan penelitian mengenai pengelolaan pendidikan pesantren agar dapat memberikan informasi yang berguna bagi optimalisasi pengelolaan pendidikan pondok pesantren berdasarkan Undang-undang Pesantren.

Berdasarkan berbagai fenomena permasalahan di atas, peneliti bermaksud mengadakan penelitian mengenai “Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kesejahteraan para pengelola pondok pesantren relatif rendah;
2. Kemampuan manajerial sumber daya manusia pengelola pondok pesantren masih kurang.
3. Pengasuh pondok pesantren memiliki faktor penghambat dalam menjalankan tugasnya;
4. Jumlah tugas pengelolaan pondok pesantren yang harus diselesaikan cukup banyak, sehingga fokus penyelesaiannya terbatas;
5. Pengelola pondok pesantren belum mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan potensi untuk membawa perubahan dan pengembangan pondok pesantren;
6. Keterbatasan pengetahuan para pengelola pondok pesantren dalam mengelola pendidikan pondok pesantren.
7. Implementasi regulasi pesantren belum efektif, dan alokasi anggaran untuk pesantren dari pemerintah sangat terbatas.
8. Banyak pesantren yang belum memenuhi persyaratan minimal sebagai lembaga pendidikan keagamaan, terutama belum memiliki kemandirian ekonomi.
9. Belum ada mekanisme yang jelas seperti peraturan pemerintah sebagai tindak lanjut diundangkannya UU Pesantren, terutama terkait dengan

proses pembiayaan pesantren, juga terkait dengan mekanisme pembagiannya.

10. Pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren relatif rendah, sehingga secara tidak langsung pasti akan menghambat proses pembelajaran.
11. Ketersediaan sarana prasarana dan teknologi informasi di lingkungan pondok pesantren relatif kurang diperhatikan.
12. Adanya permasalahan pemahaman dalam penerapan UU No.18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

C. Pembatasan Masalah

Peneliti memberikan penegasan dalam membatasi penelitian ini agar pembaca terhindar dari kesalahpahaman dalam memahami isi penelitian ini, yakni:

1. Penelitian ini membahas mengenai Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren;
2. Penelitian ini membahas permasalahan sarana prasarana, SDM, serta pembiayaan, pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019;
3. Penelitian ini membahas mengenai strategi penyelesaian permasalahan sarana prasarana, SDM, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019.

D. Perumusan Masalah Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan sumber daya manusia pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren ?
2. Bagaimanakah permasalahan sarana prasarana, pembiayaan dan sumber daya manusia pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren?
3. Bagaimanakah strategi penyelesaian permasalahan sarana prasarana, pembiayaan dan sumber daya manusia pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren?

E. Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan ilmiah pasti mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, termasuk kegiatan penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan sumber daya manusia pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren;
2. Mendeskripsikan permasalahan sarana prasarana, sumber daya manusia, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen ditinjau dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019;
3. Mendeskripsikan strategi penyelesaian permasalahan pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan sumber daya manusia pesantren di kabupaten

Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoretis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kajian baru dalam pengelolaan pondok pesantren.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bukti empirik terkait dengan pengelolaan pendidikan di pondok pesantren.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori terkait dengan pengelolaan pendidikan Islam.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala Kementerian Agama di kabupaten Kebumen:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi atau masukan dalam menentukan kebijakan terhadap pengelolaan pendidikan Islam terutama di pondok pesantren.

- b. Bagi pengasuh pondok pesantren di kabupaten Kebumen:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi bagi para pengasuh pondok pesantren untuk lebih meningkatkan kualitas dan pengembangan pengelolaan pendidikan pesantren.

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Kajian Teori

1. Implementasi Kebijakan

a. Pengertian Kebijakan

Kebijakan (*policy*) akan menentukan langkah ke depan. Kebijakan ialah ketentuan yang berlaku dan ditandai dengan perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari pembuatnya maupun yang mematuhi (Herabudin, 2016). Abidin (2006: 17) menjelaskan bahwa “kebijakan adalah keputusan pemerintah yang bersifat umum dan berlaku untuk seluruh anggota masyarakat.” Sebuah kebijakan merupakan usaha untuk mendefinisikan dan menyusun basis rasional untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan (Parson, 2006: 15). Kinerja suatu kebijakan atau program/kegiatan pada akhirnya akan tergambar pada hasil dan dampak yang dicapai dari implementasi kebijakan atau program/kegiatan tersebut (Dunn, 2002). Oleh karena itu, implementasi kebijakan harus berdasar pada perencanaan strategi kebijakan yang jelas.

Dalam perencanaan strategi kebijakan perlu disusun model dan kriteria, sebagai dasar pemilihan alternatif-alternatif strategi kebijakan yang terbaik. Kriteria tersebut harus bersifat objektif (ilmiah dan dapat diterima oleh semua pihak) dan subjektif (berorientasi pada tujuan), yang meliputi seluruh aspek kelayakan politik, ekonomi, keuangan,

administrasi, teknologi, sosial budaya, serta aspek-aspek khusus yang diperlukan (Barlian, 2012: 147).

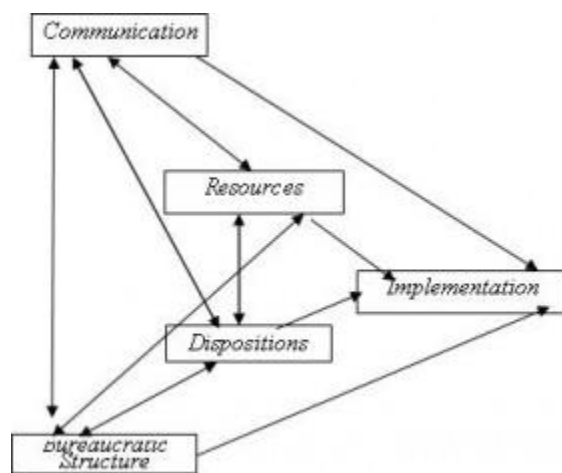
b. Pengertian Implementasi Kebijakan

Kebijakan publik selalu mengandung setidaknya tiga komponen dasar, yaitu *tujuan*, *sasaran* dan *cara* dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Wibawa, 1994: 5). Hubungan antara satu dengan lain dari ketiga komponen tersebut dapat disebut sebagai implementasi. Implementasi kebijakan ialah tahapan strategis yang dilakukan setelah adanya proses perumusan suatu kebijakan, dikarenakan pada tahap ini suatu kebijakan akan diuji, baik secara substantif maupun tingkat efektivitas penggunaannya (Dunn, 1994).

Tahap implementasi kebijakan dapat dicirikan dan dibedakan dengan tahap pembuatan kebijakan. Pembuatan kebijakan di satu sisi merupakan proses yang memiliki logika *bottom-up*, dalam arti proses kebijakan diawali dengan penyampaian aspirasi, permintaan atau dukungan dari masyarakat. Sedangkan implementasi kebijakan di sisi lain di dalamnya memiliki logika *top-down*, dalam arti penurunan alternatif kebijakan yang abstrak atau makro menjadi tindakan konkrit atau mikro (Wibawa, 1994: 2).

Implementasi kebijakan adalah aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola input untuk menghasilkan *output* atau *outcome* bagi masyarakat. Tanpa implementasi yang efektif, maka keputusan pembuat

kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan (Edwards III, 1980: 1). Lebih lanjut dikemukakan bahwa ada empat variabel dalam kebijakan publik yaitu Komunikasi (*Communications*), Sumber Daya (*Resources*), Sikap (*Dispositions* atau *Attitudes*) dan Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*). Keempat variabel tersebut harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang erat.



Gambar 2.1
Diagram Dampak Langsung dan Tidak Langsung dalam Implementasi Kebijakan
(Sumber: Edwards III, 1980)

Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis yang melibatkan secara terus-menerus usaha-usaha untuk mencapai apa yang mengarah pada penempatan suatu program ke dalam tujuan kebijakan yang diinginkan. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan menurut Edwards III (1980) sebagai bagaimana diagram di atas adalah sebagai berikut:

1) Sumber Daya

Sumberdaya yaitu menekankan setiap kebijakan harus didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumberdaya manusia maupun

sumberdaya bentuk finansial. Sumberdaya ini berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Sumberdaya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor. Fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan/program harus terpenuhi seperti kantor, peralatan, serta dana yang mencukupi. Tanpa fasilitas ini mustahil program dapat berjalan.

Sumberdaya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya sangat mempengaruhi implementasi kebijakan terdiri dari staf, informasi, wewenang, dan fasilitas.

2) Disposisi atau Sikap

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan, maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati, tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah. Di samping itu, dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program. Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari dukungan pimpinan ini adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas program, penempatan pelaksana dengan orang-orang yang mendukung program, memperhatikan keseimbangan daerah, agama, suku, jenis kelamin dan karakteristik demografi yang lain. Di samping itu, penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

3) Struktur Birokrasi

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

Struktur birokrasi mempengaruhi implementasi kebijakan. Struktur organisasi yang gemuk serta pengutamaan jabatan struktural masih menjadi masalah utama. Jika struktur organisasi panjang, maka akan melemahkan pengawasan terhadap terlaksananya kebijakan. Oleh karena itu, perlu perampingan agar visi miskin struktur kaya fungsi bisa tercapai. Para personil yang ada dalam organisasi sebagai pelaksana kebijakan juga perlu dituntun oleh *Standard Operating Procedures (SOP)* yang jelas, sehingga implementasi kebijakan akan lebih efektif dan efisien.

c. Model Implementasi Kebijakan

Analisis tentang proses implementasi kebijakan publik dapat dilihat dari berbagai pandangan tentang model implementasi, sebagaimana telah ditulis di depan, bahwa pandangan Edwards III (1980) tentang implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: (1) komunikasi; (2) sumberdaya; (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi.

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor memahami apa yang harus dilakukan. Setiap tujuan dan sasaran kebijakan harus disosialisasikan kepada kelompok sasaran sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Di sisi lain keberhasilan implementasi kebijakan juga harus didukung oleh sumber daya yang berupa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

Sumber daya manusia harus memiliki watak dan karakteristik, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis, dan lain-lain. Apabila implementor memiliki watak dan karakteristik yang baik, ia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan.

Selain hal tersebut keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh struktur birokrasi yang baik. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar. Standar inilah yang menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak.

Model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Edwards III (1980) disebutnya dengan "*Direct and Indirect Impact on Implementation*". Edwards III mengemukakan implementasi kebijakan sebagai "*Policy Implementation ..., is the stage of policy making between the establishment of a policy ..., and the consequence of the policy for the people whom it affects*" (Implementasi kebijakan ..., adalah langkah bagi pembuat kebijakan atas suatu kebijakan yang telah ditetapkan..., dan konsekuensi dari kebijakan itu terhadap orang-orang yang mempengaruhi)". Menurutnya masalah utama administrasi publik adalah *lack of attention the decision of policy makers will not be carried out successfully*.

Variabel *pertama* yang mempengaruhi keberhasilan implementasi dari suatu kebijakan, adalah *komunikasi*. Komunikasi menurut Edwards

III, sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan. Implementasi yang efektif baru akan tercapai apabila para pembuat keputusan (*decision maker*) susah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan itu baru dapat berjalan manakala komunikasi berlangsung dengan baik. Artinya, suatu keputusan kebijakan atau peraturan implementasi harus ditransmisikan kepada implementor yang tepat.

Variabel yang sangat penting adalah *Sumber daya*. Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan dengan baik. Ada beberapa faktor yang berpengaruh sehingga sumberdaya dapat berjalan dengan baik, yaitu:

- 1) *Staf*, atau lebih tepat dikenal *Street-level bureaucrats*. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya.
- 2) *Informasi*, dalam implementasi kebijakan informasi mempunyai dua bentuk, yaitu: (a) informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan di saat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan. (b) Informasi mengenai data kepatuhan dari pada pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.

- 3) *Wewenang*, pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik.
- 4) *Fasilitas*, Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukannya, dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana), maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

Variabel selanjutnya yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan menurut Edwards III adalah *disposisi*. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias.

Variabel lain yang tak kalah pentingnya menurut Edwards III turut mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan adalah *struktur birokrasi*. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber-sumber daya menjadi tidak efektif dan dapat menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan, harus dapat mendukung

kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.

Meski demikian berdasarkan model implementasi kebijakan Edwards III di atas, maka kelebihan yang dimilikinya adalah kemampuan menyederhanakan fenomena-fenomena yang kompleks menjadi suatu model implementasi kebijakan yang tidak rumit. Kelemahannya adalah tidak mengidentifikasi dan menjelaskan faktor-faktor di luar organisasi pelaksana, atau birokrasi pemerintahan.

d. Tahapan Penentuan Kebijakan Pendidikan

Proses penyusunan kebijakan pendidikan harus menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan, serta dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen. Hal tersebut agar penyelenggaraan kebijakan pendidikan dapat transparan, akuntabel, efektif, dan efisien. Menurut Eliyanto (2018: 80-82), dalam menentukan kebijakan, baik dari kebijakan pendidikan nasional/pusat atau kebijakan pendidikan provinsi maupun kebijakan pendidikan kota, dinas pendidikan perlu menerapkan fungsi manajemen khususnya perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Di samping itu, kebijakan pendidikan juga harus dilaksanakan dengan *good governance*. Berikut ini penulis uraikan masing-masing tahapan tersebut.

1) Tahap Perencanaan (*Planning*)

Tahap perencanaan adalah melakukan perancangan kebijakan pendidikan, yaitu meliputi: (a) orientasi, (b) pembentukan tim penyusun, (c) penyusunan rencana kegiatan, (d) penyiapan dokumen-dokumen terkait, (e) identifikasi dan penentuan pemangku kepentingan yang akan dilibatkan, serta (f) sosialisasi rencana pembuatan kebijakan.

2) Tahap Pengorganisasian (*Organizing*)

Tahap pengorganisasian yaitu mengorganisasikan seluruh sumber daya yang dimiliki yaitu: (a) desain organisasi dan struktur organisasi kegiatan, (b) rekrutmen dan penempatan SDM serta pembagian pekerjaan, (c) pendelegasian tugas, (d) integrasi dan koordinasi tim dengan para pihak terkait, (e) penghimpunan data/dokumen terkait, (f) perancangan desain dan konsep kebijakan, (g) penyebarluasan informasi tentang rencana pembuatan kebijakan kepada masyarakat untuk mendapat tanggapan, (h) pengembangan kapasitas organisasi dan SDM, serta (i) membangun budaya organisasi.

3) Tahap Pelaksanaan (*Actuating*)

Tahap pelaksanaan yaitu melakukan kegiatan konkrit mulai dari penyusunan rancangan hingga pada penetapan kebijakan pendidikan, meliputi: (a) menyusun *draft* naskah akademik dan rancangan peraturan/kebijakan, (b) menyebarluaskan *draft* naskah akademik dan rancangan peraturan kepada masyarakat untuk memperoleh masukan,

(c) melakukan *Focus Group Discussion* (melibatkan perwakilan masyarakat/pemangku kepentingan), (d) perbaikan *draft* naskah akademik dan rancangan peraturan/kebijakan, (e) seminar *draft* naskah akademik dan rancangan peraturan/kebijakan (melibatkan perwakilan masyarakat/pemangku kepentingan), (f) membahas naskah akademik dan peraturan/kebijakan oleh penentu kebijakan, (g) menetapkan (menyetujui, mengesahkan, dan mengundang), (h) mensosialisasikannya kepada masyarakat, (i) memotivasi SDM dalam tim, (j) melakukan penjaminan mutu dalam setiap kegiatan dan pelayanan, (k) mengembangkan etika, (l) mengembangkan kerjasama tim, dan (m) membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi.

4) Tahap Pengendalian (*Controlling*)

Tahap pengendalian yaitu mengevaluasi setiap tahapan dan hasil akhir, sehingga secara interaktif dimungkinkan segera dilakukan perbaikan apabila diperlukan. Bentuk pengendalian dilakukan dengan: (a) mendesain pengendalian pelaksanaan kebijakan, (b) mengawasi atau mengendalikan setiap tahapan, baik materi, waktu, maupun anggaran, (c) menyampaikan informasi secara terbuka dalam setiap tahapannya kepada masyarakat luas melalui berbagai sistem informasi dan menerima tanggapan serta masukan, serta (d) melakukan audit.

e. Implementasi Kebijakan Pendidikan *Good Governance*

Implementasi kebijakan efektif sangat penting, karena tanpa implementasi efektif, maka keputusan para pembuat kebijakan tidak akan berjalan sesuai dengan harapannya atau tidak akan berhasil. Sebagai salah satu alternatif pendekatan yang memuat konsep-konsep dasar dalam pembuatan kebijakan secara rasional, maka langkah-langkah dalam analisis kebijakan adalah: (1) perumusan permasalahan; (2) perumusan tujuan; (3) perumusan alternatif; (4) perumusan model; (5) perumusan kriteria; (6) perumusan alternatif; dan (7) perumusan rekomendasi kebijakan (Barlian, 2012: 146-147).

Sasaran implementasi atau pelaksanaan kebijakan pendidikan adalah masyarakat, sebagai pengguna kebijakan. Sedangkan hasil yang dicapai dari pelaksanaan kebijakan pendidikan adalah mutu pendidikan masyarakat. Menurut Eliyanto (2018: 82-83), untuk menjamin pelaksanaan kebijakan pendidikan maka pelaksanaan harus *good governance*, yaitu: transparan, akuntabel, *fairness*, dan responsif. Berikut ini penulis uraikan masing-masing.

- 1) Transparan, artinya pelaksanaan kebijakan pada setiap tahapan harus terbuka dan dapat diakses secara luas oleh masyarakat. Dalam setiap tahapan kegiatan diinformasikan melalui berbagai sistem informasi yang memungkinkan masyarakat secara luas memperoleh informasi tersebut.
- 2) Akuntabel, yaitu bahwa setiap tahapan kegiatan, hasil kegiatan, dan keuangannya dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu,

pengawasan harus dilakukan baik secara internal maupun eksternal, baik tahapan pelaksanaan kegiatannya maupun keuangannya. Pengawasan dilakukan baik oleh atasan langsung termasuk Bupati, DPRD, maupun masyarakat/pemangku kepentingan, serta oleh BPKP/BPK.

- 3) *Fairness*, yaitu bahwa pengguna atau masyarakat harus benar-benar memperoleh kesempatan dan hak secara adil dan proporsional.
- 4) Responsif, yaitu pelaksanaan kebijakan benar-benar harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan masyarakat pengguna, khususnya masyarakat pendidikan.

Pendidikan memiliki peran sentral dalam keberlangsungan dan pembangunan suatu bangsa. Oleh karena itu, harus dikelola dengan baik. Diperlukan desain kebijakan pendidikan yang mampu untuk menciptakan efektivitas pendidikan; menciptakan efisiensi pendidikan; dan mengembangkan kreatifitas peserta didik.

2. Manajemen Pendidikan Pesantren

a. Pengertian Manajemen Pendidikan Pesantren

Manajemen adalah sebuah proses sistematis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Arifin, 2018: 38). Menurut Ramayulis (dalam Syaefullah, 2014: 1), istilah manajemen dalam al-qur'an disebut dengan istilah "*al-tadbir*" (pengaturan). Kata tersebut merupakan derivasi dari kata "*dabbara*" (mengatur). Di dalam manajemen, umumnya terdapat tiga pokok kegiatan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Manajemen memiliki peran penting bagi eksistensi dan kemajuan organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam.

Manajemen pendidikan adalah segenap pengelolaan yang berhubungan dengan pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen pendidikan sangat penting bagi peningkatan mutu pendidikan. Tujuan dari manajemen pendidikan adalah sebagai tolok ukur dan untuk mempermudah proses dalam mencapai tujuan pendidikan (Eliyanto, 2018: 8-9). Tujuan manajemen pendidikan tentu mencapai tujuan pendidikan, sebagaimana tertuang dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3.

Manajemen pendidikan pesantren merupakan suatu proses kegiatan menyeluruh untuk mencapai suatu tujuan yang diselenggarakan dan diawasi. Manajemen pendidikan pesantren yang baik ialah yang tidak menyimpang jauh dari konsep, tujuan, visi, dan misi yang telah direncanakan dan sesuai dengan objek yang ditanganinya serta tempat pesantren itu berada (Pidarta, 2004: 16). Lebih lanjut, dikemukakan oleh Awaluddin (2011: 243), bahwa aplikasi manajemen pendidikan pesantren harus dilandaskan oleh nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, sehingga pelaku manajemen menyadari akan adanya pengawasan dari Yang Maha Tinggi yaitu Allah SWT, yang akan mencatat setiap amal perbuatan yang baik dan yang buruk. Manajemen pendidikan pesantren harus diintegrasikan dengan nilai-nilai dan jiwa pesantren, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, *ukhuwah Islamiyah*, yang dipadukan dengan

sistem manajemen modern yaitu integrasi sistem pesantren dengan sistem sekolah (madrasah).

Sebagian besar ilmu manajemen sebagai ilmu tata kelola yang objektif dan ilmiah sangat baik diterapkan dalam dunia pendidikan Islam, termasuk pondok pesantren (Asifudin, 2016: 365). Dengan demikian, pelaksanaan manajemen pendidikan pesantren tidak akan lepas dari fungsi-fungsi manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kiai sebagai pemimpin pondok pesantren harus mampu menyeimbangkan perannya antara sebagai *manager* dan sebagai *leader*, sehingga akan mampu membawa perubahan yang baik bagi lembaganya (Eliyanto, 2018: 37).

Prioritas kebutuhan pembinaan manajemen pondok pesantren saat ini antara lain: (1) relevansi internal yang terdiri dari guru dan standar kompetensi guru, standar kompetensi lulusan, perbaikan mutu pembelajaran, peningkatan mutu layanan perpustakaan, laboratorium dan fasilitas lainnya, atmosfer kehidupan pondok pesantren, *integrated management database system* berbasis *IT* dan *ICT*, kerjasama dengan stakeholder, dan sistem remunerasi guru yang sesuai budaya dan karakteristik pesantren; dan (2) relevansi eksternal yaitu keterpakaian lulusan di tengah masyarakat, termasuk juga lulusan yang memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Produk-produk lain pondok pesantren yang dapat secara langsung dimanfaatkan oleh semua pihak

yang berkepentingan baik internal maupun eksternal pondok pesantren (Saleh, 2018: 937).

Itulah seni sebagian pesantren membina manajemennya, namun konsep manajemen yang dikembangkan pondok pesantren dalam membangun peradaban dalam perspektif manajemen yang lebih moderen adalah kualitas layanan pendidikan pondok pesantren yang responsif yaitu: (1) layanan pesantren terus menerus membaik, menciptakan pendidikan di pesantren menjadi konsisten antara keluarga, Ponpes, dan masyarakat; (2) meningkatkan pendekatan mutu manajemen berbasis Ponpes bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one shot and quick fix*) tetapi bertahap dan terus menerus; dan (3) pembinaan manajemen proses yang bermutu berlangsung secara terus menerus (*continous improvement*) dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan (Sani, 2011: 159).

Pembinaan pondok pesantren yang mampu menerapkan konsep konsep manajemen secara teoritik dan memadukannya dengan budaya etis pesantren tentu saja akan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dari uraian tersebut tampak secara jelas bahwa ada keunikan administrasi dan manajemen pada pondok pesantren. Keunikan ini dikarenakan karakteristik yang khas dalam proses pendidikan yang dikelola dipesantren. Sesuai budaya organisasi pesantren model pengelolaannya berpusat pada kiai, tetapi kegiatan administrasi khususnya dilihat dari sudut pengertian yang sempit tentu tidak jauh berbeda dengan

pengelolaan lembaga pendidikan pada umumnya. Kekhasan administrasi dan manajemen pondok pesantren antara lain mengelola administrasi kantor, mengelola pembelajaran di kelas, mengelola administrasi santri, mengelola administrasi guru, mengelola administrasi keuangan, mengelola keamanan dan ketertiban di asrama, mengelola logistik keperluan santri, mengelola dan melayani konsumsi yang dibutuhkan santri dan berbagai kegiatan yang terkait dengan proses pembelajaran bagi santri.

b. Urgensi Manajemen Pendidikan Pesantren

Pendidikan pesantren memerlukan manajemen yang baik, agar penyelenggaraannya dapat berjalan dengan baik. Singh (Khurshid, 2008: 409) menyebutkan bahwa, "*education is broad term, the life long process of acquiring new knowledge and skills through both formal and informal exposure to information, ideas, and experiences*". Artinya, pendidikan merupakan suatu proses seumur hidup dimana pengetahuan dan keterampilan diperoleh baik secara formal maupun informal yang menghasilkan informasi, ide, dan pengalaman.

Pengelolaan pendidikan harus berjalan secara sistematis. Karakter lembaga pendidikan dapat dilihat pada sejauhmana fungsi reguler mencerminkan kepedulian terhadap mutu (Ahmed & Aziz, 2012: 179). Seiring dengan perubahan masyarakat yang begitu pesat seiring dengan perkembangan jaman menuntut satuan pendidikan (sekolah) untuk tetap eksis dalam mewujudkan visinya. Upaya penjaminan mutu juga harus

terus dilakukan, sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap publik dan untuk pengembangan sekolah di tahap berikutnya. Penjaminan mutu tersebut terdiri dari penjaminan mutu eksternal dan penjaminan mutu internal (Parri, 2006: 107).

Gibson (1992: 72), berpendapat kualitas organisasi termasuk di dalamnya organisasi pendidikan Islam (lebih khusus pondok pesantren) harus dilihat dari tiga kriteria. *Pertama*, diukur dengan sejauhmana sekolah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Model ini disebut model pendekatan tujuan. *Kedua*, diukur dari kualitas atau efektifitas proses pembelajaran. Model ini disebut model proses atau model sistem. *Ketiga*, diukur dengan kelangsungan organisasi sekolah. Model ini disebut model respons lingkungan.

Proses dan keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren tidak terlepas dari pengelolaan yang baik. Peran manajemen pendidikan Islam menjadi penting untuk dipahami para pengelola pondok pesantren guna eksistensi dan kemajuan lembaga yang dipimpin. Lembaga pendidikan pesantren harus mengoptimalkan segala sumber daya agar mampu menghasilkan *output* yang cerdas, berakhlak mulia, dan berdaya guna bagi pembangunan bangsa.

c. Peranan Pemimpin dalam Pengelolaan Pendidikan Pesantren

Seorang pemimpin yang hebat memahami betapa pentingnya manajemen yang baik. Kepemimpinan dan manajemen tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena keduanya memiliki peran yang sangat

penting bagi kemajuan suatu organisasi. Begitu juga dalam lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren maupun madrasah.

Seorang pemimpin lembaga pendidikan dalam menjalankan tugasnya harus memiliki profesionalisme yang tinggi. Profesionalisme menurut Pratte & Rury (Shon, 2006: 4), adalah “*an ideal to which individuals and occupational groups aspire, in order to distinguish themselves from other workers*”. Artinya: cita-cita yang individu dan kelompok kerja inginkan, untuk membedakan diri dari pekerja lain. Untuk itu, maka pimpinan harus memiliki kompetensi yang mumpuni dan responsif sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman.

Menurut Bass & Bass (2010: 25), kepemimpinan adalah interaksi dua orang atau lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Para pemimpin adalah agen perubahan yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Menurut Yukl (2007: 26), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok dalam berusaha mencapai tujuan bersama. Pengertian ini lebih kompleks, yaitu mengemukakan tugas seorang pemimpin yang tidak hanya mempengaruhi, namun juga memfasilitasi kelompok untuk meraih tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan individu yang berusaha mengajak atau memberi pengaruh kepada orang lain untuk mencapai

tujuan (Beerel, 2009: 64). Kepemimpinan adalah: (1) tindakan-tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan; (2) mempengaruhi masyarakat, bawahan, institusi, dan siswa; (3) bimbingan mewujudkan yang abstrak seperti visi dan sebagainya; dan (4) membujuk untuk menyampaikan minatnya (Sharma, 2009: 2&103). Sementara menurut Northouse (2007: 2-3), kepemimpinan adalah: (1) suatu sifat; (2) sebuah kemampuan; (3) sebuah keterampilan; (4) suatu perilaku; dan (5) suatu hubungan.

Kepemimpinan menurut Smith dan Piele (2006: 4), *“leadership is an activity an influence process in which an individual gains the trust and authority moves the group to the accomplishment of one or more task.”* Kepemimpinan adalah suatu kegiatan proses mempengaruhi seorang individu atau sekelompok orang untuk membangun kepercayaan dan komitmen dari orang untuk mencapai tujuan. Selanjutnya, menurut Yukl (2007: 10),

Leadership is process of influencing others to understand and agree about what need to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objective.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mengerti dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain agar memberikan kerelaannya (Goetch, 2002: 1), mampu mempengaruhi suatu

kelompok ke arah pencapaian tujuan (Robbins, 2001: 314), dan mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti arahnya, sehingga tujuan kelompok atau organisasinya bisa tercapai (Rue & Byars, 2000: 310).

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi anggota dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Bigley, 1996: 67). Seorang pemimpin yang hebat mampu memerankan sebagai *leader* dan *manajer* secara seimbang (Eliyanto, 2019: 21).

Menurut Day (2000: 36), bahwa “*effective leaders are able to manage change with integrity and skill, integrating them into the vision, values, and practices of their schools.*” Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mengelola perubahan dengan integritas dan keterampilan, mengintegrasikannya ke dalam visi, nilai-nilai, dan praktik sekolah mereka.

Diperlukan kompetensi yang baik bagi pemimpin untuk mengelola lembaga yang dipimpinnya. Kompetensi pada dasarnya merupakan kapasitas atau kemampuan seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan (Robbins, 2001: 74). Kemampuan tersebut dapat berupa kegiatan, maupun perilaku yang hasilnya dapat ditunjukkan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya. Selanjutnya, menurut Spancer & Spancer (1993: 9), bahwa kompetensi di samping menentukan perilaku dan kinerja seseorang, juga menentukan apakah seseorang melakukan

pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan ataukah tidak. Untuk mengerjakan pekerjaannya tersebut, seseorang harus mempunyai kemampuan, baik berupa pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Dalam hal ini, pemimpin lembaga pendidikan pesantren harus mampu menjadi pemimpin yang baik, yang mampu membawa perubahan organisasi yang dipimpinnya ke arah yang lebih baik. Penyelenggara pendidikan pondok pesantren harus memahami dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Optimalisasi sumber daya pondok pesantren juga harus diperhatikan guna pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

3. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Pendidikan Islam adalah salah satu sistem pendidikan di Indonesia dengan berbagai model yang diterapkan seperti model pendidikan di pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia dan telah banyak menghasilkan ulama dan tokoh - tokoh nasional sebagai bagian dari pembangunan bangsa. Amin (dalam Arifin, 1993: 35) menyatakan pesantren adalah pendidikan Islam dengan fokus kajian pendalaman agama Islam dengan ciri ciri khasnya, meskipun ia banyak terlibat dalam berbagai masalah kemasyarakatan seperti perekonomian, kesehatan, lingkungan, dan pembangunan.

Pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional, dimana para santri tinggal dan belajar bersama dibawah

bimbingan seorang kiai. Asrama para santri tersebut berada di kompleks pesantren, dimana sang kiai juga bertempat tinggal di situ dengan fasilitas utama berupa musholla/langgar/masjid sebagai tempat ibadah, ruang belajar, dan pusat keagamaan lainnya. Kompleks ini pada umumnya dikelilingi pagar atau dinding tembok yang berguna untuk mengontrol keluar masuknya santri menurut peraturan yang berlaku di suatu pesantren (Soebahar, 2013: 41).

Dalam perjalanannya, institusi ini merupakan tempat menimba pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang dan mendapat pengakuan dari masyarakat dari waktu ke waktu. Azra (2002: 108) menyebutkan bahwa pertumbuhan pesantren dari waktu ke waktu cukup membaik, hal ini dikarenakan pesantren mampu bertahan bukan hanya kemampuannya untuk melakukan *adjustment*, tetapi juga karena karakter eksistensialnya. Hal ini disebabkan bahwa institusi ini tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indegenous*). Sebagai *Indegenous*, pesantren muncul dan berkembang dari pengalaman sosiologis masyarakat lingkungannya.

Pondok pesantren sebagai pendidikan Islam tertua di Indonesia telah menunjukkan kemampuannya dalam mencetak kader-kader ulama dan telah berjasa turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Selain itu, pondok pesantren juga telah menjadi pusat kegiatan pendidikan yang telah berhasil menanamkan semangat kewiraswastaan dan semangat

kemandirian yang tidak menggantungkan diri pada orang lain (Depag RI, 2003: 3).

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan khas Indonesia yang dikenal sebagai tempat mencetak ahli-ahli agama Islam (*tafaqquh fi al-din*) yang memiliki karakteristik kemandirian dan ketaatan kepada kyai yang diinisiasi sebagai pengkultusan (Bisri, 2015: xx). Komponen utama pesantren secara umum terdiri dari kiai, santri, mushalla/langgar/masjid, pondok dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik (Dhofier, 1986: 103).

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam bertujuan menjadikan para santrinya sebagai manusia yang mandiri dan pada satu saat nanti dapat menjadi pemimpin umat menuju keridlaan Tuhan Yang Maha Esa. Oleh karena itu, menurut Arifin (1993: 37), pesantren bertugas untuk mencetak manusia yang benar benar ahli dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan kemasyarakatan serta berakhlak mulia. Untuk mencapai tujuan tersebut pesantren mengajarkan ilmu tauhid, fiqh, tafsir, hadits, nahwu, sharaf, ma'ani, badi' dan bayan, ushul fiqh, musthalah hadits, dan ilmu mantiq. Model pembelajarannya distandarisasikan dengan pengajaran kitab kitab wajib (*kutubul muqarrarah*) sebagai buku teks yang dikenal dengan sebutan kitab kuning (kitab menjelaskan hukum hukum Islam yang bertuliskan huruf Arab gundul).

b. Sejarah Pondok Pesantren

Dalam upaya untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia, pesantren yang mengakar di masyarakat dengan

kekhasannya telah berkontribusi penting dalam mewujudkan Islam yang *rahmatan lil'alam*. Pesantren melahirkan insan-insan beriman yang berkarakter, cinta tanah air dan berkemajuan, serta terbukti memiliki peran nyata baik dalam pergerakan dan perjuangan meraih kemerdekaan maupun pembangunan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (Zayadi, 2019).

Lembaga pendidikan yang disebut pondok pesantren sebagai pusat penyiaran Islam tertua yang lahir dan berkembang seiring dengan masuknya Islam di Indonesia. Pada awal berdirinya, pondok pesantren umumnya sangat sederhana. Kegiatan pembelajaran biasanya diselenggarakan di langgar (mushala) atau masjid oleh seorang kyai dengan beberapa orang santri yang datang mengaji. Lama kelamaan “pengajian” ini berkembang seiring dengan penambahan jumlah santri dan pelebaran tempat belajar sampai menjadi sebuah lembaga yang unik, yang disebut pesantren (Rahim, 2001: 157).

Di Indonesia pondok pesantren lebih dikenal dengan istilah Kutab merupakan suatu lembaga pendidikan Islam, yang di dalamnya terdapat seorang kyai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (anak didik) dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pondok sebagai tempat tinggal para santri (Hasbullah, 1996: 24).

Sedangkan asal-usul pesantren di Indonesia tidak bisa dipisahkan dari sejarah pengaruh Walisongo abad 15-16 di Jawa. Pesantren

merupakan lembaga pendidikan Islam yang unik di Indonesia. Lembaga pendidikan ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Syekh Maulana Malik Ibrahim (w 1419 H, di Gresik Jawa Timur), spiritual father Walisongo, dalam masyarakat santri Jawa biasanya dipandang sebagai gurunya-guru tradisi pesantren di tanah Jawa.²² Ini karena Syekh Maulana Malik Ibrahim yang wafat pada 12 Rabi'ul Awal 822 H bertepatan dengan 8 April 1419 M dan dikenal sebagai Sunan Gresik adalah orang yang pertama dari sembilan wali yang terkenal dalam penyebaran Islam di Jawa (Hasbullah, 1996: 26).

Alwi Shihab menegaskan bahwa Syekh Maulana Malik Ibrahim atau sunan Gresik merupakan orang pertama yang membangun pesantren sebagai tempat mendidik dan menggembleng para santri. Bahkan dari hasil penelusuran sejarah ditemukan sejumlah bukti kuat yang menunjukkan bahwa cikal bakal pendirian pesantren pada periode awal ini terdapat di daerah-daerah sepanjang pantai utara Jawa, seperti Giri (Gresik), Ampel Denta (Surabaya), Bonang (Tuban) dan sebagainya. Kota-kota tersebut pada waktu itu merupakan kota cosmopolitan yang menjadi jalur penghubung perdagangan dunia, sekaligus sebagai tempat persinggahan para pedagang dan mubaligh Islam yang datang dari Jazirah Arabia Persia, Irak, Hadramaut dan sebagainya (Haedari, 2004: 7).

Pada masa penjajahan kolonial Belanda yaitu sekitar abad ke-18an, nama pesantren sebagai lembaga pendidikan rakyat terasa sangat

berbobot terutama dalam bidang penyiaran agama Islam. Pada masa penjajahan ini pondok pesantren menjadi satu-satunya lembaga pendidikan Islam yang menggembleng kader-kader umat yang tangguh dan gigih mengembangkan agama serta menentang penjajahan berkat dari jiwa Islam mereka. Kelahiran pesantren baru, selalu diawali dengan cerita perang nilai antara pesantren yang akan berdiri dengan masyarakat sekitarnya, dan diakhiri dengan kemenangan pihak pesantren, sehingga pesantren dapat diterima untuk hidup di masyarakat, dan kemudian menjadi panutan bagi masyarakat sekitarnya dalam bidang kehidupan moral. Bahkan dengan kehadiran pesantren dengan jumlah santri yang banyak dan datang dari berbagai masyarakat lain yang jauh, maka terjadilah semacam kontak budaya antara berbagai suku dan masyarakat sekitar. Dari segi kultural para ulama Islam berusaha menghindarkan tradisi serta ajaran agama Islam dari pengaruh kebudayaan Barat. Segala sesuatu yang berbau Barat secara apriori ditolak oleh mereka, termasuk system pendidikan (Arifin, 2003: 229-230).

c. Perkembangan Pondok Pesantren

Ditinjau dari segi historisnya, pondok pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Pondok pesantren sudah dikenal jauh sebelum Indonesia merdeka, bahkan sejak Islam masuk ke Indonesia, tumbuh dan berkembang sejalan dengan berkembangnya dunia pendidikan pada umumnya.

Pada masa awal-awal pesantren sudah memiliki tingkatan yang berbeda-beda. Tingkatan pesantren yang paling sederhana hanya mengajarkan cara membaca huruf Arab dan al-Qur`an. Sementara pesantren yang agak tinggi adalah pesantren yang mengajarkan berbagai kitab fiqih, ilmu aqidah, dan kadang-kadang amalan sufi, disamping tata bahasa Arab (Nahwu Sharf). Secara umum tradisi intelektual pesantren baik sekarang maupun waktu itu ditentukan tiga serangkai mata pelajaran yang terdiri dari fiqih madzhab Imam Syafi`i, aqidah menurut Asy`ari dan amalan-amalan sufi dari karya-karya Imam Ghazali.

Ciri umum yang dapat diketahui adalah pesantren memiliki kultur khas yang berbeda dengan budaya disekitarnya. Para peneliti menyebut sebagai sebuah sub-kultur yang bersifat *indiosyncretik*. Cara pengajarannya pun unik. Sang Kiai yang biasanya adalah pendiri sekaligus pemilik pesantren membacakan manuskrip-manuskrip keagamaan klasik berbahasa Arab (dikenal dengan sebutan “Kitab kuning”), sementara santri mendengarkan sambil memberi catatan pada kitab yang sedang dibaca. Metode ini disebut dengan *bandongan* atau layanan kolektif (*collective learning proces*). Selain itu para santri juga ditugasi membaca kitab, sementara kiai atau ustadz sudah mumpuni menyimak sambil mengoreksi dan mengevaluasi bacaan dan performance seorang santri. Metode ini dikenal dengan istilah *sorogan* atau layanan individual (*individual learning process*). Kegiatan belajar mengajar tersebut berlangsung tanpa penjenjangan kelas dan kurikulum yang ketat,

dan biasanya dengan memisahkan jenis kelamin siswa (Masyhud dan Khusnuridlo, 2005: 3).

Pertumbuhan dan perkembangan pesantren di Indonesia tidak diragukan lagi, berdasarkan laporan pemerintah Belanda, pada abad ke-19 sudah terdapat 1.853 buah pesantren di pulau jawa, yang terdiri dari 16.500 orang santri. Dari jumlah tersebut sebenarnya masih belum termasuk pesantren-pesantren kecil yang hanya memberikan pengajian Al-Qur'an dan pengajian Al- Qur'an tingkat dasar dilanggar-langgar dan masjid. Kemudian perkembangan pesantren terus melaju seiring dengan animo masyarakat yang cukup tinggi. Berdasarkan pendataan 2010-2011 dari kementerian Agama, bahwa pondok pesantren berjumlah 27.218 yang tersebar di seluruh Indonesia dan jumlah santri secara keseluruhan berjumlah 3.642.738 orang (Ritonga, 2001: 6).

d. Bentuk-bentuk Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah sebuah sistem yang unik, bukan hanya dalam pendekatan pembelajarannya tapi juga pandangan hidup dan tata nilai yang dianut masing-masing pondok pesantren mempunyai keistimawaan tersendiri, secara garis besar pondok pesantren dapat dikategorikan dalam tiga kategori:

1) Pondok Pesantren Salafiyah

Salaf artinya lama, dahulu, atau tradisional. Pondok pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan pembelajaran dengan pendekatan tradisional, sebagaimana yang

berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Pembelajaran dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab kuning. Perjenjangan didasarkan pada hatamnya kitab yang dipelajari, setelah khatam santri bisa naik kejenjang lebih tinggi dan seterusnya. Dengan selesai satu kitab tertentu maka santri dapat naik jenjang berikutnya. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pendidikan modern yang dikenal dengan sistem belajar tuntas.

2) Pondok Pesantren Khalafiyah

Khalaf artinya kemudian atau belakang. Pondok pesantren khalafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern, melalui satuan pendidikan formal, baik madrasah, maupun sekolah, atau nama lainnya, tetapi dengan pendidikan klasikal. Pembelajarannya dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan, dengan satuan program didasarkan pada satuan waktu, seperti caturwulan, semester dan lainnya. Pada pondok pesantren tipe ini pondok lebih banyak berfungsi sebagai asrama dan memberikan lingkungan yang kondusif untuk pendidikan agama.

3) Pondok Pesantren Campuran

Pondok pesantren salafiyah dan khalafiyah dengan penjelasan di atas adalah salafiyah dan khalafiyah dalam bentuknya yang ekstrim. Barangkali kenyataan dilapangan tidak ada atau sedikit sekali pondok pesantren salafiyah atau khalafiyah dengan pengertian tersebut.

Sebagian besar yang ada sekarang adalah pondok pesantren yang berada di antara rentang dua pengertian di atas. Sebagian besar pondok pesantren yang mengaku atau menamakan diri pesantren salafiyah, pada umumnya menyelenggarakan pendidikan secara klasikal dan berjenjang, walaupun tidak dengan nama madrasah atau sekolah. Demikian juga pesantren khalafiyah pada umumnya juga menyelenggarakan pendidikan dengan pendekatan pengajian kitab klasik sebagai salah satu identitas pondok pesantren (Tim Departemen Agama RI, 2003: 28-30).

e. Peran Pondok Pesantren

1) Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan

Sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pesantren dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai “*training center*” yang otomatis menjadi “*cultural central*” Islam yang disahkan atau dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya-tidaknya oleh masyarakat Islam sendiri yang secara defacto tidak dapat diabaikan oleh pemerintah (Djamaluddin & Abdullah, 1998: 97).

Pondok pesantren memiliki model-model pengajaran yang bersifat non klasikal, yaitu model sistem pendidikan dengan metode pengajaran wetonan, yaitu metode yang didalamnya terdapat seorang kiai yang membaca kitab dalam waktu tertentu, sedangkan santrinya membawa kitab yang sama, lalu santri mendengarkan dan menyimak bacaan kiai. Dan sorogan, yaitu santri yang cukup pandai men “sorog”

kan (mengajukan) sebuah kitab kepada kiai untuk dibaca dihadapannya, kesalahan dalam membaca itu langsung dibenarkan oleh kiai (Hasbullah, 1999: 26).

Berawal dari bentuk pengajian yang sangat sederhana, pada akhirnya pesantren berkembang menjadi lembaga pendidikan secara reguler dan diikuti oleh masyarakat, dalam pengertian memberi pelajaran secara material maupun immaterial, yakni mengajarkan bacaan kitab-kitab yang ditulis oleh ulama-ulama abad pertengahan dalam wujud kitab kuning. Titik tekan pola pendidikan secara material, diharapkan setiap santri mampu menghatamkan kitab-kitab kuning sesuai dengan target yang di harapkan, yakni membaca seluruh isi kitab yang diajarkan. Sedangkan pendidikan dalam arti immaterial cenderung berbentuk suatu upaya perubahan sikap santri, agar santri menjadi pribadi yang tangguh dalam kehidupan sehari-hari. Atau dengan kata lain mengantarkan anak didik menjadi dewasa secara psikologis (Ghazali, 2003: 36-67).

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tujuan yang tidak jauh berbeda dengan pendidikan agama Islam yakni mencapai akhlak yang sempurna atau mendidik budi pekerti dan jiwa. Maksud mencapai akhlak yang sempurna yakni dapat digambarkan pada terciptanya pribadi muslim yang mempunyai indikator iman, taqwa, ta'at menjalankan ibadah, berakhlak mulia dan dewasa secara

jasmani dan rohani, serta berusaha untuk hidup sesuai dengan ajaran Islam.

2) Pondok Pesantren sebagai Lembaga Dakwah

Pengertian sebagai lembaga dakwah, melihat kiprah pesantren dalam kegiatan dakwah dikalangan masyarakat, dalam arti kata melakukan suatu aktifitas menumbuhkan kesadaran beragama atau melaksanakan ajaran-ajaran agama secara konsekuen sebagai pemeluk agama Islam (Ghazali, 2003: 38).

Sebagaimana kita ketahui bahwa semenjak berdirinya pesantren merupakan pusat penyebaran agama Islam baik dalam masalah aqidah, atau syari'ah di Indonesia. Fungsi pesantren sebagai penyiaran agama (lembaga dakwah) terlihat dari elemen pondok pesantren itu sendiri yakni masjid pesantren, yang dalam operasionalnya juga berfungsi sebagai masjid umum, yaitu sebagai tempat belajar agama dan ibadah masyarakat umum. Masjid pesantren sering dipakai masyarakat umum untuk menyelenggarakan majelis ta'lim (pengajian) diskusi-diskusi keagamaan dan lain sebagainya (Mastuhu, 1994: 61).

3) Pondok Pesantren sebagai Lembaga Sosial

Sebagai lembaga sosial, pesantren menampung anak dari segala lapisan masyarakat muslim tanpa membeda-bedakan tingkat sosial ekonomi orang tuanya. Biaya hidup di pesantren relatif lebih murah dari pada di luar pesantren, sebab biasanya para santri mencukupi kebutuhan sehari-harinya dengan jalan patungan atau masak bersama,

bahkan ada diantara mereka yang gratis, terutama bagi anak-anak yang kurang mampu atau yatim piatu. Sebagai lembaga sosial, pesantren ditandai dengan adanya kesibukan akan kedatangan para tamu dari masyarakat, kedatangan mereka adalah untuk bersilaturahmi, berkonsultasi, minta nasihat “doa”, berobat, dan minta ijazah yaitu semacam jimat untuk menangkal gangguan dan lain sebagainya (Mastuhu, 1994: 60).

Tugas kemasyarakatan pesantren sebenarnya tidak mengurangi arti tugas keagamaannya, karena dapat berupa penjabaran nilai-nilai hidup keagamaan bagi kemaslahatan masyarakat luas. Dengan fungsi sosial ini, pesantren diharapkan peka dan menanggapi persoalan-persoalan kemasyarakatan, seperti: memelihara tali persaudaraan memberantas kebodohan dan sebagainya (Raharjo, 1985: 17).

f. Sistem Pengajaran di Pondok Pesantren

Pengertian sistem bisa diberikan terhadap suatu perangkat atau mekanisme yang terdiri dari bagian-bagian yang satu dan lainnya saling berhubungan dan saling memperkuat. Jadi, sistem adalah suatu sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengertian lainnya yang umum dipahami di kalangan awam adalah bahwa sistem itu merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan tersebut (Djamaluddin & Aly, 1998: 114).

Jika kita menggunakan istilah sistem pendidikan dan pengajaran pondok pesantren, maka yang dimaksud adalah sarana berupa perangkat organisasi yang diciptakan untuk mencapai tujuan pendidikan dan

pengajaran yang berlangsung dalam pondok pesantren. Sedangkan bila kita menggunakan istilah sistem pendekatan tentang metode pengajaran agama Islam di Indonesia, maka pengertiannya adalah cara pendekatan dan penyampaian ajaran agama Islam di Indonesia dalam ruang lingkup yang luas, tidak hanya terbatas pada pondok pesantren, tetapi mencakup lembaga-lembaga pendidikan formal, baik madrasah maupun sekolah umum dan nonformal, seperti pondok pesantren (Djamaluddin & Aly, 1998: 114).

Pondok pesantren mempunyai fungsi yang telah dimilikinya sejak awal perkembangannya, harus diarahkan kepada satu pendirian bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam untuk mengajarkan ilmu agama Islam guna mencetak ulama, dan sekaligus juga sebagai lembaga pembinaan untuk mempersiapkan kader-kader umat yang berguna bagi pembangunan masyarakat (Sulton & Khusnuridlo, 2006: 4-5).

Kalangan pesantren tentu merasa bersyukur, bahkan berhak untuk bangga, karena meningkatnya perhatian masyarakat luas pada dunia pendidikan dan lembaga pesantren. Dari sebuah lembaga yang hampir-hampir tidak diakui eksistensi dan peran positifnya, menjadi sebuah bentuk pelembagaan sistem pendidikan yang berhak mendapatkan “label” asli Indonesia. Kemudian orangpun mulai membicarakan kemungkinan pesantren menjadi pola pendidikan nasional (Madjid, 1997: 87).

Sistem pendidikan pesantren adalah totalitas interaksi dari seperangkat unsur-unsur pendidikan yang bekerja sama secara terpadu dan saling melengkapi satu sama lain menuju tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan bersama (Mu'awanah, 2009: 27). Dalam pandangan kiai Zarkasyi, pendiri pondok pesantren Darussalam Gontor, metode pembelajaran di pondok pesantren merupakan hal yang setiap kali mengalami perkembangan dan perubahan sesuai dengan penemuan metode yang lebih efektif dan efisien untuk mengajarkan masing-masing cabang ilmu pengetahuan. Meskipun demikian dalam rentang waktu yang panjang pesantren secara seragam mempergunakan metode pengajaran yang telah lazim disebut dengan *sorogan* dan *bandongan (wetonan)*. (Haedari, dkk., 2004: 41).

Adapun metode yang lazim digunakan dalam pendidikan pesantren adalah *wetonan*, *sorogan* dan *hafalan*. Metode *wetonan* adalah metode kuliah dimana para santri mengikuti pelajaran dengan duduk disekeliling kiai yang sedang menerangkan pelajaran. Santri menyimak kitab masing-masing dan mencatat jika perlu. Metode *sorogan* sedikit berbeda dari metode *wetonan* dimana santri menghadap guru satu persatu dengan membawa kitab yang dipelajari sendiri. Kiai membacakan dan menerjemahkan kalimat demi kalimat; kemudian menerangkan maksudnya, atau kiai cukup menunjukkan cara membaca yang benar, tergantung materi yang diajarkan dan kemampuan santri. Adapun metode *hafalan* berlangsung dimana santri menghafal teks atau kalimat tertentu

dari kitab yang dipelajarinya. Kemudian, sebagai pelengkap metode hafalan sangat efektif untuk memelihara daya ingat (*memorizing*) santri terhadap materi yang dipelajari, karena dapat dilakukan baik di dalam maupun diluar kelas (Masyhud & Khusnurridho, 2005: 89).

Akhir-akhir ini pemerintah telah memberikan kepercayaan kepada pesantren salafiyah untuk menyelenggarakan sistem persekolahan melalui SLTP Terbuka dan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar selama 9 tahun. Hal ini mengandung implikasi bahwa pesantren juga harus melaksanakan fungsi-fungsi persekolahan, antara lain melaksanakan pendidikan dan pengajaran secara terencana dan tersistematisasi.

g. Karakteristik Pendidikan di Pondok Pesantren

Keberadaan pesantren diperkuat dengan tradisi keilmuannya yang integral. Pada masanya, integralitas itu dapat dilacak pada pengembangan fiqh dan alat-alat bantuannya yang disatukan dengan fiqh sufistik. Dengan kata lain yang diutamakan dalam pesantren bukan hanya aspek pengamalan hukum atau aspek akhlak semata, melainkan juga pemekaran pengertian tentang kehidupan dan hakikat manusia serta kehidupan masyarakat (A'la, 2006: 18).

Di kalangan para santri masih berlaku budaya tawadu' dan mohon doa restu dari san kiai. Meskipun para santri memiliki pilihan untuk mengekspresikan nilai-nilai reformatif dan transformatif, mereka tidak

bisa melepaskan diri dari identitas budaya santri yang ikhlas, *tawadu'*, *zuhd*, dan *wara'* (Aly, 2011: 169).

Dengan budaya tersebut mereka meletakkan kiai pada posisi yang harus dihormati. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik dan sulit didefinisikan secara sempurna, akan tetapi kita bisa mengidentifikasi ciri-ciri pendidikan pesantren. Ciri-ciri tersebut yaitu:

- 1) Adanya hubungan yang akrab antara santri dengan kyainya. Kyai sangat memperhatikan santrinya.
- 2) Kepatuhan santri kepada kyai. Para santri menganggap bahwa menentang kyai, selain tidak sopan juga dilarang agama.
- 3) Hidup hemat dan sederhana benar-benar diwujudkan dalam lingkungan pesantren.
- 4) Kemandirian amat terasa di pesantren. Para santri mencuci pakaian sendiri, membersihkan kamar tidurnya sendiri dan memasak sendiri.
- 5) Jiwa tolong-menolong dan suasana persaudaraan sangat mewarnai pergaulan di pesantren.
- 6) Disiplin sangat dianjurkan untuk menjaga kedisiplinan ini pesantren biasanya memberikan sanksi-sanksi edukatif.
- 7) Kehidupan dengan tingkat religius yang tinggi, berani menderita untuk mencapai tujuan (Masyhud & Khusnurdilo, 2005: 63-64).

Ciri-ciri di atas biasanya masih dipertahankan oleh pesantren, karena hal itu merupakan cirikhas dari sebuah pesantren yang sangat menjunjung tinggi kekeluargaan dan keikhlasan akan tetapi tetap dalam koridor etika-etika pesantren.

4. Pengelolaan Pendidikan di Pondok Pesantren

Pendidikan pesantren adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh Pesantren dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning

atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin (Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren).

Pengelolaan pondok pesantren ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Setiap pondok pesantren dipimpin oleh seorang kepala pondok pesantren/kiai sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala pondok pesantren/kiai dapat dibantu minimal oleh satu orang untuk membantu dalam pengelolaan pendidikan.

Pengambilan keputusan pada pondok pesantren dilakukan oleh rapat dewan asatidz yang dipimpin oleh kepala pondok pesantren/kiai, yang dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu pondok pesantren. Setiap pondok pesantren harus memiliki pedoman yang mengatur tentang: (a) kurikulum tingkat pondok pesantren dan silabus; (b) kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas pondok pesantren selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan; (c) struktur organisasi pondok pesantren; (d) pembagian tugas di antara pendidik; (e) Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; (f) peraturan akademik; (g) tata tertib pondok pesantren, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; (h) kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan pondok pesantren dan hubungan antara warga pondok pesantren dengan masyarakat; dan (i) biaya operasional pondok pesantren.

Setiap pondok pesantren dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun. Rencana kerja tahunan tersebut meliputi:

- a. Kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur;
- b. Jadwal penyusunan kurikulum pesantren untuk tahun ajaran berikutnya;
- c. Mata pelajaran yang ditawarkan pada semester gasal, semester genap, dan semester pendek bila ada;
- d. Penugasan pendidik pada mata pelajaran dan kegiatan lainnya;
- e. Buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran;
- f. Jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran;
- g. Pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal bahan habis pakai;
- h. Program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program;
- i. Jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi pondok pesantren dengan orang tua/wali peserta didik;
- j. Rencana anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren untuk masa kerja satu tahun;
- k. Jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja satuan pendidikan untuk satu tahun terakhir.

Pengelolaan pondok pesantren dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel. Pengelolaan pondok pesantren dipertanggungjawabkan oleh kepala pondok pesantren/kiai kepada masyarakat dan lembaga berwenang. Selanjutnya juga perlu dilakukan pengawasan pondok pesantren, yang meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Pemantauan dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren dan komite pondok pesantren atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pondok pesantren. Supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik pondok pesantren. Pelaporan dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan pondok pesantren, dan pengawas atau penilik pondok pesantren. Pelaporan tersebut ditujukan kepada Bupati/Walikota melalui Dinas Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan dan pondok pesantren yang bersangkutan. Pelaporan berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Setiap pihak yang menerima laporan tersebut wajib menindak lanjuti laporan tersebut untuk meningkatkan mutu pondok pesantren, termasuk memberikan sanksi atas pelanggaran yang ditemukannya.

Pemerintah Daerah menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program: (a) penjaminan mutu pada

pondok pesantren; (b) akreditasi pendidikan pondok pesantren; (c) peningkatan relevansi pendidikan pondok pesantren terhadap kebutuhan masyarakat, terhadap kebutuhan lokal, nasional, dan global; (d) pemenuhan Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan pondok pesantren; (e) peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan; (f) standarisasi pendidikan pondok pesantren; dan (g) penjaminan mutu pendidikan pondok pesantren.

Pendidikan pesantren harus dikelola dengan baik, terutama pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan sumber daya manusia pendidikan/pendidik dan tenaga kependidikan, dan pengelolaan pembiayaan pendidikan pondok pesantren.

a. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana dan prasarana memiliki fungsi penting dalam mendukung kelancaran pendidikan. Sarana dan prasarana yang memadai akan mempermudah pembelajaran. Sarana dan prasarana pendidikan perlu dikelola dengan baik melalui manajemen sarana dan prasarana. Menurut Mulyono (2012: 184), bahwa:

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinyu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai dalam PBM.

Sarana pendidikan adalah fasilitas atau peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam PBM. Contoh sarana pendidikan yaitu: gedung, ruang kelas, meja, kursi, dan media belajar. Sedangkan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak

langsung menunjang jalannya PBM. Contoh prasarana pendidikan yaitu: halaman sekolah, tempat parkir kendaraan, taman sekolah, dan pagar sekolah (Burhanuddin, 2005: 76).

Sarana dan prasarana pendidikan harus dikelola dengan baik guna memberikan kontribusi yang maksimal terhadap Proses Belajar Mengajar (PBM). Sarana dan prasarana yang lengkap dan berkualitas tentu akan lebih baik bagi pondok pesantren. Umumnya, jika sekolahnya kecil, maka sarana dan prasarana dapat ditangani langsung oleh kepala sekolah. Akan tetapi, jika pondok pesantrennya besar, maka dapat ditangani oleh pegawai sarana dan prasarana.

Sarana dan prasarana pendidikan perlu didata secara berkala. Hal tersebut untuk memastikan bahwa keberadaannya dapat dimanfaatkan secara baik. Sarana dan prasarana pendidikan harus memenuhi standar/kriteria minimum. Selanjutnya, menyangkut standar sarana dan prasarana pendidikan secara nasional juga ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VII Pasal 42:

- 1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- 2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Macam-macam sarana pendidikan yaitu: (1) ditinjau dari habis tidaknya dipakai: a) sarana pendidikan yang habis dipakai, yaitu segala bahan atau alat pendidikan yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat, contoh: spidol; b) sarana pendidikan yang tahan lama, yaitu segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa tahan lama, contoh: komputer. (2) ditinjau dari bergerak tidaknya pada saat digunakan: a) sarana pendidikan yang bergerak, yaitu sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah, contoh: kursi; b) sarana pendidikan yang tidak bergerak, yaitu sarana pendidikan yang tidak bisa digerakkan atau dipindah, contoh: gedung. (3) ditinjau dari hubungannya dengan PBM: a) sarana pendidikan secara langsung digunakan dalam PBM, contoh: spidol; b) sarana pendidikan secara tidak langsung digunakan dalam PBM, contoh: lemari.

Selanjutnya, macam-macam prasarana pendidikan yaitu: (1) prasarana pendidikan yang Digunakan secara Langsung dalam PBM, contoh: ruang kelas. (2) prasarana pendidikan yang Digunakan secara tidak langsung dalam PBM, contoh: ruang guru, ruang kepala sekolah, atau tempat parkir kendaraan.

Secara umum, manajemen/pengelolaan sarana dan prasarana meliputi: (1) perencanaan, kegiatan ini disesuaikan dengan kebutuhan sekolah; (2) pengadaan, kegiatan ini bisa dilakukan melalui pembelian, pembuatan, hibah/bantuan, penyewaan, peminjaman, daur-ulang, penukaran, atau perbaikan; (3) inventarisasi, kegiatan ini meliputi

pencatatan dan pembuatan kode barang; (4) penataan, kegiatan ini dilakukan dengan menempatkan barang pada tempat yang tepat, aman, mudah dijangkau, dan tidak mengganggu secara tata ruang; (5) pemeliharaan, kegiatan ini dilakukan dengan cara merawat barang secara baik dan berkala, memastikan bahwa barang dalam kondisi baik, dan mengoptimalkan pemanfaatannya; dan (6) penghapusan, kegiatan ini dilakukan jika barang sudah tidak dapat dipakai lagi atau tidak sesuai kebutuhan, rusak berat, atau hilang. Penghapusan barang inventaris sekolah dapat dilakukan dengan cara pelelangan atau pemusnahan barang.

Pondok pesantren harus memiliki standar sarana dan prasarana, yaitu standar pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Standar keragaman jenis peralatan pembelajaran pada pondok pesantren harus dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia. Standar jumlah peralatan tersebut dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan per peserta didik/santri.

Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan pondok pesantren. Standar jumlah buku teks

pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran di perpustakaan pondok pesantren untuk setiap peserta didik/santri. Kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran juga perlu dinilai dan ditetapkan dengan peraturan yang jelas.

Standar sumber belajar lainnya untuk setiap pondok pesantren dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik/santri sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteristik pondok pesantren.

Lahan untuk bangunan pondok pesantren, lahan praktek, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan untuk menjadikan satuan pendidikan suatu lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat. Standar lahan pondok pesantren dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik/santri. Standar letak lahan pondok pesantren mempertimbangkan letak lahan pondok pesantren di dalam kluster pondok pesantren sejenis. Standar letak lahan pondok pesantren mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik/santri untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut. Standar letak lahan pondok pesantren mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.

Standar rasio luas ruang kelas per peserta didik/santri harus diperhatikan agar proses pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien. Standar rasio luas bangunan per peserta didik/santri juga demikian.

Standar kualitas bangunan minimal pada daerah rawan gempa bumi atau tanahnya labil, bangunan pondok pesantren harus memenuhi ketentuan standar bangunan tahan gempa.

Pondok pesantren yang memiliki peserta didik/santri, pendidik/ustadz dan tenaga kependidikan yang memerlukan layanan khusus wajib menyediakan akses ke sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren menjadi tanggung jawab satuan pendidikan yang bersangkutan. Pemeliharaan tersebut dilakukan secara berkala dan berkesinambungan dengan memperhatikan masa pakai.

b. Pengelolaan Sumber Daya Manusia/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sumber daya manusia merupakan unsur pokok dalam pendidikan yang menentukan unsur-unsur yang lain. Betapapun baiknya pendidikan dan sarana prasarananya, namun jika SDM pendidikannya kurang baik, maka akan mengalami hambatan dalam kelancaran prosesnya. Pengelolaan SDM pendidikan adalah segenap proses penataan SDM pendidikan. Pengelolaan SDM pendidikan penting untuk dilakukan Minarti (2012: 123), mengemukakan bahwa manajemen tenaga kependidikan/pegawai adalah untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan agar efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Selanjutnya menurut Notoatmodjo (2003: 118), bahwa tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia

(karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

SDM pendidikan memegang peranan penting dalam menentukan kelancaran pelaksanaan program pendidikan. SDM pendidikan menentukan pencapaian visi pendidikan. Betapapun lengkap dan modernnya sarana prasarana serta metode kerja yang ada dalam pendidikan, tetapi bila kemampuan manusia yang menjalankan programnya tidak memadai, maka tujuan pendidikan akan sulit dicapai.

Menurut Eliyanto (2018: 35), ruang lingkup manajemen personil/SDM pendidikan meliputi: (1) desain pekerjaan dan analisis informasi pekerjaan; (2) perencanaan atau analisis dan rancang bangun pekerjaan; (3) rekrutmen atau pengadaan tenaga kerja; (4) proses seleksi calon pegawai; (5) orientasi dan penempatan pegawai; (6) pelatihan dan pengembangan; (7) pembinaan dan pemberdayaan SDM pendidikan; (8) membangun komunikasi; (9) membangun motivasi kerja; (10) mengembangkan budaya sekolah; (11) penilaian kinerja; (12) pemberian kompensasi atau imbalan; (13) pemberhentian.

Oleh karena itu, maka pondok pesantren harus memiliki standar pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik

tersebut adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundangundangan yang berlaku.

Pendidik harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran yang meliputi: (a) kompetensi pedagogik; (b) kompetensi kepribadian; (c) kompetensi profesional; dan (d) kompetensi sosial. Kompetensi tersebut dapat dibuktikan dengan kepemilikan ijazah dan/atau sertifikat keahlian. Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian, tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan. Selanjutnya, yang perlu diperhatikan juga adalah rasio pendidik dan tenaga kependidikan terhadap peserta didik juga harus ditetapkan secara jelas, sehingga akan dapat memaksimalkan efektifitas dan efisiensi proses pembelajaran.

Berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia / pendidik dan tenaga kependidikan pada pondok pesantren, maka pada pasal 9 Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 menyebutkan bahwa: (1) dalam penyelenggaraan pesantren, kiai sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 ayat (2) huruf a harus: a). berpendidikan pesantren; b). berpendidikan tinggi keagamaan Islam, dan/atau; c). memiliki kompetensi ilmu agama Islam. (2) kiai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pemimpin tertinggi pesantren yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan

teladan dalam penyelenggaraan pesantren. (3) dalam penyelenggaraan pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (2), kiai dapat dibantu oleh: a). pendidik dan tenaga kependidikan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pesantren; dan/atau b). pengelola pesantren. (4) pengelola pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b bertujuan membantu peran kiai dalam fungsi administrasi pengelolaan pesantren.

Selain itu, sebagaimana ketentuan pasal 34 bahwa: (1) pendidik pada pendidikan pesantren jalur pendidikan formal harus memenuhi kualifikasi dan kompetensi sebagai pendidik profesional. (2) kualifikasi sebagai pendidik profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus berpendidikan pesantren dan/atau pendidikan tinggi. (3) kompetensi sebagai pendidik profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi kompetensi ilmu agama islam dan/atau kompetensi sesuai dengan bidang yang diampu dan bertanggung jawab. (4) penetapan pendidik sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh menteri. Dan di tambah ketentuan pasal 35 yaitu: Tenaga kependidikan pada pendidikan pesantren dapat berasal dari pendidik yang diberikan tugas tambahan dan tenaga lain sesuai dengan kebutuhan.

c. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan

Tantangan pertama yang harus dihadapi oleh para pengelola pendidikan adalah masalah pembiayaan. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 49, “Pemerintah (pusat maupun daerah) harus mengalokasikan minimal 20% anggarannya untuk

keperluan sektor pendidikan di luar gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan.”

Pembiayaan merupakan suatu kebutuhan penting dalam pendidikan. Pembiayaan menunjukkan sisi pengeluaran dari anggaran pendidikan. Besarnya pembiayaan pendidikan secara tersirat menunjukkan komitmen serta prioritas kegiatan dari suatu kebijakan.

Berdasarkan pendekatan unsur biaya (*ingredient approach*), contoh pengeluaran pendidikan dapat dikategorikan ke dalam beberapa *item* pengeluaran, antara lain: (1) pengeluaran untuk pelaksanaan pelajaran; (2) pengeluaran untuk tata usaha; (3) pemeliharaan sarana dan prasarana; (4) kesejahteraan pegawai; (5) administrasi; (6) pembinaan teknis pendidikan; dan (7) pendataan.

Sistem pembiayaan pendidikan merupakan proses dimana pendapatan dan sumber daya tersedia untuk memformulasikan dan mengoperasionalkan pendidikan (Fattah, 2017: 8). Pengelolaan pembiayaan pendidikan tersebut berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan, dan pertanggung jawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Pengelolaan pembiayaan pendidikan dilakukan guna: (1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan; (2) meningkatkan akuntabilitas dan transparansi biaya pendidikan; dan (3) meminimalkan penyalahgunaan anggaran pendidikan.

Pengelolaan pembiayaan pendidikan dilakukan guna optimalisasi anggaran pendidikan. Pengelolaan pembiayaan pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang terdiri dari: (1) penyusunan anggaran (*budgeting*); (2) pembukuan (*accounting*); (3) pemeriksaan (*auditing*); dan (4) pengawasan (*supervising*).

Langkah-langkah pengawasan pembiayaan pendidikan yaitu: (1) menetapkan standar atau patokan, baik berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya, maupun waktu; (2) mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan; dan (3) menentukan tindak perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi (Fattah, 2006: 67).

Dalam pengelolaan biaya pendidikan, seorang manajer pendidikan harus memegang prinsip: keadilan, transparansi, akuntabilitas (dapat dipertanggung-jawabkan) publik, efektivitas, dan efisiensi (undang-undang republik indonesia nomor 20 tahun 2003 pasal 48). selain itu, harus berlandaskan atau berazaskan pada: (1) azas plafond, yaitu bahwa anggaran belanja yang boleh diminta tidak melebihi jumlah tertinggi yang telah ditentukan; (2) azas pengeluaran berdasarkan mata anggaran, yaitu bahwa pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan atas mata anggaran yang telah ditetapkan; dan (3) azas tidak langsung, yaitu bahwa setiap penerimaan uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk sesuatu keperluan pengeluaran.

Dalam mengelola pembiayaan pendidikan, maka seorang manajer pendidikan perlu menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja. Dalam mengelola pembiayaan pendidikan, seorang pemimpin pendidikan juga perlu menerapkan skala prioritas. Hal tersebut karena cara (yang terbaik) mengalokasikan sumber daya (terutama uang) terbatas terhadap penggunaan yang saling bersaing. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pembiayaan pendidikan terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor Eksternal yaitu faktor yang ada di luar sistem pendidikan. Sedangkan Faktor Internal yaitu faktor yang berasal dari dalam sistem pendidikan.

Contoh faktor eksternal antara lain: (1) berkembangnya demokrasi pendidikan; (2) kebijakan pemerintah; (3) tuntutan akan pendidikan; dan (4) adanya inflasi. sedangkan contoh faktor internal antara lain: (1) tujuan pendidikan; (2) pendekatan yang digunakan; (3) materi yang disajikan; dan (4) tingkat dan jenis pendidikan.

Sumber dana pendidikan adalah lembaga atau pihak-pihak yang memberikan dana, baik berupa natura atau uang untuk keperluan penyelenggaraan pendidikan (Ghozali, 2010: 124). Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan menyebutkan bahwa sumber dana pendidikan berasal dari pemerintah, masyarakat, dan orang tua siswa. Selain itu, sumber dana

pendidikan lain yang relevan untuk membiayai pendidikan misalnya adalah bantuan asing (Bray, 1996: 32).

Pembiayaan pendidikan merupakan aktivitas yang berkenaan dengan perolehan dana (pendapatan) yang diterima dan bagaimana penggunaan dana tersebut dipergunakan untuk membiayai seluruh program pendidikan yang telah ditetapkan (Akdon, Kurniady, & Darmawan, 2017: 23). Lebih lanjut dikemukakan bahwa sumber-sumber pembiayaan pendidikan antara lain dari: (1) anggaran pendapatan dan belanja nasional (apbn) dan anggaran pendapatan dan belanja daerah (apbd); (2) dana penunjang pendidikan; (3) dana dari masyarakat; (4) sumbangan dari pemerintah daerah setempat; dan (5) bantuan lain-lain.

Oleh karena itu, maka pondok pesantren harus memiliki standar pembiayaan yang jelas, yaitu standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.

Pembiayaan pendidikan di pondok pesantren terdiri atas biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. Biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasional pondok pesantren meliputi: (1) gaji pendidik dan tenaga

kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, (2) bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan (3) biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

5. Permasalahan Pendidikan Pesantren dan Solusinya

a. Permasalahan Pendidikan di Pesantren

Pesantren, sekolah dan madrasah merupakan lembaga penyelenggara pendidikan di Indonesia. Masing-masing lembaga pendidikan tersebut telah diatur dan diakui oleh pemerintah dalam undang-undang nomer 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pesantren ditetapkan sebagai salah satu bentuk lembaga pendidikan keagamaan (pasal 30 ayat 4). Sedangkan sekolah dan madrasah merupakan lembaga pendidikan formal yang mempunyai jenjang pendidikan dasar dan menengah (pasal 17 dan 18). Dalam penyelenggaraannya, lembaga pendidikan tersebut tidak lepas dari problematika. Berikut ini penulis uraikan tentang problematika yang dihadapi oleh pondok pesantren, khususnya tentang pengelolaan pendidikan, ketersediaan sarana prasarana, dan pembiayaan pendidikan.

1) Permasalahan Pengelolaan Pendidikan Pondok Pesantren

Seiring perkembangan zaman, problem yang dihadapi oleh pesantren semakin kompleks. Pesantren dituntut untuk mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang lebih modern.

Jumlah pesantren di Indonesia terus mengalami peningkatan yang sangat pesat. Sayangnya peningkatan jumlah tersebut tidak diiringi dengan peningkatan kualitas dan mutu pesantren. Bahkan pendidikan di pesantren mengalami kemerosotan yang tajam. Hal ini disebabkan banyak pesantren khususnya pesantren modern, yang lebih mengutamakan pendidikan formalnya daripada pendidikan diniyahnya. Sehingga saat ini sangat sulit mencari pesantren yang dapat memberikan pendidikan formal dan diniyah secara seimbang (Buchori, 2000).

Dewasa ini, pesantren dihadapkan pada banyak tantangan, yang termasuk di dalamnya modernisasi pendidikan Islam. Dalam banyak hal, sistem dan kelembagaan pesantren telah dimodernisasi dan disesuaikan dengan tuntutan pembangunan, terutama dalam aspek kelembagaan, sehingga secara otomatis akan mempengaruhi terhadap penetapan kurikulum yang mengacu pada tujuan institusional lembaga tersebut (Abawihda dalam Ismail, dkk., 2002: 85-93).

Globalisasi melibatkan perubahan, sehingga sering ditakuti. Tidak semua tren globalisasi diharapkan atau dianggap positif. Keniscayaan globalisasi memiliki implikasi penting untuk perencanaan dan kebijakan pendidikan. (Slamet PH, 2019). Hal tersebut tentu termasuk dalam lembaga pendidikan Islam seperti pesantren, yang perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan globalisasi tersebut.

Pondok pesantren harus memiliki standar pengelolaan pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

2) Permasalahan Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, sanitasi, drainase, toilet, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sarana pendidikan adalah fasilitas atau peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam PBM. Contoh sarana pendidikan yaitu: gedung, ruang kelas, meja, kursi, dan media belajar. Sedangkan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya PBM. Contoh prasarana pendidikan yaitu: halaman sekolah, tempat parkir kendaraan, taman sekolah, dan pagar sekolah.

Sarana dan prasarana memiliki fungsi penting dalam mendukung kelancaran pendidikan. Sarana dan prasarana yang memadai akan mempermudah pembelajaran. Namun demikian, tidak jarang lembaga pendidikan yang kurang memperhatikan keberadaan dan kelengkapan serta kualitas sarana prasarana pendidikan tersebut (Mulyono, 2012). Dalam hal ini, termasuk lembaga pendidikan pesantren yang perlu dikelola dengan baik agar dapat membantu kelancaran proses pendidikan di pesantren.

Dalam hal ini, pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam juga perlu menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Namun demikian, kenyataan bahwa tidak semua pesantren bisa menyediakan sarana dan prasarana sesuai yang diharapkan. Beberapa pesantren yang notabene favorit memiliki ketersediaan perabotan secara lengkap tetapi lahan yang dimiliki sangat terbatas dan tidak sesuai dengan indikator kelayakan. Jelas hal ini tidak memenuhi syarat standar nasional. Keterbatasan lahan juga banyak dialami pesantren-pesantren lain.

Keterbatasan sarana prasarana juga sangat terlihat pada penyediaan sanitasi dan drainase. Sanitasi di pondok pesantren sering disediakan secara ala kadarnya. Tempat cuci tangan bagi santri tidak sebanding dengan jumlah santri. Masalah drainase tidak berbeda kondisinya. Banyak pondok pesantren yang tidak memperhatikan sistem drainase yang baik. Bangunan yang ada seringkali tidak disertai

dengan pembangunan drainase di sekelilingnya. Kriteria standar nasional untuk ketersediaan jamban adalah 1 unit jamban utk 40 santri putera dan 1 unit jamban untuk 30 santri puteri. Dengan jumlah santri putera 200 misalnya, pesantren harus menyediakan 5 unit jamban. Kenyataannya jumlah jamban yang tersedia sering tidak sebanding dengan jumlah santri yang ada. Jamban dibangun dengan jumlah sekadarnya dan bahkan ada yang menyatukan jamban untuk santri putra maupun putri.

Pesantren belum menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan santri. Dalam penyelenggaraan pesantren, pondok atau asrama yang merupakan tempat tinggal Santri yang bermukim selama masa proses pendidikan serta masjid atau mushola di pesantren belum memperhatikan aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan.

3) Permasalahan SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

SDM/pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam organisasi pondok pesantren. Namun demikian, pondok pesantren seringkali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan, terutama dalam hal pengelolaan kompetensi dan profesionalisme SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut Syaharuddin (2017), problematika atau permasalahan pengelolaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren antara lain meliputi: (a) problematika perencanaan, dimana belum memiliki panduan sistem organisasi, arahan, dukungan, dan perencanaan yang tidak jelas; (b) problematika rekrutmen kepengurusan pondok pesantren, dimana umumnya dilakukan secara sembarangan, jumlah SDM yang terbatas, rendahnya kualitas SDM, rendahnya loyalitas, dan kepedulian SDM; (c) problematika pengembangan SDM, dimana banyak terjadi rendahnya pengetahuan sistem manajemen pondok pesantren, kompetensi pengurus pondok pesantren tidak berkembang, tidak adanya pelatihan-pelatihan keorganisasian, rendahnya arahan dan dukungan.

4) Permasalahan Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen terpenting dalam pelaksanaan program pendidikan, segala sumber pendapatan pembiayaan pendidikan perlu dihitung dan dikelola dengan baik demi keberlangsungan program pendidikan. Biaya pendidikan tentu mempengaruhi kualitas pendidikan. Tantangan pertama yang harus dihadapi oleh para pengelola pendidikan adalah masalah pembiayaan. Termasuk dalam pengelolaan pondok pesantren, yang memerlukan banyak dukungan pendanaan. Pembiayaan merupakan suatu kebutuhan penting dalam pendidikan. Pembiayaan menunjukkan sisi pengeluaran dari anggaran pendidikan. Besarnya pembiayaan

pendidikan secara tersirat menunjukkan komitmen serta prioritas kegiatan dari suatu kebijakan (Eliyanto, 2020: 26). Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi pembiayaan pendidikan terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor Eksternal yaitu faktor yang ada di luar sistem pendidikan. Sedangkan Faktor Internal yaitu faktor yang berasal dari dalam sistem pendidikan.

Pengelolaan pembiayaan pesantren belum optimal, pengelolaan dana pendidikan di pesantren belum menerapkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas publik. Penataan dalam pengelolaan pembiayaan pesantren masih perlu diperhatikan. Pembiayaan pesantren juga seringkali belum memenuhi biaya operasional, sehingga tentu dapat mempengaruhi kelancaran penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

Pendidikan merupakan suatu kebutuhan pokok manusia yang sangat penting. Namun demikian, kadang kurang diperhatikan mengenai kualitasnya, terutama terkait pembiayaan. Krisis pembiayaan pendidikan diperparah pula oleh sikap sebagian besar masyarakat yang kurang begitu tanggap terhadap dukungan pembiayaan pengembangan pendidikan. Mereka lebih tertarik memberikan sumbangan (donasi) untuk kemiskinan, bencana alam ataupun pembangunan masjid. Jarang dari mereka menyumbang untuk kegiatan pengembangan pendidikan.

Uraian di atas hanyalah sebagian kondisi yang terjadi terkait dengan problematika pendidikan di pondok pesantren. Masih banyak lagi problematika lain yang memerlukan perhatian semua pihak. Dengan kondisi yang terjadi sebagaimana diuraikan di atas perlu dipikirkan bagaimana cara untuk mengatasinya. Diperlukan identifikasi dari pihak pesantren untuk mengetahui bagaimana kondisi riil permasalahan yang dihadapi. Selanjutnya mencocokkan dengan kriteria yang ditetapkan sesuai standar nasional. Pondok pesantren perlu mengomunikasikan kepada pihak-pihak terkait dalam upaya penyelesaian problematika tersebut.

b. Solusi atau Strategi Mengatasi Problema Pendidikan di Pesantren

Dari berbagai problematika pendidikan pesantren di atas, maka perlu adanya solusi atau strategi pemecahannya. Sebagaimana dikemukakan oleh beberapa teori sebagai berikut. Pendidikan pesantren harus bermutu, agar mampu menjawab tuntutan jaman dan mampu membawa perubahan jaman ke arah yang lebih baik. Hal tersebut karena pendidikan merupakan hal penting yang sangat mempengaruhi perkembangan dan peradaban manusia.

1) Solusi Tata Kelola Pendidikan Pondok Pesantren

Untuk mengatasi problematika pengelolaan pendidikan di pondok pesantren, maka pesantren dituntut untuk mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang lebih modern. Diperlukan peningkatan kualitas dan mutu pesantren. Pesantren harus

mempertahankan kekhasannya agar dapat terus mempertahankan eksistensinya dan diminati oleh masyarakat. Pesantren tidak boleh lebih mengutamakan pendidikan formalnya daripada pendidikan diniyahnya.

Semakin banyaknya tantangan yang dihadapi oleh pesantren perlu dikelola dengan baik, sehingga akan menjadi sebuah peluang untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik. Kurikulum pendidikan di pondok pesantren perlu ditinjau ulang agar dapat sesuai dengan tuntutan jaman, seperti halnya globalisasi.

Globalisasi melibatkan perubahan, sehingga sering ditakuti. Tidak semua tren globalisasi diharapkan atau dianggap positif. Keniscayaan globalisasi memiliki implikasi penting untuk perencanaan dan kebijakan pendidikan. (Slamet PH, 2019). Hal tersebut tentu termasuk dalam lembaga pendidikan Islam seperti pesantren, yang perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan globalisasi tersebut.

Penyelenggaraan pesantren wajib mengembangkan nilai Islam *rahmatan lil'alamin* serta berdasarkan Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhinneka Tunggal Ika. Penyelenggaraan Pesantren dilaksanakan dengan tetap menjaga kekhasan atau keunikan tertentu yang mencerminkan tradisi, kehendak dan cita-cita, serta ragam dan karakter pesantren (UU No. 18 Th. 2019 Bab III Pasal 8).

Dalam penyelenggaraan pesantren, santri yang bermukim di pesantren menetap di dalam pondok atau asrama pesantren. selain santri yang bermukim, pesantren dapat memiliki santri lain yang tidak menetap di dalam pondok atau asrama pesantren. santri tersebut diarahkan untuk pendalaman dan peningkatan kajian kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin, pengamalan ibadah, pembentukan perilaku akhlak mulia, dan penguasaan bahasa. Santri tersebut dididik untuk menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia, memegang teguh toleransi, keseimbangan, moderat, rendah hati, dan cinta tanah air berdasarkan ajaran Islam, nilai luhur bangsa Indonesia, serta berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UU No. 18 Th. 2019 Bab III pasal 10).

Dalam penyelenggaraan pesantren, kajian kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin dilaksanakan secara sistematis, terintegrasi, dan komprehensif. kajian kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin tersebut dilaksanakan dengan menggunakan metode sorogan, bandongan, metode klasikal, terstruktur, berjenjang, dan/atau metode pembelajaran lain (UU No. 18 Th. 2019 Bab III pasal 13).

Menteri mengembangkan sistem informasi dan manajemen untuk mengelola data dan informasi pesantren. Sistem informasi dan manajemen tersebut diselenggarakan secara terpadu dengan

pengelolaan data dan informasi oleh menteri. Data dan informasi hasil pengelolaan digunakan untuk pengembangan Pesantren (UU No. 18 Th. 2019 bab IV pasal 47).

2) Solusi SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Solusi dari berbagai permasalahan SDM pondok pesantren antara lain: (a) pihak pengurus yayasan dan pengurus pondok pesantren melengkapi data-data yang berkaitan dengan administrasi pondok pesantren; (b) memberikan wewenang dalam pengambilan keputusan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan akademik santri; (c) pengurus pondok pesantren membuat kegiatan sarasehan dan pelatihan-pelatihan tentang pengelolaan organisasi (Syaharuddin, 2017).

Pengembangan sumber daya manusia pesantren juga perlu dilakukan untuk ditujukan dalam meningkatkan kompetensi manusia, baik dalam aspek afektif, kognitif maupun psikomotor. Sebagaimana Notoatmodjo (2003) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada pengembangan kualitas fisik (kemampuan fisik) dan kualitas non fisik (kemampuan non fisik) yang dapat berupa kemampuan bekerja, kemampuan berpikir, dan keterampilan-keterampilan lainnya.

Adanya peningkatan profesionalisme *asatidz* yang meliputi kompetensi personal, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Sehingga dengan pemenuhan kompetensi

tersebut seorang pendidik mampu menemukan metode yang diharapkan sesuai dalam kajian epistemologi. Juga kualitas pesantren serta *stakeholders* terkait merasakan perkembangannya yang bermula pada peningkatan kualitas para *asatidz* (Natsir, 2007).

Dalam menghadapi gerakan demografis yang mencirikan proses globalisasi saat ini, sangat penting harus dikaitkan dengan meningkatkan kesadaran di kalangan pendidik dan pembuat kebijakan mengenai kesulitan yang dihadapi sistem pendidikan. Para pembuat kebijakan harus memperhatikan isu-isu multikulturalisme dan untuk memajukan prestasi serta norma-norma lembaga pendidikan yang beragam.

Dalam penyelenggaraan pesantren, kiai harus: (a) berpendidikan Pesantren; (b) berpendidikan tinggi keagamaan Islam, dan/atau; (c) memiliki kompetensi ilmu agama Islam. Kiai merupakan pemimpin tertinggi pesantren yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan pesantren. Dalam penyelenggaraan pesantren, kiai dapat dibantu oleh: (a) pendidik dan tenaga kependidikan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pesantren; dan/atau (b) pengelola pesantren. Pengelola pesantren tersebut bertujuan membantu peran kiai dalam fungsi administrasi pengelolaan pesantren (UU No. 18 Th. 2019 Bab III pasal 9).

3) Solusi Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pesantren perlu didata secara berkala. Hal tersebut untuk memastikan bahwa keberadaannya dapat dimanfaatkan secara baik. Sarana dan prasarana pendidikan harus memenuhi standar/kriteria minimum, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah.

Pondok pesantren perlu melengkapi diri dengan sarana dan prasarana yang memadai. Hal tersebut agar pengelolaan pendidikan dapat berjalan dengan lancar. Kriteria minimum sarana dan prasarana pendidikan perlu dipenuhi untuk mendukung kelancaran pendidikan. Hal tersebut karena sarana dan prasarana yang memadai akan mempermudah pembelajaran (Burhanuddin, 2005: 37). Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan islam juga perlu menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Pondok pesantren perlu menyediakan sarana dan prasarana sesuai yang diharapkan.

Dalam penyelenggaraan pesantren, pondok atau asrama merupakan tempat tinggal santri yang bermukim selama masa proses pendidikan di pesantren. Pondok atau asrama tersebut harus memperhatikan aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya dapat memfasilitasi pondok atau asrama pesantren untuk memenuhi aspek daya tampung, kenyamanan,

kebersihan, kesehatan, dan keamanan. Dalam hal penyelenggaraan Pesantren, masjid atau musala harus memperhatikan aspek daya tampung, kebersihan, dan kenyamanan. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya dapat memfasilitasi masjid atau musala Pesantren untuk memenuhi aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan (UU No. 18 Th. 2019 bab III pasal 11 & 12).

4) Solusi Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren

Dalam mengelola pembiayaan pendidikan, seorang pengelola pendidikan perlu menerapkan skala prioritas. Hal tersebut karena cara (yang terbaik) mengalokasikan sumber daya (terutama uang) terbatas terhadap penggunaan yang saling bersaing. Selain itu, yang perlu diketahui oleh para manajer pendidikan yaitu mengenai tiga konsep penting dalam manajemen pembiayaan pendidikan: ekonomis, efisiensi, dan epektifitas (Martin, 2014: 34).

Pembiayaan pendidikan di pondok pesantren merupakan komponen terpenting dalam pelaksanaan program pendidikan, segala sumber pendapatan pembiayaan pendidikan perlu di hitung dan dikelola dengan baik demi keberlangsungan program pendidikan. Biaya pendidikan tentu mempengaruhi kualitas pendidikan. Besarnya pembiayaan pendidikan secara tersirat menunjukkan komitmen serta prioritas kegiatan dari suatu kebijakan (Eliyanto, 2020: 26).

Pembiayaan pendidikan di pondok pesantren harus diperhatikan. Para pengelola pondok pesantren harus mencari sumber-sumber pembiayaan penyelenggaraan Pendidikan. Krisis pembiayaan pendidikan di pondok pesantren akan dapat teratasi manakala para pengelola pondok pesantren dapat bertindak kreatif dan inovatif serta menerapkan manajemen.

Sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren berasal dari masyarakat. Pemerintah Pusat membantu pendanaan penyelenggaraan Pesantren melalui anggaran pendapatan dan belanja negara sesuai dengan kemampuan keuangan negara dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemerintah daerah membantu pendanaan penyelenggaraan pesantren melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah sesuai dengan kewenangannya dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren dapat berasal dari sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU No. 18 Th. 2019 bab V pasal 48).

Pemerintah menyediakan dan mengelola dana abadi Pesantren yang bersumber dan merupakan bagian dari dana abadi pendidikan. Ketentuan mengenai dana abadi pesantren tersebut diatur dengan Peraturan Presiden (UU No. 18 Th. 2019 bab V pasal 49).

Dengan demikian, dalam penyelesaian permasalahan pendidikan di pondok pesantren perlu kiranya peningkatan kualitas dan mutu pesantren

(lembaga), sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan dapat tercapai, serta dapat menghasilkan SDM yang berkualitas sesuai dengan tuntutan zaman. Pesantren harus tanggap terhadap perubahan zaman. Manajemen pendidikan pesantren perlu diperhatikan guna pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, terutama dalam hal pengelolaan pendidikan, sarana prasarana, keuangan/pembiayaan. Ketercukupan pengelolaan pesantren tersebut perlu mendapat perhatian serius oleh para pengelola pondok pesantren, agar dapat meminimalisir berbagai permasalahan yang terjadi.

Pesantren yang ada saat ini perlu mengikuti arus perkembangan zaman yang begitu pesat. Oleh karena itu, perlu kiranya memperhatikan pengelolaan pendidikan, ketersediaan sarana prasarana, keuangan, dan SDM (dewan *asatidz*), serta manajemen pesantren yang tanpa meninggalkan pendidikan formal serta kebutuhan absolut akan perhatian kiai sebagai figur sentral pesantren yang menjadi pembeda dari lembaga pendidikan lainnya.

6. Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren merupakan kesepakatan bersama dengan melibatkan pihak yang mewakili komunitas pesantren, yang masing-masing telah memvalidasi rumusan norma hukum secara optimal sesuai dengan karakteristik dan kekhasan pesantren. Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren mengatur mengenai penyelenggaraan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Melalui Undang-undang tentang pesantren,

penyelenggaraan pendidikan pesantren diakui sebagai bagian dari penyelenggaraan pendidikan nasional.

Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren memberikan landasan hukum bagi rekognisi terhadap peran Pesantren dalam membentuk, mendirikan, membangun, dan menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia, tradisi, nilai dan norma, varian dan aktivitas, profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, serta proses dan metodologi penjaminan mutu.

Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren menjadi landasan hukum afirmasi atas jaminan kesetaraan tingkat mutu lulusan, kemudahan akses bagi lulusan, dan independensi penyelenggaraan pesantren, serta landasan hukum bagi pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk memberikan fasilitasi dalam pengembangan pesantren.

Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren disahkan Presiden Joko Widodo pada tanggal 15 Oktober 2019 di Jakarta dan mulai berlaku setelah diundangkan pada tanggal 16 Oktober 2019 di Jakarta dan ditempatkan pada Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 191. Penjelasan Atas UU 18 tahun 2019 tentang Pesantren diundangkan dan ditempatkan pada Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6046.

a. Pengelolaan Pendidikan Pesantren

Pada bab II pasal 2 Undang-undang nomor 18 tahun 2019 menyebutkan bahwa penyelenggaraan pesantren berasaskan: 1).

Ketuhanan Yang Maha Esa; 2). kebangsaan; 3). kemandirian; 4). keberdayaan; 5). kemaslahatan; 6). multikultural; 7). profesionalitas; 8). akuntabilitas; 9). keberlanjutan; dan 10). kepastian hukum

Sedangkan pada bab II pasal 3 Undang-undang nomor 18 tahun 2019 menyebutkan bahwa pesantren diselenggarakan dengan tujuan: 1). membentuk individu yang unggul di berbagai bidang yang memahami dan mengamalkan nilai ajaran agamanya danf atau menjadi ahli ilmu agama yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, mandiri, tolong-menolong, seimbang, dan moderat; 2). membentuk pemahaman agama dan keberagaman yang moderat dan cinta tanah air serta membentuk perilaku yang mendorong terciptanya kerukunan hidup beragama; dan 3). meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang berdaya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan warga negara dan kesejahteraan sosial masyarakat.

Pada bab II pasal 4 Undang-undang nomor 18 tahun 2019 menyebutkan bahwa ruang lingkup fungsi Pesantren meliputi: 1). pendidikan; 2). dakwah; dan 3). pemberdayaan masyarakat.

Undang-undang nomor 18 tahun 2019 menyebutkan bahwa pada bab III bagian ke satu umum pasal 5 menyebutkan bahwa Pesantren terdiri atas: 1). pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk pengkajian kitab kuning; 2). pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk dirasah islamiah dengan pola pendidikan

muallimin; atau 3). pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk lainnya yang terintegrasi dengan pendidikan umum.

Di bagian ke tiga pasal 8 menyebutkan juga bahwa: 1) penyelenggaraan pesantren wajib mengembangkan nilai islam rahmatan lil'alamin serta berdasarkan Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhinneka Trnnggal Ika. 2) penyelenggaraan pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan tetap menjaga kekhasan atau keunikan tertentu yang mencerminkan tradisi, kehendak dan cita-cita, serta ragam dan karakter Pesantren.

Pada pasal 10 Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 menyebutkan bahwa: 1) dalam penyelenggaraan pesantren, santri yang bermukim di pesantren sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf b menetap di dalam pondok atau asrama pesantren. 2) selain santri yang bermukim sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pesantren dapat memiliki santri lain yang tidak menetap di dalam pondok atau asrama pesantren. 3) santri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diarahkan untuk pendalaman dan peningkatan kajian kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin, pengamalan ibadah, pembentukan perilaku akhlak mulia, dan penguasaan bahasa. 4) santri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dididik untuk menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia, memegang teguh toleransi, keseimbangan, moderat, rendah hati, dan

cinta tanah air berdasarkan ajaran Islam, nilai luhur bangsa Indonesia, serta berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pada Undang-undang nomor 18 tahun 2019 bagian keempat paragraf 1 pasal 15 menyebutkan bahwa pesantren melaksanakan fungsi pendidikan sebagai bagian dari penyelenggaraan pendidikan nasional. Dan ditegaskan pada Pasal 16 bahwa: (1) pesantren menyelenggarakan fungsi pendidikan berdasarkan kekhasan, tradisi, dan kurikulum pendidikan masing-masing pesantren. (2) fungsi pendidikan pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditujukan untuk membentuk Santri yang unggul dalam mengisi kemerdekaan Indonesia dan mampu menghadapi perkembangan zaman.

Dalam hal penyelenggaraan pendidikan formal dan atau non formal sesuai Pasal 17 menyebutkan: (1) pesantren menyelenggarakan pendidikan formal dan atau non formal. (2) pendidikan formal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pendidikan pesantren jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi. (3) pendidikan pesantren yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berbentuk: a. satuan pendidikan muadalah ula atau pendidikan diniyah formal ula; dan/atau b. satuan pendidikan muadalah wustha atau pendidikan diniyah formal wustha. (4) pendidikan pesantren yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan menengah sebagaimana dimaksud

pada ayat (2) berbentuk satuan pendidikan muadalah ulya atau pendidikan diniyah formal ulya. (5) Jenjang pendidikan muadalah dapat diselenggarakan dalam waktu 6 (enam) tahun atau lebih dengan menggabungkan penyelenggaraan satuan pendidikan muadalah wustha dan satuan pendidikan muadalah ulya secara berkesinambungan. (6) pendidikan pesantren yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (21) berbentuk ma'had aly. (7) pendidikan nonformal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berbentuk pengkajian Kitab Kuning.

Santri yang telah menyelesaikan pendidikan pada pesantren sesuai pasal 21 ditetapkan: (1) santri satuan pendidikan diniyah formal yang telah menyelesaikan pendidikan dinyatakan lulus melalui penilaian oleh pendidik, satuan pendidikan formal, dan penilaian oleh menteri. (2) santri yang dinyatakan lulus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berhak: a). melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik yang sejenis maupun tidak sejenis; dan/atau b). mendapatkan kesempatan kerja.

Berkaitan dengan jenjang pendidikan, selanjutnya pada Pasal 23 mengatur bahwa: (1) pendidikan pesantren jalur pendidikan nonformal dapat diselenggarakan secara berjenjang atau tidak berjenjang. (2) pendidikan pesantren jalur pendidikan nonformal dapat menerbitkan syahadah atau ijazah sebagai tanda kelulusan. (3) lulusan pendidikan pesantren jalur pendidikan nonformal diakui sama dengan pendidikan formal pada jenjang tertentu setelah dinyatakan lulus ujian. (4) lulusan

pendidikan pesantren jalur pendidikan non formal yang dinyatakan lulus ujian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi, baik yang sejenis maupun tidak sejenis, dan/atau kesempatan kerja.

Untuk penjaminan mutu pada pesantren maka sesuai pasal pasal 26 menjelaskan sebagai berikut: (1) untuk menjamin mutu pendidikan pesantren, disusun sistem penjaminan mutu. (2) Sistem penjaminan mutu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berfungsi: a). melindungi kemandirian dan kekhasan pendidikan pesantren; b). mewujudkan pendidikan yang bermutu; dan c). memajukan penyelenggaraan pendidikan pesantren. (3) sistem penjaminan mutu sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diarahkan pada aspek: a). peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya pesantren; b). penguatan pengelolaan pesantren; dan c). peningkatan dukungan sarana dan prasarana Pesantren. (4) sistem penjaminan mutu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun oleh majelis masyayikh. (5) rumusan penjaminan mutu yang disusun oleh majelis masyayikh sebagaimana dimaksud pada ayat (4) ditetapkan oleh menteri.

b. Ketersediaan Sarana Prasarana

Berkaitan dengan penyelenggaraan pesantren sesuai pasal 11 menyebutkan bahwa: (1) dalam penyelenggaraan pesantren, pondok atau asrama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf c merupakan tempat tinggal santri yang bermukim selama masa proses pendidikan di

Pesantren. (2) pondok atau asrama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memperhatikan aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan. (3) pemerintah pusat dan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya dapat memfasilitasi pondok atau asrama pesantren untuk memenuhi aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan.

Sedangkan pada pasal 12 menyebutkan bahwa: (1) dalam hal penyelenggaraan pesantren, masjid atau musala sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf d harus memperhatikan aspek daya tampung, kebersihan, dan kenyamanan. (2) pemerintah pusat dan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya dapat memfasilitasi masjid atau musala pesantren untuk memenuhi aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan.

c. Sumber Daya Manusia / Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia / pendidik dan tenaga kependidikan pesantren, pada pasal 9 Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 menyebutkan bahwa: (1) dalam penyelenggaraan pesantren, kiai sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 ayat (2) huruf a harus: a). berpendidikan pesantren; b). berpendidikan tinggi keagamaan Islam, dan/atau; c). memiliki kompetensi ilmu agama Islam. (2) kiai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pemimpin tertinggi pesantren yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan pesantren. (3) dalam penyelenggaraan pesantren

sebagaimana dimaksud pada ayat (2), kiai dapat dibantu oleh: a). pendidik dan tenaga kependidikan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pesantren; dan/atau b). pengelola pesantren. (4) pengelola pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b bertujuan membantu peran kiai dalam fungsi administrasi pengelolaan pesantren.

Persoalan yang juga penting adalah pendidik dan tenaga kependidikan pada pesantren, sesuai pasal 33 menyebutkan bahwa: (1) dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren, kiai dalam fungsinya sebagai pendidik berperan menjaga kultur dan kekhasan pesantren. (2) kultur dan kekhasan pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berupa pengembangan karakter dan nilai Islam rahmatan lil'alamin, toleran, keseimbangan, dan moderat yang berkomitmen pada kebangsaan, berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Selain itu, sebagaimana ketentuan pasal 34 bahwa: (1) pendidik pada pendidikan pesantren jalur pendidikan formal harus memenuhi kualifikasi dan kompetensi sebagai pendidik profesional. (2) kualifikasi sebagai pendidik profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus berpendidikan pesantren dan/atau pendidikan tinggi. (3) kompetensi sebagai pendidik profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi kompetensi ilmu agama Islam dan/atau kompetensi sesuai dengan bidang yang diampu dan bertanggung jawab. (4) penetapan pendidik sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

dilakukan oleh menteri. Dan ditambah ketentuan Pasal 35 yaitu: Tenaga kependidikan pada pendidikan pesantren dapat berasal dari pendidik yang diberikan tugas tambahan dan tenaga lain sesuai dengan kebutuhan.

d. Pembiayaan/Pendanaan Pendidikan

Dalam hal pendanaan selanjutnya pada bab V pasal 48 menyebutkan sebagai berikut: (1) sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren berasal dari masyarakat. (2) pemerintah pusat membantu pendanaan penyelenggaraan pesantren melalui anggaran pendapatan dan belanja negara sesuai dengan kemampuan keuangan negara dan ketentuan peraturan perundang-undangan. (3) pemerintah daerah membantu pendanaan penyelenggaraan pesantren melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah sesuai dengan kewenangannya dan ketentuan peraturan perundang-undangan. (4) Sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren dapat berasal dari sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (5) sumber pendanaan hibah pesantren yang berasal dari pemerintah diatur lebih lanjut dalam peraturan presiden. Selanjutnya pada pasal 49 menyebutkan bahwa: (1) pemerintah menyediakan dan mengelola dana abadi pesantren yang bersumber dan merupakan bagian dari dana abadi pendidikan. (2) ketentuan mengenai dana abadi pesantren sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan peraturan presiden.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Sebagai kajian teori yang menunjang, dalam penelitian ini ada beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini yakni:

1. Penelitian Mustofa (2020), dengan judul “Formulasi Pendidikan Pesantren dalam UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren (Tinjauan Kebijakan Pendidikan)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lahirnya UU Pesantren telah melalui proses perumusan kebijakan yang melibatkan *stakeholder* pesantren dan mendapat dukungan politik, sehingga kebijakan pendidikan pesantren dapat menjamin keberlangsungan ciri khas dan tradisi pesantren, seperti adanya peran majlis masyayikh dalam pengembangan kurikulum pesantren. Setelah disahkannya UU Pesantren, ada beberapa manfaat dalam implementasi UU Pesantren tersebut, di antaranya: (a) pengakuan negara akan lulusan pesantren; (b) jaminan kekhasan pesantren dalam mengembangkan dakwah untuk menebarkan ajaran agama Islam; dan (c) terbukanya kesempatan yang luas bagi pesantren untuk pemberdayaan masyarakat.
2. Penelitian Erfandi (2020), dengan judul “Konstitusionalitas Pesantren Paska Disahkannya UU Nomor 18 Tahun 2019”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia, namun dalam kenyataannya negara belum maksimal dalam memberdayakannya. Hal tersebut dibuktikan belum ada pengakuan yang kuat yang dilakukan oleh negara, sehingga pesantren masih diposisikan sebagai lembaga non formal. Dari sini kemudian bisa dilihat dengan

ketiadaan payung hukum yang kuat, maka pesantren tidak bisa menikmati anggaran 20% dari APBN.

3. Penelitian Setyawan (2019), dengan judul “UU Pesantren: *Local Genius* dan Intervensi Negara terhadap Pesantren”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UU Pesantren dan Pendidikan Keagamaan bertujuan untuk membentuk individu yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya atau menjadi ahli ilmu agama yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia, mandiri, *ta’awun*, *tawazun*, dan *tawasut*. UU Pesantren memiliki kelebihan yaitu mampu membawa pesantren ke arah yang lebih jelas. Adapun kekurangannya yaitu adanya intervensi terlalu dalam terhadap rumah tangga pesantren. Kehadiran UU Pesantren dapat memberikan efek positif dan negatif untuk pengembangan pesantren sebagai *local genius* di negara Indonesia.
4. Penelitian Khorri (2017), dengan judul “Manajemen Pesantren sebagai KhazanahTonggak Keberhasilan Pendidikan Islam”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen merupakan salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan sebuah lembaga/instansi termasuk pada lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam dan pesantren. Lembaga tersebut tidak bisa terpisahkan dan merupakan tolak ukur pendidikan Islam. Sejarah telah membuktikan bahwa cikalbakal pendidikan formal adalah pendidikan pesantren yang dimulai dari rumahtangga, surau, masjid, dan tempat-tempat yang ramai. Setelah Islam mulai berkembang pesat, pendidikan juga mulai di utamakan bahkan dijadikan sebagai proses

doktrinisasi. Pesantren, dengan inspirasi tiada henti, berkaryapun selalu pasti, bahtsul masa'il, dan sorogan, mukhadloroh sebagai ciri khas pembelajaran serta sebagai proses evaluasinya, mampu melahirkan generasi-generasi handal yang siap memecahkan segala permasalahan yang terjadi saat ini. Dengan demikian aspek kebermanfaatan hasil pendidikan Islam dapat dirasakan dari masyarakat kaum bawah hingga atas. Hal ini dibuktikan dengan karya-karya para ulama/Kiaimaupun santri yang terus membentengi diri dengan berakhlakul karimah di tengah-tengah hiruk pikuk perkembangan dunia saat ini.

5. Penelitian Fahmi (2017), dengan judul “Manajemen Pondok Pesantren dalam Menjawab Tantangan Modernitas”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren dituntut untuk melakukan kontekstualisasi tanpa harus mengorbankan watak aslinya selaku institusi pendidikan dan keagamaan sosial dalam menghadapi perubahan jaman. Pesantren harus membenahi kelemahannya dengan menerapkan manajemen pendidikan yang baik. Pembaharuan pesantren dilakukan dalam upaya menfungsikan pesantren agar peranan dan sumbangannya sebagai pelaku pembangunan masyarakat dirasakan nyata. Dengan demikian, pesantren ke depan diharapkan tidak hanya memainkan fungsi tradisionalnya, namun harus lebih dari itu, pesantren harus melakukan transformasi yang dapat menunjang kualitas sumber daya manusia.
6. Penelitian Badrudin, Purwanto, & Siregar (2017), dengan judul “Pesantren dalam Kebijakan Pendidikan Indonesia”. Penelitian menyimpulkan bahwa

sejak dimasukkannya pesantren ke dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka pesantren berada dalam pusing tarik-menarik kepentingan antara masyarakat dengan pemerintah. Pesantren diperlakukan diskriminatif oleh pemerintah ditandai dengan ketidakjelasan implementasi, regulasi dan alokasi anggaran untuk pesantren. Intinya, pesantren belum mendapatkan perhatian yang seharusnya dari pemerintah.

7. Penelitian Bashori (2017) dengan judul “Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah”. Hasil analisis dan kajian penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam praktiknya, konflik tidak bisa dihindarkan dan harus dikelola secara baik agar dapat memberikan dampak positif; pondok pesantren dan madrasah memiliki kompleksitas konflik internal dan eksternal dalam pengelolaan pendidikan; manajemen pendidikan perlu dioptimalkan dalam pengelolaan pendidikan Islam.
8. Penelitian Asifudin (2016), dengan judul “Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesanten”. Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar ilmu manajemen sebagai ilmu tata kelola yang obyektif dan ilmiah, sangat baik diterapkan dalam dunia pendidikan Islam termasuk pondok pesantren. Meski demikian, mungkin terdapat teori-teori tertentu yang harus dikritisi dan diseleksi. Manajer ideal bagi Kiai pimpinan pondok pesantren adalah visioner. Pondok pesantren yang dipimpin oleh pimpinan demikian, niscaya akan tercerahkan dan termotivasi untuk membangun tujuan dan rencana

jangka panjang yang jelas. Misalnya konsep sistem pendidikan Islam terbaik di dunia, yaitu sistem pondok pesantren bermadrasah yang lebih ideal.

9. Penelitian Nurmadiansyah (2016), dengan judul “Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren merupakan institusi pendidikan keagamaan tertua di Indonesia yang keberadaannya menjadi bagian penting dari dinamika sejarah dan perkembangan peradaban bangsa. Pesantren membutuhkan manajemen atau pengelolaan pendidikan yang terbaru disesuaikan dengan kebutuhan jaman dan utamanya menjadi jembatan akan pencapaian visi *al-muhafadzah ‘ala al-qadim al-shalih wal-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan di atas, maka terdapat persamaan maupun perbedaan dengan penelitian yang peneliti lakukan. Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama mengkaji pendidikan di pondok pesantren. Dimana pondok pesantren memiliki peran dan potensi besar dalam fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, sangat penting untuk dilakukan penelitian mengenai pengelolaan pendidikan pesantren agar dapat memberikan informasi yang berguna bagi optimalisasi pengelolaan pendidikan pondok pesantren.

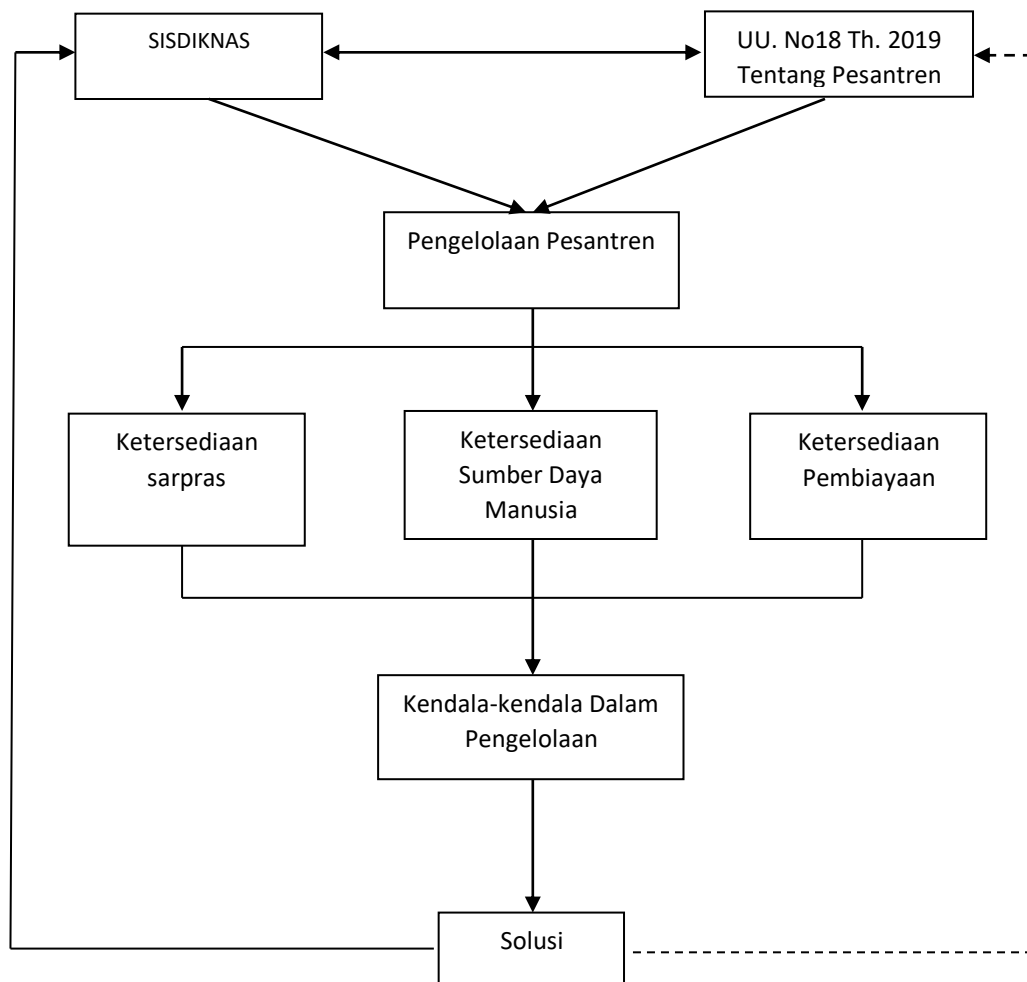
Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan di atas yaitu penelitian ini berjudul “Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren”. Penelitian ini lebih menyoroti

tentang pengelolaan sarana prasarana, sumber daya manusia, serta pembiayaan pesantren berdasarkan undang-undang nomor 18 tahun 2019; mendeskripsikan permasalahan pengelolaan sarana prasarana, sumber daya manusia, serta pembiayaan pesantren; serta mendeskripsikan strategi penyelesaian permasalahan pengelolaan sarana prasarana, sumber daya manusia, serta pembiayaan pesantren. Penelitian ini membahas berbagai hal yang memungkinkan bagi pesantren untuk menjadi poros utama dalam pembentukan karakter bangsa juga memberikan kontribusi positif untuk menjawab tantangan zaman.

Dari beberapa hasil penelitian pendahuluan tersebut menunjukkan bahwa kendatipun sudah satu tahun lebih Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 di implementasikan di Indonesia, tetapi pengelolaan pendidikan pesantren masih memerlukan banyak pembaharuan, terutama bidang manajemen, tata kelola sarana prasarana dan sumberdaya, kurikulum pendidikan, dan berbagai bidang keahlian yang mendukung keterampilan (*life skill*) para santri. Pondok pesantren masih harus berbenah diri dalam memperbaiki segala kekurangannya dan menambah hal-hal yang baru yang menjadi kebutuhan umat sekarang ini. Hal tersebut karena model pendidikan pondok pesantren yang hanya mendasarkan diri pada sistem konvensional atau klasik tidak akan banyak cukup membantu dalam penyediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi integratif, baik dalam pengetahuan agama, pengetahuan umum, dan kecakapan teknologis.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir mengilustrasikan perangkat berpikir yang difungsikan dalam penelitian secara komprehensif dan sistematis yang tertata dari rangkaian teori- teori yang berkaitan dengan topik penelitian. Pada penelitian ini menggambarkan alur konsep kajian manajemen atau pengelolaan pendidikan di pondok pesantren yang menyoroti pengelolaan pesantren ditinjau dari undang-undang nomor 18 tahun 2019, permasalahan pengelolaan pendidikan di pondok pesantren dan strategi penyelesaian masalah-masalah dalam pengelolaan pendidikan di pondok pesantren. Alur konsep tersebut divisualkan dalam gambar 2.2 (kerangka berpikir) sebagai berikut:



Gambar di atas menunjukkan kerangka berpikir yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian mengenai seluk-beluk pengelolaan pendidikan pesantren di Kebumen. Pengelolaan pendidikan pesantren pada dasarnya menggambarkan suatu fenomena manajemen pendidikan Islam yang bersifat formal, sehingga untuk memahaminya perlu memperhatikan aspek manajemen dan aspek legal.

Berbagai perubahan di masyarakat dan perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat membutuhkan lembaga pendidikan yang mampu berperan sebagai *agent of change* dan mampu memberdayakan masyarakat. Demikian pula dalam dunia lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren, membutuhkan pengelolaan yang mampu membawa perubahan dan pengembangan pondok pesantren menuju organisasi pembelajaran yang efektif. Pondok pesantren yang memiliki fungsi sebagai lembaga pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat perlu dikelola dengan baik dan benar. Para pengelola pondok pesantren perlu memahami manajemen dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen guna mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Sarana prasarana, sumber daya manusia, dan pembiayaan di pondok pesantren harus dikelola dengan baik guna pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Setelah mengkaji teori dan hasil penelitian yang relevan, maka dapat diketahui bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen atau pengelolaan pondok

pesantren sangat diperlukan agar mampu menjadi pesantren yang lebih baik.

Dalam penyelenggaraannya, pondok pesantren perlu melihat aturan legal formal yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menjadi suatu dasar bagi para pesantren untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Pondok pesantren yang mampu menghadapi perubahan dan mampu berkembang menuju lembaga pendidikan Islam yang efektif merupakan bukti keberhasilan pengelolaan pondok pesantren.

Demikian halnya dengan eksistensi pondok pesantren di kabupaten Kebumen, yang memerlukan pengelolaan secara baik dan benar. Dalam melaksanakan kegiatannya, pondok pesantren di kabupaten Kebumen tentu tidak lepas dari permasalahan yang terjadi. Oleh karena itu, maka perlu untuk diteliti lebih mendalam mengenai pengelolaan sarana prasarana, sumber daya manusia, dan pembiayaan; permasalahan yang terjadi; dan strategi penyelesaian masalah pengelolaan pendidikan pesantren di kabupaten Kebumen. Melalui penelitian ini, akan ditemukan informasi mengenai pengelolaan pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang pesantren. Dengan harapan mampu memberikan kontribusi positif dalam perubahan pengelolaan pondok pesantren menjadi lebih baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk pada penelitian studi kebijakan atau penerapan. Menurut Majchrzak (dalam Sugiyono, 2001: 4), “penelitian kebijakan adalah suatu proses penelitian yang dilakukan pada, atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah”. Penggunaan metode penelitian kebijakan (*policy research*) diawali karena adanya masalah, dimana masalah tersebut pada umumnya dimiliki oleh para administrator atau manajer atau para pengambil keputusan pada suatu organisasi. Adapun dalam penelitian ini berfokus pada implementasi kebijakan pengelolaan pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Selanjutnya, untuk keakuratan dalam menganalisis implementasi kebijakan tersebut, maka penelitian ini ditindaklanjuti dengan penjelasan secara ilmiah melalui penggunaan metode kualitatif. Menurut Suryadi & Tilaar (1994: 48), hampir dapat dipastikan bahwa dalam pendekatan dalam analisis kebijakan seluruhnya bersifat kualitatif, karena analisis kebijakan pada dasarnya merupakan suatu proses pemahaman terhadap masalah kebijakan, sehingga dapat melahirkan suatu gagasan dan pemikiran mengenai cara-cara

pemecahannya. Masalah kebijakan itu bersifat kualitatif karena proses pemahaman analisis kebijakan itu penuh dengan pemikiran yang bersifat kualitatif.

Adapun untuk menerapkan penelitian dengan metode kualitatif secara tepat dan akurat, maka peneliti memperhatikan proses dari desain studi kualitatif yang akan diterapkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan strategi penelitian dengan jenis studi kasus, sebab studi kasus berfokus pada spesifikasi kasus dalam suatu kejadian, baik itu mencakup individu, kelompok budaya, ataupun suatu potret kehidupan. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengkaji satu bidang kajian atau variabel secara mendalam, yaitu pengelolaan sarana prasarana, pembniayaan dan SDM pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh partisipan penelitian, yang mencakup: perilaku, persepsi, dan motivasi. Peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

B. Seting Penelitian

Tempat penelitian ini adalah pondok pesantren di kabupaten Kebumen, Provinsi Jawa Tengah. Sedangkan waktu penelitian ini selama 20 (dua puluh) bulan, terhitung mulai tanggal 02 Januari 2021 s/d 31 Agustus 2022. Adapun rincian waktu penelitian yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.1. Rincian Waktu Penelitian

Aktivitas	Februari 2021	Maret 2021	April 2021	Mei 2021	Juni 2021	Juli 2021	Agustus 2021	September 2021	Oktober 2021	November 2021	Desember 2021	Januari 2022	Februari 2022	Maret 2022	April 2022	Mei 2022	Juni 2022	Juli 2022	Agustus 2022	September 2022
1. Tahap Persiapan																				
a. Survey	■																			
b. Menentukan Judul	■																			
c. Pembuatan Proposal	■	■	■																	
d. Proses Bimbingan	■	■	■																	
e. Menentukan Instrumen			■																	
f. Seminar Proposal			■																	
g. Revisi Proposal				■	■															
2. Tahap Penelitian																				
a. Pengumpulan Data						■	■	■	■	■	■	■	■	■						
b. Proses Bimbingan						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
c. Pengolahan Data												■	■	■						
3. Tahap Penyelesaian																				
a. Penyusunan Data															■	■	■	■		
b. Pengetikan Data															■	■	■	■		
c. Pembuatan Laporan															■	■	■	■		
4. Tahap Akhir																				
a. Seminar Hasil																			■	
b. Revisi Hasil																			■	
c. Ujian Tertutup																				■
d. Revisi Ujian Tertutup																				■
e. Ujian Terbuka																				■
f. Revisi Ujian Terbuka																				■
g. Pengesahan Disertasi																				■

Alasan peneliti memilih tempat penelitian di kabupaten Kebumen adalah karena kabupaten Kebumen memiliki banyak pondok pesantren yang sangat berpotensi baik bagi pembangunan kabupaten. Kebumen mempunyai keunikan tertentu, yaitu kabupaten di pesisir selatan atau pantai selatan dengan jumlah santri yang cukup banyak. Kebumen merupakan salah satu kota santri yang tercatat memiliki banyak jejak waliyullah. Kebumen memiliki slogan kota beriman (bersih, indah, manfaat, aman, dan nyaman). Banyak kontribusi yang telah diberikan kepada pemerintah dalam membantu mencerdaskan kehidupan bangsa. Lulusan pondok pesantren banyak yang menjadi tokoh masyarakat. Selain itu, pondok pesantren di kabupaten Kebumen juga sangat menekankan tentang nilai-nilai ajaran Islam serta mempertahankan tradisi serta kekhasan pendidikan pesantren.

Pengambilan sampel *purposive* dalam penelitian ini peneliti menentukan karakteristik populasi melalui studi pendahuluan secara cermat yang didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat dan karakter tertentu yang merupakan ciri pokok populasi. Partisipan yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan partisipan paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi.

Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan menentukan kriteria-kriteria tertentu (Sugiyono, 2008). Penggunaan *purposive sampling* ini bertujuan untuk menghasilkan sampel yang secara logis dapat dianggap mewakili populasi, dimana peneliti mengandalkan penilaiannya sendiri ketika memilih anggota

populasi yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Dan diharapkan kriteria sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak tiga pondok pesantren, yaitu: (1) pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Buluspesantren, yang beralamat di dukuh Batil, RT 04 RW 03, desa Tanjungsari, kecamatan Buluspesantren, kabupaten Kebumen, kode POS 54391. Pondok pesantren ini termasuk dalam kategori pondok pesantren salafiyah; (2) pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, yang beralamat di desa Bandung, RT 4 RW 2, kecamatan Kebumen, kabupaten Kebumen, Kode POS 54351. Pondok pesantren ini termasuk dalam kategori pondok pesantren salafiyah plus madrasah diniyah; dan (3) pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, yang beralamat di Jl. Karangbolong No. 120, Buayan, Tambaksari, kecamatan Kuwarasan, kabupaten Kebumen 54474. Pondok pesantren ini termasuk dalam kategori pondok pesantren modern.

C. Subjek dan Informan Penelitian

Subjek penelitian ini adalah para pimpinan/pengasuh pondok pesantren, lurah pondok, pengadministrasi, santri, wali santri, bendahara pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Sumber data tersebut dipilih karena merupakan orang yang memiliki informasi kunci mengenai pengelolaan pendidikan pondok pesantren. Selanjutnya, sebagai informan dalam penelitian ini adalah para santri, ustadz/ustadzah, pengelola, dan wali santri pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Tanjungsari Buluspesantren, pondok pesantren

Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen, dan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan. Melalui partisipan dan informan tersebut, peneliti dapat memperoleh data untuk memberikan informasi secara akurat, tepat, dan komprehensif.

Penentuan informan penelitian dilakukan dengan cara *purposive*, yaitu dipilih secara sengaja oleh peneliti berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu. Adapun kriteria yang ditentukan oleh peneliti yaitu mereka yang memiliki keahlian dalam bidangnya, memiliki otoritas, dan memiliki pengetahuan atau informasi kunci untuk menjawab terkait pertanyaan penelitian. Dengan demikian, hasil wawancara akan dapat digunakan sebagai bahan validasi serta mengroscek balik data dari hasil dokumentasi dan observasi untuk menjawab terkait pertanyaan, yaitu orang tua/wali santri, komite, dan tokoh masyarakat.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam yaitu pertemuan langsung secara berulang-ulang antara peneliti dengan informan yang diarahkan pada pemahaman pandangan informan dalam hal kehidupannya, pengalamannya, atau situasi-situasi yang dialaminya, yang diungkapkan dengan kata-kata informan itu sendiri (Bogdan & Taylor dalam Eliyanto, dkk., 2019: 28).

Beberapa jenis pertanyaan dalam wawancara: (1) pertanyaan berkaitan dengan pengalaman informan dalam hal pertanyaan yang diteliti, (2) pertanyaan yang berkaitan dengan pendapat, (3) pertanyaan yang berkaitan

dengan perasaan, (4) pertanyaan tentang pengetahuan, (5) pertanyaan yang berkenaan dengan indera, (6) pertanyaan berkaitan dengan latar belakang atau demografi informan (Patton, 1990).

Wawancara mendalam kualitatif bersifat tidak teratur, tidak baku, dan terbuka (*open ended*). Dalam wawancara ini, terdapat pertemuan secara langsung berulang-ulang antara peneliti dengan informan, yang bertujuan untuk memahami pandangan informan tentang hal yang diteliti. Pengungkapannya dengan menggunakan bahasa informan sendiri. Wawancara mendalam dilakukan dalam situasi yang memang dirancang untuk wawancara. Wawancara mendalam ini dilakukan kepada pimpinan atau pengasuh pondok pesantren, para ustadz/ustadzah, santri, alumni, dan tokoh masyarakat setempat. Adapun tujuannya yaitu memperoleh data primer mengenai pengelolaan pendidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen.

2. Observasi

Observasi merupakan proses untuk memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat pada saat dilakukan penelitian (Creswell, 1994). Dalam penelitian, observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola perilaku manusia dalam situasi tertentu untuk mendapatkan informasi tentang fenomena yang diinginkan (Johnson & Christensen, 2004). Observasi merupakan cara yang penting untuk mendapatkan informasi yang pasti tentang orang, karena apa yang dikatakan orang belum tentu sama dengan apa yang dikerjakan.

Observasi dilakukan untuk mempelajari suatu gejala dan peristiwa melalui upaya mengamati dan mencatat data atau informasi secara sistematis, yang dibutuhkan untuk kepentingan pendukung data yang diambil dengan cara lain. Observasi dilakukan kepada warga pondok pesantren, aktivitas yang dilakukan, situasi lingkungan, maupun sarana prasarana yang ada di pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Observasi dilakukan untuk memperoleh dan atau melengkapi data yang diperoleh dari hasil dokumentasi dan wawancara. Data dari hasil observasi berfungsi sebagai data primer penelitian.

Macam-macam observasi menurut Faisal (1990) yaitu ada tiga, yaitu: (1) observasi partisipatif, peneliti ikut terlibat dalam kegiatan sehari-hari yang ada. (2) observasi terus terang dan tersamar. Adakalanya peneliti berterus terang dalam observasi, tapi observasi adakalanya tidak terus terang untuk menghindari kemungkinan yang mungkin tidak boleh diobservasi, dan (3) observasi tidak terstruktur, observasi ini tidak dirancang secara sistematis.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi tidak terstruktur karena peneliti belum memiliki konsep tentang apa saja yang harus diobservasi. Selain itu juga peneliti dapat bebas mengobservasi dan mencatat hal-hal yang menarik yang dibutuhkan terkait dengan tema penelitian ini. Adapun objek observasi dalam penelitian ini terdiri dari tiga macam, yaitu *place* (tempat/ruang), *object* (benda-benda), *actor/person*

(orang/ekspresi), dan *activity* (aktivitas/kegiatan/peristiwa), *time* (urutan kegiatan).

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian (Sugiyono, 2015: 329). Dokumentasi dapat berupa gambar, tulisan, foto, catatan, surat, dokumen, dan sebagainya yang merupakan peristiwa yang telah berlalu (Eliyanto, dkk., 2019: 31). Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah.

Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang terkait dengan masalah penelitian, antara lain berupa catatan kejadian, buku laporan, program pondok, peraturan pondok, dan data statistik atau data kuantitatif. Setelah terkumpul kemudian dipilih secara cermat untuk difungsikan sebagai data sekunder penelitian.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini adalah melalui Uji Kredibilitas data yang dilakukan dengan Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu dengan dengan berbagai cara yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses inspeksi, pembersihan dan pemodelan data dengan tujuan menemukan informasi yang berguna, menginformasikan kesimpulan dan mendukung pengambilan keputusan (Sugiyono, 2010: 93). Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan, sehingga mudah dipahami.

Analisis data penelitian ini lebih difokuskan selama proses di lapangan, bersamaan dengan pengumpulan data. Adapun langkah-langkah analisisnya yaitu sebagai berikut:

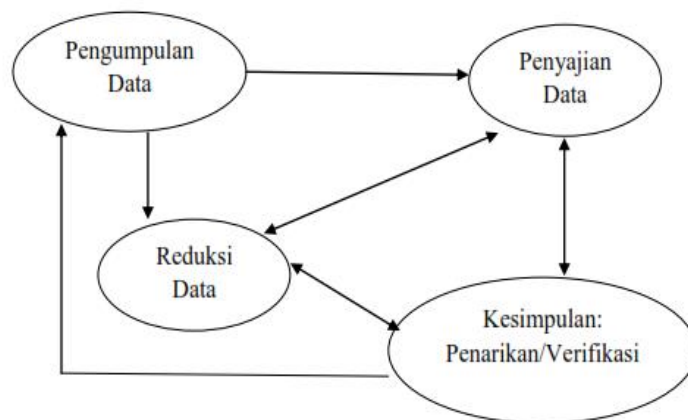
1. Analisis Sebelum di Lapangan

Analisis data sebelum di lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder, yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian, fokus penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama melakukan penelitian di lapangan.

2. Analisis Selama di Lapangan

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah

jenuh. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles & Huberman, dengan tahapan : pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Jika jawaban dirasa belum memuaskan, maka peneliti melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. Selanjutnya, model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Gambar 3.1
Model Analisis Data Miles and Huberman
(Sumber: Sugiyono, 2013: 405)

Dari gambar di atas, maka analisis data yang dilakukan setelah mengumpulkan data, yaitu mereduksi data yang ada kemudian menyajikan data sementara agar dapat dilakukan proses selanjutnya yaitu menarik kesimpulan hal-hal yang terdapat pada reduksi data dan sajian data.

a. Reduksi Data

Pada tahap ini, dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan atau sewaktu hendak mencarinya bila diperlukan. Reduksi data juga didiskusikan dengan orang lain yang ahli di bidangnya. Hal ini agar wawasan peneliti berkembang, sehingga dapat mereduksi data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori.

1) Pada reduksi data untuk menjawab rumusan masalah pertama, peneliti memfokuskan pada pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan UU No. 18 Tahun 2019 tentang pesantren. Indikator pengelolaan pondok pesantren antara lain yaitu: (a) penyelenggaraan pesantren wajib mengembangkan nilai Islam *rahmatan lil'alamin* serta berdasarkan Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhinneka Tunggal Ika; (b) penyelenggaraan pesantren dilaksanakan dengan tetap menjaga kekhasan atau keunikan tertentu yang mencerminkan tradisi, kehendak dan cita-cita, serta ragam dan karakter pesantren; (c) penyelenggaraan pesantren wajib memenuhi standar sarana prasarana, pembiayaan, dan SDM.

2) Pada reduksi data untuk menjawab rumusan masalah kedua, peneliti memfokuskan pada permasalahan pengelolaan sarana prasarana , pembiayaan dan SDM pondok pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan UU No 18 Tahun 2019. Indikator permasalahan pengelolaan pendidikan antara lain yaitu Pesantren belum mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang lebih modern. Jumlah pesantren di Indonesia terus mengalami peningkatan yang sangat pesat, namun peningkatan jumlah tersebut tidak diiringi dengan peningkatan kualitas dan mutu pesantren. Bahkan pendidikan di pesantren mengalami kemerosotan yang tajam. Hal ini disebabkan banyak pesantren khususnya pesantren modern, yang lebih mengutamakan pendidikan formalnya daripada pendidikan diniyahnya. Sehingga saat ini sangat sulit mencari pesantren yang dapat memberikan pendidikan formal dan diniyah secara seimbang.

Indikator permasalahan ketersediaan sarana prasarana antara lain yaitu pesantren belum menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan santri. Dalam penyelenggaraan pesantren, pondok atau asrama yang merupakan tempat tinggal santri yang bermukim selama masa proses pendidikan serta masjid atau mushola di pesantren belum memperhatikan aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan.

Indikator permasalahan pengelolaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren antara lain meliputi: (a) problematika perencanaan, di mana belum memiliki panduan sistem organisasi, arahan, dukungan, dan perencanaan yang tidak jelas; (b) problematika rekrutmen kepengurusan pondok pesantren, dimana umumnya dilakukan secara sembarangan, jumlah SDM yang terbatas, rendahnya kualitas SDM, rendahnya loyalitas, dan kepedulian SDM; (c) problematika pengembangan SDM, dimana banyak terjadi rendahnya pengetahuan sistem manajemen pondok pesantren, kompetensi pengurus pondok pesantren tidak berkembang, tidak adanya pelatihan-pelatihan keorganisasian, rendahnya arahan dan dukungan.

Indikator permasalahan pembiayaan pendidikan pesantren antara lain yaitu pengelolaan pembiayaan pesantren belum optimal. Pengelolaan dana pendidikan di pesantren belum menerapkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas publik. Penataan dalam pengelolaan pembiayaan pesantren masih perlu diperhatikan. Pembiayaan pesantren juga seringkali belum memenuhi biaya operasional, sehingga tentu dapat mempengaruhi kelancaran penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

- 3) Pada reduksi data untuk menjawab rumusan masalah ketiga, peneliti memfokuskan pada strategi penyelesaian permasalahan pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM pondok pesantren di

kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan UU No 18 Tahun 2019.

Indikator strategi penyelesaian permasalahan ketersediaan sarana prasarana antara lain yaitu pesantren harus menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan santri. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya dapat memfasilitasi pondok atau asrama serta masjid atau mushola pesantren untuk memenuhi aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan.

Indikator strategi penyelesaian permasalahan pengelolaan SDM pondok pesantren antara lain: (a) pihak pengurus yayasan dan pengurus pondok pesantren melengkapi data-data yang berkaitan dengan administrasi pondok pesantren; (b) memberikan wewenang dalam pengambilan keputusan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan akademik santri; (c) pengurus pondok pesantren membuat kegiatan sarasehan dan pelatihan-pelatihan tentang pengelolaan organisasi. (d) pengembangan SDM pesantren juga perlu dilakukan untuk ditujukan dalam meningkatkan kompetensi manusia, baik dalam aspek afektif, kognitif maupun psikomotor. (e) dalam penyelenggaraan pesantren, kiai harus: berpendidikan pesantren; berpendidikan tinggi keagamaan Islam, dan/atau; memiliki kompetensi ilmu agama Islam. Kiai

merupakan pemimpin tertinggi pesantren yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan pesantren. Dalam penyelenggaraan pesantren, kiai dapat dibantu oleh: pendidik dan tenaga kependidikan dengan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pesantren; dan/atau pengelola pesantren.

Indikator strategi penyelesaian permasalahan pembiayaan pondok pesantren antara lain yaitu pemerintah pusat membantu pendanaan penyelenggaraan Pesantren melalui anggaran pendapatan dan belanja negara sesuai dengan kemampuan keuangan negara dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemerintah daerah membantu pendanaan penyelenggaraan pesantren melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah sesuai dengan kewenangannya dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemerintah menyediakan dan mengelola dana abadi pesantren yang bersumber dan merupakan bagian dari dana abadi pendidikan.

b. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dalam bentuk teks yang bersifat naratif, uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami yang terjadi. Adapun penyajian data meliputi tiga hal, yaitu terkait dengan pengelolaan, permasalahan, dan strategi mengatasi permasalahan pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM pesantren di

kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan UU No.18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

c. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi jika kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Adapun kesimpulan penelitian ini akan menjawab rumusan masalah sebagaimana tertulis di depan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data merupakan gambaran data yang digunakan dalam suatu penelitian. Deskripsi data menggambarkan data yang ada guna memperoleh bentuk nyata dari informan penelitian, sehingga lebih mudah dimengerti peneliti atau orang lain yang tertarik dengan hasil penelitian yang dilakukan. Peneliti mencoba untuk mengetahui gambaran atau kondisi informan dalam penelitian ini. Data yang diperoleh selama melakukan penelitian diuraikan di bagian ini. Pada umumnya data terdiri atas dua bagian utama, yaitu data utama dan data pendukung penelitian. Kedua data tersebut disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis, sehingga pembaca mendapat pemahaman yang lebih utuh (holistik). Karena data yang ada adalah data kualitatif, maka deskripsi data ini dilakukan dengan cara menyusun dan mengelompokkan data yang ada, sehingga memberikan gambaran yang nyata tentang objek penelitian.

Fungsi deskripsi data adalah untuk mengadministrasi dan menampilkan ringkasan yang ada, sehingga memudahkan pembaca lain mengerti substansi dan makna dari tampilan data tersebut. Dalam penelitian, peneliti menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data penelitian. Instrumen penelitian ini digunakan untuk meneliti variabel yang diteliti. Instrumen

penelitian yang dimaksud yaitu pedoman penelitian (pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman dokumentasi).

Sebagaimana telah diuraikan pada bab 1, bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) mendeskripsikan pengelolaan pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren; (2) mendeskripsikan permasalahan pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 tahun 2019; dan (3) mendeskripsikan strategi penyelesaian permasalahan permasalahan pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM pondok pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019.

Peneliti menetapkan tempat penelitian di tiga lokasi, yaitu pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, dan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan. Penelitian ini dimulai setelah seminar proposal penelitian, dan dilanjutkan dengan pengajuan surat izin penelitian.

Tahapan analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam rangka menganalisis data tersebut, peneliti menggunakan cara berpikir induktif, yaitu berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa yang bersifat kongkrit, kemudian setelah itu ditarik generalisasinya yang bersifat umum dan berpikir tolak pada penguatan yang umum itu kita hendak menilai sesuatu kejadian yang khusus.

B. Deskripsi Setting Penelitian

1. Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Buluspesantren

a. Sejarah Singkat

Awal kisah, ada sebuah dusun yang bernama Batil, desa Tanjungsari, kecamatan Buluspesantren. Kehidupan masyarakat desa itu sangat haus akan bimbingan atau ajaran agama. Di mana sebelum berdirinya pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah sudah berdiri sebuah masjid yang belum ada imamnya.

Pada waktu itu, ada seorang ulama yang pada masa mudanya telah menuntut ilmu agama di berbagai pondok pesantren, antara lain pondok pesantren Penanjung Kebumen, lalu pindah ke pondok pesantren Wonoyoso Kebumen, dan kemudian meneruskan *Ta'alum* ke pondok pesantren Karangglonggong Klirong Kebumen. Dia bernama KH. Abdullah Siddiq. Kemudian karena masyarakat dusun Batil sangat membutuhkan orang *'alim*, maka beliau dipanggil oleh gurunya yaitu KH. Jarir Glonggong untuk bermukim di Batil, sebab ada sebuah masjid yang belum ada imamnya, lalu beliau diperintahkan untuk mengurus masjid tersebut, karena permintaan seorang pemuka masyarakat yaitu H. Abdul Manan untuk dinikahkan dengan putrinya yaitu Ibu Nyai Siti Rembuni.

Setelah dinikahkan lantas diangkat menjadi imam masjid tersebut, setelah bermukim di Tanjungsari mereka dikaruniai beberapa anak, yaitu:

(1) Kiai Mukhlas; (2) Siti Salamah; (3) Kiai Bahri Asy'ari; (4) Siti Mukhlisoh; (5) Junaedi; dan (6) Sofyan.

Adapun yang masih hidup tinggal dua yaitu Kiai Mukhlas & KH. Bahri Asy'ari. Lalu Kiai Mukhlas dan KH. Bahri Asy'ari dipondokkan di Tegalrejo Magelang, adapun Kiai Mukhlas mukim terlebih dahulu dan KH. Bahri Asy'ari pindah di pondok pesantren Ploso Mojo Kediri sampai tahun 1975, setelah itu beliau mukim dikarenakan ayahnya yang sudah berusia lanjut dan dirasa sudah cukup putranya untuk menimba ilmu.

Setelah mukim di rumah tidak lama kemudian ayahnya meninggal dunia pada hari Kamis bulan Rabi'ul Awwal tahun 1395 Hijriyah. Setelah itu putra-putranya ditugaskan untuk melanjutkan perjuangan ayahnya. Kiai Mukhlas ditetapkan sebagai imam masjid dan KH. Bahri Asy'ari dipindahkan rumahnya dari semula sebelah utara masjid, kira-kira jarak 200 meter dari Masjid, tepat pada tanggal 15 Syawal 1395 Hijriyah atau 9 Agustus 1975 Masehi beliau mendirikan Majelis Ta'lim oleh anak-anak dari desa itu, dengan ridho Allah tahun demi tahun semakin bertambah santrinya (HD, 02 Juni 2021).

Pada tahun 1984 Masehi sampai 1985 Masehi lantas mendirikan Pondok Pesantren yang pada waktu itu belum dinamai, baru setelah satu tahun kemudian menerima santri putra-putri dan pondok tersebut langsung diberi nama "Riyadlotuth Tholabah" dan sampai sekarang pondok masih diasuh oleh beliau sebagai Muasis pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah.

b. Visi dan Misi

1) Visi

Visi pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah yaitu: “Terdidiknya para santri menjadi mukmin, muslim dan muhsin yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas dan aktif berfikir”.

2) Misi

Misi pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah yaitu:

- a) Menanamkan dan meningkatkan kedisiplinan santri untuk melaksanakan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- b) Menanamkan jiwa keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah diniyah, dan kemandirian dalam kehidupan sehari-hari.
- c) Mendidik dan mengantarkan santri untuk mampu mengenal jati diri dan lingkungannya serta mempunyai motivasi dan kemampuan untuk mengembangkan diri sesuai dengan pilihan hidupnya.
- d) Mendidik dan mempersiapkan santri untuk menjadi manusia mandiri dan berkhidmat kepada masyarakat, agama, nusa dan bangsa (HD, 02 Juni 2021).

2. Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

a. Sejarah Singkat

Pondok pesantren “Nurul Hidayah” (PPNH) adalah salah satu diantara sekian banyak nama pondok pesantren yang tercatat di kabupaten Kebumen, pondok pesantren “Nurul Hidayah” terletak di desa Bandungsruni, Rt. 04 Rw. 02 kecamatan Kebumen kabupaten Kebumen,

Propinsi Jawa Tengah. Secara resmi pondok pesantren Nurul Hidayah berdiri sejak tahun 1992 Masehi. yang didirikan oleh beliau KH. Kholawi. Atas dasar rasa tanggung jawab sosial kemasyarakatan serta dukungan masyarakat setempat yang berfikir jauh tentang pentingnya sebuah lembaga pendidikan agama sesuai dengan syariat Islam yang berhaluan *Ahlussunah Wal Jama`ah* dengan sistem salafiyah (HD, 02 Juni 2021).

b. Visi dan Misi

Visi pondok pesantren Nurul Hidayah yaitu “terwujudnya pendidikan agama Islam yang berkualitas, sehingga mampu menjadi pusat unggulan dan pengembangan agama di masyarakat, dalam rangka pembentukan watak dan kepribadian santri serta penguasaan keterampilan dalam ilmu-ilmu keagamaan sebagai muslim yang taat dan bertanggung jawab.”

Misi pondok pesantren Nurul Hidayah yaitu: (1) mendidik santri agar menjadi generasi bangsa yang cerdas dan memiliki pengetahuan luas; (2) mendidik santri agar memiliki bekal keterampilan dalam hidup; (3) mendidik santri secara seimbang antara pengetahuan agama dan pengetahuan umum; (4) mendidik santri agar menjadi generasi yang memiliki aqidah yang kokoh serta berakhlak karimah (HD, 02 Juni 2021).

c. Dasar dan Tujuan

Pondok pesantren Nurul Hidayah merupakan salah satu lembaga sosial keagamaan yang mana kehadirannya telah diakui sebagai sebuah lembaga pendidikan yang lebih memfokuskan pada bidang kajian *Tafaqquh Fiddin* serta sebagai wahana pencetak generasi-generasi muda penerus cita-cita pendahulu. Pondok pesantren ini mengembangkan kemampuan dasar santri menjadi muslim yang taat beribadah dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap nusa bangsa serta agama, terwujudnya lulusan madrasah diniyah yang berakhlaqul karimah, beretos kerja tinggi, berfikir kritis terhadap perkembangan peradaban Islam.

Adapun dasar tujuan didirikannya pendidikan pondok pesantren Nurul Hidayah adalah mengukuhkan Agama Allah SWT, *amar ma'ruf nahi munkar*, membentuk masyarakat muslim yang madani, mencerdaskan kehidupan bangsa dan membangun manusia seutuhnya (*baldatun thoyyibatun warobbun ghofur*). Pondok pesantren ini berupaya mewujudkan lulusan yang berbudi pekerti mulia, kesadaran untuk mengamalkan nilai-nilai agama, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian yang benar dan mantap, mandiri, sederhana serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi juga sekaligus ikut berpartisipasi mensukseskan pembangunan nasional khususnya dalam bidang pendidikan.

Atas dasar itulah, maka pendidikan pesantren tersebut mempunyai *maqoshid* yang ingin dicapai, yaitu melahirkan generasi muslim yang bertaqwa, berpengetahuan yang tinggi, berakhaqul karimah. Tujuan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen yaitu:

- 1) Membentuk dan mencetak serta mengembangkan generasi Islam yang beriman, bertaqwa kepada Allah SWT, berilmu, tangguh, terampil, mandiri, sederhana dan berakhlaqul karimah
- 2) Memberdayakan dan mengembangkan SDM dibidang keagamaan, pendidikan, ketrampilan, kebudayaan dan IPTEK
- 3) Amar ma'ruf nahi munkar dan menegakkan ajaran Islam dengan Berhaluan Ahlissunah Wal Jama'ah (HD, 02 Juni 2021).

Walhasil, tercapainya tujuan pendidikan dan pembinaan pondok pesantren Nurul Hidayah tersebut dapat terlihat pada pola dan tingkah laku santri selama berada di lingkungan pondok pesantren serta pada kesemangatan dan motifasi dalam melaksanakan ajaran-ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari di tengah-tengah masyarakat.

d. Kegiatan Pondok Pesantren

Kegiatan pondok pesantren Nurul Hidayah terbagi menjadi dua bagian yaitu: (1) madrasah diniyah (intrakulikuler); dan (2) Kegiatan di luar madrasah mencakup antara lain bandongan, sorogan, dan lain-lain.

Kurikulum pondok pesantren mengacu pada kurikulum pesantren sendiri serta ditambah atau dipadukan dengan kurikulum Departemen

Agama RI. Intrakurikuler merupakan kegiatan inti yang dilakukan dalam wadah madrasah diniyyah dan keberadaan madrasah diniyyah yang sangat berperan dalam memajukan pesantren.

Kegiatan madrasah diniyyah Nurul Hidayah terbagi menjadi tiga tingkatan kelas antara lain:

1) Kelas Ibtida'

Kelas dilaksanakan dalam satu tahun dan merupakan kelas tingkatan pertama.

2) Kelas Tsanawi

Dilaksanakan dalam tiga tahun karena dalam kelas ini terdiri tiga bagian kelas yaitu:

- a) Kelas Tsanawi Tingkat satu (*As-Sabrowi*)
- b) Kelas Tsanawi Tingkat Dua (*Al-Jurumiyah*)
- c) Kelas Tsanawi Tingkat tiga (*Al-Imrithi*)

3) Kelas Aliyah

Kelas ini terbagi tiga bagian, yaitu

- a) Kelas Aliyah Tingkat Satu (*Al Fiah Awal*)
- b) Kelas Aliyah Tingkat Dua (*Al Fiih Tsani*)
- c) Kelas Aliyah Tingkat Tiga (*Balaghoh*)

Adapun waktu pelaksanaan proses belajar mengajar madrasah diniyyah ini dilaksanakan setiap hari dimulai pukul 13.00 sampai dengan pukul 16.00 WIB, diteruskan dengan musyawarah pelajaran sesuai kelas masing-masing mulai pukul 20.00 sampai dengan selesai.

Setelah 'asar, setiap santri yang masih duduk dibangku madrasah *memuhafadhohkan* (hafalan) kitab pelajaran madrasah diniyah sesuai kelas masing-masing dan dua kali dalam satu minggu, yaitu hari Rabu dan Minggu hafalan tasrif bersama. Setelah itu, setiap santri diwajibkan untuk mengikuti kegiatan *bandogan* kitab kuning.

Setelah maghrib sorogan kitab kuning. Setelah subuh untuk santri kelas I *Ibtida'* dan kelas *Syabrowi* mengikuti pengajian alqur'an, kelas *Al-Jurumiyah* setoran hafalan. Kemudian untuk kelas *Al-Imrithi* ke atas mengikuti pengajian kitab Bukhori Muslim yang sebelumnya yaitu setelah subuh mereka sudah setoran hafalan kitab.

Kemudian, ada yang unik di pesantren ini karena setelah usai kegiatan ba'da subuh kurang lebih pukul 7.30 sampai dengan pukul 12.00 WIB, santri diperkenankan berkerja ataupun belajar keterampilan di rumah kiai ataupun masyarakat sekitar. Hal ini mungkin faktor utamanya adalah karena di sekitar desa Bandungsruni banyak yang memproduksi songkok (peci Al-Fatih) (HD, 02 Juni 2021).

3. Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang

a. Sejarah Singkat

Yayasan Nurul Ihsan dalam sejarah berdirinya, tidak terlepas dari sejarah pondok pesantren Al-Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang, sehingga perkembangannya sampai saat ini. Pondok pesantren Al-Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang yang didirikan pada Tahun 1996 M oleh Al-Maghfurlah H. Moh. Sa'ad Noer, B.A., merupakan salah satu

pondok pesantren di wilayah Kuwarasan bagian selatan. Sebagaimana keberadaan pondok pesantren Al-Kamal turut berperan dalam membina umat, menyiapkan kader-kader bangsa yang memiliki integritas wawasan dan ilmu dengan landasan iman dan taqwa yang mantap dan bersifat netral, baik dalam golongan NU maupun Muhammadiyah bersatu dalam satu tujuan.

Sepeninggal H. Moh. Sa'ad Noer, B.A. pada Tahun 1997, kepemimpinan Yayasan Nurul Ihsan dilanjutkan oleh putranya, yaitu Bpk. Ir. H.M. Yahya Fuad, S.E. sampai dengan tahun sekarang. Adapun perkembangan lembaga kependidikan yang ada di pondok pesantren Al-Kamal yang dipimpin oleh K.H. Hayat Ihsan yang merupakan putra keenam dari Al-Maghfurlah KH. Ihsan sebagai tokoh ulama pada waktu itu beliau almarhum KH. Ihsan Ismail juga sebagai orang tua dari Ibu Hj. Siti Nururrohmah (sesepuh yayasan) dan Kakek dari Bpk. Ir. H.M. Yahya Fuad, S.E. selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Nurul Ihsan saat ini. Cita-cita mendirikan pondok pesantren berawal dari almarhum KH. Ihsan Ismail yang dulu mondok di pondok pesantren Jampes Kediri Jawa Timur.

Ketika itu, setelah *muqim*/tamat, beliau mulai membeli tanah-tanah yang berada di utara dan timur masjid sekarang, namun cita-cita belum terwujud, beliau meninggal dunia. Do'a dan cita-cita beliau mendirikan pondok pesantren tetap dilanjutkan oleh Ibu Hj. Siti Shofiyah (Ibu Nyai H. Ihsan). Dari keprihatinan beliau yang ahli *zuhud walwaro*, pada suatu

waktu Ibu Nyai berkata “besok di sini akan berdiri “Darul Islam” dari utara masjid sampai ujung timur akan berdiri bangunan-bangunan, tapi kalau saya sudah meninggal” dan seterusnya panjang sekali sejarahnya.

Sejarah almarhumah Ibu Hj. Siti Shofiyah di *selameti* (bahasa Jawa) yang ketiga tahun (1000 hari), tiba-tiba muncul keinginan kuat di hati KH. Hayat Ihsan untuk mendirikan Pendidikan Islam di sini sesuai dengan cita-citanya ketika mondok di API Tegalrejo Magelang, MWI pondok pesantren Kebarongan, pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan pondok pesantren modern Gontor Ponorogo. Kemudian keinginan yang mulia itu oleh beliau KH. Hayat Ihsan diceritakan kepada Kakaknya, yakni beliau HM. Sa’ad Noer, BA. (alm). Dukungan yang sangat luar biasa kemudian membentuk pengurus yayasan yang diberi nama Nurul Ihsan dan nama pondok pesantren Al-Kamal. Adapun nama semua tingkatan yang ada di pondok pesantren Al-Kamal diberi nama Nururrohmah satu nama pemberian dari Allah SWT, karena nama tersebut terdengar (mendengarkan suara) di mushola waktu beliau KH. Hayat Ihsan sedang mujahadah malam.

Beliau HM. Sa’ad Noer, B.A., Ibu Hj. Siti Nururrohmah, Bpk. Ir. HM. Yahya Fuad, S.E. dan adik-adik beliau pengurus yayasan yang besar perjuangannya dalam menanggung jawabi dan melestarikan keberadaan pondok pesantren Al-Kamal yang tidak terhitung berapa banyak dana pribadi beliau-beliau yang tertanam, dalam pembelian tanah dan pembangunan pondok pesantren Al-Kamal.

Pada rintisan awal didirikan madrasah diniyah pada tahun 1987 yang santri-santrinya terdiri dari remaja masjid di lingkungan sekitar dengan jumlah santri 134 anak. Selanjutnya pada Tahun 1994 didirikan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ), Pengajian Ibu-ibu Uswatun Khasanah, pada tahun 196 didirikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Plus Nururrohmah dan madrasah diniyah serta sebagian santri tinggal di pondok dengan asrama sementara di ruang tamu rumah Bpk. KH. Hayat Ihsan sampai dengan dibangunnya asrama santri. Pada tahun 2002 didirikan pendidikan formal SMK Plus Nururrohmah dan pada tahun 2006 didirikan Madrasah Aliyah (MA) Plus Nururrohmah. Kemudian, agar keberadaan pondok pesantren dapat berkembang dengan lancar, maka dikelola oleh yayasan dengan nama Yayasan Nurul Ihsan yang diikrarkan pada hari Rabu, tanggal 29 November 1995 dengan Akta Notaris Ny. Sri Muryati, SH.

Selanjutnya, dengan adanya aturan baru, maka pada tanggal 28 Mei 2014 Akta Yayasan mengalami perubahan melalui Notaris Darmono, SH. yang beralamat di Jl. Kartini No.12 Telp/Fax (0287) 473003 Gombang Kebumen dengan Nomor: 123 Tanggal 28 Mei 2014 dengan disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM Nomor: AHU – 01994.50.10.2014 dengan nama Yayasan Nurul Ihsan Gombang yang beralamat di Jl. Stasiun No. 6 Gombang Telp. (0287) 471066 dengan Ketua Dewan Pembina Bpk. Ir. HM. Yahya Fuad, S.E. (HD, 02 Juni 2021).

b. Maksud dan Tujuan

Secara keseluruhan, pondok pesantren Al-Kamal Yayasan Nurul Ihsan Tambaksari Kuwarasan Gombang menempati tanah seluas \pm 12.512 m², berlokasi di jalan Karangbolong No. 120/Km.10 Desa Tambaksari RT 02 RW 04. Segenap penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pondok pesantren Al Kamal memiliki maksud dan tujuan, yaitu: (1) mencerdaskan kehidupan masyarakat dan bangsa melalui pembinaan dan pengembangan pondok pesantren; dan (2) mendidik dan membina masyarakat untuk menjadi manusia yang bertaqwa dan berpendidikan, terampil dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga mampu menunaikan tugas dan kewajiban dalam beragama, berbangsa dan bernegara secara Islami (HD, 02 Juni 2021).

c. Usaha Yayasan

Untuk mencapai tujuan tersebut, yayasan menyelenggarakan da'wah Islamiyah melalui berbagai usaha, yaitu bidang pendidikan, bidang sosial, bidang ekonomi, dan bidang kesejahteraan masyarakat.

- 1) Dalam bidang pendidikan, amal usaha yang dibina dan dikembangkan antara lain:
 - a) Penyelenggaraan pondok pesantren putra-putri;
 - b) Pendidikan formal yang menggunakan kurikulum terpadu dari kemenag dan pondok pesantren MTs dan MA serta kurikulum diknas dan pondok SMK.

- c) Membimbing santri memahami dan menghafal Al-Qur'an, mempelajari Nahwu Shorof melalui metode Tamyiz.
- 2) Dalam bidang sosial dan da'wah Islamiyah, amal usaha yang dibina dan dikembangkan antara lain:
- a) Bidang sosial mengarah pada pelayanan dan pembinaan santri dan masyarakat, dalam bentuk pelayanan kesehatan santri bekerja sama dengan RSUD PKU Gombang, pemberian santunan pada fakir miskin.
 - b) Bidang da'wah Islamiyah pembinaan umat dan perkembangan syiar melalui majelis Ta'lim.
- 3) Dalam bidang ekonomi dan kesejahteraan pesantren, amal usaha yang dibina dan dikembangkan antara lain dalam bentuk koperasi, Baitul Mal wa Tanwil (BMT) Nururrohmah (HD, 02 Juni 2021).

d. Lembaga-lembaga

Yayasan Nurul Ihsan sebagai penyelenggara pendidikan dalam bentuk pondok pesantren Al-Kamal antara lain:

1) Madrasah Diniyah (Madin)

Sebagai lembaga pendidikan khusus keagamaan yang didasarkan atas kebutuhan spiritual masyarakat, guna memperoleh dasar pendidikan Islam khususnya bagi santri yang tinggal di asrama, yang dikelola secara khusus.

2) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Plus

MTs Plus Nururrohmah pondok pesantren Al-Kamal merupakan lembaga pendidikan setingkat SMP, telah terakreditasi Amat Baik (A) berdasarkan SK Kepala Kantor Kemenag provinsi Jawa Tengah, menggunakan kurikulum terpadu kepesantrenan.

3) Madrasah Aliyah (MA)

MA Plus Nururrohmah merupakan lembaga pendidikan setingkat SMA dengan jurusan IPS dan IPA, memadukan kurikulum kemenag dan pesantren, dengan harapan tiap santri memperoleh muatan terpadu.

4) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

SMK Plus Nururrohmah pondok pesantren Al-Kamal merupakan lembaga pendidikan yang bernaung di diknas dengan kurikulum terpadu pesantren memiliki 2 (dua) program keahlian, yaitu teknik mekanik otomotif, teknik kendaraan ringan, dan bisnis manajemen dengan jurusan marketing/pemasaran (HD, 02 Juni 2021).

C. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

a. Komunikasi

Mengomunikasikan kebijakan untuk publik lebih penting dari sekadar menyosialisasikan kebijakan tersebut. Komunikasi kebijakan

berarti melibatkan publik sejak dari penyusunan kebijakan itu sendiri. Sementara sosialisasi kebijakan hanya fokus pada pemberitahuan kepada publik tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunan kebijakan.

Asosiasi Pondok Pesantren atau Rabithah Ma'ahid Islamiyyah (RMI) Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kebumen berkerjasama dengan Kementerian Agama Kebumen dan Forum Komunikasi Pondok Pesantren (FKPP) menggelar kegiatan Ngaji Undang-Undang Pesantren pada tanggal 31 Maret 2021. Kegiatan ini menghadirkan narasumber dari Kasi PD Pontren Kemenag Kebumen, Ma'ruf Widodo serta diikuti oleh para pengasuh pondok pesantren se-Kabupaten Kebumen itu digelar di Gedung Pasca Sarjana IAINU Kebumen.

Sebuah kebijakan publik akan berjalan efektif apabila publik menjadi bagian dari proses penyusunan kebijakan itu sendiri. Publik perlu didengar pendapat mereka sejak kebijakan disusun atau direncanakan. Proses pelibatan publik sedari awal kebijakan disusun merupakan bagian dari mengomunikasikan kebijakan.

Kasi PD pontren Kemenag Kebumen Ma'ruf Widodo menyampaikan, lahirnya UU Pesantren Nomor 18 tahun 2019 telah memberikan keluasaan kepada pondok pesantren dalam hal pengelolaan karena pesantren disejajarkan dengan pendidikan umum. UU pesantren juga memberikan pemahaman bahwa standar ijazah pondok pesantren

sama dengan pendidikan umum. Kasi PD pontren Kemenag Kebumen menyampaikan bahwa:

Dengan UU ini pondok pesantren juga bisa mengakses dana abadi pendidikan, dimana sebelumnya, hal ini belum bisa tersentuh. Melalui lahirnya UU ini ke depan kita harapkan dapat dipahami bersama bukan hanya oleh para pengasuh pondok pesantren, tetapi juga oleh para santri. Karena UU Pesantren ini sangat positif untuk mendukung perkembangan dan kemajuan pondok pesantren (KPDP, 31 Maret 2021).

Komunikasi kebijakan kepada publik membutuhkan waktu dan cara-cara yang efisien. Komunikasi kebijakan yang baik dan efisien akan membuat publik atau masyarakat umum akan paham dan bisa melaksanakan kebijakan tersebut.

Salah satu perwakilan Ketua PCNU Kebumen KH. Syaiful Munir menjelaskan, adanya UU Pesantren telah memperkuat manajemen pesantren menjadi lebih baik. Kedepan yang perlu ada di Kebumen adalah pesantren entrepreneur dalam rangka mengembangkan jiwa kewirausahaan para santri.

Dengan UU ini, maka ke depan perlu juga dibuat pesantren entrepreneur. Di Kebumen ini belum ada, sehingga perlu dibuat untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan para santri. Jadi santri tidak hanya mengaji, tapi juga dibekali ilmu umum yang lain (KPCNU, 31 Maret 2021).

Komunikasi merupakan salah satu variabel penting dalam penyusunan kebijakan. Variabel tersebut memuat sejumlah hal, seperti sejauh mana kebijakan tersebut dikomunikasikan kepada rakyat, sejauh mana rakyat dilibatkan dalam penyusunan isi kebijakan, dan apakah rakyat memahami bahwa kebijakan tersebut bermanfaat atau tidak.

Komunikasi kebijakan yang dilakukan pemerintah penting untuk implementasi kebijakan. Sebaik apapun kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah tidak akan berhasil tanpa didukung oleh komunikasi kebijakan yang baik dan efektif. Membangun kepercayaan publik merupakan salah satu agenda penting saat ini (PPRT, 02 April 2021).

Di tengah derasnya kemajuan teknologi informasi, tantangan komunikasi kebijakan menjadi semakin kompleks.

Seiring dengan semakin kompleksnya tantangan yang harus dihadapi, melalui kegiatan diskusi atau forum komunikasi bersama saya kira perlu diadakan, sehingga para analis kebijakan dapat belajar strategi yang perlu dilakukan agar penerapan kebijakan menjadi semakin efektif. Kita dapat memetik pelajaran dari kesalahan dan kekurangan di masa lalu dan juga bagaimana *best practice*-nya (PPNH, 02 April 2021).

Mengenai proses komunikasi kebijakan, dibutuhkan sumber daya yang cukup, seperti sumber daya manusia, pendanaan, dan peralatan. Sumber daya tersebut dibutuhkan untuk mengomunikasikan dan mengimplementasikan kebijakan sampai ke level paling bawah.

Oleh karena itu penting adanya penyusunan riset kebijakan yang fokus pada masalah publik yang sedang menjadi perhatian khalayak. Riset tersebut dirancang untuk membantu merumuskan masalah-masalah publik secara benar dalam proses formulasi, implementasi, analisis, dan evaluasi kebijakan. Metode dan desain riset yang pragmatis dapat memberikan hasil yang objektif berupa data dan informasi lapangan tentang permasalahan publik.

Dalam hal ini, komunikasi kebijakan UU Pesantren di kabupaten Kebumen kondisi hubungan komunikasi pemerintah dan masyarakat pada saat ini, yaitu: publik yang terfragmentasi, pemerintah masih

mengandalkan komunikasi satu arah, kurang memanfaatkan komunikasi digital, kurang mampu meningkatkan partisipasi publik, dan kurangnya koordinasi antar kementerian.

Kami kalangan pondok pesantren menyambut baik pengesahan Undang-undang tentang Pesantren dan Pendidikan Keagamaan oleh DPR RI. Keberadaan Undang-undang Pesantren ini insyaallah akan memberikan dampak positif bagi perkembangan pesantren (PPAK, 02 April 2021).

Ketua Pengurus Cabang Rabithah Ma'ahid Islamiyah (PC RMI) NU Kabupaten Kebumen Gus Fachrudin Achmad Nawawi menyampaikan terima kasih kepada pemerintah dan DPR RI utamanya Fraksi PPP yang dari awal menginisiasi dan mengawal RUU Pesantren hingga disahkan menjadi Undang-undang. "Kami akan mengawal UU Pesantren sampai diimplementasikan oleh kementerian terkait sehingga manfaatnya langsung dirasakan oleh kalangan pesantren" (PCRMI, 02 April 2021).

Gus Fachrudin yang merupakan pengasuh Pondok Pesantren Al Hasani, Desa Jatimulyo, Kecamatan Alian, Kebumen menuturkan bahwa dengan adanya UU Pesantren pemerintah akan dapat memberikan pengakuan kesetaraan dan keadilan terhadap lembaga pendidikan pesantren sehingga menjadi satu kesatuan dari sebuah Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).

"Undang-undang Pesantren merupakan pengakuan negara dan Pesantren akan mendapatkan perhatian lebih besar dibanding sebelumnya baik berupa dukungan sarana prasarana maupun pembinaan terhadap sistem serta materi di dalam pesantren agar semakin maju dan baik" (PCRMI, 02 April 2021).

Menurut alumnus Pesantren Lirboyo itu, selama ini pondok pesantren seakan menjadi bagian terpisah dari Sisdiknas sehingga tidak mendapatkan perlakuan yang adil dari negara. Perlakuan itu baik dari aspek pengembangan kurikulum, tenaga guru dan kependidikan, ijazah kelulusan, maupun aspek anggaran, baik melalui APBN maupun APBD.

"Padahal selama ini pondok pesantren memiliki peran kesejarahan yang sangat besar dalam merebut dan mengusir penjajah dari bumi pertiwi, juga dalam mengawal dan mempertahankan NKRI" (PCRMI, 02 April 2021).

PC RMI Kebumen meminta kepada semua pengasuh pondok pesantren di bawah naungan RMI NU Kebumen untuk membuat tasyakuran atas disahkannya RUU Pesantren hingga menjadi UU Pesantren dengan bentuk apapun di masing-masing pesantren. "Kami mengimbau kepada seluruh pesantren dan santri untuk berperan aktif mengawal UU tersebut sampai dengan tahap pelaksanaannya" (PCRMI, 02 April 2021).

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa komunikasi kebijakan UU Pesantren telah dilaksanakan di kabupaten Kebumen. Komunikasi kebijakan publik dan strategi komunikasi sangat penting dalam mempengaruhi efektivitas kebijakan UU Pesantren. Oleh karena itu, pemerintah dan masyarakat (dalam hal ini para penyelenggara pendidikan pesantren) melakukan komunikasi bersama, sehingga dalam implementasinya kebijakan UU Pesantren dapat berjalan secara baik dan benar.

Kegiatan sosialisasi kebijakan tentang UU Pesantren terus dilakukan oleh Pemerintah. Kegiatan komunikasi kebijakan paling utama dalam pengelolaan pesantren ini adalah sosialisasi yang dilakukan oleh pihak implementor dengan sasaran targetnya yaitu forum komunikasi pesantren kabupaten Kebumen.

Informasi kebijakan UU Pesantren disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran (*target groups*) kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mempersiapkan dengan benar apa yang harus dipersiapkan dan lakukan untuk melaksanakan kebijakan publik agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

b. Sumber Daya

1) Sarana dan Prasarana

a) Perencanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan rapat bersama. Dengan rapat bersama tersebut, maka pihak pondok bisa menentukan tujuan dan menentukan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan bersama-sama. Perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren juga melihat situasi dan kondisi di awal

tahun. Berikut ini hasil wawancara dengan wakil kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan:

Kalau untuk perencanaan kita lihat situasi dan kondisi apa yang dibutuhkan untuk ke depannya. Sejauh ini paling kami membutuhkan penambahan asrama, WC, kamar mandi, penambahan lokal, penambahan kursi dan meja. Jadi kita rencanakan untuk awal tahun (WKPRT, 14 Juni 2021).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, dapat diketahui bahwa perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan setiap awal tahun dan direncanakan melihat situasi dan kondisi pada setiap awal tahunnya.

Untuk perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

(a) Identifikasi dan Menganalisis Kebutuhan

Identifikasi adalah pencatatan dan pendaftaran secara tertib dan teratur terhadap seluruh kebutuhan sarana dan prasarana pondok pesantren yang dapat menunjang kelancaran proses belajar mengajar, baik untuk kebutuhan sekarang maupun yang akan datang. Hal-hal yang terkait dalam identifikasi dan menganalisis kebutuhan sarana dan prasarana di pondok pesantren, di antaranya adalah sebagai berikut:

- i. Adanya kebutuhan sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan sekolah.
- ii. Adanya sarana dan prasarana yang rusak, dihapuskan, hilang atau sebab lain yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga memerlukan penggantian.
- iii. Adanya kebutuhan sarana dan prasarana yang dirasakan pada jatah perorangan jika terjadi mutasi guru atau pegawai sehingga turut mempengaruhi kebutuhan sarana dan prasarana.
- iv. Adanya persediaan sarana dan prasarana untuk tahun anggaran mendatang.

(b) Inventarisasi Sarana dan Prasarana yang Ada

Setelah identifikasi dan analisis kebutuhan dilakukan, selanjutnya diadakan pengurusan, penyelenggaraan, pengaturan dan pencatatan barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris secara teratur menurut ketentuan yang berlaku.

(c) Mengadakan Seleksi

Dalam tahapan mengadakan seleksi, perencanaan sarana dan prasarana meliputi:

- i. Menyusun konsep program, dengan prinsip: Ada penanggung jawab yang memimpin pelaksanaan

program; Ada kegiatan kongkrit yang dilakukan; dan Ada sasaran (target) terukur yang ingin dicapai; Ada batas waktu; dan Ada alokasi anggaran yang pasti untuk melaksanakan program.

ii. Pendataan, hal-hal yang selalu diperhatikan dalam pendataan barang yaitu: Jenis barang; Jumlah barang; dan Kondisi (kualitas) barang.

(d) Sumber Anggaran/Dana

Pendanaan untuk pengadaan, pemeliharaan, penghapusan, dan lain-lain dibebankan dari anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren dan bantuan dari yayasan serta dari masyarakat sekitar. Adapun perencanaan anggaran dilaksanakan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Fungsi perencanaan penganggaran adalah untuk memutuskan rincian menurut standar yang berlaku terhadap jumlah dana yang telah ditetapkan, sehingga dapat menghindari pemborosan.

Berkaitan dengan perencanaan sarana dan prasarana yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, mengatakan:

Dalam perencanaan sarana dan prasarana dilakukan setiap awal tahun, karena di awal tahun kita bisa memotret kebutuhan apa saja yang dibutuhkan di awal tahun ini, contoh misalnya di tahun ini santrinya meningkat, sehingga kita kekurangan yang namanya ruang belajar sehingga ada satu tingkatan yang harus belajar di ruang darurat (BPRT, 14 Juni 2021).

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa perencanaan yang dilakukan oleh segenap pengurus pondok dan dewan asatidz dilakukan di awal tahun. Berikut wawancara peneliti dengan sekretaris pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan:

Dalam kegiatan perencanaan sarana dan prasarana ini, kita semua dilibatkan yaitu dengan cara melaksanakan rapat bersama dengan pimpinan yayasan, pengurus pondok, dan dewan asatidz. Dalam rapat tersebut kita dapat mengusulkan apa saja perlengkapan yang dibutuhkan dalam membantu kegiatan proses belajar mengajar agar lebih efektif dan efisien. Dengan musyawarah seperti itu nanti muncul apa saja sarana prasarana yang ingin direncanakan (SPRT, 14 Juni 2021).

Perencanaan selanjutnya yang dilakukan yaitu mencukupi meja dan kursi untuk santri dan ustadz yang ada di kantor. Berikut wawancara oleh kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau megatakan:

Iya untuk perencanaan di tahun ini jika melihat situasi dan kondisi kami merencanakan untuk membangun lokal, walaupun lokalnya sangat sederhana, bahkan kurang maksimal yang terpenting santri bisa belajar dan mereka mempunyai lokal dan tidak belajar di ruang darurat ataupun di masjid dan kami juga akan merencanakan untuk mencukupi kursi dan meja sesuai yang dibutuhkan (KPRT, 14 Juni 2021).

Berdasarkan studi dokumentasi yang peneliti lakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, diketahui bahwa perencanaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini dilakukan setiap awal tahun dengan cara melaksanakan rapat bersama, agar bisa menentukan bersama pengadaan apa saja yang ingin dilakukan terlebih dahulu pada setiap tahunnya, walaupun dalam pengadaannya membutuhkan waktu yang cukup lama (HD, 14 Juni 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan rapat bersama yang dilakukan setiap awal tahun dan direncanakan melihat situasi dan kondisi pada setiap awal tahunnya. Rapat tersebut berlangsung di ruang pimpinan pondok, yang dihadiri oleh segenap unsur yayasan, dan personil pondok pesantren.

Dalam rapat tersebut mereka melakukan musyawarah untuk menentukan segala kebutuhan maupun permasalahan sarana dan prasarana yang ada. Aspek-aspek yang dibahas yaitu terkait manajemen sarana dan prasarana, seperti: pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan. Hasil rapat

berupa pemenuhan sarana dan prasarana yang belum ada, serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana guna peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Perencanaan merupakan hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Dalam perencanaan sarana dan prasarana, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melibatkan segenap pengurus pondok dan dewan asatidz untuk mengelola sumber-sumber sarana dan prasarana.

Kami merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melalui rapat. Apa saja yang harus ada dan apa saja yang harus diganti atau harus diperbaiki biasanya kita diskusikan bersama dengan semua personil pondok pesantren ini. Di ruang pimpinan pondok, kami melakukan musyawarah untuk menentukan tindak lanjutnya (PPNH, 14 Juni 2021).

Berkaitan dengan tahapan perencanaan sarana prasarana, dapat diketahui bahwa berdasarkan studi dokumen laporan rapat akhir tahun, ditemukan adanya rencana kegiatan dan anggaran pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, dan diketahui bahwa perencanaan

dalam pengadaan sarana dan prasarana pesantren dilakukan di setiap awal tahun (HD, 14 Juni 2021).

Berdasarkan dokumen RAPB pondok, diketahui bahwa pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen memang mengalokasikan sebagian dana untuk keperluan pemenuhan sarana dan prasarana pondok. Hal ini merupakan wujud perhatian pondok untuk pemenuhan sarana prasarana yang memadai. Pengalokasian dana untuk peningkatan mutu lulusan dan pengadaan sarana dan prasarana telah dilakukan dengan baik (HD, 14 Juni 2021).

Langkah-langkah dalam perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen secara garis besarnya terdiri dari empat langkah yaitu sebagai berikut:

- (a) Menetapkan sasaran: Kegiatan perencanaan dimulai dengan menetapkan apasaja yang ingin dicapai oleh pondok pesantren, tanpa dasar yang jelas, sumber daya yang ada akan meluas menyebar dengan menetapkan prioritas dan merinci serta mengkalkulasi sasaran secara jelas maka organisasi dapat mengarahkan segala sumber daya yang lebih efektif dan efisien serta tepat guna dan tepat sasaran. Tugas pokok dan fungsi harus sudah ada, jika sudah memiliki tupoksi yang jelas, maka akan

semakin memudahkan untuk membuat sasaran yang bisa dipakai untuk satu tahun ke depan maupun sasaran yang ingin dicapai dalam lima tahun ke depan.

(b) Merumuskan Posisi Pondok Pesantren: Posisi pondok pesantren saat ini dimana pimpinan harus tahu dengan posisi pondok pesantrennya saat ini. Sumber daya apa yang dimiliki pondok pesantren saat ini. Barulah rencana dapat disusun setelah diketahui posisi pondok pesantrennya, kekuatan-kekuatan yang akan melaksanakan dari apa-apa yang telah direncanakan dengan mengetahui keuangan dan statistik pondok pesantren saat ini.

(c) Mengidentifikasi berbagai faktor: Mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat selanjutnya perlu diketahui faktor-faktor baik dari dalam maupun yang datang dari luar yang diperkirakan dapat membantu dan mendukung serta yang menghambat pondok pesantren untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pada setiap tahunnya pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen melakukan evaluasi diri pondok sebagai langkah awal menyusun rencana kerja pondok pesantren. Evaluasi diri tersebut bersifat internal yang melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk melihat kinerja pondok pesantren berdasarkan standar

pelayanan minimal (SPM) yang hasilnya dipakai sebagai dasar penyusunan rencana kerja pondok pesantren. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Evaluasi diri pondok pesantren yang kami lakukan bertujuan untuk: (a) menilai kinerja pondok berdasarkan SPM agar sesuai ketentuan pemerintah, (b) mengetahui tahapan pengembangan dalam pencapaian SPM dan sebagai dasar peningkatan mutu pendidikan yang bermuara pada peningkatan mutu santri, dan (c) menyusun rencana pengembangan pondok pesantren atau rencana kegiatan pondok pesantren sesuai kebutuhan nyata menuju ketercapaian implementasi SPM (KPNH, 14 Juni 2021).

Selanjutnya dikemukakan oleh wakil kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Melalui evaluasi tersebut, maka pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dapat: (a) menemukan kelebihan dan kekurangannya sendiri dan merencanakan pengembangan ke depan, (b) memiliki data dasar yang akurat sebagai basis pengembangan dan peningkatan di masa datang, (c) mengidentifikasi peluang yang tersedia untuk meningkatkan mutu pendidikan, mengkaji apakah inisiatif peningkatan tersebut berjalan dengan baik dan menyesuaikan program sesuai dengan hasilnya, (d) memberikan laporan formal kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) demi meningkatkan akuntabilitas pondok pesantren (WKPNH, 14 Juni 2021).

Berkaitan dengan proses perencanaan dalam manajemen sarana dan prasarana, kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengatakan:

Para pengurus pondok merencanakan aspek-aspek mutu sarana-prasana pendidikan yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus ditempuh, siapa yang harus melaksanakan, kapan, dan di mana dilaksanakan, berapa besar biaya yang diperlukan untuk sarana prasana

pendidikan, dan dari mana sumber pendanaannya. Semua perencanaan yang dimaksud akan dirapatkan kembali pada jadwal rapat yang telah tersusun (KPNH, 14 Juni 2021).

Deskripsi di atas menjelaskan, bahwa dalam merumuskan perencanaan sarana dan prasarana, pimpinan pesantren terlebih dahulu melakukan instruksi dan identifikasi di setiap awal tahun pelajaran baru guna mengetahui sumber daya sarana prasarana dan alokasi anggaran pengadaannya. Anggaran tersebut memuat segala macam kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen. Anggaran tersebut juga terkait dengan program yang mendukung pencapaian target peningkatan mutu pendidikan santri.

Selanjutnya, dalam perencanaan manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak dan unsur-unsur pesantren sebagaimana yang dipaparkan wakil kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, beliau mengatakan:

Seluruh unsur pesantren mulai dari pengurus yayasan, pimpinan pesantren, majelis guru/ustadz selalu diundang untuk dapat turut dalam proses perencanaan sarana dan prasarana yang biasanya dilakukan dalam bentuk rapat terbuka yang dilakukan pada awal tahun (WKPNH, 14 Juni 2021).

Senada dengan apa yang disampaikan wakil kepala pondok di atas, sekretaris pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, menjelaskan bahwa:

Pada pesantren ini, ketua beserta bendaharanya menyusun rencana anggaran dan pendapatan belanja pondok. Oleh karena itu, mereka itu yang mengetahui sumber-sumber dana. Sumber dana tersebut antara lain meliputi: (a) SPP santri, (b) pemerintah (BOS), (c) donatur dari masyarakat yang tidak mengikat, (d) unit usaha pondok (BPNH, 14 Juni 2021).

Pada kesempatan yang sama, kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen memaparkan tentang peran dan keterlibatan pimpinan pesantren, guru/ustadz, staf, dan *stakeholders* pendidikan dalam perencanaan sarana dan prasarana sebagai berikut:

Seluruh unsur pesantren, mulai dari pengurus yayasan, pimpinan pesantren sampai dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kesempatan yang sama dalam rapat. Untuk efektifitas dan memudahkan pelaksanaan rapat, maka dibentuk empat komisi berbeda yang membahas dan kemudian mempresentasikan hasil pembahasan. Ada komisi yang khusus membahas tata tertib guru/ustadz, mekanisme struktur dan penetapan koordinator kegiatan, wali kelas dan guru/ustadz. Ada juga komisi bertugas menyusun kalender akademik serta penyusunan program rutin dan non rutin serta penanggungjawabnya. Selanjutnya komisi yang bertanggungjawab akan tertib administrasi dan sarana-prasarana. Dan yang terakhir adalah komisi yang bertugas menyusun tata tertib santri serta menyusun mekanisme disiplin (KPNH, 14 Juni 2021).

Guna memperjelas data yang telah diperoleh, lebih lanjut peneliti mewawancarai guru/ustadz pada pondok

pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen saat selesai mengajar dan beliau menuturkan bahwa:

Yang saya ketahui mengenai pengadaan sarana dan prasarana di pesantren ini sangat terbuka dan transparan, karena dalam setiap anggaran pengadaan sarana dan prasarana, pasti kami mendapat informasi baik melalui pertemuan yang diadakan maupun dari papan data/informasi. Bila ada bantuan yang sifatnya untuk peningkatan mutu pendidikan santri misalnya, maka pimpinan juga mengutamakan peningkatan kapasitas para guru serta sarana dan prasarana pembelajaran yang kami butuhkan, seperti pengadaan ATK, proyektor/LCD, komputer dan alat pembelajaran lainnya demi mengikuti era teknologi yang berkembang saat ini (GPNH, 14 Juni 2021).

Berdasarkan deskripsi data di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam merumuskan perencanaan sarana dan prasarana pesantren, pihak pesantren selalu berupaya menjaga transparansi sumber-sumber dana pengadaan sarana dan prasarana pesantren. Semua elemen yang ada di pesantren selalu diikutsertakan dalam setiap pengambilan kebijakan. Keterlibatan semua unsur dilakukan demi terciptanya pengetahuan dan pembelajaran yang mendalam bagi setiap elemen, sehingga diharapkan akan muncul rasa *ta'asshub* (memiliki) dan menjaga setiap sarana dan prasarana yang ada di pesantren.

Dalam hal penentuan kebutuhan pesantren terkait sarana dan prasarana, sekretaris pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengatakan:

Untuk menentukan kebutuhan pesantren terkait dengan sarana dan prasarana, kami selalu menggunakan skala prioritas, dengan kata lain siapa yang akan memanfaatkan, seberapa besar kepentingannya, dan tentunya juga dengan memperhatikan kemampuan anggaran, urgensi pengadaan sarana prasana serta ketentuan-ketentuan lain yang telah ditetapkan (SPNH, 14 Juni 2021).

Dalam pengadaan sarana-prasarana, sistem yang berlaku di lembaga pendidikan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen adalah sistem sentralistik. Pembelian sarana dan prasarana seluruhnya ditangani oleh pihak yayasan, sehingga dalam pelaksanaannya bila satuan pendidikan ataupun bagian yang berada di bawah naungan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen membutuhkan anggaran dana di atas Rp. 500.000,- untuk kegiatan sebagaimana telah tercantum dalam RAPB, maka dapat mengajukan proposal. Namun bila kebutuhan anggaran dana di bawah Rp. 500.000, proposal yang diajukan cukup diketahui dan disetujui oleh pimpinan pondok pesantren.

Selanjutnya dalam hal penentuan unsur-unsur yang memfasilitasi dan membiayai pengadaan sarana dan prasarana pesantren, kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengatakan:

Pada dasarnya pihak pesantren selalu menerima sumbangan biaya dari semua unsur baik pemerintah, orang tua, komite yang tidak mengikat. Untuk itu, dalam rangka menentukan unsur-unsur yang memfasilitasi serta membiayai pengadaan sarana dan prasarana pesantren, biasanya kami mempelajari terlebih dahulu kepentingan

para donatur yang hendak memberikan sumbangan (KPNH, 14 Juni 2021).

Pernyataan di atas diperkuat oleh wakil kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen sebagai berikut:

Ada juga beberapa unsur baik perorangan maupun kelompok yang ingin memberikan bantuan kepada pesantren, namun mereka menawarkan beberapa ketentuan, sehingga pesantren merasa terikat dengan itu. Biasanya bantuan-bantuan seperti itu kami tolak dengan halus. Hal demikian kami lakukan agar kami tidak diinterpendensi oleh banyak pihak yang dapat mempersulit kebijakan-kebijakan kami. Yang perlu kami lakukan adalah menyusun rencana program secara transparan, dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan berapa kemampuan yayasan dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orang tua atau masyarakat sekitar (WKPNH, 14 Juni 2021).

Berdasarkan seluruh paparan data sebagaimana diungkapkan di atas, temuan yang berkaitan dengan perencanaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan pendidikan mutu santri pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu melalui rapat internal. Rapat tersebut berlangsung di ruang pimpinan pondok, yang dihadiri oleh segenap unsur yayasan, dan personil pondok pesantren. Dalam rapat tersebut mereka melakukan musyawarah untuk menentukan segala kebutuhan maupun permasalahan sarana dan prasarana yang ada. Aspek-aspek yang dibahas yaitu terkait manajemen sarana dan prasarana, seperti: pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan,

penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan. Hasil rapat berupa pemenuhan sarana dan prasarana yang belum ada, serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana guna peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren.

Dalam perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, dilakukan melalui tahapan-tahapan: *Pertama*, tahap perencanaan sumber-sumber dana pesantren dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana serta sumber-sumber dana dengan melakukan evaluasi diri pondok. *Kedua*, dalam rangka perencanaan sarana dan prasarana, pihak pesantren selalu mengikutsertakan semua unsur dan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) demi terciptanya akuntabilitas, transparansi manajemen, dan peningkatan mutu pendidikan. *Ketiga*, pengadaan sarana dan prasarana serta pengembangan kompetensi lulusan mendapat perhatian yang lebih dan tertuang dalam penyusunan RAPB. Hal ini sangat disadari oleh pimpinan pesantren dan pengurus yayasan guna meningkatkan mutu pendidikan. *Keempat*, penentuan kebutuhan dan anggaran diawali dengan pengajuan proposal oleh pihak yang berkepentingan. Hal ini dilakukan sebagai upaya pembiasaan perencanaan dan pengadaan kebutuhan sarana dan prasarana yang tepat guna dan siap pakai.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

Perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan melalui rapat. Di mana dalam rapat tersebut berlangsung di ruang pimpinan pondok, yang dihadiri oleh segenap unsur yayasan, dan personil pondok pesantren.

“Ya, dalam merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana, kita melakukan musyawarah internal pesantren. Kami menentukan segala kebutuhan maupun permasalahan tentang sarana dan prasarana. Kemudian kami berdiskusi bersama untuk langkah selanjutnya dan/atau tindak lanjutnya” (PPAK, 14 Juni 2021).

Dalam rapat tersebut mereka melakukan musyawarah untuk menentukan segala kebutuhan maupun permasalahan sarana dan prasarana yang ada. Hasil rapat berupa pemenuhan sarana dan prasarana yang belum ada, serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana guna peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren.

Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan terbagi menjadi perencanaan sarana dan prasarana program dan perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga. Perencanaan sarana dan prasarana program dilakukan untuk menentukan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung berjalannya program pesantren pesantren. Selanjutnya, perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga

dilakukan untuk menentukan kebutuhan rumah tangga yang mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar. Berikut ini data hasil penelitian mengenai perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan.

(a) Perencanaan Sarana dan Prasarana Program

Program perencanaan sarana dan prasarana program di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan langkah awal dalam menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana program yang akan dilaksanakan berdasarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki. Perencanaan sarana dan prasarana program melalui serangkaian tahapan yaitu rapat koordinasi pesantren, penetapan program pesantren, serta penetapan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan untuk pelaksanaan program. Hasil penelitian mengenai perencanaan sarana dan prasarana program di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan sebagai berikut:

i. Rapat Koordinasi Pesantren

Rapat koordinasi di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan rapat yang dilakukan pada awal semester untuk membahas program pesantren serta kebutuhan sarana dan

prasarana yang mendukung program pesantren. Rapat koordinasi pesantren dihadiri oleh ketua yayasan, pimpinan, kepala pondok, guru/ustadz, dan staf tata usaha serta karyawan. Proses rapat koordinasi pesantren dipimpin oleh ketua yayasan didampingi oleh kepala pondok pesantren kemudian guru/ustadz, staf tata usaha dan karyawan saling memberi masukan untuk mencapai kesepakatan program serta kebutuhan sarana dan prasarana pendukung program. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan yang menyatakan:

Biasanya di awal semester kita ada pertemuan koordinasi pesantren, itu kan kita punya program-program, kita memaparkan programnya, lalu nanti teman-teman guru dan karyawan ada yang memberi komentar termasuk sekaligus mengungkapkan kebutuhan apa yang diperlukan. Seperti misalnya tahun ini yang diminta teman-teman adalah penambahan meja, kursi, dan daya listrik (KYNI, 14 Juni 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat juga oleh hasil wawancara dengan sekretaris yayasan yang menyatakan bahwa:

Jadi ada rapat koordinasi pesantren membahas perencanaan sarana dan prasarana ini kemungkinan kita hanya apa yang sesuai kebutuhan, jadi kita punya program apa terus kemudian kebutuhan apa itu kita lengkapi (SYNI, 14 Juni 2021).

Kemudian, hasil wawancara dengan pengawas yayasan, beliau menyatakan bahwa:

Setiap awal semester kita melakukan pertemuan koordinasi pesantren, nanti kita akan menetapkan program kemudian teman-teman guru dan karyawan memberi masukan sekaligus mengungkapkan kebutuhan, gitu pak (PYNI, 14 Juni 2021).

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa rapat koordinasi di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilaksanakan diawal semester yang dihadiri oleh pengurus yayasan, pimpinan pesantren, guru/ustadz, dan staf tata usaha serta karyawan untuk membahas program pesantren dan kebutuhan sarana dan prasarana yang terkait dengan program pesantren tersebut.

ii. Penetapan Program Pesantren

Penetapan program pesantren di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan pada saat rapat koordinasi pesantren diawal semester. Penetapan program pesantren merupakan kesepakatan seluruh peserta rapat untuk program yang akan dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan. Proses penetapan program pesantren yaitu program pesantren disampaikan oleh direktur pesantren

agar diberi masukan oleh guru, staf tata usaha, sehingga diperoleh kesepakatan. Program terbaru pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu penambahan meja, kursi, dan daya listrik. Hal ini disebabkan karena bertambahnya jumlah santri dan santriwati yang di terima di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan pada tahun ini. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pondok, bahwa:

Kalau program di sini cenderung kebijakan dari yayasan pak, jadi nanti teman-teman saling memberi masukan saja untuk bagaimana nantinya pelaksanaan program tersebut seperti kebutuhan sarana dan prasarananya (PPAK, 14 Juni 2021).

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan program pesantren di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan kesepakatan seluruh peserta rapat koordinasi pesantren.

iii. Penetapan Kebutuhan Sarana dan Prasarana

Program penetapan kebutuhan sarana dan prasarana program di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan langkah menentukan kebutuhan sarana dan prasarana yang mendukung berjalannya program pesantren yang telah disepakati. Penetapan kebutuhan sarana dan prasarana

program dilakukan pada saat rapat koordinasi pesantren diawal semester. Proses penetapan kebutuhan sarana dan prasarana program berdasarkan masukan dari guru/ustadz, pembina asrama, staf tata usaha dan karyawan pesantren. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan seorang guru/ustadz yang menyatakan bahwa:

Kalau penetapan kebutuhan program ditentukan secara langsung pada rapat awal semester, untuk semester ini sesuai kesepakatan programnya penambahan meja, kursi, daya listrik dan tandon, jadi kebutuhannya meja, kursi, dan daya listrik. Jadi penetapan program dan kebutuhan programnya akan diprioritaskan (GPAK, 14 Juni 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yang menyatakan bahwa:

Iya, disesuaikan dari program dulu. Jadi, begitu ada program kemudian muncul kebutuhannya apa. Dan yang tahun ini jumlah santri makin bertambah, maka meja kursinya juga harus bertambah, penggunaan air dan daya listrik juga bertambah, maka daya listrik juga harus ditambah (PPAK, 14 Juni 2021).

Kemudian hasil wawancara dengan pengawas yayasan menyatakan bahwa:

Kita menyesuaikan dengan program, jadi begitu ada program terus kemudian kira-kira itu butuh apa. Maka kita usahakan untuk penuhi kebutuhan tersebut dengan sesegera mungkin, apalagi kalau kebutuhannya memang sangat mendesak (PYNI, 14 Juni 2021).

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan kebutuhan sarana dan prasarana program di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan disesuaikan dengan program yang disepakati dan kondisi sarana dan prasarana yang ada agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan secara terus-menerus. Kebutuhan untuk penambahan meja, kursi, dan daya listrik merupakan program terbaru di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan.

(b) Perencanaan Sarana dan Prasarana Rumah Tangga

Perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan langkah menetapkan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga untuk masa yang akan datang berdasarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki. Proses perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan melalui serangkaian tahapan yaitu pelaporan kebutuhan, pengolahan data laporan, serta penetapan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga. Hasil penelitian mengenai perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan sebagai berikut:

i. Pelaporan Kebutuhan

Pelaporan kebutuhan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan penyampaian kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga kepada penanggung jawab sarana dan prasarana pesantren. Proses pelaporan kebutuhan dilakukan oleh penanggung jawab ruang kerja, penanggung jawab kelas dan penanggung jawab asrama kepada penanggung jawab sarana dan prasarana mengenai kebutuhan rumah tangga apa saja yang telah habis dan perlu diadakan. Laporan dari masing-masing penanggungjawab digunakan sebagai bahan pengolahan data kebutuhan rumah tangga setiap awal tahun ajaran. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan bendahara yayasan, yang menyatakan bahwa:

Yang bertanggung jawab di ruang itu ya itu, terus kemudian menetapkan kebutuhan masing-masing ruang. Kalau kebutuhan rumah tangga itu memang sudah disetujui, ya sudah kita anggarkan misalkan kalau rutin biasanya kan yang habis pakai, kalau yang tidak habis pakai memang itu sifatnya kita hanya melakukan misalkan ada yang rusak atau hilang baru kita adakan, itupun kalau tidak dilaporkan juga mana kita bisa tahu (BYNI, 14 Juni 2021).

Pernyataan tersebut juga diperkuat hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yang menyatakan:

Sarana dan prasarana rumah tangga, sementara ini kita berkomunikasi dengan teman-teman, terus apa yang menjadi kebutuhan perasrama, apa yang menjadi kerusakan prasarana gitu, harus kita catat lalu kita laporkan. Pembina asrama kadang mengatakan: ustadz saya butuh lampu, pengharum kamar mandi, butuh perbaikan ranjang butuh ini dan itu (PPAK, 14 Juni 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan guru/ustadz pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yang menyatakan bahwa:

Kalau yang rumah tangga itu yang kecil-kecil tapi banyak juga itu, jadi nanti teman-teman mendata, biasanya kalau yang itu awal tahun teman-teman mendata, kelasnya yang belum ada apa, sapu, penghapus, ya barang kecil-kecil yang tetap harus ada, tempat sampah dan sebagainya itu didata nanti teman-teman mengumpulkan, terus bagian rumah tangga menjumlah ada berapa yang harus dicari dan disediakan nanti tinggal didistribusi ke kelas masing-masing (GPAK, 14 Juni 2021).

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaporan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan oleh penanggung jawab masing-masing ruangan, kelas dan asrama. Pelaporan dari masing-masing penanggung jawab digunakan sebagai bahan pengolahan data kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga setiap awal tahun ajaran.

ii. Pengolahan Data Laporan

Pengolahan data laporan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan tindak lanjut dari laporan kebutuhan masing-masing penanggung jawab ruangan, kelas dan asrama untuk dibuat daftar kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga oleh bagian penanggung jawab sarana dan prasarana. Data laporan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga digunakan sebagai dasar penetapan kebutuhan oleh ketua pelaksana harian yayasan dengan koordinasi bendahara. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan bendahara yayasan yang menyatakan:

Kalau untuk pengolahan data kebutuhan rumah tangga dari teman-teman guru dan pembina asrama setelah mendata kebutuhan kelas dan asramanya. Setelah teman-teman mengumpulkan kemudian bagian sarana dan prasarana mengelola untuk dibuat daftar kebutuhan (BYNI, 14 Juni 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan guru/ustadz pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan, menyatakan bahwa:

Biasanya teman-teman guru/ustadz wali kelas mendata akan kebutuhan kelasnya, misalnya sapu, tempat sampah, penghapus dan lain sebagainya. Setelah itu data tersebut diserahkan ke bagian sarana dan prasarana yayasan (GPAK, 14 Juni 2021).

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pengolahan data laporan sarana dan prasarana

rumah tangga di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan oleh penanggung jawab sarana prasarana menjadi daftar kebutuhan pesantren. Daftar kebutuhan pesantren akan diajukan kepada ketua pelaksana harian yayasan koordinasi bendahara sebagai dasar penetapan kebutuhan sarana dan prasaran rumah tangga.

iii. Penetapan Kebutuhan Sarana dan Prasarana Rumah Tangga

Penetapan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan merupakan keputusan ketua yayasan dengan koordinasi bendahara mengenai kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga yang akan dilakukan pengadaan. Proses penetapan kebutuhan rumah tangga yaitu daftar kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga yang diperoleh dari penanggung jawab sarana prasarana dipertimbangkan oleh ketua yayasan dan bendahara agar disesuaikan dengan anggaran rumah tangga, sehingga keputusannya tepat berdasarkan prioritas kebutuhan. Hal tersebut sesuai hasil wawancara dengan ketua yayasan yang menyatakan:

Kita ini yayasan, mengelola sendiri, jadi kita ini kan diberi otonomi untuk mengelola sendiri, jadi kebutuhan kita kelola sendiri, pusat akan kita berikan laporan tiap bulan. Lapornya berwujud laporan keuangan, aset dan sarana dan prasarana serta keadaan pendidikan yang ada di yayasan ini (KYNI, 14 Juni 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan bendahara yayasan yang menyatakan bahwa:

Ya, jadi kita memang memprioritaskan yang mendesak, misalkan seperti kebutuhan di lab. komputer itu kita kan karena kalau tidak kita lengkapi nanti kan proses KBM-nya tidak berjalan lancar. Begitu pula kebutuhan di dapur yang mendesak, ya itu kita prioritaskan. Setiap ada laporan kemudian kita teruskan ke ketua pelaksana harian yayasan, terus ketua yayasan setuju, kita langsung adakan perbaikan atau pengadaan baru (BYNI, 14 Juni 2021).

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan oleh ketua yayasan dengan koordinasi bendahara karena pengelolaan kebutuhan rumah tangga merupakan otonomi pesantren. Penetapan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga berdasarkan data laporan dari penanggung jawab sarana prasarana yang bersumber dari laporan masing-masing penanggung jawab ruangan, kelas dan asrama.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan melalui rapat. Di mana dalam rapat tersebut berlangsung di ruang pimpinan pondok, yang dihadiri oleh segenap unsur yayasan, dan personil pondok pesantren. Dalam rapat tersebut mereka melakukan musyawarah untuk menentukan segala kebutuhan maupun permasalahan sarana dan prasarana yang ada. Aspek-aspek yang dibahas yaitu terkait manajemen sarana dan prasarana, seperti: pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan. Hasil rapat berupa pemenuhan sarana dan prasarana yang belum ada, serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana guna peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren.

Perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan terbagi menjadi perencanaan sarana dan prasarana program dan perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga. *Pertama*, Perencanaan sarana dan prasarana program dilakukan untuk menentukan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan yang mendukung berjalannya program pesantren pesantren. Perencanaan sarana dan prasarana program ini dilakukan melalui serangkaian tahapan yaitu rapat koordinasi pesantren,

penetapan program pesantren, serta penetapan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan untuk pelaksanaan program.

Kedua, Perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga dilakukan untuk menentukan kebutuhan rumah tangga yang mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar. Proses perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga ini dilakukan melalui serangkaian tahapan yaitu pelaporan kebutuhan, pengolahan data laporan, serta penetapan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga.

b) Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengorganisasian sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan dengan menyusun bagan struktur orang-orang yang diberi amanat untuk mengelola pondok pesantren. Dengan struktur ini juga maka yang terlibat di dalam pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini mempunyai tanggung jawab masing-masing. Sebagaimana yang dikatakan oleh wakil kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan:

Pemilihan struktur organisasi ini *insyaallah* sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing atau sudah sesuai dengan di bidangnya ya dengan adanya struktur ini maka untuk pengurusan sarana dan prasarana akan ada penanggung

jawabnya untuk sarana dan prasarana kedepannya, ya seperti ketua yang mana ketua selalu memberikan masukan kepada jajarannya, untuk sekretarisnya bisa untuk membuat laporan ataupun proposal yang mana untuk diberikan kepada pemerintah agar dapat bantuan dana untuk biaya pembangunan dan lain sebagainya (WKPRT, 21 Juni 2021).

Struktur organisasi dalam suatu penyelenggara manajemen sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren terdiri dari ketua sarpras, wakil ketua sarpras, sekretaris, bendahara dan anggota.

Pengorganisasian juga dilakukan dengan mengadakan pengadaan dan inventaris sarana dan prasarana. Pengadaan merupakan langkah selanjutnya setelah melakukan perencanaan yang dilakukan oleh lembaga pondok pesantren dengan menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan pesantren. Pengadaan adalah langkah pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang mendukung berjalannya program pesantren. Pengadaan sarana dan prasarana pesantren dilakukan dengan menggunakan pencatatan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh ketua pelaksanaan rapat setelah disetujui oleh peserta rapat maka pesantren akan menerima barang sesuai daftar kebutuhan. Hal ini sesuai dengan pernyataan berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang menyatakan bahwa:

Semua kebutuhan yang telah disepakati dalam rapat itu di buatkan catatan dengan rincian apa yang dibutuhkan, jumlahnya, dan berserta berapa harga barang tersebut. Dan

yang tersebut juga menyesuaikan dengan kekuatan dana yang dimiliki oleh bendahara (SPRT, 21 Juni 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang menyatakan bahwa:

Kita mengajukan pendapat apa yang dibutuhkan pesantren dengan rincian jumlah beserta harga barang. Bila disetujui, maka kita akan merealisasikan barang tersebut dan bendahara yang akan membayar (BPRT, 21 Juni 2021).

Hasil dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pengadaan sarana dan prasarana dilakukan dengan cara menggunakan catatan daftar kebutuhan, kemudian diajukan kepada ketua penyelenggaraan rapat setelah disetujui, maka bendahara akan mencairkan dana sesuai dengan rincian harganya.

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan upaya merealisasikan rencana pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya. Dalam usaha pengadaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan bentuk perwujudan dari hasil perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana yang tepat dan terukur. Pengadaan sarana dan prasarana dilakukan setelah adanya perencanaan yang telah ditentukan, pengadaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mendapatkan dana melalui SPP dan lain sebagainya dan pengadaan yang dilakukan pada di awal tahun yaitu terlebih

dahulu mengadakan pembangunan lokal atau ruang belajar, meja, dan kursi. Hasil wawancara penulis dengan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan:

Dalam pengadaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini kami mendapatkan sumber dana melalui SPP, daftar ulang santri, bantuan pemerintah dengan mengajukan proposal, hibah dan iuran santri. Pengadaan juga dilakukan sesuai perencanaan misalnya diawal tahun ini kami mengadakan pembangunan lokal, dan mencukupi kursi dan meja dengan dana yang seadanya. Kalau untuk pengadaan media tambahan untuk pembelajaran kami belum bisa memenuhinya karena keterbatasan dana (BPRT, 21 Juni 2021).

Selanjutnya, menurut penuturan dari sekretaris pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan:

Yang membantu dalam hal pengadaan sarana dan prasarana kalau sifatnya besar melalui pengelola/pimpinan sarpras, dia yang membeli, dia yang memilih tapi semua itu juga harus izin dari pihak pimpinan. Selain itu, di sini santri-santri dan majlis guru juga bisa memproduksi sendiri misalnya membuat meja, dan kursi (SPRT, 21 Juni 2021).

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan dengan cara membeli, memproduksi sendiri dan bantuan atau hibah. Dari hasil wawancara dengan kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan:

Kami mengadakan sarana dan prasarana di sini dengan cara membeli setelah itu apa yang bisa kami buat kami buat misalnya seperti meja panjang untuk belajar di lokal itu kami membuat sendiri, karena kalau untuk membeli langsung

untuk semua pengadaan yang akan dilakukan maka dana nya kurang mencukupi (KPRT, 21 Juni 2021).

Pengadaan juga dilakukan dengan bantuan santri jika pengadaan tersebut kecil, sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan salah satu santri di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, mengatakan:

Iya kalau untuk pembelian spidol, penghapus, alat kebersihan lokal dan lain sebagainya kami membeli sendiri dengan cara iuran, dan tidak ada dapat dari pondok (SNPRT, 21 Juni 2021).

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bahwa pengadaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren diadakan melalui sumber dana dari SPP, daftar ulang santri, bantuan pemerintah, pengadaan juga dilakukan dengan pembelian dan produksi sendiri, peneliti melihat bahwa ada meja panjang yang mereka membuat sendiri serta tong sampah yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren. Jika pengadaan tersebutu kecil, maka yang akan membantu dalam pengadaan ini yaitu para santri dengan cara iuran. Dan untuk pengadaan alat media pembelajaran belum diadakan (HO, 21 Juni 2021).

Pimpinan pondok pesantren dituntut untuk dapat mengorganisasikan dengan menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas atau pekerjaan, membagi tugas, dan

menetapkan kedudukan serta hubungan kerja satu dengan yang lainnya agar tidak terjadi benturan dan kesimpangsiuran satu dengan lainnya. Orang-orang yang diperlukan untuk mengelola kegiatan sarana dan prasarana di pondok pesantren antara lain: pimpinan/kepala pondok pesantren, wakil kepala pondok pesantren bidang sarana dan prasarana, ustadz/ustadzah, dan TAP (Tenaga Administrasi Pondok). Staf yang dipilih untuk membantu pelaksanaan pengadaan sarana prasarana sekolah dituntut untuk memahami peraturan yang berlaku dalam penyelenggaraan sarana dan prasarana, serta layak dan mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap pimpinan pondok pesantren dan tugasnya.

Secara umum, terdapat dua aspek utama dalam pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Bandung Sruni Kebumen yaitu departementalisasi dan pembagian tugas. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Sementara itu pembagian tugas adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Adapun secara khusus, beberapa langkah dalam pengorganisasian sarana prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu: (a) membagi tugas dan tanggung jawab dalam pengurusan sarana dan prasarana. (b) merumuskan rincian pekerjaan dan tugas serta kegiatan (c) menentukan, mengelompokkan dan mengatur bermacam-macam sarana dan prasarana (d) menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas (e) menyediakan alat-alat yang diperlukan (f) menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas tersebut.

Selanjutnya, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren juga melakukan inventarisasi hanya dihitung jumlahnya serta kondisinya saja untuk pendataan sarana dan prasarana yang ada di pesantren. Petugas yang bertanggung jawab untuk melakukan inventarisasi sarana dan prasarana adalah bidang sarana dan prasarana pesantren.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan dengan menyusun bagan struktur orang-orang yang diberi amanat untuk mengelola pondok pesantren. Dengan struktur ini juga maka yang terlibat di dalam pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah

Buluspesantren ini mempunyai tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi dalam suatu penyelenggara manajemen sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren terdiri dari ketua sarpras, wakil ketua sarpras, sekretaris, bendahara dan anggota.

Pengorganisasian juga dilakukan dengan mengadakan pengadaan dan inventaris sarana dan prasarana. Pengadaan sarana dan prasarana pesantren dilakukan dengan menggunakan pencatatan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh ketua pelaksanaan rapat setelah disetujui oleh peserta rapat maka pesantren akan menerima barang sesuai daftar kebutuhan. Selanjutnya, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren juga melakukan inventarisasi hanya dihitung jumlahnya serta kondisinya saja untuk pendataan sarana dan prasarana yang ada di pesantren. Petugas yang bertanggung jawab untuk melakukan inventarisasi sarana dan prasarana adalah bidang sarana dan prasarana pesantren.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Terkait dengan pengorganisasian sarana dan prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, pada saat peneliti melakukan kunjungan ke pimpinan pesantren ini, peneliti disambut dengan ramah dan dipersilahkan masuk ke ruangnya. Ketika peneliti berada di ruangan pimpinan

pesantren, peneliti menemukan struktur organisasi pesantren yang terpampang di dinding ruangan (HO, 21 Juni 2021).

Selanjutnya, dalam susunan struktur tersebut tertera peran dan tanggungjawab antar personel pesantren dalam mengelola sarana dan prasarana yang dimiliki pesantren. menurut pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Pengelolaan sarana dan prasarana kami percayakan kepada staf bidang administrasi dan sarana-prasarana. Selanjutnya mereka melakukan penyusunan struktur organisasi dan pembagian tugas serta penanggungjawab agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan struktur dan pembagian tugas kepada seluruh personel lain (PPNH, 21 Juni 2021).

Selanjutnya, berkaitan dengan tujuan pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana, berdasarkan wawancara dengan pengelola sarpras pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, beliau menegaskan bahwa:

Pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini bertujuan untuk menghindari gesekan-gesekan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan oleh pihak yayasan selaku pengambil kebijakan. Dengan mengedepankan prinsip pengorganisasian, maka tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sarana dan prasarana pesantren akan dibagi sesuai dengan bidang, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam hal ini, staf administrasi dan sarana-prasarana diberi wewenang yang luas dalam mengelola sarana-prasarana pesantren (PSPNH, 21 Juni 2021).

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan, bahwa dengan adanya pengkoordinasian sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, maka dapat dihindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran di dalam bertindak antara orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, terutama dalam hal yang berkaitan dengan sumber-sumber pengadaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana.

Pengorganisasian sarana dan prasarana merupakan proses untuk menjelaskan secara rinci mengenai tujuan dari adanya sarana dan prasarana serta memberikan tanggung jawab kepada orang yang telah diberikan tugas sebagai penanggung jawab yang sudah terstruktur. Pengorganisasian merupakan penyatuan langkah dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan oleh elemen-elemen dalam suatu lembaga. Pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruji Kebumen dijalankan dalam tiga tahap, yakni:

- (a) Penstrukturan atau penentuan struktur kerja sama, sebagai hasil analisis pembagian kerja;
- (b) Pemilihan dan penetapan staf, yakni orang yang tepat pada tempat yang tepat pula atas dasar prinsip; dan
- (c) Fungsionalisasi, yakni penentuan tugas dan fungsi untuk masing-masing orang dan unit satuan kerja.

Untuk memudahkan pengorganisasian dalam pembagian tugas, tanggungjawab, dan wewenang maka dilakukan

administrasi sarana-prasarana dan mengarsipkan dokumen *job description* gambaran kerja unsur-unsur yang terkait. Dokumen ini menjadi acuan untuk pengorganisasian manajemen sarana dan prasana pondok. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, beliau menyatakan bahwa:

Selaku staf bagian administrasi dan sarana-prasarana, mereka selalu merujuk pada dokumen panduan yang ada. Selanjutnya mereka juga berkoordinasi dengan pimpinan pesantren agar dalam pengelolaan sarana-prasarana sesuai dengan rencana yang telah disusun dan disepakati bersama oleh setiap unsur pimpinan pada pesantren ini (KPNH, 21 Juni 2021).

Pengorganisasian sarana-prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen diupayakan selalu mengacu pada dokumen panduan *job description* yang ada agar seluruh komponen yang terlibat dalam pengelolaan mendapat panduan yang searah, sehingga dapat terhindar dari penyalahgunaan wewenang, pemanfaatan yang tidak produktif, serta penyelewengan anggaran yang telah direncanakan dalam rencana anggaran pendapatan dan belanja RAPB pesantren. Dengan adanya gambaran kerja akan dapat mengatasi kemungkinan terjadinya tumpang tindih dalam tugas, perebutan hak dan wewenang atau saling merasa lebih penting di antara bagian dengan bagian lain yang ada dalam organisasi.

Hal di atas diperjelas kembali oleh sekretaris pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, beliau memaparkan:

Setiap unsur pesantren wajib dimintakan peran serta mereka dalam pengelolaan sarana-prasarana di pesantren ini. Hal ini dinilai penting untuk menumbuhkan rasa kepedulian dan cinta yang mendalam terhadap semua aset yang ada. Setiap unsur terutama pimpinan, guru/ustadz, sampai dengan para santri akan diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang terhadap sarana-prasarana pesantren (SPNH, 21 Juni 2021).

Berdasarkan temuan-temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen selalu mengedepankan prinsip kekeluargaan, dengan maksud pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personal. Proses pengorganisasian di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi:

(a) pembentukan struktur; agar diketahui siapa-siapa saja yang terlibat dalam pengelolaan sarana dan prasarana pesantren, (b) penetapan tugas dan wewenang; agar terhindar dari tumpang tindih pekerjaan antar personal, (c) merumuskan dan menyiapkan segala kebutuhan administrasi pesantren serta mengalokasikan anggaran; agar pengadaan sarana dan prasarana dapat direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah disusun (GPNH, 21 Juni 2021).

Adanya komunikasi yang baik pada lingkungan pondok pesantren memperlancar dan mempermudah untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi oleh karena itu para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi

perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka. Guru/ustadz dalam proses pelaksanaan tugasnya perlu memperhatikan hubungan dan komunikasi baik. Hubungan dan komunikasi yang baik membawa konsekuensi terjalannya interaksi seluruh komponen yang ada dalam sistem pondok pesantren.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu dengan membuat struktur pembagian tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang dilakukan untuk memudahkan administrasi sarana-prasarana dan mengarsipkan dokumen *job description* gambaran kerja unsur-unsur yang terkait. Dokumen ini menjadi acuan untuk pengorganisasian manajemen sarana dan prasana pondok. Pengorganisasian sarana-prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen diupayakan selalu mengacu pada dokumen panduan *job description* yang ada agar seluruh komponen yang terlibat dalam pengelolaan mendapat panduan yang searah, sehingga dapat terhindar dari penyalahgunaan wewenang, pemanfaatan yang tidak produktif, serta penyelewengan anggaran yang telah direncanakan dalam rencana anggaran pendapatan dan belanja RAPB pesantren. Dengan adanya gambaran kerja akan dapat mengatasi

kemungkinan terjadinya tumpang tindih dalam tugas, perebutan hak dan wewenang atau saling merasa lebih penting di antara bagian dengan bagian lain yang ada dalam organisasi.

Setiap unsur pesantren wajib dimintakan peran serta mereka dalam pengelolaan sarana-prasarana di pesantren. Kemudian dalam pelaksanaannya juga selalu menjalin komunikasi yang harmonis serta mengedepankan prinsip kekeluargaan, dengan maksud pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personal. Adapun proses pengorganisasian di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi: (a) pembentukan struktur; agar diketahui siapa-siapa saja yang terlibat dalam pengelolaan sarana dan prasarana pesantren, (b) penetapan tugas dan wewenang; agar terhindar dari tumpang tindih pekerjaan antar personal, (c) merumuskan dan menyiapkan segala kebutuhan administrasi pesantren serta mengalokasikan anggaran; agar pengadaan sarana dan prasarana dapat direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Terkait dengan pengorganisasian sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, pada saat peneliti melakukan kunjungan ke pimpinan pesantren ini, peneliti disambut dengan ramah dan dipersilahkan masuk ke

ruangannya. Ketika peneliti berada di ruangan pimpinan pesantren, peneliti menemukan struktur organisasi pesantren yang terpampang di dinding ruangan. Selanjutnya, dalam susunan struktur tersebut tertera peran dan tanggungjawab antar personel pesantren dalam mengelola sarana dan prasarana yang dimiliki pesantren.

Pengorganisasian pengelolaan sarana dan prasarana pada pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sebagaimana yang disampaikan pimpinan pesantren adalah sebagai berikut:

Pengelolaan sarana dan prasarana kami percayakan kepada staf bidang administrasi dan sarana-prasarana. Selanjutnya mereka melakukan penyusunan struktur organisasi dan pembagian tugas serta penanggungjawab agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan struktur dan pembagian tugas kepada seluruh personel lain yang terkait (ketua yayasan, pimpinan pesantren, kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan) (PPAK, 21 Juni 2021).

Selanjutnya, berkaitan dengan tujuan pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana, berdasarkan wawancara dengan ketua yayasan, beliau menegaskan bahwa:

Pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ini bertujuan untuk menghindari gesekan-gesekan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan oleh pihak yayasan selaku pengambil kebijakan. Dengan mengedepankan prinsip pengorganisasian, maka tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sarana dan prasarana pesantren akan dibagi sesuai dengan bidang, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam hal ini, staf administrasi dan sarana-prasarana diberi wewenang yang luas dalam mengelola sarana-prasarana pesantren (KYNI, 21 Juni 2021).

Berdasarkan deskripsi di atas dapat disimpulkan, bahwa dengan adanya pengkoordinasian sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, maka dapat dihindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran di dalam bertindak antara orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, terutama dalam hal yang berkaitan dengan sumber-sumber pengadaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang dalam pengorganisasian sarana dan prasarana adalah sebagai berikut:

(a) Penetapan dan Pengimbangan Aktivitas

Yang dimaksud dengan langkah ini yaitu pembagian, penggolongan, dan penyusunan aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan, sehingga menjadi kelompok-kelompok yang teratur berdasarkan kesamaan sifat dalam pelaksanaan. Misalnya, kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan masalah proses pengajaran digolongkan menjadi unit, yang berkenaan dengan masalah uang digolongkan menjadi unit keuangan, yang mengenai pelayanan warkat ke dalam unit tata usaha dan seterusnya.

(b) Penyusunan Organ atau Wadah

Dengan berpedoman pada langkah yang pertama, langkah ini dimaksudkan untuk membuat organ atau wadah yang diperlukan untuk mewadahi segenap kegiatan yang telah tersusun. Di samping harus berpedoman pada hasil langkah pertama, pembentukan wadah ini hendaknya berpangkal juga pada sesuatu ide, yaitu sesuatu cita dan aspirasi serta hasrat pada sesuatu bentuk struktur pondok pesantren yang dikehendaki. Atau dengan kata lain, pembentukan wadah ini hendaknya berpangkal juga pada ideal tipe suatu bentuk struktur organisasi pondok pesantren.

(c) Mengisi Organ dengan Tugas, Kekuasaan, Wewenang dan Tanggung Jawab

Memasukkan kegiatan yang telah tersusun, ke dalam organ yang telah dibentuk. Dalam pengisian tugas, harus juga dilengkapi dengan wewenang dan tanggung jawab yang sepadan. Dalam arti pejabat yang disertai tugas harus diberi wewenang pula untuk mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan, agar tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Penyerahan tugas dan wewenang berarti penyerahan tanggung jawab, maka berarti ada keharusan untuk melaksanakan dengan selayaknya segala sesuatu yang telah diserahkan. Akhirnya mudahlah bagi pimpinan untuk minta

petanggungjawaban sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya.

- (d) Menghubung-hubungkan Organ Satu dengan yang Lain dengan Garis Wewenang dan Tanggung Jawab

Dari hasil langkah pertama, kedua, dan ketiga dapat terlihat gambaran visual kotak-kotak organ yang telah berisi tugas, wewenang, dan tanggung jawab, maka selanjutnya kotak-kotak organ itu perlu dihubung-hubungkan. Jadi langkah ini adalah suatu aktivitas untuk menentukan hubungan kekuasaan dan tanggung jawab berdasarkan atas wewenang formal. Manifestasi dari hasil langkah ini adalah garis-garis hubungan kekuasaan yang bersifat formal.

- (e) Melengkapi Organ dengan Alat Perlengkapan yang Diperlukan

Alat dan atau perlengkapan bukanlah harus baik, karena mempunyai nilai atau harga yang tinggi. Tetapi yang diperlukan adalah alat yang tepat dipakai, karena sesuai dengan corak pekerjaan.

- (f) Penempatan Orang yang Tepat Pada Masing-masing Organ

Dengan berakhirnya kelima langkah tersebut di atas, berbagai aktivitas organisasi telah tersusun. Berbagai pekerjaan yang harus dilaksanakan antar individu, antar unit sudah dialokasikan, lengkap beserta alat perlengkapan yang

dibutuhkan. Dengan langkah di atas, pula otoitas dan tanggung jawab untuk masing-masing individu dan komponen-komponen kerja telah disiapkan untuk didelegasikan, maka untuk dapat digerakkan, masih diperlukan satu langkah lagi, yaitu penempatan orang atau tenaga kerja yang diperlukan pada masing-masing organ. Orang-orang ini nanti yang akan menerima pendelegasian atau pelimpahan wewenang. Untuk aktivitas penempatan orang ini biasanya menganut asas "*The right man in the right place*".

Pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selalu mengedepankan prinsip kekeluargaan, dengan maksud pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personal. Proses pengorganisasian di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan meliputi pembentukan struktur, pembagian tugas dan wewenang, merumuskan dan menyiapkan segala kebutuhan administrasi pesantren serta mengalokasikan anggaran sesuai dengan rencana yang telah disusun. Untuk itu, penting kiranya melibatkan semua unsur yang ada di pesantren demi terciptanya keterbukaan manajemen sarana-prasarana.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pelaksanaan manajemen sarana dan

prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selalu mengedepankan prinsip kekeluargaan, dengan maksud pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personal. Proses pengorganisasian di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan meliputi: (1) pembentukan struktur; agar diketahui siapa-siapa saja yang terlibat dalam pengelolaan sarana dan prasarana pesantren, (2) penetapan tugas dan wewenang; agar terhindar dari tumpang tindih pekerjaan antar personal, (3) merumuskan dan menyiapkan segala kebutuhan administrasi pesantren serta mengalokasikan anggaran; agar pengadaan sarana dan prasarana dapat direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

c) Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan kegiatan menggerakkan orang-orang agar bekerja sesuai tugas masing-masing untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Yang menggerakkan terlebih dahulu di sini yaitu ketua sarpras, yang mana ketua terlebih dahulu mengajak anggotanya untuk rapat bersama. Sebagaimana hasil wawancara oleh kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan:

Iya pelaksanaan yang pertama dilakukan yaitu rapat bersama untuk ke depannya bagaimana, mulai dari dananya, pemeliharannya, pengadaan yang baru seperti yang dikatakana tadi seperti meja, kursi, lokal dan lain sebagainya (KPRT, 28 Juni 2021).

Setelah diadakan rapat bersama ketua sarpras akan terus berkomunikasi dan menggerakkan kepada anggotanya agar tujuan yang mereka harapkan sesuai. Sebagaimana yang dikatakan oleh ketua sarpras pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu:

Setelah saya adakan rapat, maka saya bisa langsung berkemuikasi kepada pihak-pihak yang sudah bertanggung jawab seperti waka sarpras, sekretaris, bendahara. Di sini saya bisa langsung mengarahkan bagaimana mendapatkan dana untuk memenuhi sarana dan prasarana untuk setiap tahunnya, setelah mendapatkan dana tersebut maka kami akan mendahulukan apa saja yang terlebih dahulu untuk dipenuhi (KSPRT, 28 Juni 2021).

Menurut hasil observasi yang peneliti lakukan, pengarahan yang dilakukan oleh ketua sarpras memang benar-benar dilakukan (HO, 28 Juni 2021).

Pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren meliputi:

- (a) Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi keuangan,
- (b) Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan yang dibuat dalam data inventaris.
- (c) Penyimpanan sarana dan prasarana sudah dilakukan dengan baik.

- (d) Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan berupa buku perustakaan belum dilakukan dengan baik,
- (e) Pengawasan sarana dan prasarana dilakukan secara langsung terhadap penggunaan sarana pendidikan,
- (f) Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan pengecekan terlebih dahulu kelayakan penghapusan barang tertentu pada saat ini penghapusan belum dilakukan karena sarana yang rusak hanya rusak ringan dan bisa diperbaiki.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu melaksanakan perencanaan sarana dan prasarana yang telah disusun. Pelaksanaan ini dilakukan oleh orang-orang yang ditunjuk sebagai pengelola sarana prasarana pondok. Pelaksanaan yang dimaksud yaitu pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pelaksanaan berarti pemanfaatan sarana dan prasarana merupakan pemakaian peralatan serta perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi dan lain sebagainya, pemanfaatan yang secara tidak langsung seperti halaman, kebun, lapangan olahraga dan lain

sebagainya. Berkaitan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana yang dilakukan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen mengatakan bahwa:

Pemanfaatan jelas menunjang pendidikan yang ada di pondok pesantren ini, semua sarpras yang ada di pondok ini bisa dirasakan kepada santri dan majlis guru/ustadz (PPNH, 28 Juni 2021).

Hal ini senada juga dengan hasil wawancara dengan kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, beliau mengatakan:

Pemanfaatan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini mana yang ada dulu itulah yang bisa dimanfaatkan, kami juga berusaha untuk membangun dan melengkapi apa saja yang belum ada untuk digunakan dalam proses belajar mengajar (KPNH, 28 Juni 2021).

Pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu dengan mengatur penggunaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana pembelajaran dengan jadwal pemakaian sarana dan prasarana antara ustadz/ustadzah dan kelas yang membutuhkan sesuai dengan jadwal pelajarannya. Selanjutnya, dalam pelaksanaan administrasi sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi:

(a) Pelaksanaan administrasi sarana pendidikan yaitu pengadaan sarana pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi keuangan yang ada, kegiatan inventarisasi sarana pendidikan

dilakukan secara terpusat di Tata Usaha, penyimpanan sarana pendidikan belum dilakukan dengan baik, pemeliharaan belum dilakukan dengan baik oleh pelaksana karena masih terdapat sarana pendidikan rusak dan belum diperbaiki, pengawasan dilakukan secara langsung terhadap pengguna sarana pendidikan, penghapusan sarana pendidikan habis pakai dilakukan setiap tahun,

- (b) Pelaksanaan administrasi prasarana pendidikan yaitu kegiatan inventarisasi prasarana pendidikan dilakukan secara terpusat di Tata Usaha, pemeliharaan rutin dan pengecekan terhadap prasarana pendidikan, pengawasan terhadap pengguna prasarana pendidikan dilakukan dengan cara pembuatan tata tertib.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu dengan pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada. Memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada dengan sebaik-baiknya dan memelihara keberadaannya, yang rusak diperbaiki dan merawat agar awet dipakai.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Tahap pelaksanaan adalah melaksanakan rencana-rencana yang telah disusun dalam manajemen sarana dan prasarana

untuk meningkatkan mutu pendidikan santri agar mutu lulusan bisa berkualitas. Peningkatan mutu dan relevansi dalam rangka meningkatkan daya saing lulusan sudah merupakan suatu keharusan. Mutu pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, ini merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang berkualitas.

Berdasarkan hasil pengamatan dokumen proposal pengadaan barang atau sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, maka diketahui bahwa pengadaan barang dengan harga di atas Rp. 500.000, harus mendapat persetujuan dari pimpinan pesantren dan pihak yayasan. Sedangkan pengadaan barang dengan harga di bawah Rp. 500.000, cukup disetujui oleh pimpinan pesantren saja (Hasil dokumentasi pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, tanggal 28 Juni 2021).

Pengamatan di atas dipertegas berdasarkan wawancara dengan staf bidang administrasi dan sarana prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, beliau menyatakan:

Proses pengadaan sarana dan prasarana di sini adalah dengan cara mendata barang-barang yang rusak atau barang yang belum ada, kemudian kita mengajukan proposal pengadaan kepada kepala madrasah. Jika biaya pengadaan tidak lebih dari lima ratus ribu, cukup disetujui dan oleh pimpinan pesantren. Sedangkan apabila melebihi lima ratus ribu harus diketahui oleh pimpinan pesantren dan disetujui oleh ketua yayasan (SASPAK, 28 Juni 2021).

Sementara itu, berkenaan dengan pendistribusian sarana dan prasarana, staf bidang administrasi sarana dan prasarana menyatakan bahwa:

Setiap barang yang baru dibeli, terlebih dahulu dicatat di buku inventaris. Setelah itu, kepada pihak yang mengajukan proposal dapat segera menghubungi saya selaku penanggungjawab sarana dan prasarana madrasah untuk segera mengambil barang yang dibutuhkan, atau terkadang saya langsung mendistribusikan kepada para pemohon atau user paling lambat dua hari setelah barang diinventarisir (SASPAK, 28 Juni 2021).

Sementara untuk pelaksanaan dalam hal pendistribusian sarana-prasarana, berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, beliau menyatakan:

Dalam hal pendistribusian sarana dan prasarana, kami memperhatikan jenis sarana dan prasarananya dan unsur yang mengajukan proposal (PPAK, 28 Juni 2021).

Sedangkan dalam hal pemakaian dan pemeliharaan sarana dan prasarana, peneliti mewawancarai salah seorang guru/ustadz pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, beliau menjelaskan:

Setiap pemanfaatan atau pemakaian sarana dan prasarana yang ada terutama bahan-bahan habis pakai, kami melakukan pencatatan pada *form* yang disediakan pesantren. Begitu juga dengan penggunaan ruang multimedia atau peminjaman proyektor, setiap guru harus mencatat alasan, waktu, penggunaan sarana dan prasarana yang dimaksud pada form yang telah tersedia di ruang. Hal ini kami lakukan agar segala penggunaan ataupun peminjaman dapat tercatat dengan rapi dan diketahui oleh pihak yang bertanggung jawab, dalam hal ini staf bagian sarana dan prasarana (GPAK, 28 Juni 2021).

Dalam hal inventarisasi sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, peneliti melihat adanya pencatatan dan penyusunan daftar sarana dan prasana secara teratur ke dalam suatu daftar inventaris barang. Berdasarkan studi dokumen yang dilakukan penulis di ruangan staf bidang administrasi dan sarana dan prasarana madrasah, pesantren hanya memiliki dokumen inventaris sarana dan prasarana yang berupa: (a) buku induk inventaris barang, berdasarkan urutan tanggal penerimaan atau pengadaan. (b) buku catatan barang non inventaris (barang habis pakai) (HD, 28 Juni 2021).

Berdasarkan hasil observasi yang penulis dapatkan pada pesantren ini, penulis mendapat kesempatan untuk berkeliling dan melihat secara langsung kondisi fisik pesantren secara menyeluruh. Peneliti menemukan bahwa salah satu upaya untuk memelihara dan merawat sarana prasarana adalah dengan menempelkan himbauan-himbauan dan peraturan secara tertulis pada tempat-tempat strategis, mencantumkan petunjuk penggunaan pada perangkat IT dan sejenisnya, juga mencantumkan kode inventaris sarana dan prasarana pesantren (HO, 28 Juni 2021).

Peneliti juga melihat kondisi lingkungan pesantren pada umumnya bersih dan rapi, halaman sekolah indah, rindang, hijau karena banyak tanaman dan pohon, tersedia banyak tong sampah

di setiap titik (tempat-tempat strategis). Kantin memiliki tempat makan minum untuk santri yang cukup luas, tersedia meja kursi yang memadai. Kondisi ruangan secara umum bersih, nyaman dan dilengkapi dengan fasilitas yang cukup. Untuk gudang dan peralatan laboratorium kurang tertata dengan rapi. Toilet guru, siswa jumlahnya cukup dimana terpisah antara laki-laki dan perempuan. Penerangan dan ventilasi ruangan tersedia, namun lingkungan sekolah belum bebas dari asap rokok. Masih terlihat guru-guru yang merokok di area pesantren dan di depan para santri (HO, 28 Juni 2021).

Pemanfaatan sarana dan prasarana oleh guru/ustadz senantiasa dimaksimalkan oleh pihak pesantren dengan tujuan terciptanya mutu pendidikan yang baik bagi seluruh santri yang mengenyam pendidikan di pesantren ini. Terkait dengan hal tersebut, dari wawancara yang dilakukan penulis terhadap pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, beliau menjelaskan bahwa:

Kami selaku unsur pimpinan pesantren ini tentunya menyadari bahwa pemakaian dan pemanfaatan sarana dan prasarana terutama media pembelajaran oleh guru/ustadz dapat membangkitkan keinginan, motivasi dan rangsangan kegiatan belajar terhadap santri. Penggunaan media pengajaran akan sangat membantu keefektifan proses pembelajaran dan penyampaian isi pelajaran, sehingga dapat membantu santri meningkatkan pemahaman dan memudahkan mereka dalam belajar (PPAK, 28 Juni 2021).

Berdasarkan apa yang dikemukakan oleh pimpinan pondok pesantren di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan mutu pendidikan santri dapat tercapai apabila para guru dapat memanfaatkan media pembelajaran yang tersedia dengan baik, kreatif dan inovatif.

Pelaksanaan Sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang meliputi beberapa kegiatan, yaitu: (a) perencanaan dan analisis kebutuhan (b) pengadaan perlengkapan. (c) Penyimpanan dan penyaluran barang,

(d) Pemeliharaan perlengkapan,

(e) Inventarisasi, dan

(f) Penghapusan, serta

(g) Ppengawasan.

Dari hasil penelitian dalam pelaksanaan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang ada sudah dilaksanakan secara baik. Walaupun belum maksimal, namun sudah ada kesadaran bersama dan sistem komunikasi yang terjalin oleh semua personil sekolah untuk menjaga dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan manajemen sarana dan prasarana dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan melakukan pengadaan, pendistribusian, pengadministran / inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan.

d) Pengendalian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengendalian sangat membantu kinerja, membandingkan dengan tujuan dan mengambil langkah-langkah perbaikan. Di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini ketua sarpras selalu mengontrol atau mengawasi bawahannya mulai dari mencari dana untuk pembelian sarana dan prasarana, melihat kebutuhan apa saja terlebih dahulu yang dibutuhkan untuk setiap tahunnya, melihat apa saja yang sudah diadakan untuk di awal tahun, ketua sarpras mengontrol semua itu secara langsung Sebagaimana yang dikatakan oleh ketua sarpras pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Saya selalu mengawasi jajaran yang bersangkutan di dalam manajemen sarana dan prasarana ini, saya akan selalu mengawasi jika ada yang tidak sesuai dengan perencanaan yang dari awal maka saya sebagai ketua akan mengarahkan kejalan yang seharusnya atau yang sesuai dengan perencanaan di awal (KSPRT, 05 Juli 2021).

Ketua sarpras juga bukan sekedar mengawasi pihak jajarannya saja, akan tetapi juga mengawasi para santri agar selalu merawat sarana dan prasarana yang ada di pondok

pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, sebagaimana yang dikatakan oleh pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Karena ketuanya ada terus, maka ketua mengawasi terus, mulai dari kinerja para jajarannya, mengontrol sarana dan prasarana yang ada, dan mengawasi santri agar selalu menjaga sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini (PPRT, 05 Juli 2021).

Menurut hasil observasi peneliti ketua sarpras memang mengawasi para jajarannya dan para santri agar selalu merawat sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren (HO, 05 Juli 2021).

Kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren merupakan suatu kegiatan yang berkelanjutan untuk mengusahakan agar sarana dan prasarana pendidikan yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tetap dalam keadaan baik dan selalu siap ketika hendak digunakan. Kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan oleh seluruh warga pondok pesantren, tidak terpaku kepada satu orang petugas saja. Seluruh warga pondok pesantren ikut andil dalam memelihara dan merawat seluruh sarana dan prasarana pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, baik itu berupa bangunan

infrastruktur, barang-barang milik pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, serta yang lainnya.

Dengan pemeliharaan, maka barang yang ada disuatu lembaga pendidikan tersebut bisa terawat, dan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini, semua yang ada di dalam pondok ini ikut merawat sarana dan prasarana yang ada dengan salah satu caranya yaitu membuat jadwal piket untuk merawat setiap harinya. Berkaitan dengan pemeliharaan sarana dan prasarana yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, wawancara dengan kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren beliau mengatakan bahwa:

Dalam pemeliharaan di pondok pesantren ini semuanya ikut menjaga, saya mengajak kepada santri ayo bersama-sama merawat sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren ini, sifat pemeliharaan di pondok pesantren ini bersifat kondisional misalnya jika ada kerusakan dan barang yang habis pakai, maka langsung di perbaiki dan membeli apa yang dibutuhkan, dan untuk merawat setiap hari itu di pondok ini di buat seperti daftar piket dengan adanya daftar piket maka santri akan melakukan tanggung jawabnya (KPRT, 05 Juli 2021).

Hal ini senada juga dengan hasil wawancara peneliti kepada guru/ustadz pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, beliau mengatakan bahwa:

Pemeliharaan di pondok pesantren ini yaitu langsung di cek kepada pimpinan cuma di percayakan kepada pengasuh putra dan pengasuh putri jadi jika nanti ada nampak cat mulai pudar, maka cenderung sifatnya yang seperti ini berdayakan aparat guru dan dibantu para santri, atau misal perbaikan

keran yang patah hal yang seperti itu bisa langsung diatasi, itu nanti ada bagian perlengkapan maka mereka lah yang mengontrol setelah itu mereka melapor kepada ketua dan ketua melapor kepada majlis guru. Jika untuk pemeliharaan berkala maka dilakukan satu tahun tiga kali (GPRT, 05 Juli 2021).

Pemeliharaan untuk belajar mengajar juga dilakukan oleh guru/ustadz dan santri yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren. Sebagaimana dikatakan oleh salah satu Santri yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, mengatakan bahwa:

Kami juga diminta dan diajak sama ustadz dan utadzah untuk menjaga sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren ini, dan untuk merawat setiap harinya kami diberikan jadwal piket (SNPRT, 05 Juli 2021).

Pengendalian sarana dan prasarana adalah kegiatan yang mengatur, melaksanakan, mengembangkan sarana dan prasarana untuk menunjang kebutuhan organisasi. Proses pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu:

- (a) Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian.
- (b) Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai
- (c) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.

(d) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Selanjutnya, untuk cara pengendalian sarana dan prasarana yang dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan:

(a) Pengawasan langsung, pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer.

(b) Pengawasan tidak langsung, pengawasan jarak jauh dengan melalui laporan oleh bawahan baik secara lisan maupun tulisan.

(c) Pengawasan berdasarkan kondisi tertentu, pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan atau kondisi tertentu, dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan melakukan monitoring dan evaluasi keberadaan sarana dan prasarana pondok pesantren. Kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan oleh seluruh warga pondok pesantren, tidak terpaku kepada satu orang petugas saja. Seluruh warga pondok pesantren

ikut andil dalam memelihara dan merawat seluruh sarana dan prasarana pondok pesantren.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengendalian prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen merupakan pemeliharaan prasarana yang ada agar dapat digunakan sewaktu-waktu dalam keadaan baik. Pemeliharaan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan pengecekan berkala, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan. Pengecekan berkala prasarana pesantren untuk pencegahan kerusakan berat atau kecelakaan yang tidak diinginkan. Selanjutnya, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan dilakukan untuk peningkatan mutu dan kualitas bangunan yang dianggap kurang maksimal dalam mendukung kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menyatakan:

Di yayasan ini ada anggaran untuk pemeliharaan yang pastinya untuk pemeliharaan barang milik yayasan. Pemeliharaan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan pengecekan berkala, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan. Pengecekan berkala prasarana pesantren untuk pencegahan kerusakan berat atau kecelakaan yang tidak diinginkan. Selanjutnya, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan dilakukan untuk peningkatan mutu dan kualitas bangunan yang dianggap kurang maksimal dalam mendukung kegiatan belajar mengajar (KPNH, 05 Juli 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan ketua sarana dan prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, bahwa:

Pemeliharaan sarana dan prasarana ditentukan setiap tahun sekali sepanjang yayasan ada anggaran untuk pemerlihaaran. Pemeliharaan mungkin berdasarkan kondisi barang, kalau butuh diperbaiki ya diperbaiki. Kemarin contohnya warna cat dinding bangunan sudah mulai agak pudar, maka kita mintakan dana ke yayasan dan *alhamdulillah* hasilnya seperti yang bapak lihat sekarang (KSPRT, 05 Juli 2021).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan pengecekan berkala dan pemeliharaan berdasarkan kondisi bangunan. Pemeliharaan berdasarkan kondisi bangunan dapat ditindaklanjuti dengan perbaikan bangunan dan pengajuan dana kepada yayasan. Pemeliharaan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menjadi tanggung jawab pengawas sarana dan prasarana yayasan.

Pemeliharaan sarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen merupakan pemeliharaan sarana pesantren agar dapat digunakan dalam kegiatan belajar mengajar dengan kondisi yang baik. Pemeliharaan sarana pesantren menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang kerja dan wali kelas. Pemeliharaan sarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen masih

membutuhkan gudang penyimpanan agar sarana pendidikan yang tidak terpakai dapat terjaga dengan aman. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yang menyatakan bahwa:

Pemeliharaan sarana pesantren menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang kerja dan wali kelas. Pemeliharaan sarana pesantren di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen masih membutuhkan gudang penyimpanan agar sarana pendidikan yang tidak terpakai dapat terjaga dengan aman (PPNH, 05 Juli 2021).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara guru/ustadz pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yang menyatakan bahwa:

Pemeliharaan sarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang dan wali kelas (GPNH, 05 Juli 2021).

Hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan sarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang dan wali kelas. Pemeliharaan sarana pendidikan masih membutuhkan gudang penyimpanan agar sarana pendidikan yang tidak terpakai dapat terjaga dengan aman.

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa: (a) pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni

Kebumen melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana dengan penanganan yang berbeda antara sarana pendidikan dengan prasarana pendidikan. (b) pemeliharaan lingkungan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen utamanya adalah menjaga kebersihan dan kelayakan sarana dan prasarana. (c) sarana dan prasarana di laboratorium pemeliharaan dilakukan secara berkala dengan melakukan pengecekan pada kabel, *hardware* dan *software* komputer. (d) pemeliharaan sarana pesantren menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang kerja dan penanggung jawab kelas (HO, 05 Juli 2021).

Adapun kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ada tiga macam dalam perawatan, yaitu perawatan secara terus-menerus, perawatan secara berkala, dan perawatan darurat. Perawatan sarana dan prasarana secara terus-menerus di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen misalnya perawatan sarana ibadah seperti masjid dilakukan dengan cara para santri dibagikan jadwal untuk bersih-bersih setiap hari, perawatan tempat belajar mengajar seperti majelis dilakukan dengan cara para santri dibagikan jadwal untuk bersih-bersih setiap hari, serta untuk asrama pun demikian. Perawatan sarana dan prasarana secara berkala di pondok pesantren Nurul

Hidayah Bandung Sruni Kebumen misalnya pengecatan infrastruktur bangunan yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Perawatan sarana dan prasarana secara darurat di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen misalnya pada barang seperti lampu di asrama yang mati langsung diganti dengan yang baru karena jikalau dibiarkan khawatir kenyamanan para santri di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen akan terganggu.

Pengendalian sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan oleh pimpinan pondok dengan bekerjasama dengan koordinator sarpras dari yayasan. Pengendalian tersebut lebih kepada kegiatan monitoring dan dilakukan selama proses pengelolaan sarana dan prasarana yang dilakukan di pondok pesantren. Kepala pondok pesantren selalu bekerja sama dengan yayasan dalam pelaksanaan monitoring terhadap pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren.

Kepala pondok secara rutin melakukan monitoring terhadap pengelolaan sarana dan prasarana di pondok pesantren. Pelaksanaan monitoring tersebut dilakukan setiap hari karena pelaksanaan monitoring tersebut tidak hanya untuk pengelolaan sarana prasarana saja melainkan seluruh kegiatan yang

dilakukan di pondok pesantren. Koordinator sarpras yayasan setiap bulan sekali melaksanakan monitoring ke pondok pesantren untuk melakukan pengecekan terhadap kondisi sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren. Monitoring tersebut dilakukan sesuai dengan jadwal dan program yang telah dibuat oleh koordinator sarpras yayasan berdasarkan pada laporan dan saran dari kepala pondok pesantren.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen merupakan pemeliharaan prasarana yang ada agar dapat digunakan sewaktu-waktu dalam keadaan baik. Pemeliharaan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan pengecekan berkala, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan. Pengecekan berkala prasarana pesantren untuk pencegahan kerusakan berat atau kecelakaan yang tidak diinginkan. Selanjutnya, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan dilakukan untuk peningkatan mutu dan kualitas bangunan yang dianggap kurang maksimal dalam mendukung kegiatan belajar mengajar.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pengawasan (*control*) terhadap sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan

merupakan usaha yang ditempuh oleh pimpinan dalam membantu personel pondok untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana madrasah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran di pondok. Pengawasan yang terkait pemeliharaan terhadap sarana dan prasarana pendidikan di pondok merupakan aktivitas yang harus dijalankan untuk menjaga agar perlengkapan yang dibutuhkan oleh personal pondok dalam kondisi siap pakai. Kondisi siap pakai ini akan sangat membantu terhadap kelancaran proses pembelajaran yang dilaksanakan di pondok. Oleh karena itu, semua perlengkapan yang ada di pondok membutuhkan pengawasan agar dapat diperdayakan dengan sebaik mungkin.

Berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan di pesantren, perlu adanya pengawasan serta kontrol terstruktur dalam pemeliharaan dan pemberdayaan sarana prasana. Dengan penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana tepat guna diharapkan akan meningkatkan mutu pendidikan para santri pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan. Dalam wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan tentang unsur-unsur yang dilibatkan dalam pengawasan manajemen sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, beliau mengatakan:

Ada dua unsur yang biasanya terlibat. Yang pertama unsur internal yaitu staf yayasan, pimpinan pesantren, saya sendiri selaku pimpinan ponpes dan guru/ustadz, dan staf. Yang kedua adalah unsur eksternal yang dilakukan oleh dinas (pengawas dan tim audit) yang ditugaskan oleh Kementerian Agama yang secara berkala berkunjung ke pesantren (PPAK, 05 Juli 2021).

Berdasarkan hasil pengamatan yang berkaitan dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang unsur-unsur internal yang terlibat dalam pengawasan manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, maka dapat disimpulkan, bahwa keterlibatan unsur-unsur internal dalam pengawasan sarana-prasarana sangat diperhatikan. Staf yayasan dan pimpinan pesantren melakukan monitoring dan pengawasan terhadap pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada. Sementara yang lain melakukan monitoring dan pengawasan terhadap organisasi dan bidang yang berada di bawahnya seperti pembantu kepala madrasah (HO, 05 Juli 2021).

Pengendalian sarana dan prasarana untuk meningkatkan mutu pendidikan santri pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dilihat dari praktek yang ditunjukkan adalah untuk mencapai efektivitas, efisiensi, dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Tujuan dari pengendalian ini adalah untuk memperoleh mutu yang kompetitif menjadi terwujud, hal ini tidak terlepas dari peran guru/ustadz sebagai pendidik yang

mampu memberi motivasi serta mengarahkan santri ke arah yang lebih baik.

Dalam rangka memaksimalkan pengawasan manajemen sarana dan prasarana untuk meningkatkan mutu pendidikan santri pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, berdasarkan wawancara dengan ketua sarpras pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, beliau menjelaskan:

Untuk memaksimalkan pencapaian tujuan pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan santri, maka kami selalu melakukan pengawasan rutin berupa pencatatan terhadap pemakaian sarana dan prasarana yang ada di pesantren ini. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya kelalaian atau penyimpangan dalam penggunaan sarana dan prasarana yang menjadi inventaris pesantren (KSPAK, 05 Juli 2021).

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pengelola sarpras juga bertugas mengusahakan agar para bawahannya dapat memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhannya dalam melaksanakan program pembelajaran. Hal ini dilakukan guna menghindari pemakaian sarana dan prasarana yang tidak tepat guna dan digunakan dalam kebutuhan pribadi.

Berdasarkan pengamatan, saat wawancara dengan staf bidang administrasi dan sarana prasarana di kantor beliau yang kebetulan sudah ada seorang guru yang sedang bekerja dengan menggunakan printer yang ada di sudut ruangan tersebut. Ketua

sarpras pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan memberikan arahan terhadap guru/ustadz maupun para santri agar memanfaatkan kertas dan mesin cetak (printer) pesantren yang digunakan untuk kepentingan yang tidak ada kaitannya dengan pembelajaran di kelas dan kebutuhan santri. Hal ini tentunya menjadi pelajaran bagi para guru yang lain agar dapat memanfaatkan sarana dan prasarana pesantren sesuai dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan santri, dan tidak dipakai untuk kepentingan pribadi guru tersebut.

Berdasarkan pemaparan dan data observasi di atas, maka dapat penulis simpulkan, bahwa mekanisme pengawasan dilakukan secara berkala dan melalui program harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Sedangkan untuk metode pengawasan, selain dengan membandingkan realita keadaan sarana prasarana yang ditemukan di lapangan kemudian dibandingkan dengan catatan dan inventarisasi, pihak pengelola dan manajer juga tidak segan untuk mengingatkan secara lisan kepada oknum yang menyalahgunakan pemanfaatan sarana-prasarana yang ada.

Setiap guru/ustadz harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan santri, sehingga harus dapat profesional dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pesantren. Kondisi ini bukan saja berpengaruh pada pribadi guru itu sendiri dan tugasnya tetapi akan berimbas pada komponen

lain sebagai suatu cerminan dan acuan dalam menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang memuaskan. Lebih lanjut ketua sarpras dalam wawancara dengan peneliti menerangkan bahwa:

Saya selaku ketua sarpras ini punya beban moral untuk mengarahkan dan memantau pendayagunaan fasilitas yang telah disediakan di madrasah ini. Tujuannya semata-mata adalah untuk terus mendongkrak prestasi belajar para santri di sini. Bila ternyata di lapangan saya dapati guru yang tidak kreatif dan enggan dalam mendayagunakan sarana dan prasarana yang ada, tentunya sebuah teguran akan langsung saya sampaikan kepada guru yang bersangkutan. Hal tersebut saya lakukan karena merupakan salah satu dari kewenangan yang saya miliki. Guru/ustadz yang memiliki komitmen yang rendah biasanya kurang memberikan perhatian kepada murid. Sebaliknya guru/ustadz yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya tinggi pula perhatiannya dalam bekerja. Tipe guru/ustadz yang memiliki komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu santri biasanya berusaha untuk memaksimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana sesuai kebutuhannya sebagai seorang tenaga pendidik (KSPAK, 05 Juli 2021).

Berdasarkan deskripsi data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan pengawasan atas penggunaan sarana dan prasarana pesantren, pimpinan pesantren memiliki analisa tersendiri dalam menentukan tingkat kinerja guru/ustadz dalam memanfaatkan sarana dan prasarana sebagai salah satu penunjang dalam peningkatan mutu santri pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan merupakan usaha yang ditempuh oleh

pimpinan dalam membantu personel pondok untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana madrasah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran di pondok. Pengendalian sarana dan prasarana untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selalu melakukan pengawasan rutin berupa pencatatan terhadap pemakaian sarana dan prasarana yang ada di pesantren.

Pengendalian standar sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif dan independen, termasuk hasil evaluasi melalui audit internal. Kemudian mulai bertindak dengan melakukan tindakan korektif dari hasil evaluasi pelaksanaan standar sarana dan prasarana, baik melalui evaluasi diri maupun hasil audit, terdapat standar yang belum tercapai sesuai target, jika tindakan korektif tersebut akan diberlakukan.

Pondok pesantren membentuk kepanitiaan untuk melakukan pengendalian standar sarana dan prasarana pendidikan. Menyiapkan dokumen evaluasi standar sarana dan prasarana pendidikan. Melakukan evaluasi diri dengan menerapkan SWOT analysis. Melakukan pengendalian tindakan korektif yang dirumuskan dan memastikan tidak ada kesalahan. Melakukan rapat koordinasi untuk menentukan rencana tindakan

korektif terhadap ketidaksesuaian pelaksanaan standar sarana dan prasarana pendidikan. Melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki pelaksanaan standar sarana dan prasarana pendidikan yang relevan. Dan membuat laporan tertulis secara periodik kepada pimpinan pondok pesantren.

Mekanisme pengawasan dilakukan secara berkala dan melalui program harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Sedangkan untuk metode pengawasan, selain dengan membandingkan realita keadaan sarana prasarana yang ditemukan di lapangan kemudian dibandingkan dengan catatan dan inventarisasi, pihak pengelola dan manajer juga tidak segan untuk mengingatkan secara lisan kepada oknum yang menyalahgunakan pemanfaatan sarana-prasarana yang ada.

2) SDM/Tenaga Kependidikan

a) Perencanaan SDM/Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi atau lembaga dalam memenuhi kebutuhan sumber daya yang akan menjadi motor penggerak sebuah organisasi tersebut sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan, maka proses perencanaan SDM tenaga pendidikan dan kependidikan di pondok pesantren

Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren berarti sebuah usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas.

Proses rekrutmen dan seleksi pengajar dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan dengan melalui tahapan-tahapan yang ditetapkan lembaga tersebut, sesuai dengan hasil wawancara bersama pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren menyebutkan:

Proses rekrutmen dan seleksi pengajar dan tenaga kependidikan dilakukan oleh intern dan ektern, proses rekrutmen secara intern dengan pengajuan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan dilingkungan pondok pesantren dengan membuat proposal yang diajukan ke yayasan, adapun proses secara ektern dilakukan oleh pelamar sendiri yang datang ke lembaga tersebut (PPRT, 12 Juli 2021).

Adapun seleksi yang dilakukannya melalui 4 tahap: (a) ujian tertulis, dilakukan untuk mengetahui keilmuan seorang pengajar. (b) wawancara, dilakukan untuk melihat orientasinya apa, komitmennya bagaimana. (c) tes psikologi, dilakukan supaya melihat kepribadian seorang guru. (d) tes *microteaching*, dilakukan untuk melihat kemampuannya dalam mengajarkan ilmu kepada orang lain.

Bila calon guru/ustadz tersebut dikatakan lulus, maka selanjutnya diminta untuk mendatangi kontrak kerja selama setahun. Setelah kontrak kerja ditanda tangani maka dikeluarkan

SK sebagai pengajar. Guru/ustadz tersebut akan bekerja dilembaga tersebut sesuai dengan kontrak kerja selama setahun penuh, bila hasil evaluasi kinerja guru/ustadz tersebut baik, maka akan dimintai lembaga tersebut untuk dilanjutkan kembali dalam mengajar di tahun selanjutnya, tetapi bila hasil evaluasi kinerja guru/ustadz yang bersangkutan kurang baik, maka akan di berhentikan setelah kontrak kerja habis.

Visi organisasi sebagai pemandu arah sebuah kebijakan ke mana akan menuju dan dengan strategi apa organisasi tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM tenaga pendidika dan kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang dipilih dan ditetapkan asangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Hal ini senada dengan apa yang telah dikatakan oleh informan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang di dalamnya terdapat proses perencanaan, tahap pelaksanaan, pengawasan, monitoring kemudian evaluasi sampai tahapan yang lebih luas lagi dan jika kita lihat lebih speseifik sumber daya manusia dan jika dilihat lebih spesifik manajemen pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana

pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mengelola sumber daya manusia yang ada dan dalam hal ini bidang pendidikan lah yang harus menjalankan tahap tersebut mulai dari tenaga pendidik yang diawali dengan reikuitmen, penyeleksian hingga tahap evaluasi (PPRT, 12 Juli 2021).

Berdasarkan pernyataan tersebut peneliti menyimpulkan bahwa hal ini senada dengan yang telah dikatakan oleh para ahli dan telah dilaksanakan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dengan definisi bahwa manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia di pesantren tersebut untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun langkah yang ditempuh pesantren ini dalam mengelola SDM tenaga pendidikan dan kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren harus sangatlah selektif sesuai dengan kompetensi dan *skill* yang mereka miliki sebagaimana yang dikatakan oleh informan bahwa:

Bagaimana setiap anak setiap siswa mereka lahir dengan potensi yang dimiliki dan setiap guru punya kewajiban untuk melihat pola tingkah dan menemukan potensi apa yang dimiliki oleh seorang siswa dari potensi itu baru dikembangkan untuk bisa menopang kehidupan yang masa yang akan datang. Nah sekarang agama itu bukan untuk masa depan, agama sebagai penjaga dan pelindung potensi yang ada pada diri anak dari sumber daya manusia yang coba dikembangkan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren saya melihat bahwa pengetahuan agama itu lebih dahulu kemudian diberikan kebebasan untuk menopang kehidupan seseorang siswa sesuai dengan potensi yang ada

pada diri anak sendiri di situ kewajiban pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren untuk benar-benar bisa menjalani kebijakan agama untuk siapa pun harus bisa melaksanakan kewajiban atau ketaatan dalam ibadah kemudian yang kedua memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk seorang siswa bisa menemukan potensinya (PPRT, 12 Juli 2021).

Dari keterangan di atas bisa disimpulkan bahwa perencanaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sangatlah selektif dalam mempersiapkan SDM tenaga pendidika dan kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang berkompeten karena dimulai dari usia wajib belajar atau masih duduk dibangku sekolah baik SMP maupun SMA dari kondisi tersebut para guru diharapkan bisa membaca bakat dan minat siswa sehingga bisa lebih terarah.

Ada sebuah tradisi yang dikembangkan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu ketika tahun ajaran baru, guru-guru/ustadz-ustadz dikumpulkan semuanya dalam bentuk *workshop* dalam rangka untuk membuat suatu perencanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam hitungan satu tahun dan enam bulan (satu semester) kedepan. Dalam *workshop* itu agendanya adalah pertama khusus untuk unsur pimpinan dalam hal ini kepala sekolah membuat perencanaan yang terkait dengan kebijakan. Perencanaan yang terkait dengan kebijakan pimpinan pondok salah satunya adalah perencanaan

dalam mengembangkan sumber daya manusia (KPRT, 12 Juli 2021).

Strategi dalam perencanaan program pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini guru melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan bentuk kegiatan yang direncanakan untuk:

(a) meningkatkan pengetahuan dan wawasan guru adalah pelatihan, *workshop*, *sharing* dengan guru-guru/ustadz-ustadz di lingkungan sendiri, dan melakukan studi visit ke pondok-pondok yang berkualitas. (b) pembentukan sikap dan komitmen guru melalui *tausiah* dan *liqo* baik antara guru/ustadz dengan guru/ustadz maupun dari unsur pimpinan ke guru/ustadz. Mengenai hasil perencanaan program pengembangan sumber daya manusia yang telah disusun selanjutnya dimatangkan di yayasan (KPRT, 12 Juli 2021).

Langkah dalam penyusunan perencanaan SDM /tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren Kebumen yaitu:

- (a) Memetakan Kapasitas SDM yang Dimiliki. Langkah pertama dalam menyusun perencanaan SDM yang baik tentu dengan mengenali kapasitas SDM yang sekarang dimiliki oleh perusahaan.
- (b) Memperkirakan Kebutuhan SDM Perusahaan untuk Beberapa Waktu ke depan.

- (c) Mereka yang diterima untuk bekerja yaitu yang memiliki komitmen pada tujuan proyek dan mampu menyelesaikannya serta memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan membagi tanggung jawab.
- (d) Mengidentifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*).
- (e) Menganalisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*). Hal ini dilakukan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren berarti sebuah usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Dari keterangan di atas bisa disimpulkan bahwa perencanaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sangatlah selektif dalam mempersiapkan SDM tenaga pendidikan dan kependidikan.

Proses rekrutmen dan seleksi pengajar dan tenaga kependidikan dilakukan oleh intern dan ekstern, proses rekrutmen secara intern dengan pengajuan kebutuhan tenaga

pendidik dan kependidikan dilingkungan pondok pesantren dengan membuat proposal yang diajukan ke yayasan, adapun proses secara ekstern dilakukan oleh pelamar sendiri yang datang ke lembaga tersebut. Adapun seleksi yang dilakukannya melalui 4 tahap: (a) ujian tertulis, dilakukan untuk mengetahui keilmuan seorang pengajar. (b) wawancara, dilakukan untuk melihat orientasinya apa, komitmennya bagaimana. (c) tes psikologi, dilakukan supaya melihat kepribadian seorang guru. (d) tes *microteaching*, dilakukan untuk melihat kemampuannya dalam mengajarkan ilmu kepada orang lain.

Bila calon guru/ustadz tersebut dikatakan lulus, maka selanjutnya diminta untuk mendatangi kontrak kerja selama setahun. Setelah kontrak kerja ditanda tangani maka dikeluarkan SK sebagai pengajar. Guru/ustadz tersebut akan bekerja dilembaga tersebut sesuai dengan kontrak kerja selama setahun penuh, bila hasil evaluasi kinerja guru/ustadz tersebut baik, maka akan dimintai lembaga tersebut untuk dilanjutkan kembali dalam mengajar di tahun selanjutnya, tetapi bila hasil evaluasi kinerja guru/ustadz yang bersangkutan kurang baik, maka akan di berhentikan setelah kontrak kerja habis.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Latar belakang diterapkannya perencanaan sumber daya manusia di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni

Kebumen ini adalah untuk menyediakan manusia yang profesional dan handal dalam melaksanakan tugas-tugas yang di berikan, sehingga dapat memaksimalkan tercapainya tujuan organisasi pondok pesantren serta untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Hal tersebut sesuai dengan penuturan pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, bahwa:

Semua hal itu harus ada aturannya, apalagi yang diatur manusia dalam jumlah yang tidak sedikit oleh sebab itu pesantren ini harus mempunyai langkah-langkah dan aturan-aturan kalau ingin berhasil (PPNH, 12 Juli 2021).

Selanjutnya, menurut kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen, perencanaan sumber daya manusia di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu berupa: (a) perkiraan tenaga yang akan dibutuhkan tahun depan. (b) menentukan orang-orang cadangan yang akan ditambahkan atau menggantikan para pengurus yang akan meninggalkan pesantren (KPNH, 12 Juli 2021).

Dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, menurut proses merencanakan kebutuhan di sini berupa perkiraan tenaga yang akan di butuhkan yaitu tentang *output* yang akan di hasilkan di tahun ini karena menurut beliau apabila *output* yang di hasilkan itu bagus, yang di katakan bagus disini adalah yang apabila lulusan dari pondok pesantren ini mempunyai prestasi dan keterampilan yang dipandang dapat

bersaing dengan lembaga pendidikan lain, sehingga para wali santri merekomendasikan ke masyarakat mulai dari saudara atau teman dari wali santri untuk memasukan anaknya menjadi santri di pesantren ini.

Selain itu, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini juga sering mengikuti lomba-lomba yang diadakan antar pesantren atau pentas seni Islami sebagai media promosi dalam menarik *input-input* baru, sehingga pada tahun ajaran baru yang akan datang pesantren dapat mengalami peningkatan jumlah santri, dan ketika jumlah santri meningkat berarti akan banyak di butuhkan tenaga-tenaga manusia di sini nantinya. Demikian juga yang dikemukakan oleh kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, bahwa:

Biasanya kalau di tahun ini santri kami jumlahnya yang masuk sangat banyak itu berarti tahun sebelumnya pesantren ini dapat sesuatu yang membanggakan atau tidak sesuatu yang bagus yang bisa menarik hati para orang tua calon santri (KPNH, 12 Juli 2021).

Adapun yang biasanya sering membutuhkan adalah tenaga pengurus harian, hal ini disebabkan para pengurus sebagian besar adalah para santri kelas dua sampai kelas tiga aliyah dan para alumni yang rumahnya tidak jauh dari pesantren. Jika tenaga pendidik di pondok pesantren ini bisa dikatakan sulit untuk ditambah itu karena sulitnya mencari kemampuan yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan oleh organisasi. Jadi

ketika menghadapi pelonjakan santri gurunya tetap dan muridnya yang bertambah banyak.

Untuk menentukan orang-orang cadangan yang akan ditambahkan maupun menggantikan para pengurus serta tenaga pendidik adalah untuk tenaga pengurus pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen diambil dari para santri senior adapun syarat untuk menjadi pengurus meliputi:

(a) minimal berpendidikan formal aliyah, (b) mampu membaca kitab gundul tanpa terjemah, hafal minimal lima juz dari al-qur'an, menguasai nahwu shorof, (c) berminat untuk tinggal di pesantren setelah menyelesaikan pendidikan formalnya, (d) tidak pernah melakukan pelanggaran peraturan yang berlaku di pesantren/tidak punya catatan hitam di pesantren (GPNH, 12 Juli 2021).

Persyaratan untuk pengurus tersebut dibuat sedemikian dikarenakan untuk menjadi pengganti para guru pondok saat mereka sedang ada halangan untuk hadir di pesantren dan untuk menjadi pengurus hanya diberlakukan untuk para alumni dan santri senior karena dianggap para santri senior dan alumni sudah mengerti betul tentang peraturan dan kebiasaan-kebiasaan di pesantren. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik di madrasah, pesantren memberikan peluang kepada seluruh alumni, dan warga sekitar juga keluarga *ndalem* yang mampu memenuhi persyaratan adapun syarat untuk menjadi tenaga pendidik adalah:

(a) berakhlak mulia, (b) bisa membaca al-qur'an, menjadi imam dalam shalat berjamaah dan dapat memimpin doa bersama, (c) berdisiplin tinggi, bertanggung jawab, berjiwa mendidik, (d) diutamakan yang bersedia untuk tinggal di pondok pesantren, (e) bermazhab Syafi'i/*ahlu sunnah wal jama'ah*, (f) sarjana S 1/ sederajat, (g) taat dan patuh pada peraturan dan ketentuan yang ada di pondok pesantren ini. Lebih lanjut, syarat-syarat yang harus dilampirkan bagi non alumni adalah: (a) surat lamaran kerja (cantumkan pernyataan apabila bersedia untuk tinggal di pondok), (b) curriculum vitae, (c) fotokopi ijazah dan transkrip nilai, (d) fotokopi KTP, (e) pas foto berwarna 3x4 2 lembar, untuk guru madrasah melampirkan juga Sahadah atau sertifikat pelatihan guru madrasah diniyah (GPNH, 12 Juli 2021).

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga guru/ustadz di pondok tidak berbeda dengan para Pengurus yaitu para santri senior dan para alumni yang telah menguasai berbagai Ilmu yang ada di pesantren seperti nahwu sharaf, tafsir, dan sebagainya, dengan persyaratan yang sama juga yaitu: (a) minimal berpendidikan formal aliyah, (b) mampu membaca kitab gundul tanpa terjemah, hafal minimal lima juz dari al-qur'an, menguasai nahwu sharaf, (c) berminat untuk tinggal di pesantren setelah menyelesaikan pendidikan formalnya, (d) tidak pernah melakukan pelanggaran peraturan yang berlaku di pesantren/tidak punya catatan hitam di pesantren.

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah yang diambil guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia

(SDM) di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni meliputi:

- (a) Peramalan dan audit. Hal ini dilakukan untuk memberikan informasi tentang jumlah tenaga kerja serta kompetensi yang dibutuhkan.
- (b) Seleksi SDM yang masih dapat dipertahankan, untuk masa depan dan perencanaan mengganti pegawai yang karena usia harus pensiun.
- (c) Perekrutan SDM yang baru, dengan mempertimbangkan usia, loyalitas, keahlian/kompetensi, dan kesehatan.
- (d) Pengembangan SDM, seperti mengikutsertakan dalam pelatihan, seminar, lokakarya, serta pelatihan silang.
- (e) Pemberian gaji/upah dan tunjangan sesuai peraturan serta ketentuan pondok pesantren.

Dengan demikian paparan di atas telah membuktikan bahwa pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen telah menerapkan perencanaan sumber daya manusia yang berupa perkiraan tenaga yang akan dibutuhkan tahun depan dan penentuan orang-orang cadangan yang akan di tambah atau menggantikan para pengurus yang akan meninggalkan pesantren.

Perencanaan SDM di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen adalah: berupa: (a) perkiraan tenaga

yang akan di butuhkan tahun depan yaitu di lihat dari kualitas *outputnya*. (b) menentukan orang orang cadangan yang akan di tambahkan atau menggantikan para pengurus yang akan meninggalkan pesantren yaitu para alumni serta santri senior untuk pengurus, begitu juga dengan tenaga guru pondok yang juga di ambil dari para santri senior dan alumni, sedang untuk tenaga pendidik madrasah adalah para alumni dan warga sekitar yang mempunyai kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan. Kemudian, pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dalam mewujudkan visinya telah di laksanakan sesuai perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya, meskipun ada yang belum berjalan secara lancar.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Dalam melakukan perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan ada beberapa tahap yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, yaitu:

(a) Perkiraan Kebutuhan Tenaga Kerja

Perkiraan sumber daya manusia berusaha menentukan sumber-sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan demi kesuksesan lembaga tersebut. Proses perkiraan kebutuhan tenaga kerja terdiri dari penilaian

manajerial dan dasar penyusunan formasi. Berikut penjelasannya:

i. Penilaian Manajerial

Penilaian manajerial metode paling umum. Dengan metode ini dipikirkan perkembangan dan beban masa datang. Analisis permintaan (*demand analysis*) menetapkan kebutuhan sumber daya manusia, perkiraan sumber daya manusia (*human resources forecasting*) berusaha menentukan sumber daya manusia bagaimana yang dibutuhkan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan. Adapun bentuk perencanaan tersebut berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan bagian sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan adalah sebagai berikut:

Perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan mendadak saja, dilihat berapa orang guru dan pegawai yang dibutuhkan kemudian dicari (SPAK, 12 Juli 2021).

Untuk mendukung informasi ini peneliti juga mewawancarai pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, bahwa:

Dalam merencanakan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan kita mengevaluasi dulu apakah kita perlu menambah guru dan pegawai atau tidak. tetapai berdasarkan pengalaman kami setiap tahun pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selalu kekurangan guru dan pegawai karena ada guru dan pegawai yang tidak

kerja lagi dengan berbagai alasan (PPAK, 12 Juli 2021).

ii. Dasar Penyusunan Formasi

Dasar penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat, pekerjaan, perkiraan kapasitas pegawai, jumlah dan jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya (Sandiasah, 2005: 8). Hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sebagai berikut.

Penyusunan formasi perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga pendidikan berdasarkan jenis pekerjaan misalnya petugas keamanan, tukang kebun dan guru bidang studi apa yang dibutuhkan (PPAK, 12 Juli 2021).

Untuk mendukung informasi ini peneliti mewawancarai sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan adalah sebagai berikut:

Biasanya penyusunan formasi dilakukan cukup sederhana hanya melihat guru/ustadz bidang studi apa yang kurang, pegawai apa yang dibutuhkan dan berapa orang guru/ustadz atau pegawai yang diperlukan (SPAK, 12 Juli 2021).

(b) Perkiraan Suplai Internal Sumber Daya Manusia

Langkah berikutnya dalam menganalisis ketersediaan sumber daya manusia adalah proyeksi ketersediaan sumber daya manusia adalah saat ini kemas depan untuk mengestimasi suplai sumber daya manusia yang tersedia selama tahun yang direncanakan. Ketika memperoyeksikan

suplai sumber daya manusia di masa depan, faktor berikut biasanya dipertimbangkan:

i. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran (*absenteeism*) adalah kondisi yang terjadi karena seseorang tidak bisa hadir bekerja ketika jadwal untuk bekerja. Hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan mengatakan bahwa:

Proses perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan harus memperhatikan ketidak hadiran sebagai contoh ada guru atau pegawai yang cuti untuk beberapa bulan misalnya cuti melahirkan, kuliah, sakit dan lain sebagainya. Tentu untuk mengisi kekosongan pekerjaan itu kita harus mencari orang sebagai penggantinya (PPAK, 12 Juli 2021).

Hal senada diungkapkan oleh ketua yayasan Nurul Ihsan Gombang, yang peneliti wawancarai dan mengatakan:

Ketidak hadiran adalah salah satu faktor yang menentukan dalam perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan misalnya berapa orang guru yang cuti hamil dan melahirkan, berapa orang guru yang tugas belajar dan lainnya. Tentunya kita harus merekrut guru/ustadz atau pegawai untuk menggantikan pekerjaan mereka yang cuti. (KYNI, 12 Juli 2021).

ii. Persediaan Keahlian

Persediaan keahlian (*skill inventory*) memaparkan keahlian dan pengetahuan para pendidik dan tenaga kependidikan. Dan umumnya digunakan untuk mengambil keputusan penempatan dan promosi. Hasil

wawancara peneliti dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, dan mengatakan bahwa:

Latar belakang pendidikan dan keahlian adalah acuan untuk melakukan perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga pendidikan. Latar belakang pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan bervariasi, bisa kita lihat datanya dari laporan bulanan tiap-tiap madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan masih banyak yang berlatar belakang pendidikan SMA sederajat, untuk MTs Sebagian sudah sarjana, dan MA hampir keseluruhan sarjana (PPAK, 12 Juli 2021).

Faktor-faktor pendukung perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor dari dalam pondok pesantren yaitu; pimpinan pondok pesantren, pendidik dan tenaga kependidikan juga siswa. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor dari luar pondok pesantren yaitu masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan ada beberapa tahap yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, yaitu perkiraan kebutuhan tenaga kerja dan perkiraan suplai internal SDM.

(a) Perkiraan sumber daya manusia berusaha menentukan sumber-sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh

lembaga pendidikan demi kesuksesan lembaga tersebut. Proses perkiraan kebutuhan tenaga kerja terdiri dari penilaian manajerial dan dasar penyusunan formasi. (b) Langkah berikutnya dalam menganalisis ketersediaan sumber daya manusia adalah proyeksi ketersediaan sumber daya manusia adalah saat ini ke masa depan untuk mengestimasi suplai sumber daya manusia yang tersedia selama tahun yang direncanakan. Ketika memperoyeksikan suplai sumber daya manusia di masa depan, faktor yang dipertimbangkan antara lain ketidakhadiran dan persediaan keahlian.

b) Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi pengorganisasian bukan hanya mengatur orang, tetapi juga semua sumber daya yang dimiliki, termasuk uang, mesin, waktu, dan semuanya.

Proses pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan melalui enam tahapan, yaitu:

- (a) Menetapkan tujuan pengorganisasian
- (b) Menetapkan tugas-tugas pokok anggota organisasi
- (c) Melakukan pembagian tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas yang lebih rinci
- (d) Mengalokasikan sumber daya yang tersedia
- (e) Memberikan arahan-arahan untuk tugas-tugas
- (f) Melakukan evaluasi atas hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang telah dilakukan.

Pengorganisasian yang baik merupakan alat untuk mencapai tujuan secara baik, sehingga tujuan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren untuk mencetak santri yang berkualitas akan mudah tercapai. Menurut pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, mengatakan bahwa:

Struktur organisasi di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren pengurusnya diambil dari berbagai macam latar belakang daerah. Departementalisasi yang digunakan dalam yaitu departementalisasi fungsional dengan membagi menjadi empat divisi yaitu divisi kajian dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), divisi penelitian dan pengabdian masyarakat, divisi pelatihan dan media, dan divisi hubungan masyarakat serta masing-masing wakil ketua yang terdiri dari empat mendampingi divisi tersebut (PPRT, 19 Juli 2021).

Pembagian kerja yang dilakukan memanfaatkan sumber daya pengurus yang ada, sesuai jabatan masing-masing pengurus dan saling berkordinasi satu sama lain. Bagan organisasi formal yang digunakan adalah bentuk piramid,

dimaksudkan agar mudah dipahami dan mempunyai filosofi bahwa bentuk lancip di atas dalam proses organisasi sumber daya manusia yang ada harus ada campur tangan tuhan, dan bawahnya mempunyai makna keseimbangan yaitu *hablu minannas* (berhubungan dengan manusia) dan *hablu minal 'alam* (hubungan dengan alam sekitar) (HD, 19 Juli 2021).

Organisasi informal yang diterapkan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sumber daya pengurus menerapkan sistem “*friendly*” yaitu sistem sahabat tidak membedakan antara jabatan yang atas dan bawah mengingat SDM yang masuk dalam kepengurusan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sudah berpengalaman dalam berorganisasi, dan dalam menjalankan proyek Manajemen terkesan santai karena bertujaun khidmat pada pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren (KPRT, 19 Juli 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu melalui pembagian kerja yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya pengurus yang ada, sesuai jabatan masing-masing pengurus dan saling berkordinasi satu sama lain. Bagan organisasi formal yang

digunakan adalah bentuk piramid, dimaksudkan agar mudah dipahami dan mempunyai filosofi bahwa bentuk lancip di atas dalam proses organisasi sumber daya manusia yang ada harus ada campur tangan tuhan, dan bawahnya mempunyai makna keseimbangan yaitu *hablu minannas* (berhubungan dengan manusia) dan *hablu minal 'alam* (hubungan dengan alam sekitar).

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan yang dapat dilakukan, pengelompokan tugas dan membagikan pekerjaan pada setiap karyawan, penentuan departemen (subsistem) serta penentuan hubungan. Untuk mewujudkan fungsi pengorganisasian yang baik, berikut beberapa kegiatan yang dilaksanakan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen.

- (a) Menyeleksi, merekrut dan memberikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- (b) Menyesuaikan posisi tenaga kerja sesuai dengan kemampuan mereka.
- (c) Menyusun dan menetapkan tugas serta mengalokasikan tenaga kerja sesuai prosedur.
- (d) Menentukan struktur perusahaan sesuai tanggung jawab dan garis kewenangan.

Pengorganisasian atau organizing adalah proses mengidentifikasi, mengelompokkan, mengorganisir, dan membangun model hubungan kerja orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi, persiapan struktur organisasi sangat penting sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui tugas atau tanggung jawab, tugas, hak dan wewenang mereka dengan tepat. Pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengemukakan bahwa:

Kami tidak mungkin bekerja semuanya sendiri, maka dari itu kami mengadakan pengorganisasian SDM guna pelimpahan sebagian wewenang kepada orang lain untuk mencapai tujuan kami (PPNH, 19 Juli 2021).

Komponen-komponen pengorganisasian, yaitu pekerjaan (*work*), pegawai-pegawai (*employes*), hubungan-hubungan (*relationships*), dan lingkungan (*enviromtment*). Pekerjaan, dimana fungsi-fungsi yang dijalankan berasal dari tujuan-tujuan yang dinyatakan itu. Mereka merupakan landasan bagi organisasi. Fungsi-fungsi itu dipisah-pisahkan dalam sub-sub fungsi yang dilakukan karena, *pertama*, penguraian pekerjaan dikalangan sebuah regu menghendaki, lalu pekerjaan itu harus dibagi-bagi. *Kedua*, juru pekerjaan mewajibkan satuan-satuan tugas yang minim. Kelompok aktivitas kerja dibentuk atas dasar persamaan pekerjaan

maupun efisiensi, yakni fungsi tertentu, apabila ditempatkan di dalam kelompok yang terlaksana dengan baik.

Hubungan yang merupakan bagian penting dalam pengorganisasian. Contohnya pegawai dengan pekerjaan, interaksi pegawai dengan yang lain dari satuan unit pekerjaan dengan pekerja lainnya, merupakan isu yang menentukan pengorganisasian. Keselarasan dan kesatuan usaha mungkin hanya kalau hubungan-hubungan ini baik. Kebanyakan persoalan dalam pengorganisasian, sampai beberapa jauh, mengaitkan kesulitan-kesulitan hubungan.

Pegawai atau *employes* merupakan subjek yang mengerjakan tugas/pekerjaan-pekerjaan organisasi. Menurut kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Melalui pengorganisasian SDM ini kami memberikan penugasan kepada masing-masing orang sehingga memiliki tupoksi. Penugasan akan memberikan penetapan sepenuhnya terhadap perhatian pegawai, perilaku, pengalaman dan kecakapan. Penetapan ini merupakan alat vital dalam mengorganisir penugasan pada seseorang yang terdiri dari suatu bagian dari pekerjaan divisi kerja organisasi meliputi dalam beberapa hal (KPNH, 19 Juli 2021).

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di atas, dapat diketahui informasi bahwa sebelum pelaksanaan program pengembangan SDM (guru/ustadz) di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung

Sruti Kebumen dilakukan pengorganisasian dalam bentuk kepanitiaan yang nantinya akan bertanggungjawab dalam pelaksanaan kegiatan. Memberikan penugasan kepada masing-masing orang, sehingga memiliki tupoksi. Komponen-komponen pengorganisasian, yaitu pekerjaan (*work*), pegawai-pegawai (*employes*), hubungan-hubungan (*relationships*), dan lingkungan (*enviromtment*).

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Hasil temuan penelitian di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu tentang pengorganisasian SDM berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pimpinan pondok serta berdasarkan observasi dan dokumentasi bahwa yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengorganisasian adalah pimpinan pondok dengan membentuk suatu tim. Selanjutnya bekerja sama dengan tim yang telah ditunjuk melakukan atau membuat perencanaan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tim yang ditunjuk tentunya adalah orang-orang yang kompeten dan profesional.

Pengorganisasian merupakan kegiatan mengalokasikan dan mengkombinasikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada pembagian dan spesialisasi pekerjaan disini, dimana masing-masing bagian

harus mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan. Ada beberapa langkah yang ditempuh oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang dalam pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan, di antaranya:

(a) Mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilakukan

Dalam kegiatan ini pondok pesantren membuat daftar bahan, pekerjaan dan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pondok pesantren. Daftar itu kemudian dikelompokkan sesuai bagian-bagian yang ada dalam organisasi.

(b) Mengalokasikan sumber daya yang tepat sesuai sasaran operasional

Kegiatan ini dilakukan untuk memastikan setiap pekerjaan dilakukan oleh bagian yang sesuai bidang pekerjaannya. Misalnya, pencatatan keuangan dikerjakan oleh bagian bendahara pondok. Kegiatan ini juga dilakukan untuk memastikan tiap bagian langsung bekerja secara simultan dan menjalin jadi satu rangkaian proses berkesinambungan.

(c) Mendelegasikan otoritas dan menumbuhkan tanggung jawab

Dalam kegiatan ini, pimpinan pondok pesantren memberikan keleluasaan pada tim bagian untuk memutuskan sendiri apa saja yang harus dilakukan agar suatu pekerjaan benar-benar produktif.

Dalam membuat penyusunan pengorganisasian di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yang dilakukan selama ini dengan cara analisis volume dan beban pekerjaan, yaitu pimpinan pondok bersama tim melakukan usaha untuk memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan jumlah dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategi dan rencana operasional. Kemudian menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja yaitu kebutuhan guru dan karyawan untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang dalam hal ini dirapatkan dalam rapat anggaran belanja. Rapat tersebut dihadiri oleh kepala sekolah, pengurus komite, termasuk di dalamnya kepala tata usaha dan bendahara (PPAK, 19 Juli 2021).

Pengorganisasian SDM juga dilakukan melalui beberapa tahapan seperti menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM, mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai SDM, mengelompokkan data dan informasi tersebut, kemudian menganalisisnya, menetapkan beberapa alternatif yang kira-kira sanggup ditempuh, memilih

alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada, kemudian menginformasikan rencana terpilih kepada para guru dan karyawan agar direalisasikan yang dalam hal ini semuanya dijabarkan dalam tupoksi (tugas pokok dan fungsi) atau tugas pokok dan beban kerja kemudian mencari personil untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan. Selanjutnya tupoksi (tugas pokok dan fungsi) atau tugas pokok dan beban kerja ini dijabarkan dalam tugas tahunan untuk guru dan karyawan yang kemudian dimasukkan dalam SK pembagian tugas yang dirapatkan dalam awal tahun pelajaran baru/semester gasal. Rapat tersebut dihadiri oleh semua personalia yaitu guru dan karyawan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan (KYNI, 19 Juli 2021).

Dalam membuat tupoksinya (tugas pokok dan fungsi) tentunya terlebih dahulu merumuskan beban kerjanya seperti apa saja, baru kemudian mencari dan memilih personil atau tenaga kerja yang tepat untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Dalam melakukan pengisian personil, di samping berdasarkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman, juga mempertimbangkan prestasi kerja dan keterampilannya. Karena antara guru/ustadz dan karyawan tentunya memiliki beban kerja yang berbeda meskipun dalam satu lembaga atau satu organisasi yang sama yaitu lembaga

atau organisasi pendidikan. Namun pekerjaan yang dilakukan antara keduanya sangatlah berbeda sehingga dalam melakukan pengisian personil harus benar-benar disesuaikan dengan beban pekerjaannya. Guru adalah tenaga kerja yang bertugas sebagai pendidik peserta didik yang dalam hal ini adalah dalam kegiatan belajar mengajar. Sedangkan karyawan adalah tenaga kependidikan yang bertugas mengurus administrasi lembaga pendidikan dan urusan kebersihan serta keamanan pondok.

Pertimbangan yang dijadikan dasar dalam melakukan analisis pekerjaan antara lain jumlah kelas, jumlah guru, jumlah kegiatan dan program yang harus disesuaikan, disamping itu perlu tambahan dukungan sarana prasarana serta kekuatan finansial dalam rangka mencapai tujuan (PPAK, 19 Juli 2021).

Setelah kebutuhan-kebutuhan terhadap SDM dapat dirumuskan dan diorganisasikan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis pekerjaan atau jabatan dan klasifikasi pekerjaan. Analisis pekerjaan atau jabatan juga sebagai salah satu dari pengorganisasian sumber daya manusia. Analisis pekerjaan (*job analysis*) merupakan dasar dari bangunan sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM). Semua subsistem dan aktivitas MSDM ini berasal dari hasil analisis pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan adalah penelitian untuk mengumpulkan informasi mengenai

pekerjaan untuk dipergunakan dalam aktivitas manajemen organisasi yang dalam hal ini organisasi pendidikan.

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan proses menghimpun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Analisis pekerjaan ini seharusnya dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selama ini selalu melakukan analisis pekerjaan dan pengorganisasian SDM karena setiap tahunnya kementerian agama juga selalu meminta hasil analisisnya untuk dilaporkan (KYNI, 19 Juli 2021).

Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan yang selama ini yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan adalah melalui beberapa tahapan, antara lain: (a) pembuatan *draft* atau rancangan pekerjaan oleh kepala Sekolah dengan tim yang ditunjuk (b) pembahasan dalam rapat pembagian tugas, (c) rapat pembagian tugas pada

awal tahun ajaran baru, (d) pembuatan dan penetapan SK (PPAK, 19 Juli 2021).

Adapun *draft* atau konsep awal tentang analisis pekerjaan dan pengorganisasian SDM yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen dalam pondok, mulai dari pimpinan pondok hingga level paling bawah tidak semata-mata dirumuskan atau disusun oleh pimpinan pondok secara satu pihak tetapi dirumuskan dan disusun bersama tim yang telah dibentuk. Rancangan *draft* tersebut sebelum di SK kan terlebih dahulu dibahas dalam rapat pembagian tugas pada awal tahun yang dihadiri oleh semua personalia pondok yaitu semua guru/ustadz dan karyawan. Setelah *draft* atau rancangan tersebut dibahas bersama dan semua guru/ustadz dan karyawan sudah memahami dan mengetahui pekerjaannya masing-masing langkah selanjutnya adalah pembuatan surat keputusan (SK).

Setiap pekerjaan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, sehingga dia menuntut pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang berbeda-beda pula. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa antara guru/ustadz dan karyawan memiliki deskripsi pekerjaan dan tugas masing-masing yang berbeda. Sebelum pihak manajemen dalam hal ini pimpinan pondok dan tim menganalisis tipe guru/ustadz

dan karyawan yang diharapkan atau yang dibutuhkan untuk mengisi sebuah jabatan, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah melihat apa yang sebenarnya dituntut dari setiap masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam pondok. Tentunya hal ini hanya dapat dicapai melalui deskripsi pekerjaan sebagai produk akhir dari analisis dan uraian pekerjaan atau jabatan. Deskripsi pekerjaan merupakan rumusan tertulis yang menjelaskan tentang tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain mengenai pekerjaan.

Setelah semua rangkaian dari proses rekrutmen sampai seleksi dianggap selesai, maka langkah terakhirnya adalah penempatan. Adapun kaitanya dengan penempatan bagi tenaga kerja baru yaitu yang sudah lolos seleksi dan dinyatakan diterima menjadi guru/ustadz atau karyawan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ini dilakukan melalui dua model, yaitu: *Pertama*, dengan cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen guru/ustadz. *Kedua*, dengan cara melalui pemagangan atau uji coba pegawai selama tiga bulan dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon pegawai (PPAK, 19 Juli 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dilakukan melalui beberapa tahapan seperti menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM, mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai SDM, mengelompokkan data dan informasi tersebut, kemudian menganalisisnya, menetapkan beberapa alternatif yang kira-kira sanggup ditempuh, memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada, kemudian menginformasikan rencana terpilih kepada para guru dan karyawan agar direalisasikan yang dalam hal ini semuanya dijabarkan dalam tupoksi (tugas pokok dan fungsi) atau tugas pokok dan beban kerja kemudian mencari personil untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan. Selanjutnya tupoksi (tugas pokok dan fungsi) atau tugas pokok dan beban kerja ini dijabarkan dalam tugas tahunan untuk guru dan karyawan yang kemudian dimasukkan dalam SK pembagian tugas yang dirapatkan dalam awal tahun pelajaran baru/semester gasal.

c) Pelaksanaan SDM/Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Upaya pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dalam mengembangkan profesionalisme pengajar dan tenaga kependidikan dengan mengikutkan sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai dengan level amanah yang dikerjakannya, pelatihan peningkatan profesionalisme pengajar dan tenaga kependidikan di lembaga ini tidak hanya di internal lembaga saja, bahkan pelatihan-pelatihan yang dilakukan kemenag, serta lembaga-lembaga lainnya sering dilibatkan SDM lembaga pondok pesantren tersebut.

Secara umum, pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dari proses perekrutan, penyeleksian, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi sudah dilaksanakan dengan baik, namun pelaksanaannya masih sederhana.

Hasil yang diperoleh mengenai pelaksanaan pengelolaan SDM di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ialah proses perekrutan yang dilakukan adalah berdasarkan lamaran yang masuk, setelah itu calon karyawan diseleksi, seleksi dilakukan atas lamaran, bila calon karyawan memenuhi persyaratan kualifikasi, maka calon karyawan tersebut dapat

lolos seleksi. Setelah diseleksi, karyawan melakukan magang dan orientasi selama beberapa tahun (1-2 tahun), kemudian diadakan penilaian terhadap kinerjanya selama melakukan magang dan pada masa orientasi, jika selama magang dan berorientasi, calon karyawan tersebut kinerjanya baik (dapat melakukan tugas dengan baik, maka akan dinyatakan diterima sebagai karyawan baru. Dalam masa orientasi calon karyawan melakukan pengenalan terhadap rekan kerja, lingkungan kerja, lay out/tata letak pondok pesantren, peralatan dan fasilitas yang ada serta kondisi pondok pesantren lainnya. Pelatihan dan pengembangan juga dilakukan.

Dalam perekrutan sumber daya manusia, ada beberapa hal yang melatar belakangi pentingnya rekrutmen di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren. Faktor yang mendasari adalah adanya keinginan dari pihak pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren menyelenggarakan pendidikan yang berbasis pesantren dengan perpaduan berbagai macam pendidikan keterampilan yang berorientasi pada ketersediaan tenaga kerja terampil dan berbudi luhur. Membuka lapangan pekerjaan bagi keluarga, alumni, dan warga sekitar yang mempunyai kemampuan dalam bidang pendidikan.

Pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dalam rekrutmen lebih mengutamakan alumni dibandingkan non

alumni hal tersebut apabila para alumni yang ada telah mempunyai keterampilan yang dibutuhkan oleh pesantren, dan apabila para alumni belum ada yang mempunyai ketrampilan yang sesuai maka baru mengambil dari luar lingkungan pesantren seperti warga sekitar yang telah mengajukan lamaran dan memenuhi persyaratan yang ada.

Adapun proses rekrutmen tenaga pendidik dan pengurus di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini adalah: *Pertama*, pengadaan sumber daya manusia yaitu dengan membuka peluang bagi santri dan alumni jika yang dibutuhkan tenaga pengurus sedangkan bagi alumni serta warga sekitar yang berada di luar lingkup pesantren dibuka peluang untuk bergabung jika yang dibutuhkan tenaga pendidik madrasah diniyah.

Kedua, memilih orang yang sesuai dengan kebutuhan pesantren dengan wawancara (*interview*) seperti yang diutarakan pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Kalau yang di butuhkan guru khafidzul qur'an ya yang kami pilih orang yang telah lulus seleksi yaitu orang yang hafal al-qur'an dengan baik dan bisa membimbing para santri untuk menghafal (PPRT, 26 Juli 2021).

Ketiga, mengadakan seleksi, adapun kegiatan dalam seleksi tersebut adalah bagi calon tenaga guru menyeleksi surat lamaran dan data kualifikasinya, membaca al-qur'an, praktek

untuk menjadi imam dalam shalat berjamaah dan memimpin doa bersama.

Keempat, setelah seleksi di lakukan dan mendapatkan orang yang sesuai dengan yang diinginkan maka selanjutnya adalah pengangkatan pengurus sesuai dengan tugas dan wewenang yang akan diberikan.

Kelima, setelah dilakukan pengangkatan selanjutnya diberi Orientasi bagi para pengurus dan tenaga guru baru yaitu meliputi bagi pengurus baru, dikarenakan para pengurus adalah para alumni dan para santri senior, maka orientasi hanya sekedar memberikan pengetahuan tentang tugas-tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan bagi tenaga guru baru yang non alumni orientasi yang di berikan adalah meliputi pengetahuan tentang pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mulai dari sejarah serta orang-orang yang ada sebelumnya, memperkenalkan nama-nama orang yang berada di struktur organisasi, memperkenalkan fasilitas-fasilitas yang ada di pesantren, dan kebijakan-kebijakan yang ada di pesantren beserta peraturan-peraturan yang ada.

Secara keseluruhan hal yang menyangkut perekrutan di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren dilihat dari proses langkah-langkah dalam pengadaan atau perekrutan adalah sebagai berikut: (a) peramalan kebutuhan tenaga kerja,

(b) penarikan, (c) seleksi, (d) penempatan, orientasi, dan induksi karyawan (PPRT, 26 Juli 2021).

Meskipun sebagian para calon tenaga pengurus dan tenaga pengajar di pesantren ini adalah juga dari keluarga *ndalem* atau keluarga dari pengasuh pondok, namun demikian tetap saja masih diberlakukan sistem penyaringan dan seleksi dengan penilaian yang sesuai dengan jabatan dan tugas yang akan diberikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pelaksanaan pengembangan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan mengikutkan sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai dengan level amanah yang dikerjakannya, pelatihan peningkatan profesionalisme pengajar dan tenaga kependidikan di lembaga ini tidak hanya di internal lembaga saja, bahkan pelatihan-pelatihan yang dilakukan kemenag, serta lembaga-lembaga lainnya sering dilibatkan SDM lembaga pondok pesantren tersebut.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pelaksanaan pengelolaan SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi kegiatan sebagai berikut:

- (a) Perencanaan SDM, yang dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian dengan memperhatikan ciri khas pondok.
- (b) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi.
- (c) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur professional.
- (d) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja.
- (e) Pelatihan, pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk pondok pesantren maupun personel.
- (f) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif.
- (g) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional.
- (h) Pemberian Kompensasi.

Selanjutnya, dalam rangka pengembangan SDM di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen upaya yang dilakukan adalah diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk para pengurus dan tenaga guru dengan tujuan untuk mewujudkan sumber daya manusia yang

memadai dalam mencapai visi, selain para pengurus dan ustad-ustadz pondok pesantren, sebagian pelatihan dan pendidikan juga dibuka untuk para guru di sekitar lingkungan pondok pesantren.

Seperti yang telah terselenggara di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen diadakan pelatihan untuk menjadi *trainer* bagi seluruh anggota pondok pesantren tak terkecuali.

Untuk menambah ilmu para penghuni pondok ini tidak terkecuali guru/ustadz, pengurus, santri semua diarahkan untuk ikut pelatihan ini dengan tujuan agar para pengurus dan guru/ustadz di sini bisa melatih diri sendiri dan murid-muridnya, sudah enam bulan yang lalu tepatnya bulan Desember (KPNH, 26 Juli 2021).

Adapun kegiatan dalam pelatihan itu adalah: (a) membentuk kekuatan (Pimpin Yakin) meliputi: menemukan jati diri, membangun motivasi diri untuk berjuang di jalan islam, memahami potensi diri, memahami hukum kekekalan energi, menemukan kunci gembok mental. (b) melejitkan kekuatan (Pimpin Aksi) meliputi: memahami kekuatan kerja, keras, kerja cerdas dan kerja iklas, meningkatkan “3 As” (kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas), menentukan mesin kecerdasan masing-masing santri (*sensing, intuiting, thinking, feeling, atau instinct*), (c) menjaga kesucian aksi (Pimpin Pekerti) meliputi: memahami sikap dan perilaku positif, produktif dan kontributif, TOT (*training of trainer*), *quantum writing* (sebagai bekal dan tugas

akhir dari pelatihan dan juga sebagai evaluasi dari pelatihan). Dan untuk waktu pelatihan hanya diselenggarakan dalam waktu satu minggu pada saat para santri mengalami masa senggang dari sekolah formalnya.

Selain diadakanya pelatihan yang seperti disebut di atas pondok pesantren pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen juga mengarahkan para pendidik yang ada di pesantren untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan seperti pelatihan guru pendidikan qur'an dan pelatihan guru madrasah diniyah yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan para pendidik dalam menyampaikan materi ajar kepada para santri atau peserta didik dengan cara sistematis, hal tersebut juga disampaikan oleh pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen bahwa:

Para ustadz dan ustadzah yang ada di pesantren ini terutama para guru/ustadz diniyah dianjurkan juga untuk mengikuti yang namanya pelatihan guru qur'an dan pelatihan guru diniyah di luar pondok karena agar para guru/ustadz dapat memberikan materinya secara teratur (PPNH, 26 Juli 2021).

Dan semua tenaga pengajar di pelatihan tersebut di undang khusus dari luar lingkup pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa, tujuan dari pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini adalah untuk memenuhi kebutuhan yang mendesak bahwa

penyelenggaraan pendidikan pesantren juga harus di dukung oleh tersedianya guru secara memadai baik secara kualitatif (profesional) dan kuantitatif (proporsional), hal ini di tunjukan oleh penguasaan para guru di pesantren tidak saja terhadap isi bahan pelajaran yang diajarkan, tetapi juga teknik-teknik mengajar baru yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pelaksanaan dan pengembangan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen upaya yang dilakukan adalah diselenggarakanya pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk para pengurus dan tenaga guru dengan tujuan untuk mewujudkan sumber daya manusia yang memadai dalam mencapai visi, selain para pengurus dan ustad-ustadz pondok pesantren, sebagian pelatihan dan pendidikan juga dibuka untuk para guru di sekitar lingkungan pondok pesantren.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Setelah diamati mulai dari awal sistem manajemen SDM yang sudah disusun begitu bagus ternyata kompensasi yang diberikan lembaga ini relatif rendah, terutama *bisyaroh* yang diberikan kepada guru/ustadz ponpes yaitu sebesar Rp. 5.000/jam, padahal menurut analisis peneliti banyak komponen

yang belum terdani seperti: ATK, pemeliharaan, pengadaan belanja modal, *bisyaroh* pengurus (HD, 26 Juli 2021).

Menurut pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, mengatakan bahwa:

Pelaksanaan pengadaan atau rekrutmen sumber daya manusia pada pondok pesantren yang dilaksanakan dengan dua sistem yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka jika pengurus atau ustadz-ustadzah yang dibutuhkan lebih dari tiga orang, tetapi jika di bawah tiga orang maka penarikan pengurus atau ustadz-ustadzah hanya dilakukan oleh kepala pondok pesantren dengan merekrut santri senior yang mampu melaksanakan tugas dengan baik (PPAK, 26 Juli 2021).

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pondok pesantren dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren. Dalam pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Jadi apabila ada kebijakan baru tentang pelatihan, maka di dalam pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan diadakan pelatihan bagi pengurus dan ustadz-uastadzah dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja pengurus dan ustadz-ustadzah. Selain itu, usaha pengembangan sumber daya manusia juga dilaksanakan di luar pondok yaitu dengan pendelegasian personil untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, diklat, seminar dan lain sebagainya yang berkenaan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Menurut sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan:

Pemberian kompensasi pada pengurus atau ustadz-ustadzah pondok pesantren didasarkan pada berapa banyak pelajaran yang di ambil dan jam yang dihabiskan dalam membina dan mendidik santri (SPAK, 26 Juli 2021).

Pelaksanaan integrasi di pondok pesantren berjalan dengan baik. Keberhasilan ini terlaksana karena komunikasi yang baik antara pengasuh maupun ustadz-ustadzah dengan membuat peraturan-peraturan baku baik formal maupun non formal dan menerapkan semua peraturan-peraturan dengan penuh tanggungjawab. Pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang meliputi kesejahteraan dan kesehatan kerja dilakukan oleh pondok pesantren dengan memberikan pelayanan kesehatan gratis, sedangkan untuk kesejahteraan pengurus atau ustadz-ustadzah mendapatkan tunjangan-tunjangan berupa pendidikan gratis bagi keluarganya.

Pelaksanaan pengelolaan SDM di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

(a) Perencanaan kebutuhan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan upaya yang dilakukan dalam rangka menyiapkan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Perencanaan yang meliputi rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan. Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia akan mendapatkan manfaat yang sesuai dengan misi

atau visi organisasi yang diembannya. Perencanaan yang dimaksud merupakan proses menetapkan prioritas, rencana dan kegiatan dalam pengelolaan tenaga kerja harus selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan yang fokusnya adalah untuk mendapatkan orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.

Seperti data yang diperoleh dari pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang, bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting, karena itu perlu dikaji secara menyeluruh kebutuhan organisasi yang terkait dengan guru dan tenaga kependidikan. Tahapan-tahapan yang dilakukan yaitu: (1) melakukan analisis kebutuhan (*need analysis*) berdasarkan evaluasi diri pondok, (2) disesuaikan dengan standar nasional pendidikan khusus pada standar pendidik dan kependidikan, (3) menggunakan instrumen untuk membedah permasalahan dan kelemahan pada bagian mana saja, sehingga dapat diketahui bagian mana saja yang membutuhkan, (4) setelah melakukan analisis, maka dilanjutkan dengan rekrutmen, dan (5) Menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah akan pemenuhan kekurangan pegawai.

(b) Seleksi SDM

Pelaksanaan seleksi SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang dilakukan dengan: (1) seleksi yang dilaksanakan secara terbuka, (2) menggunakan internal sekolah dari tim manajemen mutu, humas, dan ketua program keahlian, dan kepala tata usaha, (3) membentuk tim panitia seleksi, (4) mendatangkan tim psikotes dari luar sekolah, (5) hasil seleksi tersebut ditindaklanjuti dengan penerbitan surat keputusan bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

(c) Pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan SDM

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu bentuk program pengembangan sumber daya manusia (*personal development*). Salah satu program pengembangan SDM di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang adalah memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk belajar dan/atau melanjutkan studi, juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk berinovasi dan ikut serta dalam setiap kegiatan sekolah baik pengiriman diklat dan pelatihan.

(d) Memberikan motivasi SDM

Motivasi SDM dimaksudkan untuk memberikan daya atau kegairahan bekerja kepada pegawai bersangkutan agar

pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya, sehingga visi misi organisasi dapat dicapai. Dalam memberikan pemotivasian kepada SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang dilakukan dengan terobosan dan upaya di antaranya: 1) pelibatan dan mengikutsertakan semua tenaga kependidikan pada setiap kegiatan pondok, 2) membangun komunikasi yang baik antar semua SDM/tenaga kependidikan dengan sistem informasi yang transparan, sehingga apa yang ingin dicapai atau cara-cara pencapaian dan kendala yang sekiranya ada akan dihadapi secara bersama-sama. Motivasi tersebut dilakukan agar SDM/tenaga kependidikan bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan.

Ada dua macam pemotivasian yang dilakukan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang, yaitu: (1) motivasi *financial* yaitu dorongan yang diwujudkan dengan memberikan imbalan financial kepada karyawan (guru dan tenaga kependidikan) imbalan tersebut yaitu kompensasi, (2) motivasi *nonfinancial*, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk *financial*/uang, tetapi berupa pujian, penghargaan, pendekatan dan lain sebagainya.

(e) Memberikan kompensasi

Pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan dengan memberikan kompensasi seperti tunjangan kinerja, insentif kerja, dan sebagainya dengan jumlah yang diterima oleh masing-masing guru dan tenaga kependidikan tidak sama karena berdasarkan pangkat dan jabatan, jumlah jam mengajar dan supervisi kegiatan belajar mengajar (KBM), dan tunjangan kinerja daerah dihitung berdasarkan kehadiran dan dibayarkan pada pertengahan bulan setiap bulannya. Itu semua dimaksudkan untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada guru dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya, selain itu ada tunjangan hari raya, dan honor-honor dari kegiatan pondok. Selain *financial* juga diberikan *nonfinancial* di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang seperti pemberian penghargaan kepada SDM/tenaga kependidikan yang berprestasi dan *punishment* bagi guru dan tenaga kependidikan yang kurang disiplin berupa teguran secara lisan dan tertulis. Itu semua dimaksudkan untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada SDM/tenaga

kependidikan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Dalam menjaga dan mengembangkan kondisi fisik, mental, sikap, dan perilaku pendidik dan tenaga kependidikan agar tetap loyal dan bekerja produktif serta menciptakan suasana harmonis untuk menunjang tercapainya tujuan dan Visi Misi pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang, maka dilakukan juga hal-hal yang penting dalam memberikan kesehatan dan keselamatan bekerja, komunikasi yang baik antar semua keluarga besar pondok pesantren, dan hubungan kerjasama yang terjalin dengan baik. Semua itu diwujudkan dengan melakukan beberapa hal sebagai berikut: 1) disediakan dana sosial bagi guru dan tenaga kependidikan yang menikah, melahirkan, sakit dan meninggal, 2) untuk memberikan rasa aman di lingkungan kerja, sekolah melibatkan tenaga pengaman (SATPAM), 3) *refrehsing* yaitu kegiatan *study tour*, *table manner* dihotel untuk menunjang *performance* dalam bekerja, 4) pengadaan baju seragam, Jika ada salah satu personil yang sakit, maka semua guru-guru menjenguk dan sekolah juga membantu dengan biaya untuk berobat serta sumbangan. Selain itu, kegiatan waktu luang para personil pondok pesantren juga dimanfaatkan untuk

berkumpul untuk saling bergaul bersenda gurau dan sangat mengembirakan.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sudah melaksanakan rekrutmen dengan baik, yaitu membagi tahapan-tahapannya menjadi empat (identifikasi tenaga pendidik, sumber calon, metode rekrutmen, penawaran lowongan), sehingga jumlah guru sudah sesuai dengan jumlah murid yang ada dengan kualifikasi yang tepat dan sesuai *job*. Jika dianalisis pelaksanaan seleksi di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan cukup sederhana.

Dari hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sudah melaksanakan orientasi, walaupun dengan metode sederhana dan biaya yang relatif murah tetapi tujuan orientasi (induksi) dapat tercapai. Walaupun pelatihan yang dilaksanakan Ponpes sudah ada dan dapat sesuai dengan tujuan tetapi tidak ada salahnya jika pengurus pondok mengetahui langkah-langkah penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan seperti yang diungkapkan Sirait (2006: 104), agar pelatihan menjadi lebih fokus sesuai dengan kebutuhan Ponpes.

d) Pengendalian SDM/Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengendalian sumber daya manusia diartikan sebagai pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara. Terdapat empat langkah dalam pengendalian SDM di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditentukan dan mengambil tindakan koreksi (perbaikan) jika terjadi penyimpangan.

(a) Menetapkan Standar (*Establishing Standards*)

Standar disini adalah sasaran atau target yang harus dicapai dalam menjalankan fungsi manajemen. Standar ini akan digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu unit kerja, departemen ataupun pondok pesantren secara keseluruhan. Standar tersebut diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu *Tangible* dan *Intangible*.

- i. *Tangible* (terukur atau nyata) – *Tangible* adalah standar yang dapat diukur dan nyata. Biasanya disebut juga dengan Standar yang terukur (*Measurable Standards*). Standar Terukur yang ditentukan oleh Manajemen dapat berupa Standar waktu yang harus dicapai (*Time*), standar

biaya (*Cost*), standar penjualan (*Sales*), standar pangsa pasar (*Market Share*), standar produktivitas (*Productivity*) hingga laba yang harus dicapai (*Profit*).

- ii. *Intangible* (Tidak Terukur atau tidak berwujud) – Intangible adalah standar yang tidak dapat diukur secara moneter ataupun angka. Standar Intangible ini lebih sulit diukur jika dibandingkan dengan standar tangible. Contohnya Standar Intangible seperti sikap dan tingkah laku seorang karyawan, penyimpangan pekerjaan seorang karyawan, ataupun kreativitas karyawan.

(b) Mengukur Kinerja (*Performance Measurement*)

Unit/satuan atau tolak ukur telah terdefinisi dengan baik dan seragam sepanjang proses pengukuran atau penilaian ini. Kegiatan ini dilakukan dengan melihat perencanaan yang telah dibuat dan realitas yang terjadi. Misalnya, jika menentukan standar produktivitas adalah dalam bentuk satuan persentasi (%).

(c) Membandingkan kinerja aktual dengan Standar yang ditentukan (*Comparison of actual and standard performance*)

Langkah penetapan standar dan langkah pengukuran kinerja ini dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dengan melakukan perbandingan antara

perencanaan yang telah dibuat dengan kinerja aktual. Hal tersebut untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan ataukah tidak.

(d) Mengambil tindakan koreksi/perbaikan (*Taking Corrective Action*)

Begitu penyimpangan dan penyebab penyimpangan diketahui, tahap selanjutnya adalah mengambil tindakan perbaikan. Jika penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan kecil yang masih dapat diterima maka tidak perlu melakukan tindakan korektif. Namun jika penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan besar yang telah melampaui batas yang dapat diterima maka harus segera mengambil tindakan perbaikan dan mengambil tindakan-tindakan pencegahan supaya tidak terjadi lagi dikemudian hari.

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam pelaksanaan program di sekolah, karena semua fungsi terdahulu baik perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengendalian. Setiap pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia, pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bersama

yayasan melakukan pengawasan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Pengendalian secara langsung dilakukan dengan melihat proses pelaksanaan kegiatan di lapangan, sedangkan pengendalian secara tidak langsung dengan melalui laporan panitia pelaksana kegiatan (PPRT, 02 Agustus 2021).

Evaluasi pengembangan SDM pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren meliputi: (a) pondok pesantren memanfaatkan momen pertemuan rutin yang dilaksanakan setiap minggu atau bulannya untuk mengevaluasi setiap program pengembangan yang telah dilaksanakan, (b) kegiatan evaluasi melibatkan seluruh komponen yang ada dipesantren, (c) hirarki keputusan pada struktur birokrasi menjadikan kiai sebagai puncak pengambilan keputusan, (d) kharisma kiai menjadi legalitas bagi setiap aturan-aturan yang harus dipatuhi oleh warga pesantren, (e) buku poin sebagai salah satu alat kontrol bagi setiap aktivitas yang dilakukan oleh santri maupun ustadz, (f) faktor kedisiplinan menjadi permasalahan yang paling sering muncul dalam setiap proses pengembangan yang dilaksanakan, (g) optimalisasi peran dan tanggung jawab masing-masing kepala lembaga untuk mengontrol setiap proses yang berlangsung di pesantren, (h) perubahan sikap dan perilaku SDM dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya di pesantren menjadi aspek evaluasi hasil pengembangan, (i) meningkatnya motivasi SDM untuk terus meningkatkan

kemampuannya dalam proses pembelajaran menjadi salah satu ukuran keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan, dan (j) jumlah santri terus meningkat setiap tahunnya membuktikan eksistensi pesantren sebagai dampak program pengembangan yang telah dilaksanakan (PPRT, 02 Agustus 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan melakukan pengawasan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengendalian secara langsung dilakukan dengan melihat proses pelaksanaan kegiatan di lapangan, sedangkan pengendalian secara tidak langsung dengan melalui laporan panitia pelaksana kegiatan. Pengendalian juga dilakukan dengan melakukan evaluasi SDM pondok pesantren.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengendalian SDM/tenaga kependidikan merupakan semua usaha yang dilakukan oleh pondok pesantren yang mencakup metode, prosedur dan strategi yang mengacu pada efisiensi dan efektivitas operasional pondok pesantren, agar dipatuhinya kebijakan manajemen serta tercapainya tujuan pondok pesantren. Adanya pengendalian ini dalam rangka mencapai keefektifan dan keefisienan kinerja dari pondok

pesantren yang dalam pembahasan ini berkenaan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari pondok pesantren. Metode pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi:

- (a) Pengawasan langsung, yang dilakukan sendiri secara langsung oleh pimpinan pondok pesantren. Melakukan pemeriksaan pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai yang di kehendaki, pengendalian ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat (*on the spot observation*) dan laporan diterima (*on the spot report*).
- (b) Pengawasan tidak langsung, yang dilakukan secara jarak jauh artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahannya. Laporan ini dapat lisan maupun tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil – hasilnya.

Kemudian, jika ditinjau dari sifat dan waktu, maka pengendalian SDM di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dibedakan menjadi lima macam:

- (a) *Preventive control* yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan untuk menghindari terjadinya penyimpangan – penyimpangan dalam pelaksanaannya. Ini

merupakan pengendalian terbaik karena dilakukan sebelum terjadinya kesalahan.

- (b) *Repressive control* yaitu pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan, dengan tujuan agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai yang di harapkan.
- (c) Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
- (d) Pengendalian berkala, pengendalian yang dilakukan secara berkala, misnya perbulan atau per semester dan lain – lain.
- (e) Pengendalian mendadak yaitu pengewasan yang di lakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan – peraturan.

Serangkaian suatu kegiatan memerlukan adanya pengendalian. Hal tersebut bertujuan untuk mengintrospeksi kekurangan dan dijadikan pedoman dimasa yang akan datang. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen juga melakukan sebuah pengendalian. Bentuk pengendalian yang dilaksanakan pondok pesantren adalah sebagai berikut:

Benar ada, pengendalian SDM pada pondok pesantren menekankan pada perubahan sikap dan perilaku tenaga pengajar ataupun *mudabbir* dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya. Selanjutnya pengendalian/evaluasi melalui pemanfaatan momen-momen pertemuan rutin menjadi salah satu wadah untuk mengevaluasi setiap program

yang sudah dan sedang dilaksanakan (PPNH, 02 Agustus 2021).

Pernyataan tersebut di dukung oleh pernyataan kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yang mengungkapkan bahwa:

Evaluasi setelah dilaksanakan pelatihan kami langsung di amati dalam kegiatan sehari-hari, kalau missal setelah mengikuti pelatihan tidak ada perubahan, seperti contoh cara mengajar, nanti dari kepala madrasah memanggil kami dan menegur langsung (PPNH, 02 Agustus 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu dilakukan melalui pengamatan langsung dari perubahan sikap dan perilaku. Pengendalian terhadap perilaku sebagai hasil dari program pengembangan yang dilaksanakan menjadi faktor utama penilaian keberhasilan program yang dijalankan. Pengendalian/evaluasi dilaksanakan dengan memanfaatkan pertemuan rutin. Dalam hal ini keterlibatan seluruh komponen yang ada di pondok pesantren untuk melakukan evaluasi sebagai bentuk kepedulian terhadap kondisi yang terjadi di pondok pesantren.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pengendalian SDM atau Pendidik dan Tenaga Kependidikan merupakan tahapan terakhir dari proses pengembangan SDM. Pengendalian bertujuan untuk melihat

efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM terhadap peningkatan keilmuan, ketrampilan, dan sikap pada diri peserta.

Menurut salah satu guru/ustadz pondok pesantren Al Kamal

Kuwarasan:

Setelah pengembangan SDM dan pelatihan dilakukan, pada hari itu juga kami akan sebar penilaian kepada seluruh peserta dan kepada pemateri. Penilaian ini nantinya akan melihat efektivitas pelatihan dan saran-saran yang diberikan untuk pengembangan pelatihan selanjutnya. Supervisi yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit, juga sangat membantu sekali untuk melihat efektivitas pelatihan yang telah dilakukan, dan sebagai analisis kebutuhan pengembangan SDM yang akan dilakukan pada tahun selanjutnya (GPAK, 02 Agustus 2021).

Pendapat beliau dikuatkan oleh pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dalam wawancara di kantor laboratorium, beliau mengungkapkan bahwa evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan, evaluasi ini dilakukan dengan mengisi form evaluasi yang telah disebar oleh bagian SDM setelah acara selesai, beliau mengungkapkan sebagai berikut:

Ada pak, biasanya kita dikasih *form* untuk menilai materinya, penyampaiannya, alat pendukung yang dipakai, dan kita punya masukan dan saran apa kita tulis disitu. Kalau disini biasanya ada laporan bulanan, semesteran, dan tahunan program, program itu tercapainya berapa persen itu ada (PPAK, 02 Agustus 2021).

Lebih lanjut dikemukakan bahwa evaluasi dilakukan dalam dua tahap, yaitu: (a) evaluasi pra pelatihan; dan (b) evaluasi pasca tiga bulan. Evaluasi pasca pelatihan dilakukan untuk melihat efektivitas pelatihan, yang meliputi evaluasi

program pelatihan, evaluasi fasilitator, dan feedback bagi pelaksanaan evaluasi selanjutnya. Sementara itu evaluasi pasca tiga bulan dilakukan untuk melihat perubahan yang terjadi pada diri peserta, evaluasi ini dilakukan oleh kepala unit masing-masing yang dikoordinir oleh bagian SDM.

Ada evaluasi pra pelatihan SDM, dan ada juga evaluasi pasca tiga bulan yang akan diisi oleh kepala bagian masing-masing. Kalau dalam evaluasi ini pelatihan yang dilakukan efektif, maka akan ada kontinuitas pelatihan ke depan, tetapi kalau negatif akan kami kaji ulang problemnya dimana” (PPAK, 02 Agustus 2021).

Melalui bukti dokumen yang ada, evaluasi pelatihan ini mengukur efektifitas program pelatihan dan evaluasi fasilitator. Pada item “program pelatihan” terdapat *item* soal untuk menilai kualitas pemateri dalam proses pelatihan, sedangkan Penilaian fasilitator dibuat untuk menilai sejauh mana fasilitator mampu merancang acara dengan baik. Sementara itu soal isian didesain untuk mendapatkan masukan konstruktif yang dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan bentuk pelatihan di masa depan.

Evaluasi tiga bulan pasca pelatihan digunakan untuk menilai ada tidaknya perubahan-perubahan dalam diri pegawai pasca mengikuti pelatihan. Penilaian ini mengukur perubahan hasil kinerja, peningkatan motivasi, kepercayaan diri, tingkat kesalahan, kecepatan dalam melakukan perubahan, dan kemauan untuk menularkan ilmu kepada teman sejawat.

Adapun hasil evaluasi pelatihan berdasarkan bukti dokumentasi yang sudah diterapkan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan rata-rata peserta menginginkan pelatihan yang berkesinambungan dan merupakan pengembangan dari pelatihan sebelumnya, serta metode pelatihan yang cenderung praktis, bukan hanya teoritis saja. Pernyataan ini disampaikan oleh guru/ustadz sebagai berikut:

Kalau bentuknya pengembangan SDM yang pernah saya ikuti di antaranya ada *workshop-workshop* untuk pendidik, misalnya *workshop* untuk metode mengajar, cara membuat perencanaan pembelajaran yang baik, pengelolaan kelas dan cara membuat media pembelajaran dengan *macromedia flash*. Tapi untuk *macromedia flash* ini saya pernah mengikuti sebelumnya, sehingga saya berharap nanti ada pengembangannya (GPAK, 02 Agustus 2021).

Pengendalian SDM penting dilakukan untuk menjamin mutu pondok pesantren. Berikut ini proses pengendalian SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombong.

(a) Pembentukan standar

Standar di sini merupakan rencana atau target yang harus dicapai pondok pesantren. Standar tersebut sebagai kriteria untuk menilai kinerja, yang secara umum diklasifikasikan menjadi dua, yaitu standar terukur (misal dalam bentuk biaya, output, pengeluaran, waktu, laba, dan sebagainya) dan standar tidak terukur atau tidak berwujud, yang tidak dapat diukur secara moneter.

(b) Pengukuran kinerja

Kegiatan ini dilakukan untuk menemukan penyimpangan menjadi mudah jika menerapkan pengukuran kinerja yang aktual. Pengukuran standar berwujud dinyatakan dalam satuan, biaya, persyaratan uang, dan lainnya. Sedangkan pengukuran standar tak berwujud diukur dengan indikator-indikator: Sikap pekerja, Semangat bekerja, Perkembangan sikap dalam lingkungan fisik, dan Komunikasi mereka dengan atasan maupun dengan sesama pekerja. Kadang-kadang juga harus dilakukan melalui berbagai laporan seperti laporan mingguan, bulanan, triwulanan, ataupun tahunan.

(c) Perbandingan kinerja aktual dan standar

Perbandingan kinerja yang aktual dengan target yang direncanakan dilakukan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang untuk menemukan sejauh mana penyimpangan (baik positif maupun negatif) dan penyebab penyimpangan tersebut.

(d) Mengambil tindakan perbaikan

Setelah penyebab penyimpangan (deviasi) dan tingkat deviasi diketahui, maka langkah yang dilakukan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang yaitu mendeteksi kesalahan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan. Pimpinan pondok pesantren mengambil tindakan korektif

untuk penyimpangan yang telah terjadi atau jika kinerja aktual tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pada hasil wawancara dan bukti-bukti dokumen yang ada, pegawai pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan masih memerlukan program pengembangan SDM lanjutan yang dapat menyempurnakan pengetahuan yang sudah diperolehnya, serta pelatihan yang aplikatif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan.

2) Pembiayaan

a) Perencanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Untuk mengetahui perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, maka penulis melakukan metode wawancara dan studi dokumen dalam menggali informasi yang berkaitan dengan permasalahan. Informasi ini didapatkan dari informan yang terlibat langsung dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, yaitu pimpinan yayasan, bendahara, sekretaris serta kasir yayasan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren.

Dalam perencanaan pembiayaan pendidikan mencakup kegiatan penting yaitu penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB) sebagai langkah-langkah positif

untuk merealisasikan rencana yang telah di rumuskan oleh satuan pendidikan sesuai wewenangnya. Dilaksanakan oleh tim yang secara khusus dibentuk pondok dengan diketahui komite pondok dan juga orangtua santri. Dalam pembuatan RAPB dengan sistem *bottom up*, yaitu usulan anggaran kegiatan dari bawah (pendidik dan karyawan) dan disetujui oleh atasan yaitu pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren.

(a) Membuat Tujuan Perencanaan Anggaran

Saat mempersiapkan anggaran operasional, pondok pesantren membuat tujuan utama yang akan menjadi inti rencana tahunan. Hal ini untuk membantu menurunkan risiko timbulnya masalah pada manajemen dan keuangan. Adapun dalam kegiatan ini, ada tiga hal yang diperhatikan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, yaitu: *Pertama*, anggaran harus seimbang. Selain itu, pengelolaan harus menjaga aliran pendapatan dapat memenuhi semua pengeluaran yang dibutuhkan. *Kedua*, melakukan belanja tahunan dengan prioritas, khususnya belanja pada kebutuhan produktif seperti sarana pembelajaran. Pondok pesantren menghindari belanja keperluan yang tidak penting, karena akan menguras kas pada kegiatan konsumtif seperti belanja kegiatan rapat dan

event internal. *Ketiga*, melakukan reviu pengeluaran dan kinerja pondok pesantren. Untuk memudahkan kegiatan pembuatan perencanaan anggaran, maka pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah biasanya memakai data tahun sebelumnya untuk membuat *objective planning* anggaran. Kemudian juga membuat proyeksi berdasarkan data yang dikumpulkan dalam waktu dekat ini.

(b) Membuat Rencana Prioritas Program

Pondok pesantren biasanya merencanakan program-program prioritas. Ada banyak aspek yang dipertimbangkan dalam pembuatan prioritas dan penetapan tujuan penganggaran. Oleh karena itu, tim perencana pondok pesantren membuat daftar program prioritas. Kemudian menganalisis tujuan yang sudah ditetapkan dan memprediksi anggaran yang kiranya dibutuhkan untuk menjalankan semua program prioritas tersebut. Selanjutnya berdiskusi dengan semua internal tim administrasi pondok pesantren mengenai masalah yang mungkin terjadi terkait dengan perencanaan program tersebut.

(c) Membuat Analisis Biaya dan Sumber Daya

Setelah melakukan perencanaan objektif, penetapan prioritas, dan tujuan program, kegiatan selanjutnya yang dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah

adalah melakukan analisis terhadap sumber daya dan kapasitas finansial. Mereka melakukan analisis terhadap pengeluaran dan proyeksi pendapatan tahunan pondok pesantren. Kemudian mengkalkulasikan semua faktor yang dibutuhkan oleh pondok pesantren seperti sumber daya manusia (tenaga kependidikan), fasilitas, peralatan, dan material.

(d) Membuat Rencana Implementasi Keuangan

Setelah semua rencana penganggaran, pembuatan program prioritas, dan analisis sumber daya selesai, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren adalah membuat rencana implementasi. Khususnya rencana strategis mengenai *roadmap* jangka panjang anggaran dan finansial pondok pesantren. Hal ini adalah langkah penerjemahan dari rencana strategis dan program yang sebelumnya dibuat.

Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Sesuai dengan penuturan pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Proses perencanaan pembiayaan pondok pesantren pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan oleh pimpinan beserta jajarannya, membuat anggaran sesuai dengan kebutuhan, jadi setiap awal tahun para masing-

masing staf (semua elemen dari pondok pesantren) membuat anggaran kebutuhan yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran yang ada, para staf mengajukan dalam bentuk proposal, dan nanti dirapatkan anggaran yang ada (KYPRT, 09 Agustus 2021).

Hasil tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang mengatakan bahwa:

Bendahara sebelum mengeluarkan uang, mengkonfirmasi kepada ketua yayasan dan melihat proposal pengeluaran yang diajukan oleh staf (pengelola pondok pesantren) untuk memperoleh dana. Selanjutnya akan dipilah-pilih dana sesuai kebutuhan (BPRT, 09 Agustus 2021).

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan sekretaris pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, yang mengatakan bahwa:

Apabila kepala pondok memerlukan dana lebih berdasarkan rapat akhir tahun dan diajukan melalui surat permohonan. Walaupun di awal disepakati jumlah dana tetapi melihat kondisi keperluan yang lain, walaupun anggaran ada (SPRT, 09 Agustus 2021).

Dalam proses perencanaan keuangan yang utama dilakukan adalah mengidentifikasi sumber pemasukan keuangan bagi pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren. Hal ini dinyatakan oleh bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Sumber pendapatan pondok pesantren berasal dari SPP, uang bangunan, dan beasiswa dari lembaga untuk beberapa santri, yang mana hasil pendapatan tersebut akan dikelola untuk kegiatan pondok pesantren dan madrasah (BPRT, 09 Agustus 2021).

Dalam kegiatan perencanaan keuangan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren melakukan dua kegiatan yaitu: (a) memilih program, dalam memilih program yang akan dilakukan dalam setahun ke depan berpedoman pada tujuan yang ingin dicapai dengan memperhatikan perkiraan besarnya sumber dana yang dapat diperoleh dan sumber daya lainnya, serta sumber daya manusia yang ada. (b) identifikasi dan pengalokasian sumber daya yang ada. Identifikasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari berbagai pihak, yang kemudian diidentifikasi oleh kyai atau pengelola yayasan. Data dan informasi berupa sumber daya manusia, sarana maupun dana atau biaya.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen

Penyusunan perencanaan sistem pembiayaan yang direncanakan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen dilaksanakan satu bulan sebelum tahun ajaran baru. Di dalam perencanaan sistem yang direncanakan diuraikan kesiapan dari sumber daya manusia (SDM) sebagai *stakeholders*. Setidaknya ada empat (4) langkah yang ditempuh dalam proses perencanaan program sistem pembiayaan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen di antaranya:

- (a) Mengadakan musyawarah bersama *stakeholders*, dalam arti musyawarah dilakukan dengan melibatkan para pengguna

jasa pendidikan baik dari orang tua murid, pihak pemerintahan yang berkepentingan terhadap pendidikan maupun orang-orang yang ikut bekerjasama menggalang dana untuk kemajuan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen. Tujuan dilakukannya musyawarah ini adalah untuk mencapai kata mufakat, bahwa secara umum sekolah tidak bisa berjalan sendiri akan tetapi perlu adanya kerjasama yang baik dengan melibatkan banyak orang khususnya para *stakeholders* pendidikan.

(b) Kesiapan sistem dilakukan untuk meningkatkan kualitas, kinerja atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Tujuan kesiapan yakni untuk melihat dan mengetahui proses tersebut berjalan efektif atau tidak.

(c) Penetapan anggaran perencanaan sistem baru dilakukan guna mengetahui anggaran yang sudah diprogramkan jelas adanya. Akan terpakai kemana dan berapa jumlah anggaran yang akan dikeluarkan semuanya sudah terperinci dalam penyusunan anggaran yang sudah ditetapkan sesuai kesepakatan bersama. Sistem yang digunakan pun terbuka sehingga tidak ada kesalah-pahaman terkait penggunaan anggaran antara pihak-pihak yang berkaitan maupun *stakeholders* sebagai pengguna jasa.

(d) Keputusan rapat pimpinan dalam arti segala keputusan yang dihasilkan dari hasil rapat perlu kemudian dipertimbangkan oleh ketua yayasan. Apakah hasil rapat tersebut memberi keuntungan bersama bagi seluruh pihak. Ketua yayasan memiliki peran penting dalam organisasi di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen khususnya dalam pemberian keputusan. Jika sesuai dengan hasil pertimbangan keputusan dari ketua yayasan maka segala anggaran yang akan dikeluarkan untuk sebuah program bisa dijalankan.

Program perencanaan sistem pembiayaan pendidikan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dituangkan dalam bentuk penyusunan program baru yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama (HD, 09 Agustus 2021).

Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen sendiri sudah menerapkan proses manajemen pembiayaan pendidikan mandiri secara bertahap dari tiga tahun yang lalu hingga sampai saat ini. Untuk memenuhi pembiayaan pendidikan mandiri maka pesantren ini memiliki inisiatif untuk memanfaatkan unit-unit usaha menjadi bagian penting dalam perencanaan pembiayaan pendidikan mandiri yang tujuannya untuk pemenuhan pendanaan lembaga. Karena tujuan dibangunnya unit usaha di Pondok Pesantren Nurul Hidayah

Bandung Sruni Kebumen merupakan inisiatif dari pengasuh dan bidang pengembangan usaha yang kala itu berfikir untuk memberikan sebuah investasi bagi kepentingan umat yang ada di pesantren di kemudian hari kelak. Hal itu senada dengan yang diungkapkan oleh pengurus yayasan bidang pengembangan usaha sebagai berikut:

...bahwa kita di dunia ini tak akan hidup selamanya, maka dengan adanya unit-unit usaha ini harus dimanfaatkan secara maksimal yang nantinya semua hasilnya untuk memenuhi atau menghidupi pondok, yang artinya pondok pesantren bisa mandiri dalam pembiayaan pendidikannya sesuai dengan perencanaan pengasuh bahwa beliau menekankan dalam waktu empat tahun yang dalam rencananya dua tahun pertama beliau memfokuskan untuk menguatkan sumber keuangannya terdahulu dan setelah itu dua tahun sisanya untuk pendidikan. kemudian pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen didirikan pada tahun seribu sembilan ratus sembilan puluh delapan dan kebetulan konsepnya gratis, jadi tidak bayar SPP (PPNH, 09 Agustus 2021).

Perencanaan pembiayaan pendidikan yang disampaikan pada forum rapat pembahasan anggaran di setiap akhir tahun untuk merencanakan pembiayaan tahun ajaran berikutnya. Sebagai berikut beberapa proses perencanaan yang ada di pesantren ini dalam sesi wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

....kalau perencanaan yang kita buat apa itu namanya, anggaran dasar, anggaran tahunan yang biasanya mau mendekati ajaran baru dan anggaran itu diatur setiap akhir tahun, tetapi semua tergantung kebutuhan, seumpama kalau operasional itu biasanya di angka lima juta, rata-rata lima juta hingga sepuluh juta, terus yang paling besar itu gaji, gaji keseluruhan ini empat puluh juta. Dan itu untuk menggaji

seluruh karyawan pondok dan para guru-guru yang berada pada naungan yayasan, termasuk dari sekolah juga ke yayasan, Kemudian kalau kemarin dan sampai saat ini syahriyah nya gratis dan hanya iuran buat makan per bulan, namun belum tentu berlaku untuk tahun depan, dikarenakan kebutuhan yang sangat besar maka nantinya kita akan adakan infaq tadi sekitar dua ratus ribu rupiah, tapi semisal ada yang tidak mampu akan diberi keringanan. Tetapi untuk perencanaan pembiayaan sendiri, dilakukan di setiap akhir tahun untuk menyusun rencana kegiatan dan anggaran pondok yang direncanakan buat tahun ajaran berikutnya dan dalam kegiatannya dihadiri oleh semua unit dan semua pengurus yayasan (PPNH, 09 Agustus 2021).

Dengan adanya kebutuhan seperti yang disampaikan pada wawancara di atas, bahwa dalam manajemen pembiayaan pendidikan mandiri harus dimulai dengan tahap perencanaan analisis sesuai dengan kebutuhan lembaga. Dan juga perlu memperhatikan sumber pembiayaan yang ada, seperti di pondok pesantren ini memiliki berbagai sumber pembiayaan yang datang dari berbagai pihak, mulai dari pemerintah, donatur, serta sebagian dari hasil unit-unit usaha yang dimiliki. Pondok pesantren ini nantinya akan menjadikan unit-unit usaha ini sebagai penyokong sumber keuangan serta menjadikan lembaga pesantren yang mandiri. Seperti yang kita ketahui pesantren-pesantren kebanyakan yang identik dengan agama dan pendidikan, tapi beda dengan konsep yang di terapkan oleh pondok pesantren ini selain belajar agama, tetapi juga mendapatkan ilmu kewirausahaan dikarenakan memiliki tiga belas cabang unit usaha yang sudah berjalan, dan dalam kurun

waktu dua tahun pihak pesantren memfokuskan untuk meningkatkan kinerja unit-unit usaha yang sudah berjalan.

Perencanaan pembiayaan pendidikan mandiri melalui pengembangan kewirausahaan di pondok ini memiliki banyak kebutuhan dalam melaksanakan proses belajar mengajarnya, maka dari itu pondok pesantren ini memiliki inisiatif untuk menjalankan unit-unit usaha yang sudah ada dengan perencanaan pengembangan kewirausahaan yang nantinya akan membuat pesantren lebih mandiri dalam pendanaanya. Karena nantinya pesantren akan terus-menerus melakukan cara untuk memenuhi kebutuhannya tanpa tergantung pihak lain dan akan menciptakan ciri khas tersendiri lembaga yaitu lembaga pendidikan yang mandiri. meskipun pada saat ini masih mendapatkan bantuan dari pemerintah dan para donatur sembari menjalankan unit-unit usaha yang ada untuk meringankan biaya operasional pesantren. Seperti adanya rapat akhir tahun yang diselenggarakan pesantren dan dihadiri oleh semua unit usaha yang ada di pesantren dan semua pengurus yayasan bertujuan untuk menyusun rencana kegiatan dan anggaran pondok pesantren pada tahun ajaran yang akan datang.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Perencanaan pada lembaga pendidikan Islam khususnya di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan merupakan kegiatan

sistematis untuk merancang sumber daya lembaga meliputi apa yang akan dicapai, tindakan apa yang kemudian bisa diambil dan siapa saja yang akan melaksanakan tugas-tugas yang sudah ditetapkan dalam perencanaan. Merujuk pada literatur yang ada, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan juga melakukan hal tersebut. Oleh karena itu, perlu adanya perencanaan sistem yang matang yang melibatkan ketua yayasan, pimpinan pondok, kepala pembiayaan dan audit internal yang diputuskan melalui rapat serta musyawarah untuk mendapatkan hasil akhir dari perencanaan sistem pembiayaan pendidikan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan ketua yayasan mengatakan bahwa:

Perencanaan dilakukan dengan melibatkan seluruh jajaran mulai dari kepala keuangan, staf keuangan sampai ketua yayasan. Dalam proses musyawarah tersebut *stakeholder* menganalisis kesiapan penerimaan sistem baru dari masalah sistem manual lembaga yang terjadi di tahun-tahun sebelumnya (KYNI, 09 Agustus 2021).

Dari pemaparan di atas peneliti dapat disimpulkan bahwa penyusunan perencanaan sistem pembiayaan yang direncanakan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dilaksanakan satu bulan sebelum tahun ajaran baru. Di dalam perencanaan sistem yang direncanakan diuraikan kesiapan dari sumber daya manusia (SDM) sebagai *stakeholders*. Perencanaan sistem pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan atas dasar meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Berdasarkan

musyawarah seluruh *stakeholders* serta menganalisis kesiapan *stakeholders* untuk sistem baru ini.

Di samping itu, dalam sebuah perencanaan telah terancang langkah-langkah yang jelas bagaimana mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun langkah-langkah kesiapan proses perencanaan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sebagaimana hasil wawancara dengan bendahara pondok mengatakan bahwa:

Ada beberapa langkah-langkah yang kami tempuh pada proses perencanaan sistem pembiayaan pendidikan; (a) kami mengadakan musyawarah bersama *stakeholders* untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai; (b) kami melakukan kesiapan sistem atau jaringan; (c) penetapan anggaran perencanaan sistem; (d) rapat ketua yayasan dan pimpinan yayasan untuk menentukan keputusan (BPAK, 09 Agustus 2021).

Penyusunan dan pelaksanaannya harus realistis dan memperhatikan aspek kemampuan dalam mengelolanya, karena penetapan alokasi pembiayaan pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan pembelajaran. Untuk itu, diperlukan suatu kebijakan perencanaan yang tepat dalam upaya menetapkan kebijakan belanja tepat sasaran. Salah satu strategi yang mendukung program ini adalah melalui kebijakan belanja yang *research based*, dimana kebijakan ini menghendaki agar penyusunan dan pelaksanaan anggaran dilakukan berdasarkan informasi yang merupakan produk riset atau analisis yang akurat yang dapat dipertanggungjawabkan.

Fokus strategi yang mengarah pada efisiensi pengadaan barang dan jasa dimaksudkan untuk mencapai target optimalisasi pemanfaatan sumber daya keuangan. Untuk itu, penerapan skala prioritas belanja dan efektifitas penggunaan sumber daya keuangan melalui penajaman prioritas alokasi merupakan faktor penting dalam pengendalian efisiensi belanja.

Program perencanaan sistem pembiayaan pendidikan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dituangkan dalam bentuk penyusunan program baru yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama. Sebagaimana diungkapkan sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, yaitu:

Setiap tahun pendidikan selalu memiliki program kerja yang harus dipersiapkan dalam penyelenggaraan pendidikan. Begitu juga di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yang juga memiliki program kerja. Persiapan program kerja yang telah direncanakan membutuhkan biaya, untuk itu penyelenggaraan program perlu untuk dibuat, karena dengan adanya program baru merupakan langkah yang realistis untuk merealisasikan rencana yang telah disusun (SPAK, 09 Agustus 2021).

Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa secara umum, langkah-langkah yang dilakukan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dalam perencanaan pembiayaan yaitu:

(a) Menentukan Tujuan

Pondok pesantren menentukan tujuan yang jelas mengenai apa yang menjadi tujuan.

(b) Menentukan Kegiatan

Setelah tujuan sudah ditentukan, kemudian mencari kegiatan yang tepat agar dapat mencapai tujuan tersebut. Hal ini untuk memperkecil pengeluaran pembiayaan pada kesempatan berikutnya, sehingga, setiap pengeluaran keuangan menjadi jelas dan terarah, serta terhindar dari kegiatan operasional yang tidak perlu.

(c) Mencari Sumber Pemasukan

Biasanya, sumber yang didapat bisa beragam, baik dari luar pondok maupun dari internal pondok melalui amal usaha yang dimiliki.

(d) Mencatat Pembiayaan

Hal ini untuk memudahkan dan memonitor setiap perputaran arus pembiayaan pondok pesantren.

Berkaitan dengan pembiayaan pendidikan, perencanaan merupakan unsur penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan biaya adalah analisis yang akurat terhadap kebutuhan sumber dana demi tercapainya tujuan. Perencanaan dana juga disebut dengan penganggaran. Penganggaran merupakan suatu kegiatan perencanaan dan koordinasi dari berbagai sumber kegiatan untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu periode tertentu melalui analisis perkiraan kebutuhan dan hasil yang ingin dicapai.

b) Pengorganisasian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengorganisasian adalah suatu proses membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok dalam organisasi, membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan, serta menetapkan wewenang di antara kelompok-kelompok atau unit-unit organisasi (Terry & Rue, 2008: 17).

Pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, yang dilakukan pimpinan pondok yaitu pembagian tugas dan kerja serta yang akan tugaskan terutam dari 8 standar nasional pendidikan yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian, atau dipergunakan untuk kepentingan madrasah (Hasil dokumentasi pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren).

Menurut pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, bahwa terkait pengorganisasian pembiayaan yaitu:

Pengorganisasian memperhatikan ketersediaan sumber daya, memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program, memperhatikan skala prioritas, yang akan dijalankan agar tidak sukar dalam pelaksanaannya, dan dijabarkan berdasarkan program pondok yang mengacu evaluasi diri pondok. Teknik pengalokasian pembiayaan pendidikan berdasarkan kepada standar yang diprioritaskan untuk meningkatkan mutu pembelajaran (PPRT, 16 Agustus 2021).

Pengorganisasian pembiayaan pendidikan secara struktural terdapat pembagian tugas antara pengelola dan pengawas internal pembiayaan. Menurut pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Pengorganisasian pembiayaan pendidikan dijalankan dengan: (a) Pembagian tugas yang jelas serta pendelegasian wewenang, (b) Penempatan personel yang amanah dan kompeten, dan (c) Melakukan pembinaan personel secara rutin dan berkala (PPRT, 16 Agustus 2021).

Proses pengorganisasian dalam menyusun RAPB diawali dengan pemerincian pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, dan monitoring. Mekanisme pengorganisasian pembiayaan pendidikan dimulai dari sumber dana itu sendiri. Kedua pengorganisasian sumber daya manusia yang mengelola dana tersebut. Dilihat dari struktur organisasi yang bertanggung jawab mengelola keuangan di pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah Buluspesantren adalah pimpinan pondok (HD, 16 Agustus 2021).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui informasi bahwa pengorganisasian pembiayaan di pondok

pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan pembagian tugas dan kerja serta yang akan tugaskan terutama dari 8 standar nasional pendidikan yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian. Pengorganisasian juga memperhatikan ketersediaan sumber daya, memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program, memperhatikan skala prioritas, yang akan dijalankan agar tidak sukar dalam pelaksanaannya, dan dijabarkan berdasarkan program pondok yang mengacu evaluasi diri pondok. Pengorganisasian pembiayaan pendidikan dijalankan dengan: (a) Pembagian tugas yang jelas serta pendelegasian wewenang, (b) Penempatan personel yang amanah dan kompeten, dan (c) Melakukan pembinaan personel secara rutin dan berkala.

Pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilaksanakan sesuai dengan hasil perencanaan yang ditetapkan seperti penyusunan detail pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan pekerjaan dan koordinasi. Beberapa aspek tersebut telah dilaksanakan oleh petugas yang ditunjuk, sehingga dalam pengelolaan sumber

pembiayaan di pondok pesantren dapat terealisasi sebagaimana yang direncanakan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengorganisasian berarti pembagian tugas, dimana hal tersebut sangat penting sebab setiap orang dapat memahami pekerjaan (tugas) yang menjadi tanggung jawabnya dan sistem pengendalian keuangan dapat berjalan dengan baik. Ada dua keuntungan yang diperoleh dari pembagian tugas ini, yaitu pemberian tugas kepada setiap yang mengisi struktur organisasi sesuai dengan kemampuan dan memberikan kejelasan tugas kepada orang yang akan mengerjakan, sebab setiap orang tidak akan mungkin mengerjakan dan berada dalam dua pekerjaan secara bersamaan dalam satu waktu (Komariah & Engkoswara, 2012). Hal inilah yang dilakukan di kedua pesantren, guna pencapaian tujuan pendidikan, kedua pesantren tersebut melakukan pembagian kerja.

Terkait pengelola pembiayaan pendidikan pesantren, dalam manajemen modern pendelegasian kewenangan kepada unit (struktur) organisasi merupakan suatu keharusan agar setiap orang dapat bertanggung jawab terhadap tugasnya. Menurut pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengatakan bahwa:

Kami selaku pimpinan ponpes tidak mungkin dapat mengerjakan dan menyelesaikan seluruh pekerjaannya. Selain itu, pengendalian juga memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil keputusan terhadap pekerjaannya, sehingga bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kinerja (PPNH, 16 Agustus 2021).

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi manajemen pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen dalam hal pengorganisasian pembiayaan yaitu:

Adanya pembagian tugas antara pengelola dan pengawas keuangan pendidikan. Adanya unit pengelola pembiayaan pendidikan pesantren. Secara struktural, manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan oleh dua lembaga, yaitu pengelola dan pengawas keuangan (BPNH, 16 Agustus 2021).

Pada pengelolaan keuangan pendidikan yang bertanggung jawab adalah bendahara pondok, sedangkan di tingkat yayasan yang bertanggung jawab adalah pimpinan yayasan, melalui bagian keuangan (bendahara) yayasan. Pada lembaga pengawas keuangan internal yang bertanggung jawab adalah pengawas yayasan, melalui kepala bidang keuangan yayasan, sedangkan eksternal adalah akuntan publik yang ditunjuk oleh yayasan (HD, 16 Agustus 2021).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui informasi bahwa pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu dengan pembagian tugas antara pengelola dan pengawas keuangan

pendidikan. Adanya unit pengelola pembiayaan pendidikan pesantren. Secara struktural, manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan oleh dua lembaga, yaitu pengelola dan pengawas keuangan. Pada pengelolaan keuangan pendidikan yang bertanggung jawab adalah bendahara pondok, sedangkan di tingkat yayasan yang bertanggung jawab adalah pimpinan yayasan, melalui bagian keuangan (bendahara) yayasan. Pada lembaga pengawas keuangan internal yang bertanggung jawab adalah pengawas yayasan, melalui kepala bidang keuangan yayasan, sedangkan eksternal adalah akuntan publik yang ditunjuk oleh yayasan.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pengorganisasian adalah tindakan mengoptimalkan berbagai sumber daya yang dimiliki dengan menjalin hubungan antar orang-orang dalam organisasi, mengatur pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dilakukan secara kolektif-kolegial, bersama-sama dan secara kekeluargaan. Sebagaimana disampaikan oleh ketua yayasan, bahwa:

Dalam hal pembiayaan pendidikan di pondok ini memang kami selalu berkoordinasi bersama dan secara kolektif-kolegial kami mengorganisasikan pembiayaan. Dimana dalam praktiknya terdiri atas ketua, bendahara, dan sekretaris. (KYNI, 16 Agustus 2021).

Pengorganisasian pembiayaan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan melalui rapat bendahara, kepala diniyyah, pimpinan pondok dan yayasan untuk disepakati pembiayaannya dan kemudian dirapatkan bersama walisantri dan diputuskan pembiayaannya (HD, 16 Agustus 2021).

Berdasarkan hasil observasi juga terlihat bahwa pengorganisasian pembiayaan pendidikan telah dilakukan. Di mana struktur organisasi terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara (Hasil observasi pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, tanggal 16 Agustus 2021). Masing-masing memiliki tupoksi yang telah diatur oleh lembaga guna melaksanakan kegiatannya.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, beliau menjelaskan bahwa:

Untuk mampu mengorganisasikan pembiayaan dengan tepat, maka pada setiap tahunnya kami melakukan evaluasi diri pondok, sebagai langkah awal mengorganisasikan rencana kerja pondok. Evaluasi diri tersebut merupakan proses evaluasi diri yang bersifat internal yang melibatkan beberapa personal manajemen untuk melihat kinerja dan ketercapaian berdasarkan standar pelayanan minimal (SPM). Kemudian hasil dari evaluasi diri tersebut akan digunakan sebagai dasar pengorganisasian pembiayaan yang dibutuhkan pondok (PPAK, 16 Agustus 2021).

Sementara itu, untuk penentuan pengorganisasian pembiayaan, maka bendahara pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan mengatakan bahwa:

Penentuan pengorganisasian pembiayaan yaitu dengan mengacu pada jenis-jenis kebutuhan dan perkiraan biaya dari jenis yang dianggarkan dengan mempertimbangkan dan mengacu pada standar pelayanan minimal (SPM). Jadi pihak pesantren juga tidak serta merta memenuhi segala proposal pengadaan sarana prasarana sebelum dilakukan pengecekan dan pertimbangan kebutuhan (BPAK, 16 Agustus 2021).

Dari penjelasan beberapa di atas, dapat dideskripsikan bahwa pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan mempertimbangkan jenis kebutuhan dan biaya. Di samping itu, pondok pesantren ini juga melakukan evaluasi diri guna mengetahui kelebihan dan kekurangan serta ketercapaian yang sudah dimiliki pesantren secara umum dan berdasarkan standar pelayanan minimal (SPM).

c) Pelaksanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Actuating (pelaksanaan) artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam melaksanakan pengelolaan pembiayaan/keuangan, pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren memiliki tanggungjawab yang penuh terhadap pengeluaran keuangan. Sesuai dengan penuturan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mengatakan bahwa:

Setiap bulan konsultasi dan melaporkan pengeluaran kepada pimpinan untuk setiap anggaran yang keluar dan selanjutnya bendahara akan membuat laporan dalam bentuk proposal agar memudahkan dalam melihat besarnya anggaran (BPRT, 23 Agustus 2021).

Selanjutnya, dinyatakan oleh sekretaris pondok pesantren

Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Kepala sekolah atau staf pengelola pondok pesantren tidak memiliki hak atau wewenang dalam mengelola keuangan. Semua keuangan masuk ke bendahara, selanjutnya bendahara meminta persetujuan mengeluarkan dana dan mempertanggung jawabkan kepada pimpinan pondok pesantren (SPRT, 23 Agustus 2021).

Setiap dana yang keluar harus disetujui oleh kiai pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, proses pelaksanaan keuangan untuk melakukan setiap kegiatan yang telah tercantum dalam anggaran dan harus membuat proposal kegiatan beserta rincian dana yang dibutuhkan dalam kegiatan tersebut, setelah disetujui oleh kepala sekolah atau kepala pondok baru kemudian pemimpin pondok pesantren (kiai) menandatangani proposal tersebut dan bendahara pondok baru bisa mengeluarkan uang sesuai dengan yang ada di proposal. Akan tetapi, bendahara terlebih dahulu memilih dana yang lebih terpenting terdahulu untuk diberikan, karena pimpinan pondok pesantren (kiai) kurang mengerti tentang keadaan keuangan yang ada di pondok pesantren. Pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan mempunyai dua jenis kegiatan yaitu penerimaan dan pengeluaran.

(a) Penerimaan Biaya Pendidikan Pondok Pesantren

Penerimaan terhadap biaya pendidikan ditentukan oleh besarnya biaya yang diterima oleh sekolah atau madrasah dari setiap sumber pendanaan. Penerimaan yang diterima oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren berasal dari pendapatan rutin. Pendapatan rutin berasal dari pembayaran santri (SPP), uang kegiatan selama 1 tahun, dan beasiswa lembaga dan lain-lain yang digunakan untuk membiayai semua kegiatan ekstrakurikuler dan operasional kegiatan sekolah dan pondok pesantren. Sesuai dengan penuturan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, yang mengatakan:

Penerimaan dana pendidikan pondok pesantren sebesar Rp.700.000 yang pengalokasian dana untuk pendidikan dan pengurus meliputi: gaji guru, tunjangan, kebersihan, makan, perawatan peralatan gedung serta kebutuhan santri/murid (BPRT, 23 Agustus 2021).

Dalam penerimaan dana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang berasal dari orangtua wali santri dilakukan melalui Tempat pembayaran yang diterima oleh kasir (orang yang menerima dana). Hal ini Sesuai dengan penuturan sekretaris pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mengatakan:

Semua penerimaan dana yang berasal dari orangtua pada semua tingkatan diterima oleh kasir, pembayaran hanya melalui satu pintu. Untuk kartu pembayaran antara pondok dan sekolah dijadikan satu dalam kartu (SPRT, 23 Agustus 2021).

(b) Pengeluaran Biaya Pendidikan Pondok Pesantren

Kegiatan pengeluaran biaya pendidikan tentunya tidak menyimpang dari rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB). Pengeluaran biaya pendidikan dipergunakan secara efektif dan efisien, artinya setiap penerimaan/pendapatan dana, untuk pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah direncanakan.

Pelaksanaan pengeluaran di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren meliputi pengeluaran rutin dan non rutin. Pengeluaran rutin meliputi biaya pengeluaran rutin setiap bulan yang dikeluarkan setiap bulan. Sesuai dengan penuturan kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Dana pendidikan diambil dari wali santri terdiri dari biaya pendidikan, kesehatan, makan, *laundry*, asrama dan listrik, termasuk biaya pemeliharaan gedung (KPRT, 23 Agustus 2021).

Pengeluaran non rutin ini dilaksanakan apabila ada kebutuhan mendadak atau kebutuhan yang dilaksanakan setiap tahun sekali dan juga kebutuhan yang sebelumnya direncanakan pada RAPB. Hasil tersebut didukung oleh hasil

wawancara dengan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth

Tholabah Buluspesantren mengatakan bahwa:

Pernah terjadi di pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah diberikan bantuan untuk membuat gedung, tetapi sebenarnya kita tidak membuat rancangan untuk membuat gedung. Kita membuat kebijakan baru untuk membuat anggaran baru atau anggaran yang tidak direncanakan. (BPRT, 23 Agustus 2021).

Dalam sistem pengeluaran dana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren proses pengajuan dana sampai pencairan dana tidaklah melalui proses yang sulit, dikarenakan hanya melalui persetujuan dari pimpinan pondok pesantren dan bendahara umum asalkan dana yang diajukan sesuai dengan rencana yang telah dibuat bersama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui informasi bahwa pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mempunyai dua jenis kegiatan yaitu penerimaan dan pengeluaran.

Pertama, Penerimaan terhadap biaya pendidikan ditentukan oleh besarnya biaya yang diterima oleh sekolah atau madrasah dari setiap sumber pendanaan. Penerimaan yang diterima oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren berasal dari pendapatan rutin. Pendapatan rutin berasal dari pembayaran santri (SPP), uang kegiatan selama 1 tahun, dan beasiswa lembaga dan lain-lain yang

digunakan untuk membiayai semua kegiatan ekstrakurikuler dan operasional kegiatan sekolah dan pondok pesantren.

Kedua, Kegiatan pengeluaran biaya pendidikan tentunya tidak menyimpang dari rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB). Pengeluaran biaya pendidikan dipergunakan secara efektif dan efisien, artinya setiap penerimaan/ pendapatan dana, untuk pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan- kebutuhan yang telah direncanakan. Pelaksanaan pengeluaran di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren meliputi pengeluaran rutin dan non rutin. Pengeluaran rutin meliputi biaya pengeluaran rutin setiap bulan yang dikeluarkan setiap bulan. Pengeluaran non rutin ini dilaksanakan apabila ada kebutuhan mendadak atau kebutuhan yang dilaksanakan setiap tahun sekali dan juga kebutuhan yang sebelumnya direncanakan pada RAPB.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam penyelenggaraan sistem pembiayaan pendidikan tidak cukup hanya dengan mengandalkan dana dari satu sumber, seperti dari pemerintah pusat, atau pemerintah daerah seperti kabupaten/kota. Terlebih-lebih pondok pesantren, yang hampir semua pendidikan dibebankan kepada orangtua murid, dengan

pengecualian dimana beberapa pengeluaran ditanggung oleh yayasan, masyarakat dan pemerintah dalam bentuk subsidi.

Pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen memperhatikan skala prioritas, dan sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya.

....untuk operasional pendidikan di pesantren bersumber dari donatur dan unit usaha yang ke depannya bisa membuat pondok pesantren lebih mandiri dalam masalah pembiayaannya, dalam pelaksanaan pembiayaan pendidikan mandiri diperlukan proses dengan berjalannya waktu. Tetapi sekarang kita lebih mengandalkan sumber dana dari donatur karena kebutuhan pesantren yang banyak, tapi diharapkan nantinya unit usaha yang ada bisa membantu (PPNH, 23 Agustus 2021).

Untuk melengkapi terkait hasil wawancara di atas tentang pelaksanaan pembiayaan pendidikan mandiri, berikut ada hasil wawancara lain dari bidang yang berbeda:

....pelaksanaan pembiayaan pendidikan yang ada di pesantren sendiri dibagi atas dua jenis biaya, yang pertama adalah biaya operasional yang meliputi gaji guru dan karyawan, kemudian untuk pembangunan dan jenis biaya yang kedua untuk kegiatan pesantren seperti kegiatan pengajian memiliki dana, untuk listrik, wifi dan untuk administrasi (BPNH, 23 Agustus 2021).

Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen merupakan salah satu dari sekian banyak pesantren yang memiliki pengembangan kewirausahaan berupa unit-unit usaha yang beroperasi untuk membantu pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan di pesantren bisa mandiri.

Pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini benar-benar dilakukan secara selektif agar pembiayaan yang ada bisa digunakan sebijak mungkin dan menjadikan lebih terarah dan terkendali sesuai dengan rencana. Karena pondok pesantren ini berada di bawah naungan yayasan dan setiap anggaran yang dibutuhkan harus dianggarkan melalui prosedur-prosedur yang telah ditetapkan, yaitu melalui proposal anggaran yang ada termasuk seluruh unit yang ada di pondok pesantren termasuk unit usaha.

Sumber dana yang telah diterima dan dibukukan, selanjutnya didistribusikan kepada bidang yang membutuhkan disesuaikan dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan. Pengeluaran diberikan untuk membiayai kebutuhan-kebutuhan yang telah diprogramkan secara sistematis.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Berdasarkan wawancara dan observasi penulis di lokasi penelitian menunjukkan bahwa fungsi manajemen pelaksanaan (*actuating*) kepada bendahara pondok dalam pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan telah berjalan baik. Dan telah dilaksanakan bersama beberapa komponen yaitu bendahara pondok, staf keuangan dan audit internal. Sebagaimana dikatakan oleh bendahara pondok dalam wawancaranya mengatakan bahwa:

Pelaksanaan sistem pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu masih menggunakan sistem manual, dimana santri membayar kepada kasir/staf keuangan (BPAK, 23 Agustus 2021).

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti simpulkan bahwa pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dalam melaksanakan sistem manual. Hal ini senada juga disampaikan oleh sekretaris pondok, beliau mengatakan bahwa:

Dalam pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ini mengeluarkan dana sesuai perencanaan yang telah ditetapkan. Dengan memperhatikan skala prioritas. Kami memberikan pembiayaan untuk penyelenggaraan pembelajaran di ponpes ini (SPAK, 23 Agustus 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka peneliti dapat simpulkan bahwa, pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan mengeluarkan dana untuk pembiayaan dengan memperhatikan perencanaan anggaran yang telah ditentukan. Pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan mengelola keuangan dengan mengacu pada RAPB pondok pesantren.

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti dapat simpulkan bahwa pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan atau mengadakan suatu program menyesuaikan dengan kondisi keadaan yang berkembang pada saat ini. Di samping itu, melihat kondisi keuangan yang ada, yang didukung oleh perencanaan yang matang, karena dengan adanya perencanaan yang matang

tersebut merupakan persiapan yang teratur untuk mencapai suatu tujuan. Jadi suatu program tidak diadakan asal-asalan. Akan tetapi, butuh perencanaan yang benar-benar baik nantinya akan mampu memberikan suatu hasil yang maksimal.

d) Pengendalian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengendalian penggunaan anggaran pendidikan adalah aktivitas melakukan pengukuran untuk menilai perkembangan atau tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana dan program berdasarkan kriteria tertentu. Kegiatan ini merupakan tindak lanjut dari kegiatan monitoring yang hasilnya diperlukan oleh pimpinan dalam rangka melakukan perumusan kebijakan.

Dalam mengevaluasi penggunaan biaya pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilaksanakan dengan mengadakan rapat untuk mengevaluasi. Sesuai dengan penuturan kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mengatakan bahwa:

Rapat evaluasi dilakukan dalam rangka mengendalikan penggunaan pembiayaan. Kegiatan ini dilaksanakan dua kali pada pertengahan tahun dan akhir tahun. Rapat pertengahan disebut rapat evaluasi, rapat akhir tahun disebut rapat pelaporan dan rapat awal tahun disebut pembuatan laporan (KPRT, 30 Agustus 2021).

Hasil wawancara diatas diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan, dengan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang mengatakan bahwa:

Rapat di pertengahan semester di awal Januari terdapat evaluasi (bagaimana kondisi dana pada 6 bulan pertama), baik dari uang masuk atau uang keluar terjadi kelancaran atau kemacetan akan terlihat dari hasil evaluasi apakah dana dapat digunakan untuk pemeliharaan dan pembelian sarana dan prasarana atau kenaikan gaji tenaga pendidik (BPRT, 30 Agustus 2021).

Setiap laporan yang dibuat merupakan sebagai alat ukur apakah rencana dan tujuan pendidikan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren telah dicapai dengan efektif dan efisien sesuai dengan acuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam RAPB, dan juga bermanfaat untuk mencegah dan meminimalisir terjadinya penyimpangan terhadap kegiatan yang telah direncanakan dan penggunaan dana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, hasil tersebut menjadi bahan evaluasi dan menghasilkan temuan-temuan untuk perencanaan di tahun selanjutnya. Hal tersebut bentuk transparansi dalam pengelolaan pembiayaan, bendahara harus memperhatikan bahwa setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus melaporkannya dengan dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada seperti kuitansi atau bukti pembelian atau penerimaan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Kegiatan manajemen pembiayaan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pengendalian perlu dikelola secara efektif dan efisien mungkin agar proses

pelaksanaan berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian bertujuan untuk melihat tingkat keberhasilan pengelolaan kegiatan, melalui kajian terhadap manajemen dan *output* pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi, untuk selanjutnya menjadi bahan evaluasi kinerja program dan kegiatan selanjutnya. Menurut pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Bentuk pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen berupa pengkajian terhadap manajemen dan *output* pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi. Pengendalian dilakukan dengan mengevaluasi keuangan, yaitu membandingkan antara yang terjadi dengan yang direncanakan, serta mengaitkannya dengan kondisi lingkungan yang ada (PPNH, 30 Agustus 2021).

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping untuk melengkapi berbagai fungsi di dalam fungsi-fungsi manajemen, evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama setiap kali. Untuk itu, perlu adanya keterpaduan antara penerimaan keuangan dan pengeluaran keuangan. Evaluasi pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan mengadakan musyawarah.

Dalam rangka menciptakan dan membentuk pembiayaan yang efektif, efisien, akuntabel, dan transparan, maka pondok

pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pengawasan pada pelaksanaan program kegiatan. Pada dasarnya anggaran kegiatan sudah ditetapkan oleh bendahara umum, pada akhir tahun ketika rapat penyusunan rencana kerja dan anggaran yang akan digunakan untuk tahun ajaran berikutnya. namun dalam pencairannya harus dilakukan pengawasan agar tidak terjadi pembengkakan dana maupun kelebihan dana yang mungkin akan mengganggu proses pembiayaan. yang dikontrol oleh bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran, tetapi bendahara umum yang paling memiliki andil dalam pengawasan manajemen pembiayaan pendidikan mandiri melalui pengembangan kewirausahaan. Untuk memperkuat hasil temuan di atas maka akan peneliti paparkan hasil wawancara dengan bendahara pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen sebagai berikut:

...dalam pengawasan pembiayaan pendidikan dilakukan oleh bendahara umum kemudian dibantu oleh bendahara penerimaan dan pengeluaran agar sesuai kebutuhan yang ada. Semisal jika ada suatu unit yang hendak mengajukan anggaran, maka akan di evaluasi tadi sesuai dengan harga toko atau kebutuhan tidak, kalau setidaknya ada anggaran yang sekiranya bisa dilakukan di lain waktu kita tunda dulu dalam pencairannya (BPNH, 30 Agustus 2021).

Dalam melakukan upaya pengawasan, maka pesantren ini mengelola pembiayaan dengan efisien dan transparan agar sasaran kegiatan dapat diukur dengan tepat, serta mengawal

pelaksanaan agar sesuai dengan perencanaan. Seperti yang sudah di paparkan dalam hasil wawancara sebelumnya.

Pengawasan pembiayaan pendidikan dilaksanakan untuk membentuk suatu pembiayaan yang efektif, efisien, akuntabel dan transparan. Menurut kepala pondok pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Dalam praktiknya, pondok pesantren ini menerapkan pengawasan langsung dalam hal pengajuan dan pencairan anggaran yang nantinya akan dialokasikan kepada masing-masing unit agar tidak terjadi pembengkakan dana maupun kelebihan dana yang bisa mengganggu proses pembiayaan (KPNH, 30 Agustus 2021).

Selanjutnya, dalam hal pengawasan pembiayaan pendidikan secara langsung dilakukan oleh bendahara yang dibantu oleh staf dalam memeriksa kesesuaian data pengajuan maupun pencairan anggaran untuk menentukan anggaranyang benar-benar dibutuhkan atau tidak, jika tidak maka akan ditunda dulu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui informasi bahwa pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu dilakukan dengan mengevaluasi keuangan, yaitu membandingkan antara yang terjadi dengan yang direncanakan, serta mengaitkannya dengan kondisi lingkungan yang ada. Evaluasi pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan mengadakan musyawarah.

Dalam rangka menciptakan dan membentuk pembiayaan yang efektif, efisien, akuntabel, dan transparan, maka pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen juga melakukan pengawasan pada pelaksanaan program kegiatan. Pada dasarnya anggaran kegiatan sudah ditetapkan oleh bendahara umum, pada akhir tahun ketika rapat penyusunan rencana kerja dan anggaran yang akan digunakan untuk tahun ajaran berikutnya. Namun dalam pencairannya harus dilakukan pengawasan agar tidak terjadi pembengkakan dana maupun kelebihan dana yang mungkin akan mengganggu proses pembiayaan. yang dikontrol oleh bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran, tetapi bendahara umum yang paling memiliki andil dalam pengawasan manajemen pembiayaan pendidikan mandiri melalui pengembangan kewirausahaan.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan pengendalian/evaluasi pemenuhan sistem pembiayaan pendidikan telah melakukan evaluasi berdasarkan literatur yang ada. Sebagaimana dikatakan oleh bendahara pondok dalam wawancaranya mengatakan bahwa:

Untuk evaluasi kami mengadakan musyawarah untuk membahas bagaimana pelaksanaan pembiayaan yang ada dan memantau jalannya penyelenggaraan pendidikan di ponpes ini. Kami membandingkan antara perencanaan dengan pelaksanaan terkait dengan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini (BPAK, 30 Agustus 2021).

Dari hasil pemaparan di atas bahwa evaluasi pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan mengadakan musyawarah dengan *stakeholders* terkait. Pihak dari pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan mengevaluasi kesesuaian antara perencanaan dengan pelaksanaan.

Evaluasi dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan berbasis sekolah dapat diidentifikasi kedalam tiga hal, yaitu: pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggung jawaban dana pendidikan, dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal. Arah evaluasi bukan pada apakah informasi yang disediakan benar atau salah, tetapi lebih diarahkan pada perbaikan yang diperlukan atas implementasi kebijakan/program/kegiatan. Hal senada juga diungkapkan oleh pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, yaitu:

Evaluasi yang kami laksanakan setiap bulan, karena yang sudah berjalan masih banyak kekurangannya. Karena yang kita bangun sistem sedikit banyak ada penyesuaian, jika ada kekurangan, kami langsung evaluasi (PPAK, 30 Agustus 2021).

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis dapat simpulkan bahwa pengendalian pembiayaan pendidikan yang dilakukan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dengan musyawarah dan memastikan bahwa tidak ada penyimpangan pemanfaatan anggaran. Pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok

pesantren Al Kamal Kuwarasan dilakukan untuk mengetahui kesesuaian anggaran pada perencanaan dengan pelaksanaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui informasi bahwa pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan melakukan evaluasi dan pengawasan. Untuk evaluasi dilakukan dengan mengadakan musyawarah untuk membahas ketercapaian pelaksanaan pembiayaan. Membandingkan antara perencanaan dengan pelaksanaan terkait dengan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren. Kemudian untuk pengawasan dilakukan dengan melihat pelaksanaan yang terjadi, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari yang semestinya. Pengawasan dilakukan langsung oleh pihak yayasan maupun dari pengasuh pondok pesantren.

c. Disposisi / Sikap

Menurut Edward III (dalam Nugroho, 2014: 637), disposisi ini merupakan kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan dan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Disposisi ini akan muncul di antara pelaku kebijakan, manakala akan menguntungkan tidak hanya organisasinya, tapi juga dirinya. Mereka tahu bahwa kebijakan akan menguntungkan organisasi dan dirinya, manakala mereka cukup pengetahuan dan mereka sangat mendalami dan

memahaminya. Dalam implementasi kebijakan, sikap atau disposisi implementator ini dibedakan menjadi tiga hal, yaitu: (a) respon implementator terhadap kebijakan, yang terkait dengan kemauan implementator untuk melaksanakan kebijakan publik; (b) kondisi, yakni pemahaman terhadap kebijakan yang telah ditetapkan; dan (c) intensitas disposisi implementator, yakni preferensi nilai yang telah dimiliki tersebut.

UU tentang Pesantren muncul tidak secara tiba-tiba. Wacana tentang perlunya Undang-Undang yang mengatur tentang pesantren telah ada sejak sebelum diterbitkannya UU Sisdiknas. Hadirnya UU Sisdiknas yang kemudian diikuti dengan PP Nomor 55 Tahun 2007 juga menempatkan pesantren sebagai bagian dari pendidikan keagamaan Islam jalur pendidikan nonformal. Fakta ini menunjukkan bahwa pengakuan tersebut belum secara utuh mengakui praktik pendidikan pesantren yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang, dan dari sisi beban belajar sama dengan pendidikan umum jalur pendidikan formal (Zayadi, 2019).

Terkait dengan konsep tentang disposisi atau sikap pelaksana dalam implementasi sebuah kebijakan, maka hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor disposisi (sikap pelaksana) dalam implementasi UU Pesantren di kabupaten Kebumen sudah baik, penuh komitmen dan kesediaan untuk mensukseskan program yang ada.

Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang pesantren disusun bukan untuk menjadi “pengekang” terhadap independensi pesantren dan Pendidikan keagamaan. Justru, undang-undang ini diharapkan dapat memberikan rekognisi yang sepatutnya terhadap Kekhasan pesantren di Indonesia, serta untuk memberikan afirmasi dan fasilitasi pengembangan pesantren dan pendidikan keagamaan, dengan porsi yang berkeadilan (PPRT, 06 September 2021).

UU Pesantren didukung oleh semua unsur pemerintahan kabupaten Kebumen, para pengelola pondok pesantren, tokoh masyarakat dan masyarakat umum, sebab mereka merasakan dampak dan manfaat yang positif demi pembangunan pesantren ke arah yang lebih baik.

UU tentang Pesantren menjadi landasan hukum untuk memberikan afirmasi atas jaminan kesetingkatan mutu lulusan, kesetaraan akses pendidikan bagi lulusan, dan kesetaraan dalam kesempatan kerja. Termasuk juga pengakuan atas kualifikasi, kompetensi, dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan pesantren (PPNH, 06 September 2021).

Dalam upaya untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia, pesantren yang mengakar di masyarakat dengan kekhasannya telah berkontribusi penting dalam mewujudkan Islam yang rahmatan lil’alamin. Pesantren melahirkan insan-insan beriman yang berkarakter, cinta tanah air dan berkemajuan, serta terbukti memiliki peran nyata baik dalam pergerakan dan perjuangan meraih kemerdekaan maupun pembangunan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pesantren sebagai subkultur, memiliki kekhasan yang telah mengakar serta hidup dan berkembang di tengah-tengah masyarakat dalam menjalankan fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Secara historis, keberadaan pesantren

menjadi sangat penting dalam upaya pembangunan masyarakat, terlebih lagi karena bersumber dari aspirasi masyarakat yang sekaligus mencerminkan kebutuhan masyarakat sesungguhnya akan jenis layanan pendidikan dan layanan umat lainnya.

Untuk menjamin penyelenggaraan pesantren diperlukan pengaturan untuk memberikan rekognisi, afirmasi, dan fasilitasi kepada pesantren berdasarkan kekhasannya. Sementara itu, pengaturan mengenai pesantren belum mengakomodir perkembangan, aspirasi dan kebutuhan hukum masyarakat, serta belum menempatkan pengaturan hukumnya dalam kerangka peraturan perundang-undangan yang terintegrasi dan komprehensif.

UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menjadi sejarah baru bentuk rekognisi (pengakuan) Negara terhadap pesantren yang eksistensinya sudah ada berabad-abad silam, jauh sebelum Tanah Air ini merdeka. Tidak hanya rekognisi, UU tentang Pesantren juga bagian dari afirmasi dan fasilitasi kepada dunia pondok pesantren (PPAK, 06 September 2021).

Dengan demikian, sikap ini menjadi modal kabupaten Kebumen dalam mempersiapkan dirinya dalam implementasi UU Pesantren. Pondok pesantren di kabupaten Kebumen telah menunjukkan kesungguhan yang baik dalam merealisasikan setiap pasal dalam UU Pesantren, meskipun dukungan warga masyarakat belum maksimum.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui informasi bahwa disposisi atau sikap dari para penyelenggara pendidikan pondok pesantren dan pemerintah telah sepakat dan sepaham untuk mengimplementasikan UU Pesantren. Dengan terus melakukan perbaikan

diri dan peningkatan kualitas, pondok pesantren terus berbenah diri guna memenuhi tuntutan UU Pesantren. Mereka sadar dan mendukung adanya UU Pesantren guna perbaikan kualitas pendidikan di pondok pesantren.

d. Struktur Birokrasi

Pelaksana kebijakan mungkin tahu apa yang harus dilakukan dan memiliki keinginan yang cukup dan sumber daya untuk melakukannya, tetapi mereka mungkin masih terhambat dalam pelaksanaannya oleh struktur organisasi yang mereka gunakan. Dua karakteristik yang menonjol dari birokrasi adalah prosedur standar operasi (SOP) dan fragmentasi. Struktur birokrasi ini dikembangkan sebagai respon internal akan waktu dan pelaksana sumber daya yang terbatas dan dimaksudkan untuk membakukan pekerjaan pada organisasi yang kompleks dan luas; struktur organisasi ini seringkali tetap berlaku dikarenakan adanya kekakuan birokrasi.

Walaupun sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan dikatakan cukup dan para pelaksana (*implementors*) mengetahui bagaimana melakukannya, serta mereka mempunyai keinginan untuk melakukannya, tetapi implementasi kebijakan dapat tidak berjalan efektif karena struktur birokrasi yang tidak efektif.

Pemahaman struktur birokrasi atau organisasi dapat diartikan sebagai pola hubungan kewenangan dan koordinasi di antara agen pelaksana (instansi) terkait dengan implementor kebijakan. Menurut pimpinan pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren,

Terkait dengan struktur organisasi dalam implementasi UU Pesantren di kabupaten Kebumen, dapat diketahui bahwa sudah terjalin koordinasi dan kerja sama yang baik di tiap unsur, baik dari Pemerintah Kabupaten, pihak kecamatan maupun aparatur desa. Setiap unsur tersebut sudah saling berkoordinasi dan menjalankan fungsi dan perannya masing-masing dengan baik sehingga tidak ada kendala yang berarti (PPRT, 13 September 2021).

Begitu pula dengan yang bertugas mengkoordinir dan mengkomunikasikan segala hal terkait dengan UU Pesantren kepada masyarakat sudah menjalankan tugasnya dengan sangat baik, sehingga tidak ada kesalahpahaman di antara unsur-unsur yang terlibat dalam pengelolaan UU Pesantren.

Kami memiliki struktur organisasi pondok pesantren yang disertai tupoksinya masing-masing. Begitu pula dalam sistem birokrasi pemerintah kabupaten Kebumen juga demikian. Jadi dalam implementasi UU Pesantren kami harus memahami batasan dan kewenangan dalam kerja. Dengan demikian kami dapat mengikuti alur struktur birokrasi yang ada (PPNH, 13 September 2021).

Pemerintah kabupaten Kebumen sudah memenuhi syarat untuk menjalankan kebijakan UU Pesantren secara efektif. Hal ini dapat dilihat dari: *Pertama*, kesiapan pemerintah kabupaten Kebumen dalam melaksanakan UU Pesantren, melaksanakan komunikasi dan memfasilitasi terhadap semua hal yang dikerjakan terkait dengan implementasi UU Pesantren. Pemerintah kabupaten Kebumen menyadari betul bahwa tingkat pemerintahan kabupaten adalah pelaksana amanah undang-undang, sehingga harus siap dalam pengimplementasiannya. *Kedua*, kesiapan para pengelola pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Mereka menyambut baik adanya UU Pesantren dan siap untuk mengimplementaikannya. Masyarakat juga senantiasa berpartisipasi

untuk menyepakati setiap keputusan yang diambil oleh pondok pesantren. Dalam hal pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten, para pengelola pondok pesantren mengakui bahwa di antara mereka dan pemerintah kabupaten Kebumen senantiasa terdapat koordinasi, pelaporan dan pengawasan, serta saling memberi saran dan petunjuk. Sementara masyarakat juga ikut mendukung, senantiasa berpartisipasi dalam mengawasi implementasi program meski belum secara maksimal.

Menurut saya, pemerintah telah berupaya memfasilitasi kami dalam upaya mengimplementasikan UU Pesantren. Struktur birokrasi pemerintah kabupaten Kebumen lumayan sederhana jadi menurut saya tidak berbelit-belit apabila kami harus melakukan sesuatu pengurusan, jadi sangat membantu kami (PPAK, 13 September 2021).

Legalitas Pesantren dalam UU 18 Tahun 2019 bukan diposisikan sebagai lembaga pendidikan yang harus ijin kepada pemerintah. Dalam UU Pesantren legalitas Pesantren bukan dimasukkan dalam komponen ijin melainkan pada rezim daftar. Artinya tidak ada kewajiban bagi Pesantren untuk permohonan ijin untuk mendirikan Pesantren melainkan hanya daftar. Rejim pendaftaran dalam UU Pesantren ini memberikan kebebasan bagi Pesantren untuk mendaftarkan atau tidak mendaftarkan pesantren kepada pemerintah. Norma pengaturan Pesantren ini dimaksudkan untuk menjaga netralitas pesantren yang selama ini sudah berjalan beberapa dekade.

Sebagaimana disebutkan dalam pasal 6 ayat 2 yang menyebutkan pendirian pesantren cukup memberitahukan kepala desa atau

mendaftarkan keberadaannya kepada menteri. Norma ini tidak mengenal perijinan terhadap Pesantren. Selama pesantren berkomitmen mengamalkan ajaran Islam yang *rahmatat lil alamin dan* tidak bertentangan dengan Pancasila dan UUD 1945, maka keberadaan Pesantren tersebut tetap sah dan tidak bisa dipersoalkan oleh siapapun.

Pesantren merupakan lembaga Pendidikan tertua di Indonesia, namun dalam kenyataannya negara belum maksimal dalam memperdayakannya dibuktikan belum ada pengakuan yang kuat yang dilakukan oleh negara. Sehingga pesantren masih diposisikan sebagai lembaga non formal. Sehingga keberadaannya seperti dikesampingkan, terkesan negara hanya fokus pada Pendidikan formal. Dari sini kemudian bisa dilihat dengan ketiadaan payung hukum yang kuat maka pesantren tidak bisa menikmati anggaran 20% dari APBN. Dengan diterbitkannya undang-undang tentang pesantren maka menjadi angin segar bagi Pendidikan pesantren karena Pendidikan pesantren sudah diakui dengan payung hukum yang kuat. Yang menjadi problem saat ini adalah belum ada mekanisme yang jelas seperti peraturan pemerintah sebagai tindak lanjut diundangkannya undang-undang tentang pesantren. Terutama terkait dengan proses pembiayaan pesantren juga terkait dengan mekanisme pembagiannya.

2. Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Permasalahan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Keberadaan sarana dan prasarana di pondok pesantren sangat membantu kegiatan-kegiatan di dalam pesantren, namun apabila pemanfaatannya kurang optimal, maka sangat disayangkan. Oleh karena itu, pondok pesantren hendaknya memperhatikan betul tentang keberadaan sarana dan prasarana guna serta dapat memanfaatkannya dengan baik dan benar agar dapat membantu mempermudah kelancaran proses pendidikan.

Perencanaan dilakukan untuk menetapkan tujuan dan menentukan cara-cara untuk mencapai tujuan. Sebagaimana perencanaan sarana dan prasarana yang dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang mana mereka ingin menetapkan tujuan agar sarana dan prasarana pondok dapat terpenuhi. Berdasarkan hasil wawancara dikatakan oleh kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Sege nap unsur pengurus pondok dan dewan asatidz pasti ingin agar sarana dan prasarana di sini terpenuhi, akan tetapi selama ini yang kami rasakan masih sekedar saja atau sarana prasarana yang sederhana. Hal tersebut karena kami hanya menggunakan dana yang seadanya. Tapi kami akan berusaha dengan semaksimal mungkin agar apa yang kami rencanakan ke

depannya terwujud seperti apa yang kami inginkan (KPRT, 20 September 2021).

Dalam praktiknya, perencanaan sarana prasarana tersebut tidak tertulis. Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan kegiatan pengadaan melalui serangkaian proses dengan perhitungan yang matang agar kebutuhan sarana dan prasarana dapat terpenuhi secara efektif dan efisien. Perencanaan sarana dan prasarana juga merupakan suatu proses memikirkan dan menetapkan program pengadaan fasilitas pondok, baik yang berbentuk sarana maupun prasarana pendidikan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwa di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih kekurangan sarana dan prasarana yang mana pada tahun ini jumlah santri yang mendaftar meningkat, sehingga perencanaan di awal tahun ini membutuhkan seperti asrama, ruang belajar, meja, serta kursi (HO, 20 September 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, diketahui informasi bahwa “permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu kurangnya sistem informasi dan digitalisasi” (KPRT, 20 September 2021).

Perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren ini dalam praktiknya belum maksimal. Hal tersebut dikarenakan kurangnya dana. Jadi mereka harus mengumpulkan dana dalam beberapa waktu, sehingga terkumpul dana yang dapat mencukupi untuk pembangunan ruang belajar. Untuk perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini tidak terstruktur apa saja yang ingin direncanakan dikarenakan perencanaan tersebut melihat situasi dan kondisi pada setiap awal tahun (HD, 20 September 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu sarana dan prasarana masih sekedar saja atau sederhana. Dalam praktiknya, perencanaan sarana prasarana tersebut tidak tertulis. Pondok masih kekurangan sarana dan prasarana yang mana pada tahun ini jumlah santri yang mendaftar meningkat, sehingga sarana dan prasarana menjadi kurang. Selanjutnya, juga kurangnya sistem informasi dan digitalisasi, sehingga pondok menjadi kurang *update* informasi.

b) Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Perencanaan merupakan suatu proses kegiatan untuk menggambarkan proses sebelumnya hal-hal yang dikerjakan kemudian dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan juga merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.

Secara umum, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni tidak memiliki permasalahan terkait perencanaan sarana prasarana. Namun demikian, dalam hal perencanaan sarana prasarana, pihak pesantren belum mendokumentasikan kegiatan tersebut. Hal ini terlihat dari daftar hadir peserta rapat, gambar-gambar, dan catatan-cataan laporan hasil rapat. Ketika peneliti mengkonfirmasi temuan di atas kepada pihak pondok pesantren membenarkan hal ini (HD, 20 September 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu belum mendokumentasikan kegiatan perencanaan sarana dan prasarana. Padahal hal tersebut penting guna ketertiban administrasi dan akuntabilitas publik.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Perencanaan sarana prasarana di rapat di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dilakukan melalui rapat. Di mana dalam rapat tersebut dilakukan setiap setahun sekali yaitu setiap akan adanya santri-santri baru untuk membahas program pesantren serta kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pesantren. Rapat

di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan di hadiri oleh pengurus pesantren, dan beberapa santri. Proses rapat dipimpin oleh ketua pimpinan pesantren, dan semua peserta rapat koordinasi saling memberi masukan untuk mencapai kesepakatan program serta kebutuhan sarana dan prasarana.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa permasalahan terkait perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu perencanaan dapat berubah-ubah. Hal ini tentu menyulitkan bagi pondok pesantren untuk perencanaannya. Selain itu, menurut sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, “dengan biaya yang minimal tentu membuat perencanaan sarana prasarana kurang leluasa dalam pemenuhan kebutuhan yang memadai” (SPAK, 20 September 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu perencanaan dapat berubah-ubah. Hal ini tentu menyulitkan bagi pondok pesantren untuk perencanaannya. Selain itu, juga keterbatasan dana membuat perencanaan pengadaan sarana dan prasarana tidak maksimal.

2) Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah

Pengorganisasian dalam manajemen sarana dan prasarana dilakukan setelah perencanaan selesai dibuat. Pengorganisasian

dilakukan untuk mengetahui pembagian tugas, tanggung jawab dan siapa yang akan ikut berperan dalam manajemen sarana dan prasarana. Pengorganisasian ini dilakukan juga di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren agar mengetahui siapa saja yang memegang tanggung jawab lebih terkhusus mengenai sarana dan prasarana untuk ke depannya.

Struktur organisasi sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren baru dibuat dan belum ada berbentuk dokumentasi. Dengan adanya struktur organisasi di dalam manajemen sarana dan prasarana, maka akan mempermudah untuk mencapai tujuan untuk ke depannya, sebagaimana yang dikatakan oleh kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bahwa:

Iya, dengan struktur organisasi yang ada, maka akan mempermudah untuk mencapai tujuan sarana dan prasarana pendidikan untuk kedepannya, akan tetapi struktur yang telah dibuat ini hanya sekedar baru di ucapkan saja dan belum ada berbentuk dokumentasi seperti struktur pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang telah kami buat (KPRT, 27 September 2021).

Menurut hasil observasi peneliti pengorganisasian memang sudah ada, akan tetapi untuk dokumentasi belum ada karena masih dalam ucapan saja, dan saya melihat memang belum ada berbentuk dokumentasi baik di dalam ruangan kantor dan lain sebagainya (HO, 27 September 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu struktur organisasi yang ada belum memiliki tupoksi yang jelas dan belum terdokumentasikan secara sistematis.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama di pesantren. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian, sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan. Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapai.

Dalam setiap organisasi tidak tertutup kemungkinan adanya kendala dan masalah yang dihadapi di lapangan. Hal ini juga berlaku dalam pengorganisasian sarana-prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen. Kendala-kendala yang dimaksud di antaranya adalah:

Dalam hal permasalahan pengorganisasian sarana prasarana, di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni terkadang terjadi perbedaan pendapat dalam pengorganisasian, tetapi dapat dicapai kesepakatan bersama, sehingga tidak sampai terjadi permasalahan (KPNH, 27 September 2021).

Pendapat yang senada juga disampaikan oleh guru/ustadz di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Adanya beberapa personal guru/ustadz yang merasa terbebani dengan pembagian tugas yang dimaksud dengan alasan bahwa beban mengajar sudah terlalu banyak, adanya ketidakpedulian personal terhadap tambahan tugas yang diberikan karena merasa yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sarana-prasarana adalah pemilik pesantren/ketua yayasan, bukan guru/ustadz apalagi santri (GPNH, 27 September 2021).

Meningkatkan mutu pendidikan santri pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan madrasah. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni terkadang terjadi

perbedaan pendapat dalam pengorganisasian. Adanya beberapa personal yang merasa terbebani dengan pembagian tugas, dan adapula ketidakpedulian personal terhadap tambahan tugas yang diberikan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Meningkatkan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan madrasah. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana.

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama di pesantren. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan

mengatur mekanisme kerjanya, sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Di antara permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu “kurangnya ruang arsip sarana dan prasarana, terutama untuk menyimpan barang-barang atau peralatan yang dipakai untuk pembelajaran santri” (PPAK, 27 September 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu kurangnya ruang arsip sarana dan prasarana, terutama untuk menyimpan barang-barang atau peralatan yang dipakai untuk pembelajaran santri.

3) Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Peranan sarana dan prasarana sangatlah menentukan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan penggunaan sarana dan prasarana tersebut, maka diperlukan kemampuan untuk pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana yang memadai, sehingga pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana pesantren dapat berjalan sesuai acuan. Dengan demikian, proses kegiatan belajar-mengajar serta peningkatan mutu pendidikan santri dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui informasi bahwa pemanfaatan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih banyak yang belum bisa dimanfaatkan dikarenakan masih kekurangan sarana dan prasarana. Sebagaimana dikatakan oleh guru/ustadz, beliau mengatakan:

Kalau untuk belajar sehari-harinya seperti meja, kursi, papan tulis dan lain sebagainya *alhamdulillah* sudah bisa di manfaatkan, akan tetapi seperti alat teknologi informasi seperti komputer dan internet belum bisa dimanfaatkan secara optimal, dikarenakan kurangnya kualitas yang memadai (GPRT, 04 Oktober 2021).

Selanjutnya menurut kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, bahwa “permasalahan pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu kurangnya alat untuk mengetahui informasi terbaru” (KPRT, 04 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih banyak yang belum bisa dimanfaatkan dikarenakan masih kekurangan sarana dan prasarana, seperti alat teknologi informasi seperti komputer dan internet belum bisa dimanfaatkan secara optimal.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu

terkait kekurangan sarana dan prasarana, dalam arti bahwa sarana prasarana belum memadai. Sebagaimana dikatakan oleh salah satu santri pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, bahwa:

Pemanfaatan sarana dan prasarana di pondok ini memang sudah kami rasakan, hanya saja ada sarana dan prasarana yang belum bisa dimanfaatkan dengan baik karena kurangnya ruangan maupun sarana/peralatan/fasilitas pondok yang tidak berfungsi secara maksimal (SNPNH, 04 Oktober 2021).

Permasalahan pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni juga terkait dengan waktu dan pembiayaan. Sebagaimana dikatakan oleh kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Permasalahan terkait pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di sini terjadi karena biaya yang kurang, maka sarana prasarana kurang maksimal, sehingga membutuhkan banyak waktu untuk mengumpulkan dana guna pembelian sarana prasarana yang menunjang pendidikan (KPNH, 04 Oktober 2021).

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa pemanfaatan/pemakaian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini sudah dimanfaatkan dan dirasakan oleh santri dan majlis guru/ustadz, akan tetapi belum dimanfaatkan dengan baik karena keterbatasan atau masih minimnya sarana dan prasarana yang ada (HO, 04 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu sarana

prasarana belum memadai. Ada ruangan maupun sarana/peralatan/fasilitas pondok yang tidak berfungsi secara maksimal.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

“Permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan antara lain yaitu kurangnya tenaga khusus ketika ada perbaikan/ rehab” (PPAK, 04 Oktober 2021). Selanjutnya, menurut sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan juga diketahui informasi bahwa: “pelaksanaan proses manajemen sarana dan prasarana yang berkenaan dengan penghapusan belum dilaksanakan pihak pesantren” (SPAK, 04 Oktober 2021).

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui permasalahan terkait pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan. Hal ini tentu ke depannya harus menjadi catatan penting bagi pihak pesantren untuk dapat melaksanakan manajemen sarana dan prasarana lebih baik lagi.

4) Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengendalian sarana prasarana merupakan kegiatan mengawasi, memelihara, merawat, dan menyimpan barang-barang sesuai dengan bentuk-bentuk jenis barangnya sehingga barang

tersebut awet dan tahan lama. Yang terlibat dalam pengendalian ini adalah semua warga yang ada di dalam lembaga pendidikan yang terlibat dalam pemanfaatan barang.

Menurut kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, “pondok kami memang telah mengadakan pengendalian atau monitoring dan evaluasi sarana dan prasarana pendidikan, namun demikian dapat dikatakan kurang baik” (KPRT, 11 Oktober 2021).

Selanjutnya, berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, bahwa pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bersifat kondisional dan tidak ada pemeliharaan berkala yang mana jika ada ada kerusakan maka langsung diperbaiki, untuk pemeliharaan sarpras itu memang benar-benar dirawat dan dijaga dan untuk pemeliharaan rutin sehari-harinya itu dilakukan dengan membuat jadwal piket dengan seperti itu santri akan bertanggung jawab untuk memelihara dengan baik sarana dan prasarana yang ada. Akan tetapi, peneliti melihat kurangnya pemeliharaan sehingga masih ada sarana dan prasarana kurang terawat (HO, 11 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu monitoring

dan evaluasi kurang maksimal. Pemeliharaan sarana dan prasarana juga tidak berkala, namun bersifat kondisional.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengendalian merupakan suatu upaya pesantren untuk menjaga fungsi sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki agar dapat digunakan sewaktu-waktu dalam kondisi baik. Pengendalian sarana dan prasarana pesantren merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka mempertahankan atau mengembalikan peralatan pada kondisi yang dapat diterima. Kondisi peralatan yang selalu dapat diterima tersebut dimaksudkan agar sarana atau fasilitas pesantren dalam keadaan siap pakai seoptimal mungkin, untuk meningkatkan unjuk kerja dan memperpanjang usia pakai, mengetahui adanya kerusakan atau gejala kerusakan serta untuk menghindari terjadinya kerusakan lebih fatal. Pengendalian juga berarti pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan.

Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana dengan penanganan pemeliharaan lingkungan pondok, utamanya adalah menjaga kebersihan dan kelayakan sarana dan prasarana (Hasil observasi di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen). Selanjutnya, menurut kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, bahwa “di sini kekurangan tenaga untuk

mengurusi sarana dan prasarana, sehingga perawatan kurang maksimal” (KPNH, 11 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu kurangnya tenaga pengendali mutu sarana dan prasarana yang ada.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dilakukan dengan pengawasan, mencatat perkembangan sarana dan prasarana pesantren untuk menuju ke arah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan, maka diketahui informasi bahwa:

Permasalahan pengendalian sarana prasarana di pondok ini yaitu kurangnya pendapatan dari pada pengeluaran. Hal tersebut tentu kita ketahui bahwa jika dana memadai maka semua akan mudah dikendalikan. Akan tetapi, realitasnya kadang banyak santri yang tidak lancar dalam membayar, sehingga berdampak pada yang lain, termasuk dalam pengadaan sarana prasarana tentunya. (PPAK, 11 Oktober 2021).

Sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan ternyata tidak seluruhnya terawat. Ada beberapa sarana dan prasana yang tak terawat dan tampak kurang bersih. Sarana dan prasarana yang tidak terawat diantaranya toilet, dapur dan asrama santri, sedangkan sarana dan prasarana yang terawat dan tampak bersih diantaranya rumah pimpinan pondok pesantren, masjid dan majelis. Dalam satu lingkungan yang sama ternyata ada perbedaan perawatan sarana dan prasarana padahal jadwal piket telah dibuat dan tidak ada perbedaan dalam pelaksanaan piket (HO, 11 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu kurangnya pendapatan dari pada pengeluaran, sehingga berdampak pada kualitas sarana dan prasarana kurang baik. Ada beberapa sarana dan prasana yang tak terawat dan tampak kurang bersih. Sarana dan prasarana yang kurang terawat baik di antaranya toilet, dapur dan asrama santri.

b. Permasalahan Pengelolaan SDM/Tenaga Kependidikan

1) Permasalahan Perencanaan SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Perencanaan adalah hal yang penting yang harus diperhatikan untuk mewujudkan manajemen yang baik, karena seluruh

keputusan tentang tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang tentunya berawal dari perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik merupakan fungsi pertama dan utama dalam mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, suatu program akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang, perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan program.

Secara umum, perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sudah terlaksana, tetapi masih sederhana, dimana setiap tahun pimpinan mengevaluasi kondisi pendidik dan tenaga kependidikan dengan meminta laporan dari masing-masing unit kerja. Selanjutnya pimpinan merencanakan untuk mengantisipasi hal-hal yang berhubungan dengan pendidik dan tenaga kependidikan (KPRT, 18 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu masih sederhana, dimana setiap tahun pimpinan mengevaluasi kondisi pendidik dan tenaga kependidikan dengan meminta laporan dari masing-masing unit kerja.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum memperhatikan prinsip-prinsip manajemen. Di mana pemimpin hanya menyeleksi permohonan yang telah diajukan oleh pelamar dengan memperhatikan kecakapan pelamar untuk mengisi posisi yang dibutuhkan (KPNH, 18 Oktober 2021).

Selanjutnya, kendala-kendala yang terjadi pada rekrutmen yaitu meliputi: karakteristik organisasional, citra lembaga, dan kompensasi. Mencari pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah berpengalaman memerlukan waktu, tenaga dan juga biaya yang besar. Pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah berpengalaman akan menuntut honor (gaji) yang lebih tinggi berdasarkan harapan dan persepsi yang bersangkutan tentang imbalan yang wajar diterimanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum memperhatikan prinsip-prinsip manajemen. Di mana pemimpin hanya menyeleksi permohonan yang telah diajukan oleh pelamar dengan memperhatikan kecakapan pelamar untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Permasalahan perencanaan SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu ketika ada pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memahami prinsip dan tujuan pendidikan pondok maka akan muncul permasalahan internal yang akan berdampak pada proses pembelajaran pondok (PPAK, 18 Oktober 2021).

Temuan peneliti menunjukkan bahwa perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren telah memperhatikan langkah-langkah dalam membuat perencanaan tetapi masih mengalami kelemahan. Dalam menyusun perencanaan ini pimpinan pondok pesantren sebagai penanggung jawab telah berkoordinasi dengan anggotanya. Dari dokumen-dokumen yang penulis dapatkan di lapangan dapat dilihat adanya pengarsipan yang cukup tetapi masih sederhana sebagai pedoman dalam penyusunan perencanaan berikutnya (HD, 18 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu ketika ada pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memahami prinsip dan tujuan pendidikan pondok maka akan muncul permasalahan internal yang akan berdampak pada proses pembelajaran pondok.

2) Permasalahan Pengorganisasian SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengorganisasian merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, maka pada bagian *organizing* dalam MSDM pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren harus benar-benar melengkapi sesuai dengan teori yang ada. Namun demikian, dalam praktiknya sistem pengorganisasian yang dilakukan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih perlu adanya pengembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut karena dari hasil penelitian didapati informasi bahwa pengorganisasian di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren baru pada bagian organisasi sebagai struktur (desain organisasi) yang di antaranya adalah pembagian tugas. Pengorganisasian masih perlu dilengkapi dengan tupoksi yang jelas, sehingga setiap personil pondok memahami perannya masing-masing (HD, 25 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu masih perlu adanya pengembangan yang cukup signifikan dan perlu dilengkapi dengan tupoksi yang jelas.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengorganisasian adalah suatu proses pengklasifikasian dan pembagian aktivitas/kerja dalam tujuan yang diharapkan sebuah organisasi, maka dengan pengorganisasian dapat membagi tugas dan tanggung jawab di antaranya oleh para pengurus agar semua dapat berjalan efektif. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen dan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat statis.

Permasalahan pengorganisasian SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu perlunya pertimbangan yang matang untuk pengorganisasian pendidik. Terutama dalam hal pembagian tugas kepada setiap personil pondok harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen, serta memperhatikan kompetensi orang tersebut (KPNH, 25 Oktober 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu belum mempertimbangkan prinsip-prinsip manajemen dan kompetensi.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian

kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan pengorganisasian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi secara efektif (Hasibuan, 2008).

Permasalahan pengorganisasian SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu terkait dengan penentuan dan pemberian tugas kepada orang yang tepat. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, bahwa:

Kami mengalami kesulitan dalam menentukan siapa yang hendak kami berikan amanah untuk mengemban tugas tertentu. Biasanya kami hanya memberikan tugas begitu saja namun belum memandang kompetensinya dan pengalamannya dalam melaksanakan tugas (PPAK, 25 Oktober 2021).

Selanjutnya, masih terkait dengan pengorganisasian, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan juga memberikan rekomendasi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan atau seminar serta memberikan kesempatan untuk dapat melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini untuk menunjang tugas setiap personil pondok agar memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tupoksinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari

Kuwarasan yaitu terkait dengan penentuan dan pemberian tugas kepada orang yang tepat.

3) Permasalahan Pelaksanaan SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Berdasarkan hasil penelitian, maka diketahui informasi bahwa sejauh ini pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak mengalami permasalahan terkait pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan. Hal ini juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala pondok,

Insyaallah dalam pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan berjalan dengan baik. Kelemahan pasti ada, namun tidak menjadikan masalah yang signifikan. Jadi dapat kami katakan bahwa di sini tidak mengalami permasalahan terkait hal tersebut (KPRT, 01 November 2021).

Permasalahan yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dapat diatasi dengan komitmen bersama untuk belajar dan terus belajar menuju yang lebih baik. Sebagaimana dari hasil observasi ketika peneliti di sana, terlihat bahwa semua warga pondok bahu membahu bersama menjaga keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kenyamanan lingkungan pondok (HO, 01 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak mengalami permasalahan terkait pelaksanaan SDM/tenaga kependidikan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen tidak memiliki permasalahan yang berarti terkait pelaksanaan SDM/tenaga kependidikan. Hal tersebut sebagaimana dikatakan oleh pimpinan pondok, “*insyaallah* pelaksanaan sudah 90% sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan” (PPNH, 01 November 2021).

Berdasarkan hasil dokumentasi juga dapat diketahui bahwa personil pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengadakan upaya peningkatan kompetensi dengan mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan diri, seperti pelatihan-pelatihan dan sebagainya (HD, 01 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen tidak memiliki permasalahan yang berarti terkait pelaksanaan SDM/tenaga kependidikan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Permasalahan pelaksanaan SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu jika SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok bukan dari latar belakang pondok, maka pasti akan berpengaruh dalam pelaksanaan.

Memang terdapat personil kami yang bukan dari alumni pondok pesantren, sehingga kami harus mengadaptasikan mereka agar terlebih dahulu tentang suasana pondok dan kehidupan di pondok. Selain itu, kami juga mengadakan pembinaan kepada semua SDM yang ada (PPAK, 01 November 2021).

Permasalahan pelaksanaan SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan juga tidak terlepas dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan kepada para santri. Para guru/ustadz perlu membangun budaya mutu dan semangat melayani para santri.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu kualitas pelayanan yang diberikan oleh SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan kepada para santri. Para guru/ustadz perlu membangun kompetensi diri dan membangun budaya mutu serta semangat dalam bekerja.

4) Permasalahan Pengendalian SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengendalian merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses pendidikan. Pengendalian merupakan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menentukan harapan-harapan yang nyata yang akan dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap segala penyimpangan yang terjadi. Pengendalian merupakan proses dasar secara essensial

tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap yaitu menetapkan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan dibandingkan dengan standar, dan menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dan standar. Selain pengawasan atau monitoring, perlu juga dilakukan penilaian terhadap program pengembangan SDM. Setiap kegiatan pengembangan SDM perlu dilakukan kegiatan penilaian agar diketahui tingkat keberhasilannya. Penilaian atau evaluasi merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai dari suatu program kegiatan.

Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sejauh ini tidak mengalami permasalahan terkait pengendalian SDM/tenaga kependidikan. Keadaan sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren saat ini telah mengikuti tahapan pelatihan dan rekrutmen. Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian diketahui informasi bahwa, secara umum pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih menghadapi kendala yang serius menyangkut ketersediaan SDM profesional dan penerapan manajemen yang pada umumnya masih konvensional.

Hal ini misalnya tiada pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru/ustadz dan staf administrasi, tidak adanya transparansi sumber-sumber keuangan belum terdistribusinya peran

pengelolaan pendidikan, dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja yang tidak sesuai dengan aturan baku organisasi. Selanjutnya, kiai juga masih merupakan figur sentral dalam penentuan kebijakan pendidikan pesantren, rekrutmen guru/ustadz, pengembangan akademik, *reward system*, bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang baku, dan penyelenggaraan pendidikan seringkali tanpa perencanaan (HO, 08 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu masih menghadapi kendala yang serius menyangkut ketersediaan SDM profesional dan penerapan manajemen yang pada umumnya masih konvensional.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Evaluasi pengembangan SDM pada pondok pesantren, evaluasi adalah mengidentifikasi keberhasilan dan atau kegagalan suatu rencana kegiatan atau program (Suharto, 2006), rencana pengembangan SDM pesantren harus di evaluasi agar bisa di lihat tingkat keberhasilannya ataupun kekurangannya, karena pengembangan SDM pada pondok pesantren menekankan pada perubahan sikap dan perilaku tenaga pengajar ataupun *mudabbir* dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya, maka evaluasi

terhadap perilaku sebagai hasil dari program pengembangan yang dilaksanakan menjadi faktor utama penilaian keberhasilan program yang dijalankan. Pemanfaatan momen-momen pertemuan rutin menjadi salah satu wadah untuk mengevaluasi setiap program yang sudah dan sedang dilaksanakan. dalam hal ini keterlibatan seluruh komponen yang ada di pondok pesantren untuk melakukan evaluasi sebagai bentuk kepedulian terhadap kondisi yang terjadi di pondok pesantren. Walau bagaimanapun juga keberadaan kiai sebagai pengasuh pondok pesantren menjadi puncak dari setiap hirarki keputusan yang diambil di pondok pesantren.

“Permasalahan terkait evaluasi SDM/Tenaga Kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu terkadang pendidik tidak menghadiri rapat evaluasi.” (KPNH, 08 November 2021). Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pondok juga diketahui bahwa pengendalian SDM Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum terlaksana dengan rapi, terjadi masalah pada hubungan fungsi manajemen, hubungan satu fungsi dengan fungsi lainnya tidak berinteraksi secara sinergis. contoh misalnya perencanaan rekrutmen SDM (pengurus pondok pesantren) tidak terencana dengan baik pada akhirnya rekrutmen kepengurusan pun mengalami banyak kendala dalam menentukan dan memilih pengurus (PPNH, 08 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu terkadang pendidik tidak menghadiri rapat evaluasi. Pengendalian SDM Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum terlaksana dengan rapi, terjadi masalah pada hubungan fungsi manajemen, hubungan satu fungsi dengan fungsi lainnya tidak berinteraksi secara sinergis. contoh misalnya perencanaan rekrutmen SDM (pengurus pondok pesantren) tidak terencana dengan baik pada akhirnya rekrutmen kepengurusan pun mengalami banyak kendala dalam menentukan dan memilih pengurus.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Permasalahan pengendalian SDM/tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu terkait dengan penguatan kinerja para SDM. Hal tersebut belum dilakukan secara optimal, sehingga berdampak pada pengembangan kemampuan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang memuaskan (PPAK, 08 November 2021).

Berdasarkan pada hasil wawancara dan bukti-bukti dokumen yang ada, juga dapat diketahui bahwa SDM di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan masih memerlukan program pengembangan SDM lanjutan yang dapat menyempurnakan pengetahuan yang

sudah diperolehnya, serta pelatihan yang aplikatif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan.

c. Permasalahan Pengelolaan Pembiayaan

1) Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Perencanaan pendidikan merupakan suatu proses dalam perumusan kebijaksanaan suatu instrumen dan teknik dalam penentuan prioritas dan merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan sosial ekonomi suatu bangsa, serta merupakan jembatan penghubung antara harapan peserta didik, orang tua, masyarakat, dan pemerintah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Terkait dengan permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, pada dasarnya tidak mengalami permasalahan yang signifikan. Pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah Buluspesantren menuturkan bahwa:

Perencanaan pembiayaan pondok pesantren dilakukan setiap setahun sekali yang dilakukan di awal tahun, awal anggaran dihitung bulan juli. Akan tetapi, pada pelaksanaannya sering terjadi perubahan rencana, karena ketidakstabilan keuangan pondok (PPRT, 08 November 2021).

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, yang mengatakan bahwa:

Faktor penghambat dari ketidakstabilan keuangan pondok pesantren yaitu dikarenakan keterlambatan wali siswa/santri dalam membayar biaya pendidikan, karena pembiayaan berasal dari wali santri/siswa. (BPRT, 15 November 2021).

Perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren pada dasarnya dilakukan setahun sekali, yaitu setiap akhir tahun ajaran setelah semua laporan diterima dan dibahas dalam rapat akhir tahun, akan tetapi dalam prosesnya ada perencanaan setiap bulan dan setiap akhir semester. Hal ini karena keuangan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak stabil dan belum berjalan lancar. Pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak mempunyai donatur tetap dan hanya mengandalkan uang SPP untuk membiayai program pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu sering terjadi perubahan rencana, karena ketidakstabilan keuangan pondok dikarenakan keterlambatan wali siswa/santri dalam membayar biaya pendidikan. Pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren juga tidak mempunyai donatur tetap dan hanya mengandalkan uang SPP untuk membiayai program pendidikan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang

yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal. Perencanaan pendidikan akan dapat menolong pencapaian suatu target atau sasaran secara lebih ekonomis, tepat waktu dan memberi peluang untuk lebih mudah dikontrol dan dimonitor dalam pelaksanaannya. Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni tidak mengalami permasalahan yang signifikan terkait perencanaan pembiayaan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, diketahui informasi bahwa setelah sumber dana sudah ditentukan selanjutnya menentukan rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Perencanaan yang dibuat oleh Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen belum sepenuhnya tersusun sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan. Hal ini dikarenakan pondok pesantren hanya melakukan dua kegiatan saja dalam perencanaan yaitu memilih program, identifikasi dan pengerahan sumber daya yang ada saja (PPNH, 15 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen yaitu belum sepenuhnya tersusun sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Perencanaan merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi karena disinilah proses menetapkan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Semua kegiatan yang akan dilaksanakan akan direncanakan terlebih dahulu agar sesuai dengan tujuan. Pada dasarnya pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan tidak mengalami permasalahan yang signifikan terkait perencanaan pembiayaan pendidikan. Hal tersebut karena pondok selalu melakukan koordinasi antara bendahara, kepala diniyyah, pimpinan pondok maupun yayasan.

Di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan tidak ada surat keputusan (SK) ataupun standar operasional prosedur (SOP) terkait dengan perencanaan pembiayaan pendidikan, karena yang ada di pondok kami itu lebih ke pelaksanaan tanpa biasa menunggu perintah, karena birokrasi di pondok tidak seperti birokrasi di pemerintahan (PPAK, 15 November 2021).

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara tersebut bahwa perencanaan sistem pembiayaan pendidikan merupakan pedoman bagi pondok untuk melaksanakan rangkaian kegiatan sistem pembiayaan pendidikan yang telah direncanakan, serta keberhasilan sekolah dalam melaksanakan program tersebut, pondok pesantren turut menentukan dalam proses pelaksanaannya. Tetapi dari pihak yayasan belum dikeluarkannya surat keputusan (SK) serta standar operasional prosedur (SOP) dan masih bersifat kepercayaan dan kejujuran. Oleh karena itu, dalam perumusan perencanaan pembiayaan tidak boleh terlepas dari prinsip

kebersamaan dan demokrasi dan didasarkan pada hasil pemikiran yang rasional serta tidak menyimpang dari peraturan, visi, misi dan tujuan pendidikan nasional.

2) Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengorganisasian (*organizing*) dapat membuat terjadi penggunaan optimal sumber daya untuk mencapai sasaran. Di dalam setiap kejadian pengorganisasian melahirkan peranan kerja dalam struktur formal dan dirancang untuk memungkinkan manusia bekerja sama secara efektif guna mencapai tujuan bersama (Terry & Rue, 2008: 17).

“Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak mengalami permasalahan terkait pengorganisasian pembiayaan. Kami membagi tugas dalam hal keuangan, ada ketua, sekretaris, dan bendahara. Kemudian dalam hal penggunaan biaya, maka kami memperhatikan skala prioritas. Namun demikian, memang kadang mengalami hambatan keuangan, terutama jika dari santri kurang lancar dalam melakukan pembayaran” (PPRT, 22 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu kadang

mengalami hambatan keuangan, terutama jika dari santri kurang lancar dalam melakukan pembayaran.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengorganisasian adalah penentuan, penempatan, dan pembagian sumber daya serta pendistribusian pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing dalam bentuk struktur organisasi. Tujuan pengorganisasian adalah agar pelaksanaan tugas menjadi terbatas sehingga tercapai tujuan yang telah direncanakan. Dengan demikian, pengorganisasian memiliki tiga makna, yaitu pembagian kerja (tugas), departementalisasi, dan pencapaian tujuan secara bersama-sama (Silalahi, 2015).

“Permasalahan pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu terkadang terjadi perbedaan pendapat dalam pengorganisasian, tetapi dapat dicapai kesepakatan bersama” (KPNH, 22 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu terkadang terjadi perbedaan pendapat dalam pengorganisasian.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

Pengorganisasian adalah mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi (Sabardi, 2001: 86). Menurut Terry & Rue (2008: 264),

“Organizing is the establishing of effective behavioral relationships among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.” Pengorganisasian adalah membangun hubungan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja secara efisien dan mendapatkan kepuasan diri dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

“Permasalahan pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu pondok yang terkadang wali santri tidak memahami sistem administrasi pembiayaan pondok” (PPAK, 22 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu terkadang wali santri tidak memahami sistem administrasi pembiayaan pondok.

3) Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Actuating (pelaksanaan) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan

usaha-usaha organisasi. Jadi, Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. *Actuating* adalah pelaksanaan untuk bekerja.

Pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren belum sepenuhnya sesuai dengan teori yang ada, masih banyak program yang direncanakan belum terealisasi dengan baik, dan penerimaan keuangan belum bisa sesuai dengan target yang diinginkan. Selanjutnya, permasalahan pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu terkadang pengeluaran lebih besar dibandingkan pemasukan (KPRT, 29 November 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu belum sepenuhnya sesuai dengan teori yang ada, masih banyak program yang direncanakan belum terealisasi dengan baik, dan penerimaan keuangan belum bisa sesuai dengan target yang diinginkan, serta terkadang pengeluaran lebih besar dibandingkan pemasukan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Actuating merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah adanya *planning* (rencana), *organizing* (organisasi) dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan, maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai.

“Permasalahan pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu mengenai waktu dan biaya. Di sini biasanya kekurangan di gaji guru/ustadz dan tenaga kependidikan lainnya, karena yang paling besar dari pengeluaran yang lain. Kalau seumpama nanti sudah bisa mandiri ya dua tahun inilah, semoga bisa dibenahi, semoga unit-unit usaha kami semakin maju, sehingga tidak akan terjadi permasalahan pembiayaan pendidikan” (BPNH, 29 November 2021).”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu mengenai biaya yang kurang, sehingga butuh waktu yang lama untuk realisasinya.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pelaksanaan atau tindakan adalah suatu fungsi manajemen untuk menggerakkan orang-orang agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan organisasi harus dapat memberi motivasi, sehingga setiap orang mau bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan.

“Permasalahan pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu wali santri yang tidak tepat waktu membayar akan menghambat pelaksanaan pembiayaan pendidikan” (PPAK, 29 November 2021).

Selanjutnya, sebagai bahan tambahan yang dikemukakan oleh bendahara pondok mengatakan bahwa:

Kita selama ini dalam masalah pembiayaan selalu menyesuaikan program dengan kondisi yang sedang berkembang. Kita rencanakan segala sesuatu halnya, kemudian setelah benar-benar terantisipasi segala sesuatunya kita laksanakan sesuai dengan rencana tersebut. Namun, pemenuhan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan disini tidak sepenuhnya mendapat bantuan dari pemerintah. Kami tidak selalu mengandalkan bantuan dari pemerintah dan orang tua. Kalau hanya mengandalkan bantuan itu saja, ya pastinya tidak akan cukup. Untuk itu, ada strategi dan usaha lain yang kami lakukan untuk menggali atau mencari dana untuk penyelenggaraan pendidikan (BPAK, 29 November 2021).

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti dapat simpulkan bahwa pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan tidak serta-merta mendapat bantuan dana dari pemerintah maupun orang tua murid semata, sehingga perlu untuk tambahan dana dengan berbagai strategi untuk bisa mendapatkan dana tersebut.

4) Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak mengalami permasalahan terkait evaluasi pembiayaan. Namun demikian, dalam membuat pembukuan keuangan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dapat dikatakan belum cukup modern. Karena belum semua laporan keuangan yang dibuat oleh bendahara dengan menggunakan komputer, tetapi masih ada yang tulis tangan, dikarenakan kurangnya tenaga bendahara dalam menginput data semua keuangan di pondok

pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren. Hal ini dituturkan oleh bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mengatakan:

Pembukuan keuangan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren belum sepenuhnya menggunakan komputerisasi, tetapi masih beberapa laporan yang ditulis dengan tangan, dikarenakan begitu banyaknya laporan yang keuangan yang ada sehingga bendahara belum sempat atau mampu untuk mengetiknya di komputer, dan tenaga bendahara di yayasan hanya satu, sehingga tidak maksimal dalam pembukuan keuangan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren (BPRT, 06 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di Pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dalam membuat pembukuan keuangan belum cukup modern atau belum menggunakan komputer, tetapi masih ada yang tulis tangan, dikarenakan kurangnya tenaga bendahara dalam menginput data semua keuangan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Tujuan pengendalian pembiayaan pendidikan ialah untuk mengetahui berapa besar dana yang telah dihabiskan dalam anggaran tersebut serta untuk mengetahui apakah program pendidikan yang telah direncanakan dan yang telah diselenggarakan telah sesuai dengan yang diharapkan atau belum? Dan dengan evaluasi tersebut semua pembiayaan yang tersalurkan di dunia pendidikan akan berjalan dengan semestinya. “Pondok

pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen tidak mengalami permasalahan terkait pengendalian pembiayaan. Hanya saja memang kadang monitoring dan evaluasi tidak dilakukan secara berkala” (PPNH, 06 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu monitoring dan evaluasi tidak dilakukan secara berkala.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Salah satu fungsi manajemen adalah *controlling* atau pengendalian. Pengendalian sama pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Pengendalian sering dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam suatu rapat kerja, rapat pimpinan, atau temu muka baik secara reguler maupun dalam menghadapi kejadian-kejadian khusus lainnya.

“Pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan tidak mengalami permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan. Hal tersebut karena pimpinan selalu melakukan pengawasan dan evaluasi terkait dengan penggunaan dana. Kemudian keuangan dari bendahara juga selalu dilaporkan ke pimpinan pondok dan yayasan” (PPAK, 06 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan tidak mengalami permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan.

3. Strategi Penyelesaian Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Perencanaan adalah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan merupakan langkah pertama dalam proses manajemen yang harus dilakukan sebelum pelaksanaan. Keberhasilan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sangat menunjang keberhasilan kegiatan manajemen secara keseluruhan.

Perencanaan sarana dan prasarana yang dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih mengalami kendala atau permasalahan sebagaimana telah ditulis di depan. “Untuk mengatasi permasalahan perencanaan sarana prasarana pendidikan yang ada, pondok pesantren Riyadlotuth

Tholabah Buluspesantren tidak hanya mengandalkan bantuan dari orang lain, namun sebisa mungkin secara mandiri” (PPRT, 13 Desember 2021). Berdasarkan hasil wawancara dikatakan oleh kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren:

Untuk mengatasi permasalahan perencanaan sarana prasarana yang seadanya, maka kami berusaha untuk memenuhi semua sarana prasarana yang ada. Kurangnya dana untuk sarana prasarana selalu kami upayakan melalui berbagai cara. Kami akan berusaha dengan semaksimal mungkin agar apa yang kami rencanakan ke depannya terwujud seperti apa yang kami inginkan. Sarana prasarana yang ada kita optimalkan pemanfaatannya, sembari kita mencari sumber dana lain dan mengumpulkan dana tersebut untuk pemenuhan sarana prasarana yang lebih baik (KPRT, 13 Desember 2021).

Dalam praktiknya, perencanaan sarana prasarana tersebut tidak tertulis. Namun keberadaannya sangat diperhatikan oleh semua warga pondok pesantren. Hal tersebut terlihat dari sarana prasarana yang cukup terawat dengan baik. Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwa di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren memang masih kekurangan sarana dan prasarana yang mana pada tahun ini jumlah santri yang mendaftar meningkat, sehingga perencanaan di awal tahun ini membutuhkan seperti asrama, ruang belajar, meja, serta kursi. Namun hal itu semua dapat diatasi dengan berbagai cara, misalnya membuat sarana pendidikan secara mandiri, maupun memanfaatkan ruang lain untuk dioptimalkan (HO, 13 Desember 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, diketahui

informasi bahwa “untuk mengatasi permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu pihak pondok selalu mencari informasi dari luar, dengan memanfaatkan internet/wifi yang ada” (KPRT, 13 Desember 2021).

Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan memperbaiki sarana prasarana yang rusak, mengganti sarana prasarana yang tidak bisa diperbaiki, dan melengkapi sarana prasarana yang belum ada. Adapun terkait dengan sumber dana, pondok pesantren berupaya untuk mandiri, mengumpulkan dana melalui unit usaha yang dimiliki. Jadi mereka harus mengumpulkan dana dalam beberapa waktu, sehingga terkumpul dana yang dapat mencukupi untuk pembangunan ruang belajar. Untuk mengatasi perencanaan sarana prasarana pendidikan yang tidak terstruktur, maka pihak pondok mengadakan rapat awal tahun untuk membahas segala macam problem yang ada di pondok, untuk dibahas bersama dengan SDM pondok (PPRT, 13 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk mengatasi permasalahan perencanaan sarana prasarana pendidikan yang ada, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak hanya mengandalkan bantuan dari

orang lain, namun juga melakukan usaha mandiri. Berbagai alternatif dilakukan guna memenuhi kurangnya sarana prasarana, seperti optimalisasi pemanfaatan, melakukann perbaikan, mencari sumber dana lain dan mengumpulkan dana untuk pemenuhan sarana prasarana yang lebih baik. Dalam praktiknya, perencanaan sarana prasarana tersebut tidak tertulis. Namun keberadaannya sangat diperhatikan oleh semua warga pondok pesantren.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Perencanaan sarana dan prasarana merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas santri. Hal ini harus dilakukan dengan cermat dan teliti baik yang berkaitan dengan karakteristik sarana dan prasarana yang dibutuhkan, jumlah, jenis, dan kendalanya, beserta harganya. Dalam hal ini pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengambil keputusan berdasarkan hasil rapat bersama segenap pengurus pondok dalam pengadaan sarana dan prasarana.

Dengan mengedepankan prinsip efisiensi semua kegiatan pengadaan sarana dan prasarana pondok pesantren dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati, sehingga bisa memperoleh fasilitas yang berkualitas dan baik dengan harga yang relatif murah. Dengan prinsip efesiensi berarti bahwa pemakaian semua fasilitas pondok pesantren hendaknya dilakukan dengan sebaik-baiknya,

sehingga dapat mengurangi pemborosan. Karenanya perlengkapan sarana prasarana pondok pesantren mesti dilengkapi dengan petunjuk teknis penggunaan dan pemeliharaannya. Petunjuk teknis tersebut dikomunikasikan kepada semua personal pondok pesantren yang diperkirakan akan menggunakannya. Selanjutnya, bilamana dipandang perlu, sebaiknya pihak pesantren melakukan pembinaan terhadap semua personel terkait manajemen sarana prasarana pondok pesantren.

Sebagaimana telah ditulis di depan, bahwa secara umum, Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni tidak memiliki permasalahan terkait perencanaan sarana prasarana. Terkait dengan perencanaan, pondok melakukan musyawarah untuk mencari jalan keluar dari berbagai masalah yang ada. Namun demikian, dalam hal perencanaan sarana prasarana, pihak pesantren belum mendokumentasikan kegiatan tersebut. Hal ini terlihat dari daftar hadir peserta rapat, gambar-gambar, dan catatan-cataan laporan hasil rapat (HD, 13 Desember 2021).

Kemudian, untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka pihak pondok pesantren hanya mendata tentang sarana prasarana yang perlu diperbaiki, diganti, atau dilengkapi. Hal tersebut karena pondok telah mempecahkan kepada personil pondok untuk perawatan dan pemanfaatan sarana prasarana dengan baik. Jadi, kendatipun tidak secara tertulis perencanaan sarana prasarana itu

didokumentasikan, namun pertanggung-jawabannya jelas ditangani oleh SDM atau tenaga kependidikan pondok (PPNH, 13 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan perencanaan sarana dan prasarana, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen selalu melakukan musyawarah untuk mencari jalan keluar dari berbagai masalah yang ada. Pihak pondok pesantren mendata tentang sarana prasarana yang perlu diperbaiki, diganti, atau dilengkapi. Hal tersebut karena pondok telah mempecajakan kepada personil pondok untuk perawatan dan pemanfaatan sarana prasarana dengan baik. Jadi, kendatipun perencanaan sarana prasarana itu tidak secara tertulis dan tidak didokumentasikan, namun pertanggung-jawabannya jelas ditangani oleh SDM atau tenaga kependidikan pondok pesantren.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan pekerjaan yang kompleks, karena harus terintegrasi dengan rencana pembangunan baik nasional, regional maupun lokal, perencanaan ini merupakan sistem perencanaan terpadu dengan perencanaan pembangunan tersebut. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan tergantung pada jenis program pendidikan dan tujuan yang ditetapkan.

Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan sarana prasarana di rapat di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan mengadakan rapat. Terkait dengan anggaran dana, maka pondok berupaya memaksimalkan RAPB. Dimana dalam rapat tersebut dilakukan setiap setahun sekali yaitu setiap akan adanya santri-santri baru untuk membahas program pesantren serta kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pesantren. Rapat di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dihadiri oleh pengurus pesantren, dan beberapa santri. Proses rapat dipimpin oleh ketua pimpinan pesantren, dan semua peserta rapat koordinasi saling memberi masukan untuk mencapai kesepakatan program serta kebutuhan sarana dan prasarana.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa permasalahan terkait perencanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu perencanaan dapat berubah-ubah. Untuk mengatasi hal tersebut, maka pihak pondok menetapkan fokus yang diprioritaskan. Selain itu, menurut sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, “dengan biaya yang minimal tentu kami harus mengupayakan bahwa dana tersebut bisa merata dan sesuai kebutuhan dengan memperhatikan skala prioritas” (SPAK, 13 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan perencanaan sarana dan

prasarana, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan mengadakan rapat, yang dilakukan setiap setahun sekali, membahas program pesantren serta kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pesantren. Rapat tersebut dihadiri oleh pengurus pesantren, dan beberapa santri, saling koordinasi dan memberi masukan untuk mencapai kesepakatan program serta kebutuhan sarana dan prasarana. Kemudian untuk mengatasi permasalahan yang ada, maka pihak pondok menetapkan fokus yang diprioritaskan dan pemerataan anggaran dana.

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengorganisasian bertujuan untuk memperlancar program-program kegiatan agar dapat terorganisasi dengan baik dan berjalan dengan lancar hingga tercapai tujuan yang diharapkan, maka diperlukan suatu kerja sama dalam sebuah organisasi. Segala kegiatan akan lebih terarah, masing-masing personal dapat menempatkan diri sesuai dengan tugas-tugasnya, sehingga akan terjalin kerjasama yang baik.

Struktur organisasi sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren baru dibuat dan belum ada berbentuk dokumentasi. Untuk mengatasi hal tersebut,

maka kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bahwa:

Iya, kami akan segera membuat dokumentasi seperti struktur pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, jadi agar berbentuk seperti bagan struktur organisasi struktural pondok pesantren (KPRT, 20 Desember 2021).

Menurut hasil observasi peneliti, pengorganisasian memang sudah ada, akan tetapi untuk Dokumentasi belum ada karena masih dalam ucapan saja, dan saya melihat memang belum ada berbentuk dokumentasi baik di dalam ruangan kantor dan lain sebagainya. Akan tetapi, pihak pondok memiliki surat SK secara tertulis dan juga tertulis di buku panduan warga pondok pesantren (HO & HD, 20 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana, membuat dokumentasi seperti struktur pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren. Pihak pondok membuat surat SK secara tertulis dan juga tertulis di buku panduan warga pondok pesantren tentang struktur organisasi dan tupoksinya masing-masing.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Untuk merealisasikan suatu rencana ke arah tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan pengaturan- pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah di mana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam

organisasi agar bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas, yang mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja.

Untuk mengatasi kendala terkait pengorganisasian sarana prasarana, maka pihak yayasan ataupun pimpinan pesantren maupun para kepala madrasah dan bagian kerap melakukan musyawarah dan evaluasi serta himbauan mulai dari evaluasi masing-masing internal jenjang pendidikan bagian sampai dengan evaluasi terbuka seluruh unsur pesantren yang dilakukan setiap bulannya. Langkah berikutnya adalah dengan memberikan *reward* dan *punishment* kepada pemangku kepentingan. Pada kesempatan wawancara dengan ketua/pengelola sarpras, beliau memaparkan tentang kendala dan solusi dalam pengorganisasian sebagai berikut:

Kami menyadari, bahwa koordinasi merupakan hal yang penting agar tercipta suasana dan kerjasama yang harmonis. Namun demikian kami juga menyadari, bahwa dalam organisasi pesantren ini tentu ada yang tidak sepaham antar satu individu dengan yang lainnya. Untuk itu, kami berusaha menciptakan koordinasi yang baik agar terhindar dari konflik antar staf

ataupun ketidakacuhan terhadap tugas dan tanggung jawab. Karenanya setiap bulan kami melakukan evaluasi, baik internal jenjang pendidikan maupun evaluasi umum untuk menumbuhkan kepedulian setiap warga pesantren (PSPNH, 20 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen selalu mengedepankan prinsip kekeluargaan, dengan maksud pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas personal. Proses pengorganisasian di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi pembentukan struktur, pembagian tugas dan wewenang, merumuskan dan menyiapkan segala kebutuhan administrasi pesantren serta mengalokasikan anggaran sesuai dengan rencana yang telah disusun. Untuk itu, penting kiranya melibatkan semua unsur yang ada di pesantren demi terciptanya keterbukaan manajemen sarana-prasarana.

Dengan terciptanya hubungan yang harmonis antar semua warga madrasah akan menimbulkan efek kenyamanan. Adanya kenyamanan akan berdampak pada kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru sehingga akan menghasilkan usaha kegiatan belajar yang maksimal dan baik. Kebaikan yang muncul dari para guru/ustadz akan membuahkan santri yang baik pula.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapai. Untuk merealisasikan suatu rencana ke arah tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah di mana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi agar bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas, yang mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif.

Di antara strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al

Kamal Kuwarasan yaitu “dengan melakukan penambahan sarana prasarana serta penambahan personil/pekerja yang menangani sarpras tersebut di pondok pesantren. Selanjutnya, terkait dengan penyimpanan sarana atau peralatan pendidikan, maka pondok menyekat ruangan kantor untuk menyimpan sarana/barang-barang/peralatan yang dipakai untuk pembelajaran santri. Kemudian juga memanfaatkan beberapa lemari untuk menyimpan arsip pondok. Hal tersebut dilakukan untuk mengatasi permasalahan kurangnya ruang arsip dan sarana prasarana” (HO, 20 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan penambahan sarana prasarana serta penambahan personil/pekerja yang menangani sarpras tersebut di pondok pesantren. Selanjutnya, juga melakukan optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada.

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk menciptakan, memelihara, menjaga atau mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil, baik secara struktural maupun

fungsional, agar langkah-langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui informasi bahwa untuk mengatasi permasalahan kurangnya sarana prasarana, maka pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren melakukan optimalisasi penggunaan. Sebagaimana dikatakan oleh guru/ustadz, beliau mengatakan:

Kalau untuk belajar sehari-harinya seperti meja, kursi, papan tulis dan lain sebagainya *alhamdulillah* sudah bisa di manfaatkan secara optimal. Akan tetapi seperti alat teknologi informasi seperti komputer dan internet belum bisa dimanfaatkan secara optimal, dikarenakan kurangnya kualitas yang memadai. Solusinya paling kami bergiliran dalam hal pemakaian, sembari menunggu dana terkumpul dan membeli peralatan lagi (GPRT, 28 Desember 2021).

Selanjutnya menurut kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, bahwa “ya selain memperbaiki peralatan yang rusak untuk dimanfaatkan secara lebih lama, maka kami juga berusaha untuk melakukan pengadaan sarpras. Kemudian untuk mengatasi permasalahan kurangnya alat untuk mengetahui informasi terbaru solusinya kami selalu berkomunikasi dengan kemenag kabupaten dan mengandalkan bantuan pemerintah untuk sistem digitalisasi” (KPRT, 28 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren melakukan optimalisasi penggunaan. Kemudian untuk sarana IT,

solusinya bergiliran dalam hal pemakaian, sembari menunggu dana terkumpul untuk membeli peralatan yang masih kurang. Pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren juga memperbaiki peralatan yang rusak agar dapat dimanfaatkan secara lebih lama dan juga berusaha untuk melakukan pengadaan sarpras.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu dengan menerapkan pola hidup sederhana. Hal tersebut sebagaimana dikatakan oleh salah satu santri pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen, bahwa:

Pemanfaatan sarana dan prasarana di pondok ini memang sudah kami rasakan. Lalu berbicara tentang sarana prasarana yang memadai ya inilah kehidupan di pondok pesantren. Kami sudah terbiasa hidup sederhana, makan dan minum sederhana. Soal sarana prasarana, fasilitas, dan peralatan ya bisa dibilang belum memadai, namun kami selalu bersyukur (SNPNH, 28 Desember 2021).

Selanjutnya, strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yang terkait dengan waktu dan pembiayaan. Sebagaimana dikatakan oleh kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen:

Permasalahan terkait pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di sini terjadi karena biaya yang kurang, lalu sarana prasarana kurang maksimal. Solusinya ya kami membutuhkan waktu untuk mengumpulkan dana, kami harus bersabar, sehingga kami bisa memenuhi sarana prasarana yang memadai. Kemudian soal biaya yang kurang, solusinya kami nabung dulu, dan mencari

sumber dana lain, dari unit usaha pondok, dan jika ada bantuan dari luar ya bisa kita gunakan, misal dari pemerintah kabupaten (KPNH, 28 Desember 2021).

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa pemanfaatan/pemakaian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini sudah dimanfaatkan dan dirasakan oleh santri dan majlis guru/ustadz. Pemanfaatannya begitu optimal dan seefisien mungkin. Dengan keterbatasan atau masih minimnya sarana dan prasarana yang ada mereka saling menjaga dan hidup damai sejahtera bersama, menjaga kekompakan dan menjalin kebahagiaan dalam kebersahaan (HO, 28 Desember 2021).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menerapkan pola hidup sederhana. Selanjutnya, melakukan *saving* (mengumpulkan) dana, dan bersabar sambil mencari sumber dana lain, misal dari unit usaha pondok, dan atau dari bantuan pemerintah untuk bisa memenuhi sarana prasarana yang memadai. Pemanfaatan sarana dan prasarana dilakukan secara optimal dan seefisien mungkin.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Setiap elemen pimpinan pesantren ini berkomitmen bahwa pengembangan pendidikan Islam itu harus dimulai dengan

menciptakan suasana yang harmonis serta kenyamanan dalam kegiatan belajar-mengajar. Dalam proses belajar mengajar, diperlukan penunjang berupa sarana maupun prasarana.

Langkah lain yang dilakukan oleh pimpinan pesantren untuk meningkatkan mutu pendidikan santri adalah melalui peningkatan pemanfaatan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini dan mendorong guru untuk menguasainya. Pihak pengelola sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sendiri dalam hal ini juga turut memberikan fasilitas dengan membuat kebijakan yang mendukung akan perkembangan teknologi ini dengan langkah pengadaan laboratorium komputer. Sedangkan untuk pembayaran finansial, para santri harus di muka/pas pendaftaran/registrasi santri baru (HO, 28 Desember 2021).

Selanjutnya, menurut sekretaris pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan juga diketahui informasi bahwa: “pelaksanaan proses manajemen sarana dan prasarana yang berkenaan dengan penghapusan belum dilaksanakan pihak pesantren. Namun solusinya pondok telah melakukan inventarisasi sarana prasarana yang ada” (PPAK, 28 Desember 2021).

Dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka guru dapat secara cepat mengakses materi pengetahuan yang dibutuhkan sehingga guru/ustadz tidak terbatas pada pengetahuan yang dimiliki dan hanya bidang studi tertentu yang dikuasai tetapi seyogyanya

guru harus mampu menguasai lebih dari bidang studi yang ditekuninya, sehingga bukan tidak mungkin suatu saat guru tersebut akan mendalami hal lain yang masih memiliki hubungan erat dengan bidang tugasnya guna meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana, melalui peningkatan pemanfaatan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini dan mendorong guru untuk menguasainya. Pihak pengelola sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sendiri dalam hal ini juga turut memberikan fasilitas dengan membuat kebijakan yang mendukung akan perkembangan teknologi ini dengan langkah pengadaan laboratorium komputer. Pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan juga telah melakukan inventarisasi sarana prasarana yang ada.

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengendalian sarana dan prasarana pendidikan dipondok pesantren dilakukan dengan cara pemeliharaan dan penghapusan. Pemeliharaan sarana dan prasarana merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang harus dilakukan oleh pemimpin setiap organisasi. Pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren

merupakan sebuah aktivitas yang harus dijalankan untuk menjaga agar perlengkapan yang dibutuhkan oleh pondok pesantren dalam kondisi siap saat akan digunakan, oleh sebab itu semua sarana dan prasarana di pondok pesantren membutuhkan pemeliharaan, agar sarana dan prasarana dapat digunakan seoptimal mungkin.

Menurut kepala pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, “di pondok ini kami berusaha untuk memiliki rasa kekeluargaan dan saling menjaga satu sama lain. Istilahnya rasa memiliki dan rasa bertanggungjawab terhadap pondok pesantren itu ada. Jadi mungkin itu pengendalian sarana prasarana di sini” (KPRT, 03 Januari 2022).

Selanjutnya, berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, bahwa pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bersifat kondisional dan tidak ada pemeliharaan berkala yang mana jika ada ada kerusakan maka langsung diperbaiki, untuk pemeliharaan sarpras itu memang benar-benar dirawat dan dijaga dan untuk pemeliharaan rutin sehari-harinya itu dilakukan dengan membuat jadwal piket dengan seperti itu santri akan bertanggung jawab untuk memelihara dengan baik sarana dan prasarana yang ada. Untuk pemeliharaan sarana prasarana menjadi tanggung-jawab bersama warga pondok, sehingga mereka semua memiliki tanggung

jawab dalam menjaga sarana prasarana yang ada di pondok pesantren (HO, 03 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian sarana dan prasarana, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren memupuk rasa kekeluargaan dan saling menjaga satu sama lain. Istilahnya rasa memiliki dan rasa bertanggungjawab terhadap pondok pesantren itu ada. Pemeliharaan sarana dan prasarana juga dilakukan, jika ada ada kerusakan maka langsung diperbaiki, dan membuat jadwal piket. Untuk pemeliharaan sarana prasarana menjadi tanggung-jawab bersama warga pondok pesantren.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengendalian terhadap sarana dan prasarana yang ada dilakukan secara bersama oleh santri dan juga ustadz. Selain itu, pondok pesantren telah menunjuk beberapa orang menjadi bidang sarana dan prasarana. Hal tersebut memiliki tujuan agar sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren ada yang menjaga dan ada yang melakukan pengontrolan terhadap keefektifitasan sarana dan prasarana yang digunakan. Bagian sarana dan prasarana bertanggung jawab penuh dengan sarana dan prasarana, namun bukan hanya bagian sarana dan prasarana yang bertanggung jawab akan tetapi semua ustadz dan juga santri ikut bertanggung jawab.

Menurut kepala pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, bahwa “di sini tidak memiliki permasalahan yang berrarti terkait pelaksanaan sarana prasarana. Adapun jika memang ada, maka dimusyawarahkan bersama untuk mencari solusi” (KPNH, 03 Januari 2022). Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana dengan penanganan pemeliharaan lingkungan pondok, utamanya adalah menjaga kebersihan dan kelayakan sarana dan prasarana (HO, 03 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian sarana dan prasarana, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan musyawarah bersama untuk mencari solusi. Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana dengan penanganan pemeliharaan lingkungan pondok, utamanya adalah menjaga kebersihan dan kelayakan sarana dan prasarana yang ada.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pengendalian dimaksudkan agar penyimpangan dalam berbagai hal yang terkait dengan sarana dan prasarana pesantren dapat dihindari, sehingga tujuan dapat tercapai secara maksimal. Jika pengalokasian anggaran pengadaan sarana dan prasarana sudah sesuai dengan perencanaan yang telah dilakukan, maka hal

ini akan mengindikasikan bahwa pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana untuk meningkatkan mutu pendidikan santri di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan telah dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dilakukan dengan pengawasan, mencatat perkembangan sarana dan prasarana pesantren untuk menuju ke arah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan, maka diketahui informasi bahwa:

Untuk mengatasi permasalahan pengendalian sarana prasarana di pondok ini, maka kami melakukan efisiensi dan optimalisasi pemanfaatan sarpras yang ada. RAPB pondok di rancang dan di gunakan sesuai anggaran. Hal tersebut tentu kita ketahui bahwa dengan dana yang terbatas maka kami mempunyai skala prioritas. Monitoring dan evaluasi sarpras juga kami lakukan (PPAK, 03 Januari 2022).

Sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ternyata tidak seluruhnya terawat. Ada beberapa sarana dan prasana yang tak terawat dan tampak kurang bersih. Untuk mengatasi hal tersebut, maka pondok menyerahkan semua itu

kepada warga pondok, artinya mereka semua diberi tanggung jawab bersama untuk menjaga kebersihan dan kenyamanan lingkungan pondok. Jadi tidak hanya mengandalkan staf kebersihan, namun para santri dan para ustadz juga berkewajiban untuk memelihara kebersihan pondok pesantren mereka (HO, 03 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian sarana dan prasarana, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan dengan pengawasan, mencatat perkembangan sarana dan prasarana pesantren untuk menuju ke arah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Untuk mengatasi permasalahan pengendalian sarana prasarana, pondok tersebut juga melakukan efisiensi dan optimalisasi pemanfaatan sarpras yang ada. RAPB pondok di rancang dan di gunakan sesuai anggaran, menerapkan skala prioritas dan melakukan monitoring serta evaluasi sarana prasarana yang ada. Semua warga pondok juga diberi tanggung jawab bersama untuk menjaga kebersihan dan kenyamanan lingkungan pondok pesantren.

b. Pengelolaan SDM/Tenaga Kependidikan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Perencanaan adalah proses dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Pimpinan pesantren diharapkan mampu merumuskan tujuan dan menganalisis jabatan yang di dalamnya tekandung *job description* dan *job specification*. Analisis jabatan menyajikan informasi tentang jabatan seperti apa yang dibutuhkan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Tahapan ini, pemimpin pesantren mampu mengkotak-kotakkan jenis pekerjaan dan mampu memprediksi orang yang seperti apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut. Dengan demikian, maka seorang pemimpin pesantren mampu menentukan orang seperti apa yang dibutuhkan pada jabatan tersebut.

Secara umum, perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sudah terlaksana tetapi masih sederhana. Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren antara lain dengan membuat standar kinerja bagi para SDM atau tenaga kependidikan. Mereka merencanakan SDM

atau tenaga kependidikan pondok yang semestinya dan profesional. Kemudian setelah membuat skema perencanaan itu, maka pondok berusaha untuk menjaga kualitas SDM atau tenaga kependidikan yang ada. Selanjutnya pimpinan merencanakan untuk mengantisipasi hal-hal yang berhubungan dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Jika kurang tenaga, maka melakukan rekrutmen, namun jika tidak, maka pimpinan melakukan pembinaan dan pelatihan (KPRT, 10 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren membuat standar kinerja bagi para SDM atau tenaga kependidikan. Meningkatkan profesionalitasnya dengan melakukan pembinaan dan pelatihan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen perlu memperhatikan prinsip-prinsip manajemen. Permasalahan yang terjadi di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dapat diatasi dengan strategi mencari SDM atau tenaga kependidikan yang sudah berpengalaman. Jadi tidak sembarangan orang dapat diterima sebagai pegawai di pondok ini. Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengutamakan

alumni terlebih dahulu, baru jika tidak ada, maka baru dari pihak luar pondok. Hanya mereka yang kompeten dan siap mengabdikan untuk agama Islam, maka dialah yang diterima (PPNH, 10 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen menerapkan prinsip-prinsip manajemen. Mencari atau merekrut SDM atau tenaga kependidikan yang sudah berpengalaman dan kompeten serta siap mengabdikan untuk agama Islam.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu membuat perencanaan yang matang. Pondok pesantren ini membuat rencana skema kebutuhan pegawai dan analisis pekerjaan yang dibutuhkan. Kriteria yang dibutuhkan juga diklasifikasi sesuai kebutuhan. Kemudian baru mengadakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru (PPAK, 10 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Al Kamal

Kuwarasan membuat perencanaan yang matang, antara lain dengan membuat rencana skema kebutuhan pegawai dan analisis pekerjaan yang dibutuhkan. Kriteria yang dibutuhkan juga diklasifikasi sesuai kebutuhan. Kemudian baru mengadakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu membuat bagan struktur (desain organisasi) yang berisi juga tentang tupoksinya secara jelas (HD, 17 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren membuat bagan struktur (desain organisasi) yang berisi juga tentang tupoksinya secara jelas.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengorganisasian merupakan tindak lanjut setelah penyusunan perencanaan yang merupakan komponen kedua yang tidak bisa dipisahkan dari manajemen sekolah yang baik. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun sumber daya yang

dimiliki oleh sekolah dan memberdayakannya secara efektif. Dalam perorganisasian program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, Pimpinan Pondok melakukan pengorganisasian sebelum pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia melalui pembentukan panitia dengan pembagian tugas dan tanggungjawab terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan.

Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen yaitu melakukan rapat pertimbangan dengan yayasan untuk memutuskan pengangkatan struktural pondok. Terutama dalam hal pembagian tugas kepada setiap personil pondok, maka dilakukan rapat untuk memusyawarahkan terlebih dahulu, serta memperhatikan kompetensi orang tersebut (KPNH, 17 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pembentukan panitia dengan pembagian tugas dan tanggungjawab terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan. Melakukan rapat pertimbangan dengan yayasan untuk memutuskan pengangkatan pegawai baru maupun struktural pondok.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Menurut Hasibuan (2011), pengorganisasian merupakan proses penentuan, pengelompokan serta pengaturan berbagai aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang pada setiap aktifitas, menyediakan alat yang dibutuhkan, menetapkan wewenang yang secara relatif kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas tersebut. Pengorganisasian juga suatu proses stabilisasi perilaku efektif dari hubungan antar manusia kemudian dapat berjalan secara maksimal serta meningkatkan kepuasan seseorang dalam tujuan mencapai target atau tujuan.

Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu melakukan musyawarah. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, bahwa:

Kami mengadakan musyawarah dengan yayasan, untuk membahas pengangkatan struktural organisasi pondok pesantren. Biasanya kami hanya memberikan tugas begitu saja namun belum memandang kompetensinya dan pengalamannya dalam melaksanakan tugas. Namun solusinya ya kami memberikan pembinaan dan pelatihan-pelatihan, agar kompetensinya meningkat (PPAK, 17 Januari 2022).

Selanjutnya, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan juga memberikan bimbingan dan pengarahan dari masing-masing jenjang (kepala sekolah dan pimpinan pondok). Pondok pesantren

Al Kamal Kuwarasan memberikan rekomendasi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan atau seminar serta memberikan kesempatan untuk dapat melakukan kunjungan belajar ke pondok pesantren lain yang lebih bagus kualitasnya. Hal ini untuk menunjang tugas setiap personil pondok agar memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tupoksinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan musyawarah dengan yayasan, untuk membahas pengangkatan struktural organisasi pondok pesantren. Kemudian juga memberikan pembinaan dan pelatihan-pelatihan, agar kompetensi pegawai meningkat. Memberikan bimbingan dan pengarahan dari masing-masing jenjang (kepala sekolah dan pimpinan pondok).

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan komitmen bersama untuk belajar dan terus belajar menuju yang lebih baik. Sebagaimana dari hasil observasi ketika peneliti di sana, terlihat bahwa semua warga

pondok bahu membahu bersama menjaga keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kenyamanan lingkungan pondok. Mereka terus memperbaiki diri dan belajar dari berbagai sumber (HO, 24 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren komitmen bersama untuk belajar dan terus belajar menuju yang lebih baik. Semua warga pondok bahu membahu bersama menjaga keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kenyamanan lingkungan pondok. Mereka terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Untuk pengembangan kualitas SDM pesantren ada beberapa kegiatan yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu berupa pendidikan dan pelatihan di berbagai bidang antara lain: manajemen, administrasi, ekonomi, koperasi, media, dan lainnya. Selain itu, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen juga memberikan kesempatan kepada santrinya terutama para pengurus pondok pesantren untuk meningkatkan kualitas dan kualifikasi pendidikannya hingga taraf sarjana bagi mereka yang belum sarjana, yang nantinya ilmu dan

keterampilan yang di dapat bisa di manfaatkan untuk pesantren ke depannya.

Pengembangan yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen berupa pelatihan dan pendidikan di berbagai bidang antara lain: manajemen, administrasi, ekonomi, dan media atau IPTEK, latihan dan pendidikan di tujukan untuk pengurus dan guru lama dan baru, dengan tujuan untuk pengurus dan guru lama yaitu guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun yang akan datang, sedangkan untuk pengurus dan guru baru agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya yang diberikan (PPRT, 24 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengadakan pendidikan dan pelatihan kepada para pengurus pondok pesantren untuk meningkatkan kualitas dan kualifikasi pendidikannya.

c) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan SDM atau Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu saling menjaga kekompakan dan saling

bekerjasama satu sama lain dengan menjunjung tinggi asas kekeluargaan. “Kami rutin mengadakan pembinaan kepada semua SDM yang ada di pondok pesantren ini. Kami juga mengadakan *refreshing* kepesantrenan yang diadakan 2 x dalam 1 tahun. Dengan maksud untuk menyatukan visi dan misi bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang baik yang lulusan pesantren maupun non pesantren” (PPAK, 24 Januari 2022). Selanjutnya upaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan kepada para santri juga terus dilakukan. Pimpinan pondok senantiasa melakukan monitoring dan evaluasi terhadap para SDM atau tenaga kependidikan (HO, 24 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan saling menjaga kekompakan dan saling bekerjasama satu sama lain dengan menjunjung tinggi asas kekeluargaan. Rutin mengadakan pembinaan kepada semua SDM yang ada di pondok pesantren dan senantiasa melakukan monitoring dan evaluasi.

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian SDM/Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu melakukan seleksi ketat terhadap calon SDM atau tenaga kependidikan. Hal tersebut karena menyangkut ketersediaan SDM profesional. Pimpinan pondok senantiasa melakukan monitoring dan evaluasi terhadap SDM pondok. Pembinaan dan pelatihan juga dilakukan. Pondok pesantren memang belum bisa memberikan honor yang layak kepada para guru/ustadz, namun demikian pimpinan pondok mampu memotivasi para guru/ustadz tersebut untuk mengabdikan melayani para santri (HO, 31 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren melakukan seleksi ketat terhadap calon SDM atau tenaga kependidikan, dan juga melakukan monitoring dan evaluasi terhadap SDM pondok. Pembinaan dan pelatihan juga dilakukan serta memberikan motivasi.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu menerapkan kedisiplinan para SDM pondok (KPNH, 31 Januari 2022). Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pondok juga diketahui bahwa pengendalian SDM pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan melalui rapat evaluasi bulanan dan akhir tahun (PPNH, 31 Januari 2022). Tata tertib pondok selalu ditegakkan bagi para warga pondok pesantren. *Reward and punishment* juga diberlakukan bagi para guru/ustadz di pondok tersebut (HD, 31 Januari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menerapkan kedisiplinan para SDM pondok. Rapat evaluasi bulanan dan akhir tahun juga dilakukan guna meningkatkan kualitas. Penerapan tata tertib pondok juga selalu ditegakkan bagi para warga pondok pesantren.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu meningkatkan kinerja para SDM. Melalui

pembinaan, pelatihan, dan studi banding diharapkan kompetensi para SDM semakin meningkat. Setiap dua minggu sekali dilaksanakan rapat koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan yang ada didalamnya untuk mengetahui perkembangan dan hasil pembelajaran di pondok (PPAK, 31 Januari 2022). Berdasarkan pada hasil wawancara dan bukti-bukti dokumen yang ada, juga dapat diketahui bahwa SDM di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan membuat program-program pengembangan SDM lanjutan yang dapat menyempurnakan pengetahuan yang sudah diperolehnya, serta pelatihan yang aplikatif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan meningkatkan kinerja para SDM, antara lain melalui pembinaan, pelatihan, dan studi banding. Rutin mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi serta membuat program-program pengembangan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan.

c. Pengelolaan Pembiayaan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Perencanaan merupakan langkah awal dalam mengidentifikasi segala kebutuhan organisasi (strategi, tujuan dan tolak ukur) serta menentukan untuk apa, dimana, kapan dan berapa lama akan dilaksanakan dan bagaimana cara dalam melaksanakan pengelolaan pembiayaan pendidikan. Perencanaan pembiayaan pondok pesantren ialah kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan serta sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam pendidikan.

Terkait dengan strategi penyelesaian permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, pada dasarnya telah dilakukan upaya perbaikan manajemen sistem. Pimpinan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren menuturkan:

Perencanaan pembiayaan pondok pesantren dilakukan setiap setahun sekali yang dilakukan di awal tahun. Kami memiliki banyak alternatif guna memberi solusi apabila mengalami kekurangan pembiayaan, terutama jika santri pembayarannya tidak lancar (PPRT, 07 Februari 2022).

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, yang mengatakan bahwa:

Untuk menghindari dan mengatasi permasalahan ketidakstabilan keuangan pondok pesantren yaitu dengan melakukan *saving*, jadi di sini kami menjaga sewaktu-waktu ada kebutuhan mendadak sudah punya dana bisa dipakai (BPRT, 07 Februari 2022).

Perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah Buluspesantren pada dasarnya dilakukan setahun sekali, yaitu setiap akhir tahun ajaran setelah semua laporan diterima dan dibahas dalam rapat akhir tahun. Untuk mengatasi permasalahan pembiayaan, selain dari pembayaran para santri juga memiliki unit usaha mandiri dan sumbangan dari para donatur dan pemerintah.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan perencanaan pembiayaan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren melakukan upaya perbaikan manajemen sistem. Perencanaan pembiayaan pondok pesantren dilakukan setiap setahun sekali yang dilakukan di awal tahun. Melakukan *saving* dana dan memiliki unit usaha mandiri serta memperoleh sumbangan dari para donatur maupun pemerintah.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Perencanaan pendidikan sebagai suatu alat yang dapat membantu para pengelola pendidikan untuk menjadi lebih berdaya guna dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Perencanaan dapat membantu pelaksanaan kegiatan agar berjalan dengan baik perlu pemahaman fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, di antaranya kemampuan mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, diketahui informasi bahwa setelah sumber dana sudah ditentukan selanjutnya menentukan rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Perencanaan yang dibuat oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menerapkan skala prioritas pada peningkatan kualitas pembelajaran dan juga pada pengembangan sarana prasarana pondok pesantren (PPNH, 07 Februari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan perencanaan pembiayaan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menentukan rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang

diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Perencanaan yang dibuat oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menerapkan skala prioritas.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Perencanaan selalu menduduki posisi pertama dalam organisasi karena sebelum menentukan apa-apa pasti perencanaan yang akan dibahas terlebih dahulu. Dalam pendidikan juga perlu memperhatikan perencanaan untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan musyawarah bersama terkait anggaran pendapatan dan belanja pondok. Pada rapat dan diskusi bendahara, kepala diniyyah/madrasah/sekolah dan pimpinan pondok yang selanjutnya diputuskan bersama yayasan (PPAK, 07 Februari 2022).

Pemantauan penggunaan dana juga terus dilakukan agar tidak sampai terjadi penyimpangan anggaran. Perencanaan yang dibuat berdasar pada kebutuhan tahun mendatang dan juga berdasar pada evaluasi tahun sebelumnya. Pondok juga menerbitkan SK bendahara dan sekretaris keuangan pondok, dan juga membuat SOP yang jelas sebagai acuan dalam bekerja (HD, 07 Februari 2022).

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara tersebut bahwa perencanaan sistem pembiayaan pendidikan merupakan pedoman

bagi pondok untuk melaksanakan rangkaian kegiatan sistem pembiayaan pendidikan yang telah direncanakan, serta keberhasilan sekolah dalam melaksanakan program tersebut, pondok pesantren turut menentukan dalam proses pelaksanaannya. Dalam perumusan perencanaan pembiayaan, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan menerapkan prinsip kemaslahatan dan prioritas penggunaan anggaran. Transparan dan akuntabel dalam penggunaan anggaran demi menjaga kualitas pendidikan.

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam kerangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi (Fattah, 1996: 71).

“Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu membagi tugas dalam hal keuangan, ada ketua, sekretaris, dan bendahara. Kemudian dalam hal penggunaan biaya, kami memperhatikan skala prioritas” (PPRT, 14 Februari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian pembiayaan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren membagi tugas dalam hal keuangan, ada ketua, sekretaris, dan bendahara.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pengorganisasian pembiayaan pendidikan adalah penentuan, penempatan, dan pembagian tugas sesuai dengan kompetensi dalam suatu organisasi untuk mengurus pembiayaan pendidikan. Pengorganisasian pembiayaan bertujuan agar para pengelola pembiayaan pendidikan dapat bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing sehingga tujuan pendidikan yang sudah direncanakan dapat tercapai.

“Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu mempertimbangkan senioritas dan kompetensi. Apabila terjadi perbedaan pendapat dalam pengorganisasian, maka kami mengambil jalan musyawarah untuk mufakat” (KPNH, 14 Februari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian pembiayaan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mempertimbangkan senioritas dan kompetensi.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Pengorganisasian ialah penentuan kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi, mengelompokkan kegiatan tersebut yang diikuti dengan penugasannya, serta mendelegasikan wewenang kepada setiap anggota organisasi untuk melaksanakan tugasnya (Handoko, 2001: 24).

“Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu menjaga kekompakan bersama. Sosialisasi tupoksi dan menjaga terjadinya timbang kerja. Semua sudah memiliki batasan atau tupoksi masing-masing yang perlu dipahami bersama. Terkait dengan wali santri, mereka diberikan sosialisasi dan dijelaskan secara langsung terhadap wali santri yang tidak memahami sistem administrasi pembiayaan di pondok ini (PPAK, 14 Februari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengorganisasian pembiayaan, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan menjaga kekompakan bersama. Melakukan sosialisasi tupoksi dan menjaga terjadinya timbang kerja.

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pelaksanaan pengelolaan pembiayaan ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Pelaksanaan pengelolaan pembiayaan meliputi kegiatan besar yakni penerimaan dan pengeluaran keuangan madrasah/pondok pesantren (Usman, 2002: 70).

Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu menjaga komitmen dan optimisme untuk maju. Pelaksanaan yang kadang belum sesuai target bukan masalah yang berarti bagi pondok. Apabila ada kebutuhan yang mendesak, maka dilakukan dengan iuran mendadak bagi seluruh santri. Hal tersebut karena semua menjalin kebersamaan dan kekeluargaan. Kesederhanaan juga dijunjung bersama dalam kehidupan keseharian di pondok. Apabila ada kekurangan biaya operasional, maka pihak pondok biasanya memberikan dana talangan terlebih dahulu” (KPRT, 21 Februari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan pembiayaan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren menjaga komitmen dan optimisme untuk maju. Apabila ada kebutuhan yang mendesak, maka dilakukan dengan

iuran mendadak bagi seluruh santri. Kesederhanaan juga dijunjung bersama dalam kehidupan keseharian di pondok pesantren.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan merupakan bagaimana melakukan pengalokasian, pengadaan dan pembelanjaan terhadap pembiayaan yang telah direncanakan. Serta dengan mengikuti prinsip akuntabel, efektif dan efisien dengan disertai semangat ikhlas, jujur dan amanah dalam menjalankan seluruh kegiatan pesantren.

“Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu menghemat penggunaan uang, dalam arti kami berusaha untuk *spending less, spending well, and spending wisely*. Di sini memang biasanya kekurangan untuk membayar gaji guru/ustadz dan tenaga kependidikan lainnya, namun itu semua bisa dimaklumi bersama, dan insyaallah para guru/ustadz mereka tidak banyak tuntutan, karena mereka memang niatnya mengabdikan dan berjuang untuk agama Islam. Selanjutnya, kami juga memiliki unit-unit usaha yang kami bangun untuk dapat membantu dalam mengatasi permasalahan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini” (BPNH, 21 Februari 2022).”

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan

pembiayaan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menghemat penggunaan uang, dalam arti kami berusaha untuk *spending less, spending well, and spending wisely*. Pondok juga memiliki unit-unit usaha yang dapat membantu dalam mengatasi permasalahan pembiayaan pendidikan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Banyak orang mengambil kesimpulan bahwa fungsi manajemen pelaksanaan merupakan fungsi yang paling penting karena berhubungan dengan sumber daya manusia. Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu menerapkan kedisiplinan aturan dalam pembayaran SPP bagi para santri. Kemudian juga dengan rapat dan diskusi bendahara, kepala diniyyah/madrasah/sekolah, pimpinan pondok dan yayasan untuk mencari solusi lebih lanjut (PPAK, 21 Februari 2022).

Selanjutnya, sebagai bahan tambahan yang dikemukakan oleh bendahara pondok mengatakan bahwa:

“Kami melaksanakan dan menggunakan anggaran itu sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya, dan sesuai kebutuhan yang ada. Kami tidak selalu mengandalkan bantuan dari pemerintah dan orang tua santri. Untuk itu, ada strategi dan usaha lain yang kami lakukan untuk menggali atau mencari dana untuk penyelenggaraan pendidikan. Kami memiliki beberapa unit usaha yang turut membantu perekonomian dan pembiayaan pondok pesantren ini” (BPAK, 21 Februari 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pelaksanaan

pembiayaan, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan menerapkan kedisiplinan aturan dalam pembayaran SPP bagi para santri. Pondok melaksanakan dan menggunakan anggaran itu sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya, dan sesuai kebutuhan yang ada. Tidak selalu mengandalkan bantuan dari pemerintah dan orang tua santri, tetapi menggali atau mencari dana untuk penyelenggaraan pendidikan. Kemudian pondok juga memiliki beberapa unit usaha yang turut membantu pembiayaan pendidikan.

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Pengendalian pembiayaan pendidikan atau yang sering disebut *evaluation involves auditing*, merupakan pertanggung jawaban terhadap keuangan sekolah menyangkut seluruh dana sekolah yang berkaitan dengan apa yang telah dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam implementasi manajemen berbasis pesantren setiap akhir tahun anggaran pesantren dituntut untuk mempertanggung jawabkan setiap dana yang dikeluarkan selama tahun anggaran. Pertanggung jawaban ini dilakukan di dalam rapat dewan pesantren, yang diikuti komponen pesantren, komponen masyarakat dan pemerintah daerah.

Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah

Buluspesantren yaitu membuat buku kas yang berfungsi untuk mendokumentasikan anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren. Melalui buku catatan dari bendahara tersebut, maka pimpinan pondok bisa mengetahui pembiayaan pondok. Hal ini dituturkan oleh bendahara pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah Buluspesantren mengatakan:

Pembukuan keuangan pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah Buluspesantren ditulis dengan tangan kemudian diperiksa oleh pimpinan pondok sebagai laporan. Saya berusaha mencatat keuangan pondok secara sistematis agar mudah dibaca dan sebagai bahan pertanggung-jawaban kepada atasan (BPRT, 07 Maret 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian pembiayaan, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren membuat buku kas yang berfungsi untuk mendokumentasikan anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren. Melalui buku catatan dari bendahara tersebut, maka pimpinan pondok bisa mengetahui pembiayaan pondok.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu melakukan monitoring dan evaluasi penggunaan anggaran. Dari yayasan dan dari pimpinan pondok memeriksa pemanfaatan dana, dengan melihat buku arus kas masuk dan keluar. Kemudian bendahara juga membuat laporan secara

sistematis dalam bentuk pembukuan. Kemudian juga rutin mengadakan rapat evaluasi, terutama apabila ada kegiatan tertentu di pondok pesantren (PPNH, 07 Maret 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian pembiayaan, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen melakukan monitoring dan evaluasi penggunaan anggaran. Memeriksa pemanfaatan dana dan membuat laporan secara sistematis dalam bentuk pembukuan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi pengendalian/evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping untuk melengkapi berbagai fungsi di dalam fungsi-fungsi manajemen, pengendalian/evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama setiap kali.

Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan selalu melakukan pengawasan dan evaluasi terkait dengan penggunaan dana. Kemudian keuangan dari bendahara juga selalu dilaporkan ke pimpinan pondok dan yayasan melalui laporan

rutin bulanan. Pengeluaran sesuai kebutuhan, menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi (PPAK, 07 Maret 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui informasi bahwa strategi untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian pembiayaan, pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selalu melakukan pengawasan dan evaluasi terkait dengan penggunaan dana. Pondok juga menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi anggaran dana.

D. Interpretasi Data

1. Pengelolaan Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Implementasi UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren terhadap pengelolaan pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 sudah terlaksana dengan baik khususnya pada pesantren salafiah yang sudah maju, seperti pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan. Di mana semua aspek yang dicanangkan sebagai pondok pesantren mampu terpenuhi dengan baik. Meskipun masih ada beberapa hal yang belum maksimal, tetapi semua bisa terpenuhi, baik dari segi tata kelola yang dilakukan oleh pihak manajemen pondok pesantren, sarana prasarana pondok pesantren yang disyaratkan, serta standar pembiayaan pendidikan di pondok pesantren yang ideal dalam rangka mewujudkan pondok pesantren yang baik mewujudkan santri dan lulusan yang memahami pengetahuan agama dan

ilmu pengetahuan umum dengan baik. Hal itu tentunya mendukung Sistem Pendidikan Nasional.

Selanjutnya, implementasi UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren terhadap pengelolaan pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 belum dapat terlaksana dengan baik, khususnya pada pesantren salafiah yang belum maju, seperti di pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen. Hal tersebut karena masih adanya berbagai keterbatasan yang ada, baik keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan sarana prasarana, maupun keterbatasan pada finansial atau pembiayaan. Berbagai keterbatasan itulah yang menjadikan implementasi UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren terhadap pengelolaan pesantren belum dapat terlaksana dengan baik sesuai yang diharapkan.

a. Komunikasi Kehumasan.

Implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan, sehingga implementor mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Terdapat tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi, yaitu: transmisi, kejelasan, dan konsistensi.

Komunikasi yang kurang lancar dari pemerintah, penentu kebijakan kepada pelaksana. Komunikasi tentang UU No. 18 Th. 2019 tentang Pesantren dirasa masih kurang jelas, sehingga dalam pelaksanaannya berpotensi salah. Untuk itu diperlukan sosialisasi secara intens kepada para pengelola atau penyelenggara pondok pesantren, agar komunikasi tidak tersendat, atau pelaksanaannya tidak terlambat.

Transmisi komunikasi berupa data dan informasi yang jelas diperlukan untuk membangun kesepahaman bersama para pengelola pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Hal tersebut karena pasal-pasal dalam undang-undang pesantren berpotensi tidak dipahami oleh para pengelola pesantren di kabupaten Kebumen. Proses transmisi masih perlu diperhatikan oleh pemerintah daerah guna menyalurkan informasi secara akurat, sehingga kebijakan sampai pada pelaksana dan diimplementasikan secara baik dan benar.

Kejelasan peraturan sendiri juga perlu diinformasikan melalui beragam media komunikasi. Hal tersebut guna mendukung sosialisasi peraturan tentang pesantren kepada masyarakat. Kejelasan peraturan tentang pesantren dirasa masih perlu ditegaskan lagi. Terutama karena pondok pesantren di kabupaten Kebumen yang belum maju seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen masih terkendala saluran informasi yang kurang *update* dan *up to date*.

Begitu pula dengan konsistensi implementasi kebijakan undang-undang pesantren masih harus terus diperhatikan. Membangun kepercayaan publik memang bukan hal yang mudah, namun juga bukan hal yang mustahil. Oleh karena itu, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu konsisten dalam mewujudkan implementasi kebijakan UU No. 18 Th 2019 tentang Pesantren. Begitu pula para pengelola pondok pesantren di kabupaten Kebumen yang terus berbenah diri guna membangun kualitas diri untuk dapat memenuhi peraturan pemerintah.

b. Sumber Daya

Sumberdaya yaitu menekankan setiap kebijakan harus didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya bentuk finansial. Sumberdaya ini berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Sumberdaya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur

keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor. Fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan/program harus terpenuhi seperti kantor, peralatan, serta dana yang mencukupi. Tanpa fasilitas ini mustahil program dapat berjalan.

Sumberdaya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya sangat mempengaruhi implementasi kebijakan terdiri dari: Staf, Informasi, Wewenang, dan Fasilitas.

1) Ketersediaan Sarana Prasarana

Berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, pondok pesantren di kabupaten Kebumen telah sesuai UU No. 18 Th. 2019 tentang Pesantren, Pasal 11. Dalam penyelenggaraannya, pondok pesantren di kabupaten Kebumen merupakan tempat tinggal santri yang bermukim selama masa proses pendidikan di pesantren. Pondok pesantren juga telah memperhatikan aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan. Hanya saja untuk pondok pesantren salafiyah yang belum maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen untuk daya tampungnya masih kurang. Kemudian aspek kebersihan juga kurang terawat.

Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya juga ikut memfasilitasi pondok pesantren di

kabupaten Kebumen untuk pemenuhan aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan. Namun hal tersebut masih dirasa kurang, sehingga pihak pondok pesantren harus mengupayakan secara mandiri.

Selanjutnya, berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, pondok pesantren di kabupaten Kebumen juga telah sesuai UU No. 18 Th. 2019 tentang Pesantren, Pasal 12. Dalam hal penyelenggaraan Pesantren, masjid atau musala yang ada memperhatikan aspek daya tampung, kebersihan, dan kenyamanan. Hanya saja ketika para santri datang semua ke masjid atau musala tersebut, maka daya tampungnya tidak muat dan harus berada di beranda atau halaman masjid dengan menggelar tikar. Kemudian, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya juga telah ikut memfasilitasi masjid atau musala pesantren untuk memenuhi aspek daya tampung, kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan. Hanya saja hal tersebut masih dirasa kurang karena kebutuhan dari pihak pondok pesantren lebih besar dari pada bantuan yang diberikan.

a) Perencanaan

Pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren melakukan perencanaan sarana prasarana, namun tidak secara tertulis. Perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen sudah terencana dengan baik. Semua unsur yayasan dan personil yayasan ikut melakukan

perencanaan melalui musyawarah dalam forum rapat awal tahun yang diselenggarakan di ruang pimpinan pondok pesantren. Dalam rapat tersebut mereka menentukan kebutuhan dan tindak lanjut sarana prasarana. Perencanaan sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan diawali dengan RAPBP awal tahun.

b) Pengorganisasian

Pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren belum melakukan pengorganisasian sarana prasarana. Pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen diorganisir langsung oleh pengasuh. Pengorganisasian sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan masih belum maksimal.

c) Pelaksanaan

Pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren berjalan secara lancar. Pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilaksanakan oleh sebagian santri. Pelaksanaan sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan di program awal selama 1 tahun.

d) Pengendalian

Pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren lumayan baik. Pengendalian

sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen dilakukan secara bersama, baik pengasuh, pengurus, dan santri. Pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan setiap 6 bulan sekali.

2) Sumber Daya Manusia/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia/Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pesantren, maka pondok pesantren di kabupaten Kebumen telah sesuai dengan Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren, terutama Pasal 9. Di mana Kiai dan para pendidiknya berpendidikan pesantren dan/atau memiliki kompetensi ilmu agama Islam. Kiai di sana juga mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan pesantren. Kemudian, penyelenggaraan pendidikan, Kiai dibantu oleh para ustadz dan beberapa staf untuk membantu peran kiai dalam fungsi administrasi pengelolaan pesantren.

Berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan pesantren, maka pondok pesantren di kabupaten Kebumen telah sesuai dengan Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren, terutama Pasal 33. Kiai dalam fungsinya sebagai pendidik berperan menjaga kultur dan kekhasan pesantren. Menjaga kultur dan kekhasan pesantren, berupa pengembangan karakter dan nilai Islam *rahmatan lil'alamin*, toleran, keseimbangan, dan moderat yang berkomitmen

pada kebangsaan, berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Selain itu, juga telah sesuai dengan Pasal 34. Pendidik pada pendidikan pesantren jalur pendidikan formal telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi sebagai pendidik profesional. Kualifikasi sebagai pendidik yaitu berpendidikan keagamaan Islam di pesantren, yang memiliki kompetensi ilmu agama Islam dan/atau kompetensi sesuai dengan bidang yang diampu dan bertanggung jawab.

a) Perencanaan

Pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren setiap awal tahun selalu membuat susunan pendidik untuk para santri. Terkait dengan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu tenaga pendidik sudah memenuhi kriteria, diambil dari para alumni pondok dan masyarakat sekitar. SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan terutama yang menjadi tenaga kependidikan di dalamnya direkrut dari lulusan pesantren.

b) Pengorganisasian

Pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren hanya mengadakan kumpulan (rapat) dengan para pendidik, tanpa ada organisasi pendidik. Pengorganisasian SDM/pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung

Sruti Kebumen dilakukan oleh pengurus pondok dan pengasuh. Dalam pengorganisasian SDM/pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan diorganisir oleh pimpinan pondok dengan arahan dan pengawasan dari yayasan, adapun pelaksanaan dikoordinir oleh kepala dari masing-masing jenjang.

c) Pelaksanaan

Pelaksanaan SDM/pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadhhotut Tholabah Buluspesantren berjalan baik karena merupakan sebuah rutinitas. Terkait dengan pelaksanaan SDM/pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen yaitu sudah berjalan lancar. Terkait dengan pelaksanaan SDM/pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu yang mengampu sebagai tenaga kependidikan ada dua: pendidik dan tenaga kependidikan yang mukim dan yang tidak mukim (laju) di pondok pesantren.

d) Pengendalian

Pengendalian SDM / pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadhhotut Tholabah Buluspesantren dapat dikatakan cukup baik. Terkait dengan pengendalian SDM/pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen yaitu setiap kuartal dilakukan evaluasi

bersama dengan pendidik dan pengasuh. Terkait pengendalian SDM/pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan setiap dua minggu dilaksanakan rapat koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan yang ada didalamnya untuk mengetahui perkembangan dan hasil pembelajaran di pondok pesantren.

3) Pembiayaan / Pendanaan Pendidikan

Berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, pondok pesantren di kabupaten Kebumen telah sesuai UU No. 18 Th. 2019 tentang Pesantren, BAB V Pasal 48. Sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren berasal dari masyarakat, terutama yang putra-putrinya mondok di pesantren tersebut. Pemerintah pusat membantu pendanaan penyelenggaraan pesantren di kabupaten Kebumen. Begitu pula pemerintah daerah juga membantu pendanaan penyelenggaraan pesantren di kabupaten Kebumen melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah sesuai dengan kewenangannya dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren di kabupaten Kebumen juga berasal dari sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Bantuan ini berasal dari kerjasama pesantren dengan instansi lain atau yang sejenis. Di antaranya ialah bantuan yang berasal dari perusahaan maupun bantuan yang berasal dari luar negeri.

a) Perencanaan

Pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren mengadakan perencanaan pembiayaan setiap minimal 1 (satu) bulan sebelumnya. Perencanaan pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan secara musyawarah bersama dan sesuai dengan kebutuhan pondok pesantren. Perencanaan pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan melalui rapat terbatas bendahara, kepala diniyyah dan pimpinan pondok untuk menyusun RAB.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren terdiri atas ketua, bendahara, dan sekretaris. Pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen terdiri atas ketua, bendahara, dan sekretaris. Pengorganisasian pembiayaan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan melalui rapat bendahara, kepala diniyyah, pimpinan pondok dan yayasan untuk disepakati pembiayaannya dan kemudian dirapatkan bersama wali santri dan diputuskan pembiayaannya.

c) Pelaksanaan

Pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren dilaksanakan dengan iuran semua santri sebesar Rp. 20.000,- per bulan. Pelaksanaan pembiayaan di pondok

pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan sesuai dengan perencanaan. Pelaksanaan pembiayaan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu dari wali santri melalui BMT/KSPPS Nururrohmah Al Barokah.

d) Pengendalian

Pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren dapat dikatakan cukup baik. Pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan setiap bulan oleh pengasuh dan pengurus. Pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan melalui rapat yayasan, pimpinan pondok, kepala diniyyah dan bendahara.

c. Disposisi

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan, maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati, tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah. Di samping itu, dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program.

Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari dukungan pimpinan ini adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas

program, penempatan pelaksana dengan orang-orang yang mendukung program, memperhatikan keseimbangan daerah, agama, suku, jenis kelamin dan karakteristik demografi yang lain. Di samping itu, penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

Sikap dari para pengelola pondok pesantren di kabupaten Kebumen, khususnya di pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, dan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang sangat mendukung kebijakan pemerintah. Mereka berupaya melaksanakan kebijakan UU No. 18 Th. 2019 tentang Pesantren. Komitmen terlihat dari upaya pemenuhan semua aspek yang ada dalam pasal demi pasal undang-undang tersebut. Hal ini tentu wujud dari semangat pondok pesantren di kabupaten Kebumen untuk maju menjadi lebih baik.

d. Struktur Birokrasi

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Struktur organisasi pondok pesantren di kabupaten Kebumen masih mengutamakan jabatan struktural, tetapi pelaksanaan fungsi dan

perannya masih lemah. Karena itu, lebih baik perlu perampingan agar visi miskin struktur kaya fungsi bisa tercapai, sehingga implementasi kebijakan akan lebih efektif dan efisien. Struktur birokrasi, sebagai pelaksana kebijakan dalam hal ini adalah personil yang ada dalam organisasi, yang dituntun oleh *Standard Operating Procedures (SOP)*.

Secara umum, Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren telah diimplementasikan oleh pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Undang-undang tersebut berdampak pada pengelolaan pendidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Namun demikian, dalam praktiknya masih menemui berbagai kendala, antara lain terkait dengan ketersediaan sarana prasarana, SDM/pendidik dan tenaga kependidikan, serta pembiayaan.

Dalam hal pengelolaan pondok pesantren, tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sebagaimana dalam pengelolaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen, mereka melakukan kegiatan manajemen sarana prasarana, SDM/pendidik dan tenaga kependidikan, serta pembiayaan. Berikut ini gambaran tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sarana prasarana, SDM/pendidik dan tenaga kependidikan, serta pembiayaan di tiga pondok pesantren di kabupaten Kebumen.

2. Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

Ekisistensi pesantren sudah terbukti secara historis turut berperan dalam bidang pendidikan, kemerdekaan Indonesia dan bidang-bidang lainnya. Dalam perkembangannya, lembaga pendidikan pesantren yang memiliki unit layanan sekolah dan madrasah senantiasa melakukan inovasi dan juga transformasi baik dari isi (materi) yang diajarkan maupun dari metode serta managemennya dalam rangka menciptakan pendidikan yang lebih berkualitas sebagai tuntutan perubahan zaman. Perubahan-perubahan tersebut telah banyak menciptakan kemajuan baik dalam lembaga pendidikan pesantren. Namun berdasarkan beberapa referensi dan juga realitas di lapangan nampaknya masih banyak juga terdapat problematika yang dihadapi oleh lembaga-lembaga tersebut, baik problem dalam input, proses, output dan manajemen.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, pondok pesantren di kabupaten Kebumen juga tidak lepas dari berbagai permasalahan. Berikut ini peneliti uraikan permasalahan yang dihadapi oleh pondok pesantren di kabupaten Kebumen, khususnya tentang permasalahan ketersediaan sarana dan prasarana, SDM / pendidik dan tenaga kependidikan, dan pembiayaan.

a. Permasalahan Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana pendidikan, yaitu fasilitas atau peralatan dan perlengkapan yang secara langsung

dipergunakan dalam PBM, yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Pondok pesantren di kabupaten Kebumen secara umum telah memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Namun demikian, pada pondok pesantren salafiyah yang belum maju masih terkendala pada sarana yang belum lengkap dan belum memadai. Misalnya saja di pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen masih dijumpai perabotan yang rusak dan peralatan pendidikan yang belum memadai. Ruang kelas kurang, meja dan kursi, dan media belajar juga perlu ditambah sesuai rasio jumlah santri yang ada.

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana pendidikan, yaitu fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya PBM. Contoh prasarana pendidikan yaitu: halaman sekolah, tempat parkir kendaraan, taman sekolah, dan pagar sekolah, lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, sanitasi, drainase, toilet, tempat bermain,

tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Pondok pesantren di kabupaten Kebumen secara umum telah memiliki prasarana pendidikan. Namun demikian, pada pondok pesantren salafiyah yang belum maju masih terkendala pada prasarana yang belum lengkap dan belum memadai. Misalnya saja di pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen masih kekurangan ruang kelas, ruang laboratorium, instalasi daya dan jasa, tempat beribadah, sanitasi, drainase, toilet, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Hal ini sesuai dengan teorinya Syamsudduha (2015: 100), bahwa lembaga pendidikan pesantren secara manajerial masih butuh dukungan untuk ditingkatkan. Variabel yang perlu mendapat perhatian yaitu fasilitasi untuk pengelolaan sumber daya organisasi pesantren yaitu: SDM (kyai, ustadz, pembina, pengelola, santri), sarana/prasarana: masjid, ruang kelas, pondok, sanitasi, akses informasi, kurikulum dan kesetaraan ijazah dan serta akses melanjutkan pendidikan. Beberapa variable tersebut antara lain yang membutuhkan pengelolaan manajemen profesional guna mewujudkan pesantren yang berkualitas.

Beberapa permasalahan terkait ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain yaitu:

1) Lokal

Permasalahan pesantren yang perlu perhatian serius adalah sarana prasarana lokal. Permasalahannya, baik dari ketersediaan lokal yang representatif untuk belajar, jumlah lokal, perawatan lokal, serta media yang dibutuhkan belajar yang harus ada dalam lokal.

2) Asrama

Lembaga pondok pesantren di kabupaten Kebumen sudah mendapatkan program bantuan Rusunawa, akan tetapi beberapa masih yang belum memiliki sarana prasarana asrama yang memadai, baik gedung, tempat tidur dan kasur, MCK, dan sebagainya. Animo masyarakat yang memasukkan anaknya ke pesantren dan pendidikan keagamaan yang besar, tidak bisa terakomodir, karena minimnya sarana dan prasarana asrama.

3) Perpustakaan

Perpustakaan sebagai pusat/jantungnya ilmu pengetahuan pada lembaga pendidikan pesantren masih belum memadai, baik dari segi gedung maupun referensi dan sarana yang memadai.

4) IT

Informasi dan teknologi pada lembaga pesantren masih sangat membutuhkan perhatian dan keseriusan dalam peningkatan mutu dan kualitas lembaga pendidikan dan pesantren. Saat ini lembaga pesantren di kabupaten Kebumen masih kurang dukungan IT yang memadai.

5) Laboratorium

Laboratorium yang lengkap dan memadai untuk mendukung proses dan kualitas pembelajaran masih sangat sederhana. Bahkan ada yang tidak mempunyai laboratorium sama sekali, yang ada hanya menjadikan lokal belajar untuk melakukan berbagai praktek dengan alat yang seadanya. Oleh karena itu, pesantren perlu dilengkapi dengan laboratorium dengan sarana dan alat yang memadai, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang kompeten.

6) Lokasi

Lokasi pesantren masih ditemukan berbagai permasalahan. Permasalahan mendasar adalah luas tanah pesantren yang masih belum memadai, karena belum memiliki tanah yang luas, bahkan banyak yang tidak memiliki lokasi yang memadai untuk melakukan kegiatan olah raga, berkebun, peternakan, dsb. Permasalahan lain adalah lokasi yang kurang strategis, minimnya akses transportasi, sehingga mengurangi animo masyarakat untuk memasukkan anaknya lembaga pendidikan pesantren.

7) Sarana Ibadah

Dalam hal sarana ibadah, pondok pesantren di kabupaten Kebumen tidak memiliki permasalahan dari segi sarana ibadah, baik ketersediaan sarana ibadah (masjid), maupun sarana pendukung untuk melakukan ibadah secara baik. Hanya saja untuk kebersihan dan luas sarana ibadah yang belum representatif.

Sarana dan prasarana memiliki fungsi penting dalam mendukung kelancaran pendidikan. Sarana dan prasarana yang memadai akan mempermudah pembelajaran. Namun demikian, tidak jarang lembaga pendidikan yang kurang memperhatikan keberadaan dan kelengkapan serta kualitas sarana prasarana pendidikan tersebut (Mulyono, 2012). Dalam hal ini, termasuk lembaga pendidikan pesantren yang perlu dikelola dengan baik agar dapat membantu kelancaran proses pendidikan di pesantren.

Selanjutnya, terkait permasalahan sarana dan prasarana pondok pesantren di kabupaten Kebumen secara umum yaitu:

1) Perencanaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren

Perencanaan merupakan tahap pertama dari manajemen sarana dan prasarana yang sekaligus merupakan dari langkah pengadaan. Permasalahan terkait perencanaan sarana dan prasarana yaitu pondok pesantren di kabupaten Kebumen belum dilakukan secara baik. Di mana dalam implementasinya: (a) belum menampung semua usulan pengadaan perlengkapan yang diajukan oleh setiap unit kerja. (b) belum menyusun rencana kebutuhan perlengkapan untuk periode tertentu, misalnya untuk satu triwulan atau satu ajaran. (c) belum memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang tersedia sebelumnya. (d) belum memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia. (e) belum memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan yang

urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia. (f) belum membuat penetapan rencana pengadaan akhir tentang sarana dan prasarana. Dengan demikian, belum sesuai dengan teorinya Bafadal (2004) tentang proses perencanaan sarana dan prasarana pendidikan.

2) Pengadaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan sendiri memiliki arti “keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk menghadirkan atau menyediakan (dari tidak ada menjadi ada) semua sarana prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana atau usul kebutuhan yang telah ditetapkan” (Syahril, 2012). Pengadaan sarana dan prasarana dapat dilakukan dengan cara; (a) *drooping* dari pemerintah; (b) membeli, (c) sumbangan dari wali santri, dan (d) membuat sendiri.

Namun dalam praktiknya, terkait pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, pondok pesantren di kabupaten Kebumen masih menemui permasalahan, antara lain: masih minim pengadaan, karena terbatasnya dana yang tersedia. Tidak ada *drooping* dari pemerintah dan tidak ada sumbangan dari wali santri, sehingga harus membeli sendiri ataupun harus membuat sendiri.

3) Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren

Inventarisasi sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mencatat seluruh barang yang ada di pondok pesantren. Permasalahan inventarisasi sarana dan prasarana

pendidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen yaitu belum tersusun secara rapih dan sistematis. Banyak barang-barang yang tidak dicatat di buku inventaris, dan banyak barang-barang yang tertulis namun dalam realitasnya sudah rusak ataupun sudah tidak ada.

4) Pendistribusian dan Pemanfaatan Sarana dan Prasarana Pondok

Hasil temuan penelitian terhadap pendistribusian sarana dan prasarana pondok pesantren di kabupaten Kebumen yaitu: (a) pendistribusian dilakukan oleh tata usaha pondok pesantren. (b) pendistribusian terhadap buku-buku pelajaran dilakukan secara langsung kepada ustad/ustadzah setelah di catat di buku inventaris; (c) pendistribusian terhadap alat-alat peraga dilakukan secara tidak langsung, yaitu dengan cara disimpan dahulu ketika akan menggunakan baru diambil dan setelah dipakai disimpan kembali ke tempat semula. Terkait pendistribusian dan pemanfaatan sarana dan prasarana ini tidak ada permasalahan yang signifikan.

5) Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren

Pemeliharaan adalah merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka mempertahankan atau mengembalikan peralatan pada kondisi yang dapat diterima (Nurbaiti, 2015). Kondisi peralatan yang selalu dapat diterima tersebut dimaksudkan agar sarana atau fasilitas sekolah dalam keadaan siap pakai seoptimal mungkin, untuk meningkatkan unjuk kerja dan memperpanjang usia pakai, mengetahui adanya

kerusakan atau gejala kerusakan serta untuk menghindari terjadinya kerusakan yang lebih fatal.

Permasalahan pemeliharaan sarana dan prasarana pondok pesantren di kabupaten Kebumen, khususnya di pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, dan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu: (a) pemeliharaan tidak dilakukan setiap hari; (b) tidak selalu dijaga kebersihannya, hanya digunakan saat membutuhkan dan disimpan di tempatnya setelah digunakan; (c) pengecekan tidak dilakukan secara rutin dan berkala; (d) kurang memperhatikan keberadaan sarana prasarana yang tidak layak pakai, atau minim pemeriksaan terhadap sarana dan prasarana yang rusak kemudian diperbaiki; (e) pemeliharaan gedung tidak dilakukan secara berkala / tiap tahun, hanya ketika momen-momen tertentu atau ketika ada kerusakan baru ditindaklanjuti.

6) Penghapusan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren

Proses penghapusan sarana dan prasarana pondok pesantren di kabupaten Kebumen dilakukan dengan menyimpan di dalam lemari dan gudang. Sehingga menyebabkan lemari dan gudang menjadi penuh. Akibat penuhnya lemari, maka banyak buku-buku yang menumpuk di kantor karena lemari yang ada tidak mencukupi untuk menyimpan buku-buku itu. Begitupula dengan gudang penuh dengan

meja dan kursi yang sudah rusak. Penghapusan belum terlaksana dengan baik.

7) Pengawasan dan Pertanggungjawaban Sarana dan Prasarana

Pengawasan dan pertanggung-jawaban (pelaporan) sarana dan prasarana pondok pesantren di kabupaten Kebumen dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren dan dilakukan setiap setahun sekali ketika tahun ajaran baru. Akan tetapi, belum ada petunjuk teknis dalam pengawasan dan pertanggung-jawaban (pelaporan) sarana dan prasarana pondok pesantren.

Pelaporan sarana dan prasarana pondok pesantren di kabupaten Kebumen dilakukan setiap tahun yaitu ketika awal tahun pelajaran. Pelaporan ini disampaikan kepada yayasan tentang keadaan sarana dan prasarana sekolah selama satu tahun. Sarana dan prasarana yang dilaporkan yaitu kondisi sarana prasarana yang mengalami kerusakan dan perlu perbaikan. Pelaporan dilakukan dalam periode tertentu, sekali dalam satu triwulan. Dalam satu tahun ajaran misalnya, pelaporan dapat dilakukan pada bulan juli, oktober, januari, dan april tahun berikutnya. Hasil laporan tersebut digunakan pimpinan untuk mengadakan evaluasi.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana disebutkan bahwa sekolah/madrasah sudah memenuhi standar nasional apabila sudah memenuhi kriteria dasar yaitu: (1) kriteria minimum sarana yang terdiri

dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah. (2) kriteria minimum prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah.

Pondok pesantren salafiyah yang sudah maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dalam sarana dan prasarana pendidikan pesantren secara umum atau fisik seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi serta tempat parkir kendaraan sudah baik hampir tidak ada permasalahan, sebab sarana prasarana terus dilakukan pemeliharaan. Sedangkan untuk pesantren salafiyah yang belum maju seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen permasalahan sarana prasarana ini sangat memprihatinkan, dimana berbagai kondisi sarana dan prasarana banyak yang sudah tidak layak pakai seperti ruang belajar yang tidak representatif, bahkan beberapa fasilitas seperti tempat parkir kendaraan, toilet tidak memenuhi standar dan tidak layak pakai.

Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana di pondok pesantren salafiyah yang sudah maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan sudah memenuhi standar nasional sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana. Sedangkan sarana dan

prasarana di pondok pesantren salafiyah yang belum maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum memenuhi standar nasional sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana.

Sarana dan prasarana di pondok pesantren salafiyah yang sudah maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarana sudah memenuhi standar nasional sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren Pasal 11. Pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang merupakan tempat tinggal Santri yang bermukim selama masa proses pendidikan di Pesantren. Pondok pesantren tersebut memiliki daya tampung santri yang sesuai. Kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan juga baik. Sedangkan sarana dan prasarana di pondok pesantren salafiyah yang belum maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum memenuhi standar nasional sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen masih kekurangan ruang kelas. Hal ini karena

bertambahnya jumlah santri. Selain itu, kenyamanan dan kebersihan juga masih kurang.

b. Permasalahan SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan memiliki peran penting dalam organisasi pondok pesantren. Namun demikian, pondok pesantren seringkali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan, terutama dalam hal pengelolaan kompetensi dan profesionalisme SDM atau Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Sebagaimana menurut Syaharuddin (2017), bahwa “problematika atau permasalahan pengelolaan SDM atau Pendidik dan Tenaga Kependidikan di pondok pesantren antara lain terkait problematika perencanaan, rekrutmen kepengurusan, dan pengembangan SDM.

Permasalahan SDM/pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain yaitu:

1) Problematika Perencanaan SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam perencanaan SDM, pondok pesantren di kabupaten Kebumen memang belum memiliki perencanaan yang spesifik. Di mana dalam perencanaan belum secara tertulis didokumentasikan, belum memiliki panduan sistem organisasi, arahan, dukungan, dan perencanaan yang tidak jelas.

2) Kompetensi SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kompetensi SDM/pendidik dan tenaga kependidikan pada pondok pesantren di kabupaten Kebumen sudah baik.

3) Problematika Rekrutmen Kepengurusan Pondok Pesantren

Dalam rekrutmen kepengurusan SDM, pondok pesantren di kabupaten Kebumen belum memiliki kriteria standar yang jelas. Di mana dalam pelaksanaannya dilakukan secara sembarangan, jumlah SDM yang terbatas, rendahnya kualitas SDM, rendahnya loyalitas, dan kepedulian SDM.

4) Problematika Pengembangan SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam pengembangan SDM, pondok pesantren di kabupaten Kebumen belum dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Di mana banyak terjadi rendahnya pengetahuan sistem manajemen pondok pesantren, kompetensi pengurus pondok pesantren tidak berkembang, tidak adanya pelatihan-pelatihan keorganisasian, rendahnya arahan dan dukungan.

5) Problematika Gaji SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Salah satu yang menyebabkan mutu dan kualitas pesantren adalah rendahnya gaji pendidik dan tenaga kependidikan. Masih rendahnya imbalan yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan memengaruhi semangat dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. Bahkan masih ada pendidik dan tenaga pendidikan yang memperoleh gaji di bawah UMR, tentu ini sangat berdampak pada etos kerja dari pendidik dan tenaga kependidikan.

6) Pemberhentian SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pemberhentian dilakukan manakala SDM/pendidik dan tenaga kependidikan melanggar suatu aturan yang berat. Atau pun manakala sudah mencapai usia lanjut. Serta manakala memutuskan ingin berhenti secara sendiri karena berbagai alasan.

Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa dalam implementasinya, pondok pesantren di kabupaten Kebumen belum sepenuhnya sesuai dengan Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren, khususnya Pasal 9. Sedikit sekali SDM/tenaga pendidik dan kependidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen yang berpendidikan tinggi keagamaan Islam. Hal tersebut memang realitasnya begitu, para personel di pondok pesantren kebanyakan alumni pondok pesantren, dan sedikit sekali dari mereka yang alumni perguruan tinggi keagamaan Islam. Kemudian, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan masih perlu ditingkatkan, terutama terkait dengan perkembangan IPTEK. Namun demikian, jika disandingkan dengan Pasal 33 dan Pasal 34 Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren, maka dapat dikatakan sudah sesuai.

c. Permasalahan Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen terpenting dalam pelaksanaan program pendidikan, segala sumber pendapatan pembiayaan pendidikan perlu dihitung dan dikelola dengan baik demi keberlangsungan program Pendidikan. Biaya pendidikan tentu

mempengaruhi kualitas pendidikan. Tantangan pertama yang harus dihadapi oleh para pengelola pendidikan adalah masalah pembiayaan. Termasuk dalam pengelolaan pondok pesantren, yang memerlukan banyak dukungan pendanaan.

Pengelolaan pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan perencanaan, penggunaan (pelaksanaan) dan pertanggungjawaban dana pendidikan di lembaga pendidikan (Henukh, 2019). Secara umum kegiatan pokok yang ada dalam manajemen pembiayaan pendidikan meliputi: (1) Perencanaan anggaran (*budgeting*) yaitu kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis. (2) Pelaksanaan (*implementation involves accounting*), yaitu penggunaan dana berdasarkan rencana yang telah dibuat. (3) Pertanggung-jawaban (*auditing*), yaitu proses penilaian terhadap pelaksanaan program yang telah dibuat untuk pencapaian tujuan.

Penyusunan anggaran (penganggaran) pembiayaan pendidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun, kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, Namun, kadang-kadang dari jumlah dana yang tersedia baru mulai menyusun rencana tentang bagaimana dana tersebut dihabiskan. Sering dalam perencanaan penganggaran kurang melibatkan *stakeholder* yang ada di pondok pesantren. Mekanisme perencanaan penganggaran telah

dilakukan, tapi belum maksimal. Seharusnya dalam perencanaan program yang baru perlu pertautkann dengan data waktu lalu.

Pesantren di kabupaten Kebumen masih mengalami kesulitan dalam mendapatkan bantuan dana dari pihak luar. Lembaga pesantren di kabupaten Kebumen lebih banyak tergantung dari dana yang diperoleh dari peserta didik. Hal ini tentu mengakibatkan perkembangan pesantren lambat. Walaupun beberapa lembaga pesantren sudah mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik pemerintah, masyarakat atau lembaga donator, akan tetapi ini masih belum memadai sekali, terutama bagi lembaga pesantren dan pendidikan keagamaan yang tidak memiliki jaringan dan SDM untuk mencari sumber-sumber pendanaan.

Jika dilihat dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, BAB V Pasal 48, maka dapat diketahui bahwa implementasi pembiayaan pendidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen sudah sesuai ketentuan. Di mana sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren berasal dari masyarakat dan bantuan pemerintah pusat serta bantuan pemerintah daerah. Selain itu, juga berasal dari sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Namun demikian, dalam praktiknya masih dijumpai berbagai permasalahan seperti kurangnya dana operasional pendidikan.

Pembiayaan merupakan suatu kebutuhan penting dalam pendidikan. Pembiayaan menunjukkan sisi pengeluaran dari anggaran pendidikan. Besarnya pembiayaan pendidikan secara tersirat

menunjukkan komitmen serta prioritas kegiatan dari suatu kebijakan (Eliyanto, 2020: 26). Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi pembiayaan pendidikan terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor Eksternal yaitu faktor yang ada di luar sistem pendidikan. Sedangkan Faktor Internal yaitu faktor yang berasal dari dalam sistem pendidikan.

Faktor Eksternal yang memengaruhi pembiayaan pendidikan di pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain yaitu sikap sebagian besar masyarakat yang kurang begitu tanggap terhadap dukungan pembiayaan pengembangan pendidikan pesantren. Sedangkan Faktor Internal yang memengaruhi pembiayaan pendidikan di pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain yaitu belum menerapkan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan, belum memperhatikan prinsip akuntabilitas publik. Hal tersebut karena masalah pembiayaan seringkali hanya dikelola secara kekeluargaan oleh pengelola pondok pesantren.

Pondok pesantren salafiyah yang sudah maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dalam pembiayaan pendidikan pesantren tidak ada kendala yang berarti, sebab sumber keuangan dan operasional pesantren sudah tersistem dengan baik antara pesantren dan wali santri serta manajemen kerjasama dengan beberapa instansi sebagai donatur pesantren sudah berjalan dengan baik pula yang menyebabkan pembiayaan di pondok pesantren salafiyah yang sudah maju di kabupaten Kebumen tidak ada

permasalahan serius. Sedangkan untuk pesantren salafiyah yang belum seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen maju permasalahan pembiayaan pendidikan pesantren sering terjadi setiap saat yang diakibatkan sumber pembiayaan untuk operasional pesantren sangat kecil, padahal pembiayaan ini akan mempengaruhi berbagai aspek pendidikan di pesantren yang mengakibatkan tata kelola serta sarana dan prasarana tadi tidak baik dan terus ada permasalahan yang muncul setiap saat. Hal itu tentunya sangat berpengaruh pula terhadap proses, *output* maupun *outcome* luaran yang dihasilkan oleh pondok pesantren salafiyah yang belum maju itu.

Pendidikan merupakan suatu kebutuhan pokok manusia yang sangat penting. Namun demikian, kadang kurang diperhatikan mengenai kualitasnya, terutama terkait pembiayaan. Krisis pembiayaan pendidikan diperparah pula oleh sikap sebagian besar masyarakat yang kurang begitu tanggap terhadap dukungan pembiayaan pengembangan pendidikan. Mereka lebih tertarik memberikan sumbangan (donasi) untuk kemiskinan, bencana alam ataupun pembangunan masjid. Jarang dari mereka menyumbang untuk kegiatan pengembangan pendidikan.

Begitu pula yang terjadi di kabupaten Kebumen, masyarakat di sekitar pondok pesantren belum tanggap terhadap dukungan pembiayaan pengembangan pendidikan pesantren. Hanya masyarakat yang putra-putrinya berada di pondok pesantren yang memberikan sumbangan dana

pengembangan pendidikan pesantren. Sedangkan masyarakat sekitar sedikit yang memberikan kontribusi pendanaan pesantren. Hal ini tentu mengindikasikan bahwa kesadaran masyarakat untuk melestarikan dan mengembangkan pondok pesantren masih kurang. Jikalau ada kegiatan-kegiatan tertentu di pesantren masyarakat juga diundang dan ikut hadir. Namun dukungan dana yang masyarakat berikan cukup sedikit, sehingga tidak cukup membantu secara signifikan untuk operasional maupun untuk pengembangan pendidikan di pondok pesantren. Sehingga selain dari usaha sendiri, maka pondok pesantren di kabupaten Kebumen hanya mengandalkan bantuan pembiayaan pendidikan dari pemerintah.

Pada umumnya satu-satunya penyangga financial kehidupan pesantren adalah wali santri sendiri. Sekalipun pesantren berada di bawah yayasan, tidak berarti bahwa yayasan tersebut mampu mencukupi seluruh kebutuhan madrasah. Pendanaan yang bersumber masyarakat, sesungguhnya tidak mencukupi, baik yang dibayar awal masuk atau bulanan. Besarnya dana yang dipungut dari wali santri itu, umumnya juga tidak besar, apalagi madrasah yang berlokasi di daerah masyarakat miskin, amat kecil. Akibatnya, dana yang dapat dikumpulkan oleh pesantren juga kecil. Kecilnya dana pendukung ini otomatis akan berpengaruh pada kecilnya kemungkinan pesantren memberikan insentif pada guru dan juga penyediaan sarana dan prasarana pendidikan dan kualitas serta mutu pendidikan.

3. Strategi Penyelesaian Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 Berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019

Dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada, pondok pesantren di kabupaten Kebumen menerapkan berbagai strategi. Berikut ini peneliti uraikan strategi penyelesaian permasalahan yang dihadapi oleh pondok pesantren di kabupaten Kebumen, khususnya tentang strategi penyelesaian permasalahan ketersediaan sarana dan prasarana, SDM/pendidik dan tenaga kependidikan, dan pembiayaan.

a. Strategi Penyelesaian Permasalahan Sarana dan Prasarana

Strategi penyelesaian permasalahan sarana yang belum lengkap dan belum memadai antara lain dengan melakukan perbaikan perabotan pesantren yang rusak dan pengadaan peralatan pendidikan yang belum ada. Jadi, sembari menunggu terkumpulnya dana untuk membeli, maka pihak pondok pesantren memanfaatkan yang ada terlebih dahulu.

Pondok pesantren di kabupaten Kebumen, khususnya pada pondok pesantren salafiyah yang belum maju melakukan pendataan sarana dan prasarana yang diperlukan, kemudian berupaya melakukan pengadaannya. Berbagai inisiatif atau alternatif dilakukan guna mengatasi permasalahan yang ada. Hal tersebut dilakukan agar pondok pesantren di kabupaten Kebumen dapat menyesuaikan diri dengan peraturan pemerintah, khususnya sebagaimana tertuang dalam Undang-

undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Kemudian juga agar sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana.

Untuk mengatasi masalah daya tampung santri, maka dilakukan pemanfaatan ruang secara maksimal, yaitu optimalisasi ruang (*multipurpose room*). Kemudian untuk mengatasi permasalahan kenyamanan, kebersihan, kesehatan, dan keamanan, maka pondok pesantren di kabupaten Kebumen (khususnya pondok pesantren salafiyah yang belum maju seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen) yaitu dengan meningkatkan komitmen bersama antar warga pondok, saling merawat, saling menjaga dan saling mendukung.

Strategi lain untuk penyelesaian permasalahan sarana prasarana yang dilakukan oleh pondok pesantren di kabupaten Kebumen yaitu dengan melakukan pengajuan anggaran sarana prasarana kepada departemen agama dengan mengajukan proposal, kemudian melakukan pengembangan jaringan alumni pondok pesantren, dimana alumni yang sudah berhasil kita ajukan sumbangan atau hibah untuk sarana prasaran. Meskipun dengan berbagai strategi tersebut belum dapat dikatakan mampu menyelesaikan permasalahan terhadap sarana prasarana yang ada, namun paling tidak mampu memperbaiki sarana prasarana secara bertahap.

Pondok pesantren di kabupaten Kebumen melakukan pendataan secara berkala. Hal tersebut untuk memastikan bahwa keberadaannya dapat dimanfaatkan secara baik, sehingga sarana dan prasarana yang ada dapat memenuhi standar/kriteria minimum sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah.

Dengan demikian, maka upaya yang telah dilakukan pondok pesantren di kabupaten Kebumen yaitu dalam rangka memenuhi peraturan pemerintah Republik Indonesia sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, khususnya Bab III Pasal 11 & 12.

b. Strategi Penyelesaian Permasalahan SDM/Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Strategi penyelesaian permasalahan SDM/pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain yaitu: (1) melakukan analisis kebutuhan SDM, di mana hal ini dalam rangka melihat kekurangan dan kriteria yang dibutuhkan pesantren. (2) menuliskan kriteria-kriteria kompetensi yang dibutuhkan secara spesifik. (3) menata diri dengan peningkatan kualitas SDM, baik dalam aspek sikap, keterampilan, maupun pengetahuan. (4) mengikuti pelatihan-pelatihan keorganisasian dan pembinaan kepesantrenan dari pemerintah.

(5) mengikuti pelatihan-pelatihan berbasis IPTEK guna mendukung kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa dalam implementasinya, pondok pesantren di kabupaten Kebumen telah berupaya memenuhi Undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren, khususnya Pasal 9.

Strategi selanjutnya yang dilakukan pondok pesantren di kabupaten Kebumen yaitu mulai menata diri dengan melengkapi data-data yang berkaitan dengan administrasi pondok pesantren. Hal ini sejalan dengan teorinya Syaharuddin (2017), bahwa “solusi mengatasi permasalahan SDM pondok pesantren yaitu dengan penataan administrasi pengurus pondok pesantren dan membuat kegiatan sarasehan ataupun pelatihan-pelatihan tentang pengelolaan organisasi.”

Pengembangan Sumber Daya Manusia pesantren juga perlu dilakukan untuk ditujukan dalam meningkatkan kompetensi manusia, baik dalam aspek afektif, kognitif maupun psikomotor. Sebagaimana Notoatmodjo (2003) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada pengembangan kualitas fisik (kemampuan fisik) dan kualitas non fisik (kemampuan non fisik) yang dapat berupa kemampuan bekerja, kemampuan berpikir, dan keterampilan-keterampilan lainnya.

Untuk memberdayakan SDM/pendidik dan tenaga kependidikan, pondok pesantren di kabupaten Kebumen memiliki dua strategi, yaitu:

(1) bersifat mendorong, yaitu sifatnya direktif bahkan sedikit otoriter. Strategi ini diterapkan pada SDM yang pengalaman kerjanya kurang ataupun tingkat kepercayaan dirinya rendah. (2) bersifat menarik, yaitu dilakukan dengan melibatkan sekelompok orang dalam memutuskan suatu perkara. Strategi ini diterapkan untuk memperoleh komitmen SDM dalam bekerja.

Strategi penyelesaian permasalahan SDM/pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain dengan melakukan studi banding ke pondok pesantren yang bagus. Studi banding dilakukan ke pondok salafiah yang sudah maju dan ke pondok pesantren modern non salafiah, khususnya terhadap penguasaan teknologi di pesantren. Selain itu, dalam rangka agar tidak tertinggal dengan arus globalisasi, maka dilakukan perekrutan SDM yang menguasai sistem informasi dan teknologi, khususnya dalam rangka mendukung pelaksanaan pembelajaran di pondok pesantren di kabupaten Kebumen dengan multimedia yang canggih.

Pondok pesantren di kabupaten Kebumen juga melakukan peningkatan profesionalisme para SDM dengan memberikan pembinaan dan motivasi secara berkala. Hal ini untuk meningkatkan kesadaran di kalangan pendidik dan memberikan semangat serta komitmen dalam bekerja. SDM/pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen dituntut untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi diri dalam melayani para santri. Hal ini tentu dalam rangka

memenuhi tuntutan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, khususnya Bab III Pasal 9.

c. Strategi Penyelesaian Permasalahan Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan di pondok pesantren merupakan komponen penting dalam pelaksanaan program pendidikan, segala sumber pendapatan pembiayaan pendidikan perlu di hitung dan dikelola dengan baik demi keberlangsungan program pendidikan. Biaya pendidikan tentu mempengaruhi kualitas pendidikan. Besarnya pembiayaan pendidikan secara tersirat menunjukkan komitmen serta prioritas kegiatan dari suatu kebijakan.

Strategi penyelesaian permasalahan pembiayaan pendidikan, pondok pesantren di kabupaten Kebumen menerapkan skala prioritas. Dengan demikian, hal tersebut sesuai dengan teorinya Martin (2014: 34), bahwasanya cara (yang terbaik) mengalokasikan sumber daya (terutama uang) terbatas terhadap penggunaan yang saling bersaing. Penerapan skala prioritas di pondok pesantren, terutama yang mengalami permasalahan pembiayaan pendidikan seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan guna optimalisasi pemanfaatan dana.

Para pengelola pondok pesantren, khususnya di Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen juga selalu berupaya mencari sumber-sumber

pembiayaan penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya juga bertindak kreatif dan inovatif serta belajar menerapkan manajemen pembiayaan.

Sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren itu lebih banyak berasal dari masyarakat. Kendatipun bantuan dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah juga ada, namun pondok pesantren di kabupaten Kebumen lebih mengandalkan dari masyarakat, terutama yang putra-putrinya mondok di pesantren tersebut.

Pendanaan penyelenggaraan pesantren yang lain yaitu berasal dari sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU No. 18 Th. 2019 Bab V Pasal 48). Namun sumber ini sangat jarang, sehingga tidak bisa diharapkan untuk dapat secara rutin dijadikan untuk penggunaan dana operasional. Hal tersebut karena jikalau ada, maka lebih kepada untuk dana pembangunan.

Jika dilihat dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, BAB V Pasal 48, maka dapat diketahui bahwa implementasi pembiayaan pendidikan pondok pesantren di kabupaten Kebumen sudah sesuai ketentuan. Di mana sumber pendanaan penyelenggaraan pesantren berasal dari masyarakat dan bantuan pemerintah pusat serta bantuan pemerintah daerah. Selain itu, juga berasal dari sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Namun demikian, dalam praktiknya masih dijumpai berbagai permasalahan seperti kurangnya dana operasional pendidikan.

Untuk pondok pesantren salafiyah yang sudah maju, seperti pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang dalam penyelenggaraan pendidikannya memang sudah berbicara kualitas. Hal tersebut karena sudah didukung sumber pendanaan yang memadai. Namun untuk pondok pesantren salafiyah yang belum maju, seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dalam penyelenggaraan pendidikannya masih terkendala dalam pendanaan. Sehingga untuk operasional kadang masih mengalami kekurangan biaya dan mengakibatkan ketidaklancaran proses pendidikan.

Pembiayaan menunjukkan sisi pengeluaran dari anggaran pendidikan. Besarnya pembiayaan pendidikan secara tersirat menunjukkan komitmen serta prioritas kegiatan dari suatu kebijakan. Dukungan Faktor Eksternal yang memengaruhi pembiayaan pendidikan di pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain yaitu sikap masyarakat terhadap pengembangan pondok pesantren. Kendatipun hal ini masih kurang, namun dari pihak pondok pesantren terus membangun komunikasi dengan masyarakat sekitar guna penyadaran akan pentingnya eksistensi dan pemberdayaan pesantren.

Sedangkan dukungan Faktor Internal yang memengaruhi pembiayaan pendidikan di pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain yaitu berupaya menerapkan prinsip efektif efisien dan ekonomis serta produktif. Kendatipun belum menerapkan prinsip-prinsip

manajemen pembiayaan dan belum memperhatikan prinsip akuntabilitas publik. Namun secara gradual, mereka belajar tentang tata kelola organisasi dan manajemen pembiayaan pendidikan. Hal tersebut terlihat dari kegiatan administrasi pondok pesantren yang kini mulai ditata dan dikelola dengan baik.

Pondok pesantren salafiyah yang sudah maju di kabupaten Kebumen seperti pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dalam pembiayaan pendidikan pesantren melakukan kerjasama dengan beberapa instansi sebagai donatur pesantren. Sedangkan untuk pesantren salafiyah yang belum maju seperti pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren dan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen permasalahan pembiayaan pendidikan pesantren di atasi dengan melakukan *saving* dana. Jadi, ketika mereka memiliki rencana, maka jauh-jauh hari sebelumnya mereka mencari sumber dana dari masyarakat dan juga melakukan *saving* dana. Sembari menunggu dana terkumpul, mereka melakukan efisiensi anggaran dengan menerapkan skala prioritas serta melakukan usaha kreatif dan produktif.

Strategi penyelesaian permasalahan pembiayaan pendidikan yang dilakukan oleh pondok pesantren di kabupaten Kebumen antara lain juga dengan melakukan kerjasama dengan pihak Lazis maupun Baznas setempat, dimana sebagian perolehan penghimpunan dana zakat, infaq, dan shadaqah yang mereka peroleh didistribusikan sebagian kepada pesantren sebagai biaya pendidikan santri-santri yang kurang mampu;

melalui penambahan SDM yang telah dijabarkan sebelumnya akhirnya pesantren mumbuka unit-unit usaha dimana sebagian besar hasilnya digunakan untuk membantu pembiayaan pendidikan dipesantren. Selain itu, program tebar berkah donatur (masyarakat umum) serta melalui jaringan alumni pula membuka open donasi bagi biaya pendidikan.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih sangat terbatas karena tidak mencakup semua bidang yang ada di pesantren serta tidak mencakup seluruh pasal yang ada di UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, sehingga perlu adanya penelitian lebih luas lagi karena masih banyak hal-hal yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Masih banyak hal-hal yang peneliti belum ketahui lebih dalam mengenai pesantren di kabupaten Kebumen, mengingat penelitian ini masih terbatas hanya di 3 (tiga) pondok pesantren, sehingga masih mungkin apabila dilakukan penelitian lebih lanjut karena masih banyak objek yang belum diteliti.

Keterbatasan pelaksanaan penelitian ini karena masa pandemi Covid-19, sehingga tidak bisa melakukan observasi secara detail. Selain itu komunikasi juga mengalami keterbatasan. Oleh karena itu, solusinya yaitu dengan secara intensif memanfaatkan media Whatsapp dan Smartphone sebagai sarana komunikasi dalam proses pengambilan data.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan simpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan pondok pesantren ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Setiap pondok pesantren dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun. Pengelolaan pondok pesantren dipertanggung-jawabkan oleh pimpinan pondok pesantren/kiai kepada masyarakat dan lembaga berwenang. Selanjutnya juga dilakukan pengawasan pondok pesantren, yang meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Pengelolaan pesantren di kabupaten Kebumen tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren sudah terlaksana dengan baik, khususnya pada pesantren salafiah yang sudah maju. Komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi yang ada mendukung terhadap implementasi Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Dalam hal pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan sumber daya manusia pesantren juga telah memenuhi

aturan sebagaimana dalam Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

2. Seiring perkembangan zaman, problem yang dihadapi oleh pesantren semakin kompleks. Pesantren dituntut untuk mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang lebih modern. Jumlah pesantren di Indonesia terus mengalami peningkatan yang sangat pesat. Sayangnya peningkatan jumlah tersebut tidak diiringi dengan peningkatan kualitas dan mutu pesantren. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam juga perlu menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Namun demikian, kenyataan bahwa tidak semua pesantren bisa menyediakan parasarana dan prasarana sesuai yang diharapkan. SDM/pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam organisasi pondok pesantren. Namun demikian, pondok pesantren seringkali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan, terutama dalam hal pengelolaan kompetensi dan profesionalisme SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan. Pengelolaan pembiayaan pesantren belum optimal, pengelolaan dana pendidikan di pesantren belum menerapkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas publik. Penataan dalam pengelolaan pembiayaan pesantren masih perlu diperhatikan. Pembiayaan pesantren juga seringkali belum memenuhi biaya operasional, sehingga tentu dapat mempengaruhi kelancaran penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

Permasalahan sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen ditinjau dari

Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 bagi pondok pesantren salafiah yang sudah maju hampir tidak ada, tetapi pondok pesantren salafiah yang belum maju dalam tiga aspek tersebut semuanya mengalami permasalahan. Pengelolaan pembiayaan pesantren belum optimal, pengelolaan dana pendidikan di pesantren belum menerapkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas publik. Penataan dalam pengelolaan pembiayaan pesantren masih perlu diperhatikan. Pembiayaan pesantren juga seringkali belum memenuhi biaya operasional, sehingga tentu dapat mempengaruhi kelancaran penyelenggaraan pendidikan di pesantren.

3. Pendidikan pesantren harus bermutu, agar mampu menjawab tuntutan jaman dan mampu membawa perubahan jaman ke arah yang lebih baik. Untuk mengatasi problematika pengelolaan pendidikan di pondok pesantren, maka pesantren dituntut untuk mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang lebih modern. Diperlukan peningkatan kualitas dan mutu pesantren. Pondok pesantren perlu melengkapi diri dengan sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana pesantren perlu didata secara berkala. Hal tersebut untuk memastikan bahwa keberadaannya dapat dimanfaatkan secara baik. Sarana dan prasarana pendidikan harus memenuhi standar/kriteria minimum. Pengembangan sumber daya manusia pesantren perlu dilakukan untuk ditujukan dalam meningkatkan kompetensi manusia, baik dalam aspek afektif, kognitif maupun psikomotor. Dalam mengelola pembiayaan pendidikan, seorang pengelola pendidikan perlu menerapkan skala prioritas. Pembiayaan pendidikan di pondok pesantren

harus diperhatikan. Para pengelola pondok pesantren harus mencari sumber-sumber pembiayaan penyelenggaraan pendidikan. Krisis pembiayaan pendidikan di pondok pesantren akan dapat teratasi manakala para pengelola pondok pesantren dapat bertindak kreatif dan inovatif serta menerapkan manajemen.

Strategi penyelesaian permasalahan sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen ditinjau dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019, khususnya terhadap pondok pesantren salafiah yang belum maju dengan melakukan studi banding ke pesantren yang memiliki tata kelola yang baik, perekrutan SDM yang memahami sistem informasi dan teknologi, pengajuan anggaran sarana prasarana kepada pihak-pihak terkait, melakukan kerjasama dengan Lazis maupun Baznas khususnya terkait penyelesaian pembiayaan pendidikan di pesantren, serta mengembangkan jaringan donatur umum maupun jaringan melalui alumni.

B. Implikasi

Berdasarkan simpulan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat ditulis beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, maka hasil penelitian ini menguatkan teori implikasi kebijakan yang dirumuskan oleh Edward III, bahwa implementasi suatu kebijakan harus dilakukan melalui tahap komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Kemudian, bentuk implementasi sesuai dengan teori manajemen George R. Terry, bahwa manajemen harus

dilaksanakan dengan langkah *planning, organizing, actuating, controlling*. Dengan demikian, maka hasil penelitian ini menguatkan teori manajemen George R. Terry.

2. Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren mendapat respon positif dari semua pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Undang-undang tersebut telah diimplementasikan sebagai acuan pengelolaan pondok pesantren. Undang-undang tersebut dapat memberikan dampak atau implikasi yang positif, khususnya pada bidang sarana prasarana, pendidikan dan tenaga kependidikan, serta pembiayaan pondok pesantren. Pondok pesantren senantiasa melakukan penyesuaian dan berbenah diri agar dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan pemerintah.
3. Permasalahan pengelolaan pendidikan, ketersediaan sarana prasarana dan pembiayaan pondok pesantren di kabupaten Kebumen perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah. Pondok pesantren yang sudah maju dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan undang-undang tersebut. Namun demikian, untuk pesantren salafiyah yang belum maju masih perlu melakukan penyelesaian permasalahan pengelolaan pendidikan, terutama pondok pesantren kecil tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas administratif dan mereka merasa kesulitan untuk merekrut staf berpengalaman yang memiliki keahlian keuangan yang dibutuhkan.
4. Berbagai upaya penyelesaian permasalahan pengelolaan pendidikan, ketersediaan sarana prasarana, dan pembiayaan telah dilakukan oleh para

pengelola pondok pesantren di kabupaten Kebumen. Strategi yang digunakan memang dapat mengatasi permasalahan yang ada. Namun demikian, hal tersebut perlu mendapat dukungan bersama oleh masyarakat. Pemerintah daerah juga terlibat dalam upaya penyelesaian permasalahan ini. Hal tersebut sebagai komitmen bersama dalam mengimplementasikan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

C. Saran-Saran

Berdasarkan implikasi hasil penelitian yang telah diuraikan, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pondok pesantren di kabupaten Kebumen perlu berbenah diri secara berkelanjutan. Hal tersebut sebagai bentuk komitmen dan keinginan untuk terus bertahan serta meningkatkan kualitas diri dalam menghadapi perubahan zaman yang kian merajalela.
2. Pondok pesantren di kabupaten Kebumen hendaknya menjadikan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren sebagai acuan dalam pengelolaan pesantren. Para pengelola pondok pesantren hendaknya perlu memahami isi undang-undang tersebut sebagai dasar operasional pengelolaan.
3. Pondok pesantren di kabupaten Kebumen hendaknya lebih kreatif dan inovatif dalam mengatasi permasalahan yang ada. Penyelesaian permasalahan pengelolaan pendidikan, ketersediaan sarana prasarana, dan pembiayaan dapat dikomunikasikan dengan pihak-pihak yang terkait, sehingga dapat dicarikan solusi yang tepat. Pondok pesantren perlu

memiliki tata kelola yang baik, perekrutan SDM yang memahami sistem informasi dan teknologi, dan melakukan pengajuan anggaran sarana prasarana kepada pihak-pihak terkait, melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal. (2006). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Suara Bebas.
- Afandi, Mohammad Djafnan. (2010). Sistem Pendidikan yang Diperlukan Umat Islam. *Suara Muhammadiyah*. No.16/Th. Ke-95. Edisi 16-31 Agustus, hlm.50-51
- Agustino, Leo. (2014). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ahmed, S.N. & Aziz, S.A. (2012). Quality in teacher education: A situational analysis of quality assurance strategies of teacher education institutions in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 7, 179.
- Akdon, Kurniady, Dedy A., dan Darmawan, Deni. (2017). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- A'la, Abd. (2006). *Pembaruan Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Aly, Abdullah. (2011). *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arifin, Imron. (1993). *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*. Malang: Kalimashada Press.
- Arifin, Zaenal. (2018). *Manajemen Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Prodi MPI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Arifin, Muzayyin. (2003). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asifudin, Ahmad Janan. (2016). Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesanten. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 1, No. 2, Th. 2016.
- Astanti, Enda Yuli. (2014). Eksistensi dan Problematika Pendidikan Pesantren dan Madrasah. *Jurnal An-Nidzam*, Vol.1, No.1.
- Azra, Azyumardi. (2002). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos.
- Badrudin, Yedi Purwanto, dan Chairil N. Siregar. (2017). Pesantren dalam Kebijakan Pendidikan Indonesia. *Jurnal Lektur Keagamaan*, Vol.15, No.1, Th.2017.

- Bafadal, Ibrahim. (2004). *Pengelolaan Perlengkapan Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bahri, Samsul. (2018). Pemikiran KH. Abdurrahman Wahid tentang Sistem Pendidikan Pesantren. *EDUGAMA: Jurnal Kependidikan dan Sosial Keagamaan*, Vol.4, No.1, Hal.101-136.
- Bakar, Usman Abu. (2010). *Pendidikan Islam: The Winning Education System (Konsep, kebijakan, Program)*. Sukoharjo: UAB Media
- _____. (2013). *Paradigma dan Epistemologi Pendidikan Islam (Panduan Penyelenggara Pendidikan bagi Guru, Kepala Sekolah, dan Penyelenggara Pendidikan)*. Sukoharjo: UAB Media.
- Barlian, Ujang Cepi. (2012). *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Aghniya Ilma Press.
- Bashori. (2017). Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah. *Jurnal Muslim Heritage (Online)*, Vol. 1, No. 2 November 2016 – April 2017, (<http://www.jurnal.stainponorogo.ac.id>), diakses pada 5 September 2018.
- Basri, Hasan. (2009). *Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Bass, B.M. & Bass, R. (2010). *The bass handbook of leadership: Theory research & managerial applications. (4rd ed.)*. London: Free Press.
- Beerel, A. (2009). *Leadership and Change Management*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work. (6th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bisri, A. Musthofa. (2015). *Pesantren, Nalar, dan Tradisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bray, Mark. (1996). *Decentralization of Education Community*. The World Bank, Washington, DC.
- Buchori, M. (2000). *Spektrum Problematika Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Tiara Wacana.
- Burhanuddin, Yusak. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Creswell, J.W. (1994). *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage Publications.
- Cucun. (2020). *Regulasi Turunan UU Pesantren Masuk Tahap Uji Publik*. <https://diy.kemenag.go.id/8765-regulasi-turunan-uu-pesantren-masuk-tahap-uji-publik.html>. Diakses pada Tanggal 6 Oktober 2020.
- Darda, A. (2015). Integrasi Ilmu dan Agama: Perkembangan Konseptual di Indonesia. *Jurnal At-Ta'dib*, Vol.10, No.2.

- Day, C. (2000). Beyond transformational leadership. *Journal of Educational Leadership*, 57, 7, 56-59.
- Dhofier, Zamakhsyari. (1986). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES.
- _____. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Djamaluddin & Aly, Abdullah. (1998). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dunn, W. N. (2002). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. (Terjemahan Samodra Wibawa, dkk.). Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- _____. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood: Prentice Hall International.
- Edwards III, George C. (1980). *Public Policy Implementing*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Eliyanto, Yakino, Faizin, & Zakiyah. (2020). *Manajemen Pendidikan*. Kebumen: IAINU Kebumen.
- _____. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Kebumen: IAINU Kebumen.
- Eliyanto. (2019). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Kebumen: IAINU Kebumen.
- _____. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Yogyakarta: Prodi MPI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Erfandi. (2020). Konstitusionalitas Pesantren Paska Disahkannya UU Nomor 18 Tahun 2019. *Al-Wasath: Jurnal Ilmu Hukum*, Vol.1, No.2, Oktober 2020.
- Fahmi, Moh. Irsyad. (2017). Manajemen Pondok Pesantren dalam Menjawab Tantangan Modernitas (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Lirboyo dan Pondok Pesantren Al-Falah Kediri). *Jurnal Dinamika Penelitian*, Vol 17, No. 1, Th. 2017.
- Faisal, Sanapiah. (1990). *Penelitian Kualitatif: Dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.
- Faj, Awaluddin. (2011). Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Perspektif Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A. *Jurnal At-Ta'dib*, Vol.6, No.2.
- Fattah, Nanang. (2017). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Aktivitas Pembelajaran*. Bndung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2006). *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fauzi, A. (2018). *Transkulturasi Social Capital Pesantren*. 2nd Proceedings Annual Conference for Moslem Scholars.

- Fuad, Nurhattati. (2012). Pendidikan Berbasis Masyarakat di Pondok Pesantren (Studi Kasus Pendidikan Berbasis Masyarakat di Pesantren Al-Ittifaq Bandung, Jawa Barat)”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Universitas Negeri Jakarta, Vol 3, No.1.*
- Ghazali, M. Bahri. (2003). *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: Prasasti.
- Ghozali, Abbas. (2010). *Ekonomi Pendidikan*. Jakarta: Lembaga Penelitian UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Gibson, W. (1992). *Agrippa: (A book of the dead)*. New York: Kevin Begos Publication.
- Gumilar, Gugum Rachmat. (2019). *Sosialisasikan UU Pesantren, PKB Incar Ulama Akar Rumput*. <https://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/pr-01327636/sosialisasikan-uu-pesantren-pkb-incar-ulama-akar-rumput>. Diakses pada Tanggal 23 Desember 2019.
- Haedari, Amin. (2004). *Masa Depan Pesantren*, Jakarta: Ird Press.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Hasanudin, Aco. (2019), *UU Pesantren, PPP Libatkan Kyai dan Guru Ngaji*. <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/12/27/sosialisasi-uu-pesantren-ppp-libatkan-kyai-dan-guru-ngaji>. Diakses pada Tanggal 27 Desember 2019.
- Hasbullah. (1999). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Askara.
- _____. (2008). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henukh, Agustina. (2019). Perencanaan Penganggaran Pendidikan Berbasis Manajemen Biaya Terpadu di SD Negeri Lotelutun Kecamatan Rote Barat Daya Provinsi NTT. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana UNNES, 910-914*.
- Herabudin. (2016). *Studi Kebijakan Pemerintah: Dari Filosofi ke Implementasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1998). *Management organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- <https://www.kebumenkab.go.id/index.php/public/page/index/20>. Diakses tanggal 20 September 2020.
- Irawan & Noval, Ahmad. (2019). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Swasta: Studi Kasus di MTs Widhatul Fikri*

- Kabupaten Bandung. *Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.14. No.1, Juli 2019.*
- Ismail, S.M., Huda, N., & Kholiq, A. (2002). *Dinamika Pesantren dan Madrasah.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Johnson, R.B. & Christensen, L.B. (2004). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches.* Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Khori, Ahmad. (2017). Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol.2, No.1, Mei 2017.*
- Khurshid, K. (2008). A study of The Relationship between The Professional Qualifications of The Teachers and Academic Performance of Their Students at Secondary School Level. *International Journal of Human and Social Sciences, 3, 6, 409.*
- Koentjaraningrat. (1986). *Pengantar Antropologi Sosial dan Budaya.* Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Terbuka.
- Komariah, Aan & Engkoswara. (2012). *Administrasi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior. (7rd ed.).* New York: McGraw-Hill.
- Madjid, Nurcholis. (1997). *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan.* Jakarta: Paramadina.
- Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren.* Jakarta: INIS.
- Masyhud, M. Sulthon & Khusnuridlo, Moh. (2005). *Manajemen Pondok Pesantren,* Jakarta: Diva Pustaka.
- Minarti, Sri. (2012). *Manajemen Sekolah.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mispandi. (2017). *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren (Studi pada Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an, Darul A'mal, dan Al Fatah).* Disertasi Tidak Diterbitkan, UIN Raden Intan Lampung.
- Mu'awanah. (2009). *Manajemen Pesantren Mahasiswa (Studi Ma'had UIN Malang).* Kediri: STAIN Kediri Press.
- Mufidah, C.H. (2012). Pesantren Rakyat: Perhelatan Tradisi Kolaboratif Kaum Abangan dengan Kaum Santrei Pinggiran di desa Sumberpucung Kabupaten Malang. *Jurnal el Harakah, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Vol.14 No.1.*
- Muhaimin, et al. (2009). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mukhlisin. (2021). *Para Kiai Kebumen Dalai UU Pesantren.* <https://www.duniasantri.co/para-kiai-kebumen-dalami-uu-pesantren/amp/?singlepage=1>. Diakses pada Tanggal 13 April 2021.

- Mulyono. (2012). *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyono. (2009). *Model Implementasi Kebijakan George Edwards III*. <https://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/05/28/model-implementasi-kebijakan-george-edward-iii/>. Diakses pada Tanggal 13 April 2021.
- Mustari, Mohamad. (2013). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Arsad Press.
- Mustofa, Idam. (2020). Formulasi Pendidikan Pesantren dalam UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren (Tinjauan Kebijakan Pendidikan). *Intizam: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.4, No.1, Oktober 2020.
- Nasri, Imron. (2010). Tantangan Muhammadiyah di Era Global. *Suara Muhammadiyah*. No.24/Th. Ke-95. Edisi Desember, hlm.52-53
- Natsir, N.F. (2007). Peningkatan Kualitas Guru dalam Perpektif Pendidikan Islam. *Jurnal Educationalist*. Vol.1, No.8.
- Nurmandiansyah, M. Thoriq. (2016). Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi. *Jurnal MD Membangun Profesionalisme Keilmuan*. Edisi Januari – Juni 2016.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurbaiti. (2015). Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor 4, Juli 2015, hlm. 536-546.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley.
- Parri, J. (2006). Quality Higher Education. *Journal of management*. 2, 11, 107.
- Parson, W. (2006). *Public Policy: An Introduction to The Theory and Practice of Policy Analysis*. (Terjemahan Tri Wibowo Budi Santoso). Jakarta: Kencana.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah*.
- Pidarta, Made. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Gelora Aksara Pratama.
- Raharjo, M. Dawam. (1985). *Pergulatan Dunia Pesantren*. Jakarta: P3M.
- Rahim, Husni. (2001). *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos.

- Ritonga, Aida. (2001). *Pertumbuhan dan Perkembangan Institusi Pendidikan Awal di Indonesia: Pesantren, Surau, dan Dayah. Makalah, PPs UIN Sumatera Utara.*
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior. (9th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Rue, L.W. & Byars, L.L. (2000). *Management: Skills and Application. (9th ed.)*. New York: Irwin Professional Publication.
- Sabardi, Agus. (2001). *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sagala, Syaiful. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sahlan, Asmaun. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Saleh, Syarbaini. (2018). *Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Yogyakarta: Proceeding The 1st ACIEM PPMPI.
- Sandiasah, Susan. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sani, Abdullah. (2011). *Pendidikan Karakter di Pesantren*. Bandung: CitaPusat Media Perintis.
- Sawianti, Ilmi, Musdalifah dan Susdiyanto. (2019). Pengaruh Sarana Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.14, No.1, Juli 2019*.
- Sergiovanni, T.J. (2007). *Rethinking Leadership: A Collection of Articles. (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Setyawan, Maulana Arif. (2019). UU Pesantren: *Local Genius* dan Intervensi Negara terhadap Pesantren. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol.4, No.1, Mei 2019*.
- Sharma, S. (2009), Leadership Capacities of Principals. *Journal Management & Leadership, 2, 2, 103*.
- Shon, C.K. (2006). Teacher professionalism. *Faculty publications and presentations*. Paper 46. Diambil pada tanggal 29 September 2012, dari http://digitalcommons.liberty.edu/educ_fac_pubs/46
- Silalahi, Ulber. (2015). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Sirait, Justine T. (2006). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Slamet PH. (2019). *Pidato Pelepasan Purna Tugas*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

- Soebahar, Abd. Halim. (2013). *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang.
- Spencer, S.M. & Spencer, M.L. Jr. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. (2006). *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: Refika Aditama.
- Sulthon, M. & Khusnuridlo, M. (2006). *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laksbang Pres Sindo.
- Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R. (1994). *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Syafe'i, Imam. (2017). Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyah Jurnal Pendidikan Islam, Volume 8, Mei 2017*.
- Syafaruddin, et al. (2012). *Inovasi Pendidikan (Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan)*. Perdana Publishing: Medan
- Syahrudin. (2017). *Problematika Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren: Studi Deskriptif pada Pondok Pesantren Darul Ulum Al-Fadholi Malang*. Tesis Pascasarjana, UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Terry, George R. & Rue, Leslie W. (2008). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Departemen Agama RI. (2003). *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Direktorat Kelembagaan Agama Islam.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren*.
- Usman, Nurdin. (2002). *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Bandung: Sinar Baru.
- Wahid, M. (2000). *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Jakarta: Pustaka Hidayah.
- Wardhani, AP, Hasiholan, LB, & Minarsih, MM. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang). *Journal of Management, Vol.2, No.2*.

- Wibawa, Samodra. (1994). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Intermedia.
- Wisnubroto, Kristantyo, (2020). Dukungan Bagi Santri Era Kenormalan Baru. <http://infopublik.id/kategori/sorot-sosial-budaya/460465/dukungan-bagi-santri-era-kenormalan-baru>. Diakses pada Tanggal 04 Maret 2021.
- Wulangdari & Machali. (2019). 'Wealth Management' sebagai Strategi Pengelolaan Aset di PPPA Daarul Qur'an Yogyakarta Wealth Management sebagai Strategi Pengelolaan Aset di PPPA Daarul Qur'an Yogyakarta". *Jurnal Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 4, No. 2, November 2019*.
- Yukl, G. A. (2007). *Leadership in Organization*. (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zayadi, Ahmad. (2019). *UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren: Untuk Siapa?* <https://diy.kemenag.go.id/2772-uu-nomor-18-tahun-2019-tentang-pesantren-untuk-siapa.html>. Diakses pada Tanggal 05 Februari 2021.
- Zubaidi. (2007). *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren: Kontribusi Fiqh Sosial Kiai Sahal Mahfudh dalam Perubahan Nilai-nilai Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. MATRIKS PENELITIAN

Deskripsi Setting Penelitian

1. Gambaran Umum Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi

Waktu Pengumpulan Data:

02 Juni 2021

2. Gambaran Umum Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi

Waktu Pengumpulan Data:

02 Juni 2021

3. Gambaran Umum Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi

Waktu Pengumpulan Data:

02 Juni 2021

Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

a. Komunikasi

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kasi PD Pontren Kemenag Kebumen; Ketua PCNU kabupaten Kebumen; Pimpinan pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren; Pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen; Pimpinan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang; Ketua Pengurus Cabang Rabithah Ma'ahid Islamiyah (PC RMI) NU Kabupaten Kebumen

Waktu:

31 Maret 2021 & 02 April 2021

b. Sumber Daya

1) Sarana dan Prasarana

a) Perencanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Dokumentasi

Informan:

Wakil kepala pondok pesantren, bendahara pondok pesantren, sekretaris pondok pesantren, & kepala pondok pesantren

Waktu:

14 Juni 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Dokumentasi

Informan:

Pimpinan pondok pesantren, kepala pondok pesantren, wakil kepala pondok pesantren, bendahara pondok pesantren, guru/ustadz pondok pesantren, & sekretaris pondok pesantren

Waktu:

14 Juni 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren, ketua yayasan, sekretaris yayasan, pengawas yayasan, guru/ustadz pondok pesantren, & bendahara yayasan

Waktu:

14 Juni 2021

b) Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Observasi

Informan:

Wakil kepala pondok pesantren, sekretaris pondok pesantren, bendahara pondok pesantren, kepala pondok pesantren, & santri pondok pesantren

Waktu:

21 Juni 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Observasi

Informan:

Pimpinan pondok pesantren, pengelola sarpras, kepala pondok pesantren, sekretaris pondok pesantren, & guru/ustadz pondok pesantren

Waktu:

21 Juni 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & ketua yayasan

Waktu:

21 Juni 2021

c) Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Observasi

Informan:

Kepala pondok pesantren & ketua sarpras pondok pesantren

Waktu:

28 Juni 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

28 Juni 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara; Dokumentasi; & Observasi

Informan:

Staf bidang administrasi dan sarpras pondok pesantren, pimpinan pondok pesantren, & guru/ustadz pondok pesantren

Waktu:

28 Juni 2021

d) Pengendalian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Observasi

Informan:

Ketua sarpras pondok pesantren, pimpinan pondok pesantren, kepala pondok pesantren, guru/ustadz pondok pesantren, & santri pondok pesantren

Waktu:

05 Juli 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Observasi

Informan:

Kepala pondok pesantren, ketua sarana dan prasarana pondok pesantren, pimpinan pondok pesantren, & guru/ustadz pondok pesantren

Waktu:

05 Juli 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Observasi

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & ketua sarpras pondok pesantren

Waktu:

05 Juli 2021

2) SDM / Tenaga Kependidikan

a) Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

12 Juli 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren, kepala pondok pesantren, & guru/ustadz pondok pesantren

Waktu:

12 Juli 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Sekretaris pondok pesantren, pimpinan pondok pesantren, & ketua yayasan

Waktu:

12 Juli 2021

b) Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara & Dokumentasi

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

19 Juli 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

19 Juli 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren &

Waktu:

19 Juli 2021

c) Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

26 Juli 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren & pimpinan pondok pesantren

Waktu:

26 Juli 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & sekretaris pondok pesantren

Waktu:

26 Juli 2021

d) Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pondok pesantren

Waktu:

02 Agustus 2021

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & pengurus pondok pesantren

Waktu:

02 Agustus 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Guru/ustadz pondok pesantren & pimpinan pondok pesantren

Waktu:

02 Agustus 2021

2) Pembiayaan

a) Perencanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Ketua yayasan, bendahara pondok pesantren, & sekretaris pondok pesantren

Waktu:

09 Agustus 2021

- (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

09 Agustus 2021

- (3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Ketua yayasan, bendahara pondok pesantren, & sekretaris pondok pesantren

Waktu:

09 Agustus 2021

b) Pengorganisasian Pembiayaan

- (1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

16 Agustus 2021

- (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & bendahara pondok pesantren

Waktu:

16 Agustus 2021

- (3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi; Observasi; & Wawancara

Informan:

Ketua yayasan, pimpinan pondok pesantren, & bendahara pondok pesantren

Waktu:

16 Agustus 2021

c) Pelaksanaan Pembiayaan

- (1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Bendahara pondok pesantren, sekretaris pondok pesantren, & kepala pondok pesantren
Waktu:
23 Agustus 2021

- (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Pimpinan pesantren & bendahara pondok pesantren
Waktu:
23 Agustus 2021

- (3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Bendahara pondok pesantren & sekretaris pondok pesantren
Waktu:
23 Agustus 2021

d) Pengendalian Pembiayaan

- (1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Kepala pondok pesantren & bendahara pondok pesantren
Waktu:
30 Agustus 2021

- (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Pimpinan pondok pesantren, bendahara pondok pesantren, & kepala pondok pesantren
Waktu:
30 Agustus 2021

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Bendahara pondok pesantren & pimpinan pondok pesantren

Waktu:

30 Agustus 2021

c. Disposisi / Sikap

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren;

Pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen;

Pimpinan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang

Waktu:

06 September 2021

d. Struktur Birokrasi

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren;

Pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen;

Pimpinan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang

Waktu:

13 September 2021

2. Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Permasalahan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi; Dokumentasi; & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

20 September 2021

b) Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi

Waktu Pengumpulan Data:

20 September 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Sekretaris pondok pesantren

Waktu:

20 September 2021

2) Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

27 September 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren & guru/ustadz pondok pesantren

Waktu:

27 September 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

27 September 2021

3) Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Guru/ustadz pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

04 Oktober 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Santri pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

04 Oktober 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

04 Oktober 2021

4) Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

11 Oktober 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

11 Oktober 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pesantren

Waktu:

11 Oktober 2021

b. Permasalahan Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:
18 Oktober 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

18 Oktober 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

18 Oktober 2021

2) Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi

Waktu Pengumpulan Data:

25 Oktober 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

25 Oktober 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

25 Oktober 2021

3) Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

01 November 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

01 November 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

01 November 2021).

4) Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi

Waktu Pengumpulan Data:

08 November 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren & pimpinan pondok pesantren

Waktu:

08 November 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

08 November 2021

c. Permasalahan Pengelolaan Pembiayaan

1) Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & bendahara pondok pesantren

Waktu:

08 November 2021 & 15 November 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

15 November 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

15 November 2021

2) Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

22 November 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

22 November 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

22 November 2021

3) Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

29 November 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Bendahara pondok pesantren

Waktu:

29 November 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & bendahara pondok pesantren

Waktu:

29 November 2021

4) Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Bendahara pondok pesantren

Waktu:

06 Desember 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

06 Desember 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

06 Desember 2021

3. Strategi Penyelesaian Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

13 Desember 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

13 Desember 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Sekretaris pondok pesantren

Waktu:

13 Desember 2021

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:
20 Desember 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Ketua/pengelola sarpras pondok pesantren

Waktu:

20 Desember 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi

Waktu Pengumpulan Data:

20 Desember 2021

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Guru/ustadz pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

28 Desember 2021

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Santri pondok pesantren & kepala pondok pesantren

Waktu:

28 Desember 2021

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

28 Desember 2021

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

03 Januari 2022

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

03 Januari 2022

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

03 Januari 2022

b. Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

10 Januari 2022

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

10 Januari 2022

- c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Pimpinan pondok pesantren
Waktu:
10 Januari 2022

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

- a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
Teknik Pengumpulan Data:
Dokumentasi
Waktu Pengumpulan Data:
17 Januari 2022

- b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Kepala pondok pesantren
Waktu:
17 Januari 2022

- c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Pimpinan pondok pesantren
Waktu:
17 Januari 2022

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

- a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
Teknik Pengumpulan Data:
Observasi
Waktu Pengumpulan Data:
24 Januari 2022

- b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
Teknik Pengumpulan Data:
Wawancara
Informan:
Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

24 Januari 2022

- c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Observasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

24 Januari 2022

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

- a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

31 Januari 2022

- b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren & pimpinan pondok pesantren

Waktu:

31 Januari 2022

- c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

31 Januari 2022

c. Pengelolaan Pembiayaan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

- a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & bendahara pondok pesantren

Waktu:

07 Februari 2022

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

07 Februari 2022

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Dokumentasi & Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

07 Februari 2022

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

14 Februari 2022

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

14 Februari 2022

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

14 Februari 2022

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Kepala pondok pesantren

Waktu:

21 Februari 2022

- b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Bendahara pondok pesantren

Waktu:

21 Februari 2022

- c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren & bendahara pondok pesantren

Waktu:

21 Februari 2022

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

- a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Bendahara pondok pesantren

Waktu:

07 Maret 2022

- b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

07 Maret 2022

- c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Teknik Pengumpulan Data:

Wawancara

Informan:

Pimpinan pondok pesantren

Waktu:

07 Maret 2022

Lampiran 2. TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

A. Deskripsi Data

--

B. Deskripsi Setting Penelitian

1. Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Buluspesantren

--

2. Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

3. Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang

--

C. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

a. Komunikasi

Wawancara 1

Tanggal : 02 April 2021

Tempat : Gedung PPs IAINU Kebumen

P : Peneliti

KPDP : Kasi PD Pontren Kemenag Kebumen

KPCNU : Ketua PCNU Kab. Kebumen

PPRT : Pimpinan Pondok Pesantren Riyadlotut Tholabah

PPNH : Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Hidayah

PPAK : Pimpinan Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

PCRMI : Ketua PC RMI NU Kab. Kebumen

P : Apa fungsi terpenting dari lahirnya UU Pesantren Nomor 18 tahun 2019 bagi pondok pesantren?

KPDP : Dengan UU ini pondok pesantren bisa mengakses dana abadi pendidikan, dimana sebelumnya, hal ini belum bisa tersentuh. Melalui lahirnya UU ini ke depan kita harapkan dapat dipahami bersama bukan hanya oleh para pengasuh pondok pesantren, tetapi juga oleh para santri. Karena UU Pesantren ini sangat positif untuk mendukung perkembangan dan kemajuan pondok pesantren.

P : Bagaimana komunikasi kebijakan kepada publik dan bagaimana mengelola UU Pesantren?

KPCNU : Dengan UU ini, maka ke depan perlu juga dibuat pesantren entrepreneur. Di Kebumen ini belum ada, sehingga perlu dibuat untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan para santri. Jadi santri tidak hanya mengaji, tapi juga dibekali ilmu umum yang lain.

- P : Bagaimana membangun komunikasi kebijakan UU Pesantren di pondok pesantren ini?
- PPRT : Komunikasi kebijakan yang dilakukan pemerintah penting untuk implementasi kebijakan. Sebaik apapun kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah tidak akan berhasil tanpa didukung oleh komunikasi kebijakan yang baik dan efektif. Membangun kepercayaan publik merupakan salah satu agenda penting saat ini.
- P : Bagaimana tantangan komunikasi kebijakan UU Pesantren di pondok pesantren ini?
- PPNH : Seiring dengan semakin kompleksnya tantangan yang harus dihadapi, melalui kegiatan diskusi atau forum komunikasi bersama saya kira perlu diadakan, sehingga para analis kebijakan dapat belajar strategi yang perlu dilakukan agar penerapan kebijakan menjadi semakin efektif. Kita dapat memetik pelajaran dari kesalahan dan kekurangan di masa lalu dan juga bagaimana *best practice*-nya.
- P : Bagaimana membangun komunikasi kebijakan UU Pesantren di pondok pesantren ini?
- PPAK : Kami kalangan pondok pesantren menyambut baik pengesahan Undang-undang tentang Pesantren dan Pendidikan Keagamaan oleh DPR RI. Keberadaan Undang-undang Pesantren ini insyaallah akan memberikan dampak positif bagi perkembangan pesantren.
- P : Bagaimana usaha yang akan Anda lakukan untuk mengimplementasikan UU Pesantren?
- PCRMI : "Kami akan mengawal UU Pesantren sampai diimplementasikan oleh kementerian terkait sehingga manfaatnya langsung dirasakan oleh kalangan pesantren".
- PCRMI : "Undang-undang Pesantren merupakan pengakuan negara dan Pesantren akan mendapatkan perhatian lebih besar dibanding sebelumnya baik berupa dukungan sarana prasarana maupun pembinaan terhadap sistem serta materi di dalam pesantren agar semakin maju dan baik".
- PCRMI : "Pondok pesantren memiliki peran kesejarahan yang sangat besar dalam merebut dan mengusir penjajah dari bumi pertiwi, juga dalam mengawal dan mempertahankan NKRI".
- P : Apa harapan Anda ke depan untuk mengawal UU Pesantren ini?
- PCRMI : "Kami mengimbau kepada seluruh pesantren dan santri untuk berperan aktif mengawal UU tersebut sampai dengan tahap pelaksananya".

b. Sumber Daya

1) Sarana dan Prasarana

a) Perencanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 2

Tanggal : 14 Juni 2021

Tempat : Ruang Kantor Pondok Pesantren

P : Peneliti

WKPRRT : Wakil kepala pondok pesantren

BPRT : Bendahara pondok pesantren

SPRT : Sekretaris pondok pesantren

KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

WKPRRT : Kalau untuk perencanaan kita lihat situasi dan kondisi apa yang dibutuhkan untuk ke depannya. Sejauh ini paling kami membutuhkan penambahan asrama, WC, kamar mandi, penambahan lokal, penambahan kursi dan meja. Jadi kita rencanakan untuk awal tahun.

WKPRRT : Perencanaan sarana prasarana dilakukan dengan: (a) Identifikasi dan Menganalisis Kebutuhan; (b) Inventarisasi Sarana dan Prasarana yang Ada; dan (c) Mengadakan Seleksi; serta Mencari Sumber Anggaran/Dana.

P : Bagaimana proses penggalan sumber anggaran/dana dalam pengadaan sarana dan prasarana?

BPRT : Dalam perencanaan sarana dan prasarana dilakukan setiap awal tahun, karena di awal tahun kita bisa memotret kebutuhan apa saja yang dibutuhkan di awal tahun ini, contoh misalnya di tahun ini santrinya meningkat, sehingga kita kekurangan yang namanya ruang belajar sehingga ada satu tingkatan yang harus belajar di ruang darurat.

P : Kapan waktu perencanaan sarana dan prasarana di pondok ini? Serta siapa saja yang terlibat dalam perencanaan sarana dan prasarana tersebut?

SPRT : Dalam kegiatan perencanaan sarana dan prasarana ini, kita semua dilibatkan yaitu dengan cara melaksanakan rapat bersama dengan pimpinan yayasan, pengurus pondok, dan dewan asatidz. Dalam rapat tersebut kita dapat mengusulkan apa saja perlengkapan yang dibutuhkan dalam membantu kegiatan proses belajar mengajar agar

lebih efektif dan efisien. Dengan musyawarah seperti itu nanti muncul apa saja sarana prasarana yang ingin direncanakan.

P : Apa saja yang direncanakan dalam kegiatan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

KPRT : Iya untuk perencanaan di tahun ini jika melihat situasi dan kondisi kami merencanakan untuk membangun lokal, walaupun lokalnya sangat sederhana, bahkan kurang maksimal yang terpenting santri bisa belajar dan mereka mempunyai lokal dan tidak belajar di ruang darurat ataupun di masjid dan kami juga akan merencanakan untuk mencukupi kursi dan meja sesuai yang dibutuhkan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 3

Tanggal : 14 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

KPNH : Kepala pondok pesantren

WKPNH : Wakil kepala pondok pesantren

BPNH : Bendahara pondok pesantren

GPNH : Guru/Ustadz pondok pesantren

SPNH : Sekretaris pondok pesantren

P : Bagaimana perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

PPNH : Kami merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melalui rapat. Apa saja yang harus ada dan apa saja yang harus diganti atau harus diperbaiki biasanya kita diskusikan bersama dengan semua personil pondok pesantren ini. Di ruang pimpinan pondok, kami melakukan musyawarah untuk menentukan tindak lanjutnya.

P : Bagaimana langkah-langkah dalam perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PPNH : Secara garis besarnya terdiri dari empat langkah yaitu (a) Menetapkan sasaran; (b) Merumuskan Posisi Pondok Pesantren; (c) Mengidentifikasi berbagai faktor.

- P : Apakah pondok pesantren ini melakukan evaluasi diri sebagai upaya memaksimalkan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?
- KPNH : Evaluasi diri pondok pesantren yang kami lakukan bertujuan untuk: (a) menilai kinerja pondok berdasarkan SPM agar sesuai ketentuan pemerintah, (b) mengetahui tahapan pengembangan dalam pencapaian SPM dan sebagai dasar peningkatan mutu pendidikan yang bermuara pada peningkatan mutu santri, dan (c) menyusun rencana pengembangan pondok pesantren atau rencana kegiatan pondok pesantren sesuai kebutuhan nyata menuju ketercapaian implementasi SPM.
- WKPNH : Melalui evaluasi tersebut, maka pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen dapat: (a) menemukan kelebihan dan kekurangannya sendiri dan merencanakan pengembangan ke depan, (b) memiliki data dasar yang akurat sebagai basis pengembangan dan peningkatan di masa datang, (c) mengidentifikasi peluang yang tersedia untuk meningkatkan mutu pendidikan, mengkaji apakah inisiatif peningkatan tersebut berjalan dengan baik dan menyesuaikan program sesuai dengan hasilnya, (d) memberikan laporan formal kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) demi meningkatkan akuntabilitas pondok pesantren.
- P : Bagaimana proses perencanaan dalam manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen?
- KPNH : Para pengurus pondok merencanakan aspek-aspek mutu sarana-prasana pendidikan yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus ditempuh, siapa yang harus melaksanakan, kapan, dan di mana dilaksanakan, berapa besar biaya yang diperlukan untuk sarana prasana pendidikan, dan dari mana sumber pendanaannya. Semua perencanaan yang dimaksud akan dirapatkan kembali pada jadwal rapat yang telah tersusun.
- P : Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen?
- WKPNH : Seluruh unsur pesantren mulai dari pengurus yayasan, pimpinan pesantren, majelis guru/ustadz selalu diundang untuk dapat turut dalam proses perencanaan sarana dan prasarana yang biasanya

dilakukan dalam bentuk rapat terbuka yang dilakukan pada awal tahun.

BPNH : Pada pesantren ini, ketua beserta bendaharanya menyusun rencana anggaran dan pendapatan belanja pondok. Oleh karena itu, mereka itu yang mengetahui sumber-sumber dana. Sumber dana tersebut antara lain meliputi: (a) SPP santri, (b) pemerintah (BOS), (c) donatur dari masyarakat yang tidak mengikat, (d) unit usaha pondok.

P : Apa peran dan keterlibatan pimpinan pesantren, guru/ustadz, staf, dan *stakeholders* pendidikan dalam perencanaan sarana dan prasarana?

KPNH : Seluruh unsur pesantren, mulai dari pengurus yayasan, pimpinan pesantren sampai dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kesempatan yang sama dalam rapat. Untuk efektifitas dan memudahkan pelaksanaan rapat, maka dibentuk empat komisi berbeda yang membahas dan kemudian mempresentasikan hasil pembahasannya. Ada komisi yang khusus membahas tata tertib guru/ustadz, mekanisme struktur dan penetapan koordinator kegiatan, wali kelas dan guru/ustadz. Ada juga komisi bertugas menyusun kalender akademik serta penyusunan program rutin dan non rutin serta penanggungjawabnya. Selanjutnya komisi yang bertanggungjawab akan tertib administrasi dan sarana-prasarana. Dan yang terakhir adalah komisi yang bertugas menyusun tata tertib santri serta menyusun mekanisme disiplin.

P : Bagaimana menurut Anda tentang proses pengadaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

GPNH : Yang saya ketahui mengenai pengadaan sarana dan prasarana di pesantren ini sangat terbuka dan transparan, karena dalam setiap anggaran pengadaan sarana dan prasarana, pasti kami mendapat informasi baik melalui pertemuan yang diadakan maupun dari papan data/informasi. Bila ada bantuan yang sifatnya untuk peningkatan mutu pendidikan santri misalnya, maka pimpinan juga mengutamakan peningkatan kapasitas para guru serta sarana dan prasarana pembelajaran yang kami butuhkan, seperti pengadaan ATK, proyektor/LCD, komputer dan alat pembelajaran lainnya demi mengikuti era teknologi yang berkembang saat ini.

P : Bagaimana dalam hal penentuan kebutuhan pesantren terkait sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen?

SPNH : Untuk menentukan kebutuhan pesantren terkait dengan sarana dan prasarana, kami selalu menggunakan skala prioritas, dengan kata lain siapa yang akan memanfaatkan, seberapa besar kepentingannya, dan tentunya juga dengan memperhatikan kemampuan anggaran, urgensi pengadaan sarana prasana serta ketentuan-ketentuan lain yang telah ditetapkan.

P : Bagaimana penentuan unsur-unsur yang memfasilitasi dan membiayai pengadaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen?

KPNH : Pada dasarnya pihak pesantren selalu menerima sumbangan biaya dari semua unsur baik pemerintah, orang tua, komite yang tidak mengikat. Untuk itu, dalam rangka menentukan unsur-unsur yang memfasilitasi serta membiayai pengadaan sarana dan prasarana pesantren, biasanya kami mempelajari terlebih dahulu kepentingan para donatur yang hendak memberikan sumbangan.

WKPNH: Ada juga beberapa unsur baik perorangan maupun kelompok yang ingin memberikan bantuan kepada pesantren, namun mereka menawarkan beberapa ketentuan, sehingga pesantren merasa terikat dengan itu. Biasanya bantuan-bantuan seperti itu kami tolak dengan halus. Hal demikian kami lakukan agar kami tidak diinterpendensi oleh banyak pihak yang dapat mempersulit kebijakan-kebijakan kami. Yang perlu kami lakukan adalah menyusun rencana program secara transparan, dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan berapa kemampuan yayasan dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orang tua atau masyarakat sekitar.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

Wawancara 4

Tanggal : 14 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

KYNI : Ketua yayasan

SYNI : Sekretaris yayasan

PYNI : Pengawas yayasan

GPAK : Guru/Ustadz pondok pesantren

BYNI : Bendahara yayasan

P : Bagaimana perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan?

PPAK : “Ya, dalam merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana, kita melakukan musyawarah internal pesantren. Kami menentukan segala kebutuhan maupun permasalahan tentang sarana dan prasarana. Kemudian kami berdiskusi bersama untuk langkah selanjutnya dan/atau tindak lanjutnya”.

P : Bagaimana proses perencanaan Sarana dan Prasarana Program di ponpes ini?

KYNI : Biasanya di awal semester kita ada pertemuan koordinasi pesantren, itu kan kita punya program-program, kita memaparkan programnya, lalu nanti teman-teman guru dan karyawan ada yang memberi komentar termasuk sekaligus mengungkapkan kebutuhan apa yang diperlukan. Seperti misalnya tahun ini yang diminta teman-teman adalah penambahan meja, kursi, dan daya listrik.

SYNI : Jadi ada rapat koordinasi pesantren membahas perencanaan sarana dan prasarana ini kemungkinan kita hanya apa yang sesuai kebutuhan, jadi kita punya program apa terus kemudian kebutuhan apa itu kita lengkapi.

PYNI : Setiap awal semester kita melakukan pertemuan koordinasi pesantren, nanti kita akan menetapkan program kemudian teman-teman guru dan karyawan memberi masukan sekaligus mengungkapkan kebutuhan, gitu pak.

P : Bagaimana penetapan program pesantren di sini?

PPAK : Kalau program di sini cenderung kebijakan dari yayasan pak, jadi nanti teman-teman saling memberi masukan saja untuk bagaimana nantinya pelaksanaan program tersebut seperti kebutuhan sarana dan prasarananya.

P : Bagaimana penetapan kebutuhan sarana dan prasarana di ponpes ini?

GPAK : Kalau penetapan kebutuhan program ditentukan secara langsung pada rapat awal semester, untuk semester ini sesuai kesepakatan programnya penambahan meja, kursi, daya listrik dan tandon, jadi kebutuhannya meja, kursi, dan daya listrik. Jadi

penetapan program dan kebutuhan programnya akan diprioritaskan.

PPAK : Iya, disesuaikan dari program dulu. Jadi, begitu ada program kemudian muncul kebutuhannya apa. Dan yang tahun ini jumlah santri makin bertambah, maka meja kursinya juga harus bertambah, penggunaan air dan daya listrik juga bertambah, maka daya listrik juga harus ditambah.

PYNI : Kita menyesuaikan dengan program, jadi begitu ada program terus kemudian kira-kira itu butuh apa. Maka kita usahakan untuk penuhi kebutuhan tersebut dengan sesegera mungkin, apalagi kalau kebutuhannya memang sangat mendesak.

P : Bagaimana perencanaan sarana dan prasarana rumah tangga di ponpes ini?

BYNI : Yang bertanggung jawab di ruang itu ya itu, terus kemudian menetapkan kebutuhan masing-masing ruang. Kalau kebutuhan rumah tangga itu memang sudah disetujui, ya sudah kita anggarkan misalkan kalau rutin biasanya kan yang habis pakai, kalau yang tidak habis pakai memang itu sifatnya kita hanya melakukan misalkan ada yang rusak atau hilang baru kita adakan, itupun kalau tidak dilaporkan juga mana kita bisa tahu.

PPAK : Sarana dan prasarana rumah tangga, sementara ini kita berkomunikasi dengan teman-teman, terus apa yang menjadi kebutuhan perasrama, apa yang menjadi kerusakan prasarana gitu, harus kita catat lalu kita laporkan. Pembina asrama kadang mengatakan: ustadz saya butuh lampu, pengharum kamar mandi, butuh perbaikan ranjang butuh ini dan itu.

GPAK : Kalau yang rumah tangga itu yang kecil-kecil tapi banyak juga itu, jadi nanti teman-teman mendata, biasanya kalau yang itu awal tahun teman-teman mendata, kelasnya yang belum ada apa, sapu, penghapus, ya barang kecil-kecil yang tetap harus ada, tempat sampah dan sebagainya itu didata nanti teman-teman mengumpulkan, terus bagian rumah tangga menjumlah ada berapa yang harus dicari dan disediakan nanti tinggal didistribusi ke kelas masing-masing.

P : Bagaimana pengolahan data laporan sarana dan prasarana di ponpes ini?

BYNI : Kalau untuk pengolahan data kebutuhan rumah tangga dari teman-teman guru dan pembina asrama

setelah mendata kebutuhan kelas dan asramanya. Setelah teman-teman mengumpulkan kemudian bagian sarana dan prasarana mengelola untuk dibuat daftar kebutuhan.

GPAK : Biasanya teman-teman guru/ustadz wali kelas mendata akan kebutuhan kelasnya, misalnya sapu, tempat sampah, penghapus dan lain sebagainya. Setelah itu data tersebut diserahkan ke bagian sarana dan prasarana yayasan.

P : Bagaimana penetapan kebutuhan sarana dan prasarana rumah tangga di ponps ini?

KYNI : Kita ini yayasan, mengelola sendiri, jadi kita ini kan diberi otonomi untuk mengelola sendiri, jadi kebutuhan kita kelola sendiri, pusat akan kita berikan laporan tiap bulan. Lapornya berwujud laporan keuangan, aset dan sarana dan prasarana serta keadaan pendidikan yang ada di yayasan ini.

BYNI : Ya, jadi kita memang memprioritaskan yang mendesak, misalkan seperti kebutuhan di lab. komputer itu kita kan karena kalau tidak kita lengkapi nanti kan proses KBM-nya tidak berjalan lancar. Begitu pula kebutuhan di dapur yang mendesak, ya itu kita prioritaskan. Setiap ada laporan kemudian kita teruskan ke ketua pelaksana harian yayasan, terus ketua yayasan setuju, kita langsung adakan perbaikan atau pengadaan baru.

b) Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 5

Tanggal : 21 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

WKPRT : Wakil kepala pondok pesantren

SPRT : Sekretaris pondok pesantren

BPRT : Bendahara pondok pesantren

KPRT : Kepala pondok pesantren

SNPRT : Santri pondok pesantren

P : Bagaimana pengorganisasian sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

WKPRT : Pemilihan struktur organisasi ini *insyaallah* sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing atau sudah sesuai dengan di bidangnya ya dengan adanya struktur ini maka untuk

pengurusan sarana dan prasarana akan ada penanggung jawabnya untuk sarana dan prasarana kedepannya, ya seperti ketua yang mana ketua selalu memberikan masukan kepada jajarannya, untuk sekretarisnya bisa untuk membuat laporan ataupun proposal yang mana untuk diberikan kepada pemerintah agar dapat bantuan dana untuk biaya pembangunan dan lain sebagainya.

P : Bagaimaa mekanisme pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

SPRT : Semua kebutuhan yang telah disepakati dalam rapat itu di buatkan catatan dengan rincian apa yang dibutuhkan, jumlahnya, dan berserta berapa harga barang tersebut. Dan yang tersebut juga menyesuaikan dengan kekuatan dana yang dimiliki oleh bendahara.

BPRT : Kita mengajukan pendapat apa yang dibutuhkan pesantren dengan rincian jumlah berserta harga barang. Bila disetujui, maka kita akan merealisasikan barang tersebut dan bendahara yang akan membayar.

P : Bagaimana pengadaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

BPRT : Dalam pengadaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini kami mendapatkan sumber dana melalui SPP, daftar ulang santri, bantuan pemerintah dengan mengajukan proposal, hibah dan iuran santri. Pengadaan juga dilakukan sesuai perencanaan misalnya diawal tahun ini kami mengadakan pembangunan lokal, dan mencukupi kursi dan meja dengan dana yang seadanya. Kalau untuk pengadaan media tambahan untuk pembelajaran kami belum bisa memenuhinya karena keterbatasan dana.

SPRT : Yang membantu dalam hal pengadaan sarana dan prasarana kalau sifatnya besar melalui pengelola/pimpinan sarpras, dia yang membeli, dia yang memilih tapi semua itu juga harus izin dari pihak pimpinan. Selain itu, di sini santri-santri dan majlis guru juga bisa memproduksi sendiri misalnya membuat meja, dan kursi.

KPRT : Kami mengadakan sarana dan prasarana di sini dengan cara membeli setelah itu apa yang bisa

kami buat kami buat misalnya seperti meja panjang untuk belajar di lokal itu kami membuat sendiri, karena kalau untuk membeli langsung untuk semua pengadaan yang akan dilakukan maka dana nya kurang mencukupi.

SNPRT : Iya kalau untuk pembelian spidol, penghapus, alat kebersihan lokal dan lain sebagainya kami membeli sendiri dengan cara iuran, dan tidak ada dapat dari pondok.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 5

Tanggal : 21 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

PSPNH : Pengelola sarpras pondok pesantren

KPNH : Kepala pondok pesantren

SPNH : Sekretaris pondok pesantren

GPNH : Guru/ustadz pondok pesantren

P : Bagaimana pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PPNH : Pengelolaan sarana dan prasarana kami percayakan kepada staf bidang administrasi dan sarana-prasarana. Selanjutnya mereka melakukan penyusunan struktur organisasi dan pembagian tugas serta penanggungjawab agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan struktur dan pembagian tugas kepada seluruh personel lain.

P : Apa tujuan pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PSPNH : Pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini bertujuan untuk menghindari gesekan-gesekan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan oleh pihak yayasan selaku pengambil kebijakan. Dengan mengedepankan prinsip pengorganisasian, maka tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sarana dan prasarana pesantren akan dibagi sesuai dengan bidang, wewenang dan tanggung jawab masing-

masing. Dalam hal ini, staf administrasi dan sarana-prasarana diberi wewenang yang luas dalam mengelola sarana-prasarana pesantren.

PSPNH : Pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruhi Kebumen dijalankan dalam tiga tahap, yakni: (a) Penstrukturan atau penentuan struktur kerja sama, sebagai hasil analisis pembagian kerja; (b) Pemilihan dan penetapan staf, yakni orang yang tepat pada tempat yang tepat pula atas dasar prinsip; dan (c) Fungsionalisasi, yakni penentuan tugas dan fungsi untuk masing-masing orang dan unit satuan kerja.

P : Bagaimana pengorganisasian dalam pembagian tugas, tanggungjawab, dan wewenang?

KPNH : Selaku staf bagian administrasi dan sarana-prasarana, mereka selalu merujuk pada dokumen panduan yang ada. Selanjutnya mereka juga berkoordinasi dengan pimpinan pesantren agar dalam pengelolaan sarana-prasarana sesuai dengan rencana yang telah disusun dan disepakati bersama oleh setiap unsur pimpinan pada pesantren ini.

P : Apakah pengorganisasian sarana-prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruhi Kebumen diupayakan selalu mengacu pada dokumen panduan *job description* yang ada?

SPNH : Setiap unsur pesantren wajib dimintakan peran serta mereka dalam pengelolaan sarana-prasarana di pesantren ini. Hal ini dinilai penting untuk menumbuhkan rasa kepedulian dan cinta yang mendalam terhadap semua aset yang ada. Setiap unsur terutama pimpinan, guru/ustadz, sampai dengan para santri akan diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang terhadap sarana-prasarana pesantren.

P : Bagaimana proses pengorganisasian di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruhi Kebumen?

GPNH : (a) pembentukan struktur; agar diketahui siapa-siapa saja yang terlibat dalam pengelolaan sarana dan prasarana pesantren, (b) penetapan tugas dan wewenang; agar terhindar dari tumpang tindih pekerjaan antar personal, (c) merumuskan dan menyiapkan segala kebutuhan administrasi pesantren serta mengalokasikan anggaran; agar pengadaan sarana dan prasarana dapat direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 6

Tanggal : 21 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana pengorganisasian pengelolaan sarana dan prasarana pada pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

PPAK : Pengelolaan sarana dan prasarana kami percayakan kepada staf bidang administrasi dan sarana-prasarana. Selanjutnya mereka melakukan penyusunan struktur organisasi dan pembagian tugas serta penanggungjawab agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan struktur dan pembagian tugas kepada seluruh personel lain yang terkait (ketua yayasan, pimpinan pesantren, kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan).

P : Apa tujuan pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

KYNI : Pengorganisasian manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ini bertujuan untuk menghindari gesekan-gesekan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan oleh pihak yayasan selaku pengambil kebijakan. Dengan mengedepankan prinsip pengorganisasian, maka tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sarana dan prasarana pesantren akan dibagi sesuai dengan bidang, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam hal ini, staf administrasi dan sarana-prasarana diberi wewenang yang luas dalam mengelola sarana-prasarana pesantren.

KYNI : Langkah-langkah yang dilakukan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang dalam pengorganisasian sarana dan prasarana yaitu: (a) Penetapan dan Pengimbangan Aktivitas; (b) Penyusunan Organ atau Wadah; (c) Mengisi Organ dengan Tugas, Kekuasaan, Wewenang dan Tanggung Jawab; (d) Menghubung-hubungkan Organ Satu dengan yang Lain dengan Garis Wewenang dan Tanggung Jawab; (e) Melengkapi Organ dengan Alat Perlengkapan yang Diperlukan;

(f) Penempatan Orang yang Tepat Pada Masing-masing Organ.

c) Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 7

Tanggal : 28 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPRT : Kepala pondok pesantren

KSPRT : Ketua sarpras pondok pesantren

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

KPRT : Iya pelaksanaan yang pertama dilakukan yaitu rapat bersama untuk ke depannya bagaimana, mulai dari dananya, pemeliharannya, pengadaan yang baru seperti yang dikatakana tadi seperti meja, kursi, lokal dan lain sebagainya.

P : Bagaimana proses komunikasi yang terjadi terkait pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

KSPRT : Setelah saya adakan rapat, maka saya bisa langsung berkemuikasi kepada pihak-pihak yang sudah bertanggung jawab seperti waka sarpras, sekretaris, bendahara. Di sini saya bisa langsung mengarahkan bagaimana mendapatkan dana untuk memenuhi sarana dan prasarana untuk setiap tahunnya, setelah mendapatkan dana tersebut maka kami akan mendahulukan apa saja yang terlebih dahulu untuk dipenuhi.

KSPRT : Pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren meliputi: (a) Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi keuangan, (b) Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan yang dibuat dalam data inventaris. (c) Penyimpanan sarana dan prasarana sudah dilakukan dengan baik. (d) Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan berupa buku perustakaan belum dilakukan dengan baik, (e) Pengawasan sarana dan prasarana dilakukan secara langsung terhadap penggunaan

sarana pendidikan, (f) Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan pengecekan terlebih dahulu kelayakan penghapusan barang tertentu pada saat ini penghapusan belum dilakukan kerana sarana yang rusak hanya rusak ringan dan bisa diperbaiki.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 8

Tanggal : 28 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PPNH : Pemanfaatan jelas menunjang pendidikan yang ada di pondok pesantren ini, semua sarpras yang ada di pondok ini bisa dirasakan kepada santri dan majlis guru/ustadz.

KPNH : Pemanfaatan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini mana yang ada dulu itulah yang bisa dimanfaatkan, kami juga berusaha untuk membangun dan melengkapi apa saja yang belum ada untuk digunakan dalam proses belajar mengajar.

KPNH : Pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi: (a) Pelaksanaan administrasi sarana pendidikan yaitu pengadaan sarana pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi keuangan yang ada, kegiatan inventarisasi sarana pendidikan dilakukan secara terpusat di Tata Usaha, penyimpanan sarana pendidikan belum dilakukan dengan baik, pemeliharaan belum dilakukan dengan baik oleh pelaksana karena masih terdapat sarana pendidikan rusak dan belum diperbaiki, pengawasan dilakukan secara langsung terhadap pengguna sarana pendidikan, penghapusan sarana pendidikan habis pakai dilakukan setiap tahun, (b) Pelaksanaan administrasi prasarana pendidikan yaitu kegiatan inventarisasi prasarana pendidikan dilakukan secara terpusat di Tata Usaha, pemeliharaan rutin dan pengecekan terhadap prasarana pendidikan, pengawasan terhadap

pengguna prasarana pendidikan dilakukan dengan cara pembuatan tata tertib.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 9

Tanggal : 28 Juni 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

SASPAK : Staf Administrasi & sarpras pondok pesantren

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

GPAK : Guru/ustadz pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

SASPAK : Proses pengadaan sarana dan prasarana di sini adalah dengan cara mendata barang-barang yang rusak atau barang yang belum ada, kemudian kita mengajukan proposal pengadaan kepada kepala madrasah. Jika biaya pengadaan tidak lebih dari lima ratus ribu, cukup disetujui dan oleh pimpinan pesantren. Sedangkan apabila melebihi lima ratus ribu harus diketahui oleh pimpinan pesantren dan disetujui oleh ketua yayasan.

P : Bagaimana pendistribusian sarana dan prasarana pendidikan di sini?

SASPAK : Setiap barang yang baru dibeli, terlebih dahulu dicatat di buku inventaris. Setelah itu, kepada pihak yang mengajukan proposal dapat segera menghubungi saya selaku penanggungjawab sarana dan prasarana madrasah untuk segera mengambil barang yang dibutuhkan, atau terkadang saya langsung mendistribusikan kepada para pemohon atau user paling lambat dua hari setelah barang diinventarisir.

PPAK : Dalam hal pendistribusian sarana dan prasarana, kami memperhatikan jenis sarana dan prasarananya dan unsur yang mengajukan proposal.

P : Bagaimana pemakaian dan pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

GPAK : Setiap pemanfaatan atau pemakaian sarana dan prasarana yang ada terutama bahan-bahan habis pakai, kami melakukan pencatatan pada *form* yang disediakan pesantren. Begitu juga dengan penggunaan ruang multimedia atau peminjaman

proyektor, setiap guru harus mencatat alasan, waktu, penggunaan sarana dan prasarana yang dimaksud pada form yang telah tersedia di ruang. Hal ini kami lakukan agar segala penggunaan ataupun peminjaman dapat tercatat dengan rapi dan diketahui oleh pihak yang bertanggung jawab, dalam hal ini staf bagian sarana dan prasarana.

P : Bagaimana pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

PPAK : Kami selaku unsur pimpinan pesantren ini tentunya menyadari bahwa pemakaian dan pemanfaatan sarana dan prasarana terutama media pembelajaran oleh guru/ustadz dapat membangkitkan keinginan, motivasi dan rangsangan kegiatan belajar terhadap santri. Penggunaan media pengajaran akan sangat membantu keefektifan proses pembelajaran dan penyampaian isi pelajaran, sehingga dapat membantu santri meningkatkan pemahaman dan memudahkan mereka dalam belajar.

PPAK : Pelaksanaan Sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombong meliputi beberapa kegiatan, yaitu: (a) perencanaan dan analisis kebutuhan (b) pengadaan perlengkapan. (c) Penyimpanan dan penyaluran barang, (d) Pemeliharaan perlengkapan, (e) Inventarisasi, dan (f) Penghapusan, serta (g) Pengawasan.

d) Pengendalian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 10

Tanggal : 05 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KSPRT : Ketua Sarpras pondok pesantren

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

KPRT : Kepala pondok pesantren

GPRT : Guru/ustadz pondok pesantren

SNPRT : Santri pondok pesantren

P : Bagaimana pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

- KSPRT : Saya selalu mengawasi jajaran yang bersangkutan di dalam manajemen sarana dan prasarana ini, saya akan selalu mengawasi jika ada yang tidak sesuai dengan perencanaan yang dari awal maka saya sebagai ketua akan mengarahkan kejalan yang seharusnya atau yang sesuai dengan perencanaan di awal.
- P : Bagaimana proses pengawasan sarana prasarana pendidikan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?
- PPRT : Karena ketuanya ada terus, maka ketua mengawasi terus, mulai dari kinerja para jajaran, mengontrol sarana dan prasarana yang ada, dan mengawasi santri agar selalu menjaga sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini.
- P : Bagaimana pemeliharaan sarana prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?
- KPRT : Dalam pemeliharaan di pondok pesantren ini semuanya ikut menjaga, saya mengajak kepada santri ayo bersama-sama merawat sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren ini, sifat pemeliharaan di pondok pesantren ini bersifat kondisional misalnya jika ada kerusakan dan barang yang habis pakai, maka langsung di perbaiki dan membeli apa yang dibutuhkan, dan untuk merawat setiap hari itu di pondok ini di buat seperti daftar piket dengan adanya daftar piket maka santri akan melakukan tanggung jawabnya.
- GPRT : Pemeliharaan di pondok pesantren ini yaitu langsung di cek kepada pimpinan cuma di percayakan kepada pengasuh putra dan pengasuh putri jadi jika nanti ada nampak cat mulai pudar, maka cenderung sifatnya yang seperti ini berdayakan aparat guru dan dibantu para santri, atau misal perbaiki keran yang patah hal yang seperti itu bisa langsung diatasi, itu nanti ada bagian perlengkapan maka mereka lah yang mengontrol setelah itu mereka melapor kepada ketua dan ketua melapor kepada majlis guru. Jika untuk pemeliharaan berkala maka dilakukan satu tahun tiga kali.
- SNPRT : Kami juga diminta dan diajak sama ustadz dan utadzah untuk menjaga sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren ini, dan untuk merawat

setiap harinya kami diberikan jadwal piket.

P : Bagaimana proses pengendalian sarana dan prasarana di ponpes ini?

PPRT : Proses pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu: (a) Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian. (b) Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai. (c) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada. (d) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

PPRT : Selanjutnya, untuk cara pengendalian sarana dan prasarana yang dilakukan oleh pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan: (a) Pengawasan langsung, pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. (b) Pengawasan tidak langsung, pengawasan jarak jauh dengan melalui laporan oleh bawahan baik secara lisan maupun tulisan. (c) Pengawasan berdasarkan kondisi tertentu, pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan atau kondisi tertentu, dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 11

Tanggal : 05 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPNH : Kepala pondok pesantren

KSPNH : Ketua sarana dan prasarana pondok pesantren

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

GPNH : Guru/ustadz pondok pesantren

P : Bagaimana pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

KPNH : Di yayasan ini ada anggaran untuk pemeliharaan yang pastinya untuk pemeliharaan barang milik yayasan. Pemeliharaan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan dengan pengecekan berkala, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan.

Pengecekan berkala prasarana pesantren untuk pencegahan kerusakan berat atau kecelakaan yang tidak diinginkan. Selanjutnya, perbaikan berdasarkan kondisi bangunan dilakukan untuk peningkatan mutu dan kualitas bangunan yang dianggap kurang maksimal dalam mendukung kegiatan belajar mengajar.

KSPNH : Pemeliharaan sarana dan prasarana ditentukan setiap tahun sekali sepanjang yayasan ada anggaran untuk pemeliharaan. Pemeliharaan mungkin berdasarkan kondisi barang, kalau butuh diperbaiki ya diperbaiki. Kemarin contohnya warna cat dinding bangunan sudah mulai agak pudar, maka kita mintakan dana ke yayasan dan *alhamdulillah* hasilnya seperti yang bapak lihat sekarang.

P : Bagaimana pemeliharaan sarana prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen?

PPNH : Pemeliharaan sarana pesantren menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang kerja dan wali kelas. Pemeliharaan sarana pesantren di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen masih membutuhkan gudang penyimpanan agar sarana pendidikan yang tidak terpakai dapat terjaga dengan aman.

GPNH : Pemeliharaan sarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti Kebumen menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang dan wali kelas.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 12

Tanggal : 05 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

KSPAK : Ketua sarana dan prasarana pondok pesantren

P : Bagaimana pengawasan (*control*) terhadap sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

PPAK : Ada dua unsur yang biasanya terlibat. Yang pertama unsur internal yaitu staf yayasan, pimpinan pesantren, saya sendiri selaku pimpinan ponpes dan guru/ustadz, dan staf. Yang kedua adalah unsur eksternal yang dilakukan oleh dinas (pengawas dan

tim audit) yang ditugaskan oleh Kementerian Agama yang secara berkala berkunjung ke pesantren.

P : Bagaimana upaya memaksimalkan pengawasan manajemen sarana dan prasarana untuk meningkatkan mutu pendidikan santri pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

KSPAK : Untuk memaksimalkan pencapaian tujuan pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan santri, maka kami selalu melakukan pengawasan rutin berupa pencatatan terhadap pemakaian sarana dan prasarana yang ada di pesantren ini. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya kelalaian atau penyimpangan dalam penggunaan sarana dan prasarana yang menjadi inventaris pesantren.

P : Bagaimana komitmen warga pondok pesantren ini dalam pemanfaatan dan pengendalian sarana dan prasarana pesantren?

KSPAK : Saya selaku ketua sarpras ini punya beban moral untuk mengarahkan dan memantau pendayagunaan fasilitas yang telah disediakan di madrasah ini. Tujuannya semata-mata adalah untuk terus mendongkrak prestasi belajar para santri di sini. Bila ternyata di lapangan saya dapati guru yang tidak kreatif dan enggan dalam mendayagunakan sarana dan prasarana yang ada, tentunya sebuah teguran akan langsung saya sampaikan kepada guru yang bersangkutan. Hal tersebut saya lakukan karena merupakan salah satu dari kewenangan yang saya miliki. Guru/ustadz yang memiliki komitmen yang rendah biasanya kurang memberikan perhatian kepada murid. Sebaliknya guru/ustadz yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya tinggi pula perhatiannya dalam bekerja. Tipe guru/ustadz yang memiliki komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu santri biasanya berusaha untuk memaksimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana sesuai kebutuhannya sebagai seorang tenaga pendidik.

2) SDM / Tenaga Kependidikan

a) Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 13

Tanggal : 12 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti
PPRT : Pimpinan pondok pesantren
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi pengajar dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Proses rekrutmen dan seleksi pengajar dan tenaga kependidikan dilakukan oleh intern dan ektern, proses rekrutmen secara intern dengan pengajuan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan dilingkungan pondok pesantren dengan membuat proposal yang diajukan ke yayasan, adapun proses secara ektern dilakukan oleh pelamar sendiri yang datang ke lembaga tersebut.

P : Bagaimana perencanaan sumber daya manusia di pondok pesantren ini?

PPRT : Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang di dalamnya terdapat proses perencanaan, tahap pelaksanaan, pengawasan, monitoring kemudian evaluasi sampai tahapan yang lebih luas lagi dan jika kita lihat lebih spesifik sumber daya manusia dan jika dilihat lebih spesifik manajemen pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mengelola sumber daya manusia yang ada dan dalam hal ini bidang pendidikan lah yang harus menjalankan tahap tersebut mulai dari tenaga pendidik yang diawali dengan rekrutmen, penyeleksian hingga tahap evaluasi.

P : Bagaimana pengelolaan SDM tenaga pendidikan dan kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Bagaimana setiap anak setiap siswa mereka lahir dengan potensi yang dimiliki dan setiap guru punya kewajiban untuk melihat pola tingkah dan menemukan potensi apa yang dimiliki oleh seorang siswa dari potensi itu baru dikembangkan untuk bisa menopang kehidupan yang masa yang akan datang. Nah sekarang agama itu bukan untuk masa depan, agama sebagai penjaga dan pelindung potensi yang ada pada diri anak dari sumber daya manusia yang coba dikembangkan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren saya melihat bahwa pengetahuan agama itu lebih dahulu

kemudian diberikan kebebasan untuk menopang kehidupan seseorang siswa sesuai dengan potensi yang ada pada diri anak sendiri di situ kewajiban pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren untuk benar-benar bisa menjalani kebijakan agama untuk siapa pun harus bisa melaksanakan kewajiban atau ketaatan dalam ibadah kemudian yang kedua memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk seorang siswa bisa menemukan potensinya.

KPRT : Ada sebuah tradisi yang dikembangkan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu ketika tahun ajaran baru, guru-guru/ustadz-ustadz dikumpulkan semuanya dalam bentuk *workshop* dalam rangka untuk membuat suatu perencanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam hitungan satu tahun dan enam bulan (satu semester) kedepan. Dalam *workshop* itu agendanya adalah pertama khusus untuk unsur pimpinan dalam hal ini kepala sekolah membuat perencanaan yang terkait dengan kebijakan. Perencanaan yang terkait dengan kebijakan pimpinan pondok salah satunya adalah perencanaan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

P : Bagaimana strategi dalam perencanaan program pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini guru/ustadz?

KPRT : Melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan bentuk kegiatan yang direncanakan untuk: (a) meningkatkan pengetahuan dan wawasan guru adalah pelatihan, *workshop*, *sharing* dengan guru-guru/ustadz-ustadz di lingkungan sendiri, dan melakukan studi visit ke pondok-pondok yang berkualitas. (b) pembentukan sikap dan komitmen guru melalui *tausiah* dan *liqo* baik antara guru/ustadz dengan guru/ustadz maupun dari unsur pimpinan ke guru/ustadz. Mengenai hasil perencanaan program pengembangan sumber daya manusia yang telah disusun selanjutnya dimatangkan di yayasan.

P : Bagaimana langkah dalam penyusunan perencanaan SDM /tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Langkah dalam penyusunan perencanaan SDM /tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren Kebumen

yaitu: (a) Memetakan Kapasitas SDM yang Dimiliki. Langkah pertama dalam menyusun perencanaan SDM yang baik tentu dengan mengenali kapasitas SDM yang sekarang dimiliki oleh perusahaan. (b) Memperkirakan Kebutuhan SDM Perusahaan untuk Beberapa Waktu ke depan. (c) Mereka yang diterima untuk bekerja yaitu yang memiliki komitmen pada tujuan proyek dan mampu menyelesaikannya serta memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan membagi tanggung jawab. (d) Mengidentifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*). (e) Menganalisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*). Hal ini dilakukan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 14

Tanggal : 12 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

KPNH : Kepala pondok pesantren

GPNH : Guru/ustadz pondok pesantren

P : Bagaimana perencanaan sumber daya manusia di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PPNH : Semua hal itu harus ada aturannya, apalagi yang diatur manusia dalam jumlah yang tidak sedikit oleh sebab itu pesantren ini harus mempunyai langkah-langkah dan aturan-aturan kalau ingin berhasil.

KPNH : Perencanaan sumber daya manusia di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu berupa: (a) perkiraan tenaga yang akan dibutuhkan tahun depan. (b) menentukan orang-orang cadangan yang akan ditambahkan atau menggantikan para pengurus yang akan meninggalkan pesantren.

P : Apa kriteria yang dibutuhkan untuk tenaga pengurus pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

GPNH : (a) minimal berpendidikan formal aliyah, (b) mampu membaca kitab gundul tanpa terjemah, hafal

minimal lima juz dari al-qur'an, menguasai nahwu shorof, (c) berminat untuk tinggal di pesantren setelah menyelesaikan pendidikan formalnya, (d) tidak pernah melakukan pelanggaran peraturan yang berlaku di pesantren/tidak punya catatan hitam di pesantren.

P : Bagaimana persyaratan untuk diterima sebagai pengurus atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

PPNH : (a) berakhlak mulia, (b) bisa membaca al-qur'an, menjadi imam dalam shalat berjamaah dan dapat memimpin doa bersama, (c) berdisiplin tinggi, bertanggung jawab, berjiwa mendidik, (d) diutamakan yang bersedia untuk tinggal di pondok pesantren, (e) bermazhab Syafi'i/ahlu sunnah wal jama'ah, (f) sarjana S 1/ sederajat, (g) taat dan patuh pada peraturan dan ketentuan yang ada di pondok pesantren ini. Lebih lanjut, syarat-syarat yang harus dilampirkan bagi non alumni adalah: (a) surat lamaran kerja (cantumkan pernyataan apabila bersedia untuk tinggal di pondok), (b) curriculum vitae, (c) fotokopi ijazah dan transkrip nilai, (d) fotokopi KTP, (e) pas foto berwarna 3x4 2 lembar, untuk guru madrasah melampirkan juga Sahadah atau sertifikat pelatihan guru madrasah diniyah.

P : Bagaimana langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia (SDM) di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni?

PPNH : Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia (SDM) di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni meliputi: (a) Peramalan dan audit. Hal ini dilakukan untuk memberikan informasi tentang jumlah tenaga kerja serta kompetensi yang dibutuhkan. (b) Seleksi SDM yang masih dapat dipertahankan, untuk masa depan dan perencanaan mengganti pegawai yang karena usia harus pensiun. (c) Perekrutan SDM yang baru, dengan mempertimbangkan usia, loyalitas, keahlian/kompetensi, dan kesehatan. (d) Pengembangan SDM, seperti mengikutsertakan dalam pelatihan, seminar, lokakarya, serta pelatihan silang. (e) Pemberian gaji/upah dan tunjangan sesuai peraturan serta ketentuan pondok pesantren.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 15

Tanggal : 12 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

SPAK : Sekretaris pondok pesantren

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

KYNI : Ketua yayasan

P : Bagaimana proses perencanaan SDM / tenaga kependidikan di ponpes ini?

SPAK : Dalam melakukan perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan ada beberapa tahap yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, yaitu: (a) Perkiraan Kebutuhan Tenaga Kerja; dan (b) Perkiraan Suplai Internal Sumber Daya Manusia.

P : Bagaimana mengenai Penilaian Manajerial calon SDM /tenaga kependidikan di ponpes ini?

SPAK : Perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan mendadak saja, dilihat berapa orang guru dan pegawai yang dibutuhkan kemudian dicari.

PPAK : Dalam merencanakan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan kita mengevaluasi dulu apakah kita perlu menambah guru dan pegawai atau tidak. tetapai berdasarkan pengalaman kami setiap tahun pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selalu kekurangan guru dan pegawai karena ada guru dan pegawai yang tidak kerja lagi dengan berbagai alasan.

P : Bagaimana mengenai Dasar Penyusunan Formasi dalam perencanaan SDM /tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPAK : Penyusunan formasi perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga pendidikan berdasarkan jenis pekerjaan misalnya petugas keamanan, tukang kebun dan guru bidang studi apa yang dibutuhkan.

SPAK : Biasanya penyusunan formasi dilakukan cukup sederhana hanya melihat guru/ustadz bidang studi apa yang kurang, pegawai apa yang dibutuhkan dan berapa orang guru/ustadz atau pegawai yang diperlukan.

P : Mengenai Perkiraan Suplai Internal Sumber Daya Manusia, tentu perlu mencermati kebutuhan saat ini dan mendatang. Hal lain yang tidak bisa diabaikan

juga yaitu terkait kehadiran dan persediaan keahlian. Bagaimana realitas yang terjadi di pondok ini?

PPAK : Proses perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan harus memperhatikan ketidak hadirannya sebagai contoh ada guru atau pegawai yang cuti untuk beberapa bulan misalnya cuti melahirkan, kuliah, sakit dan lain sebagainya. Tentu untuk mengisi kekosongan pekerjaan itu kita harus mencari orang sebagai penggantinya.

KYNI : Ketidak hadirannya adalah salah satu faktor yang menentukan dalam perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan misalnya berapa orang guru yang cuti hamil dan melahirkan, berapa orang guru yang tugas belajar dan lainnya. Tentunya kita harus merekrut guru/ustadz atau pegawai untuk menggantikan pekerjaan mereka yang cuti.

PPAK : Latar belakang pendidikan dan keahlian adalah acuan untuk melakukan perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan. Latar belakang pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan bervariasi, bisa kita lihat datanya dari laporan bulanan tiap-tiap madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan masih banyak yang berlatar belakang pendidikan SMA sederajat, untuk MTs Sebagian sudah sarjana, dan MA hampir keseluruhan sarjana.

b) Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 16

Tanggal : 19 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana proses pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Proses pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan melalui enam tahapan, yaitu: (a) Menetapkan tujuan pengorganisasian, (b) Menetapkan tugas-tugas pokok anggota organisasi, (c) Melakukan pembagian

tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas yang lebih rinci, (d) Mengalokasikan sumber daya yang tersedia, (e) Memberikan arahan-arahan untuk tugas-tugas, (f) Melakukan evaluasi atas hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang telah dilakukan.

P : Bagaimana pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Struktur organisasi di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren pengurusnya diambil dari berbagai macam latar belakang daerah. Departementalisasi yang digunakan dalam yaitu departementalisasi fungsional dengan membagi menjadi empat divisi yaitu divisi kajian dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), divisi penelitian dan pengabdian masyarakat, divisi pelatihan dan media, dan divisi hubungan masyarakat serta masing-masing wakil ketua yang terdiri dari empat mendampingi divisi tersebut.

KPRT : Organisasi informal yang diterapkan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sumber daya pengurus menerapkan sistem “*friendly*” yaitu sistem sahabat tidak membedakan antara jabatan yang atas dan bawah mengingat SDM yang masuk dalam kepengurusan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sudah berpengalaman dalam berorganisasi, dan dalam menjalankan projek Manajemen terkesan santai karena bertujauan khidmat pada pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 17

Tanggal : 19 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini?

PPNH : Pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen: (a) Menyeleksi, merekrut dan memberikan pelatihan dan pengembangan sumber

daya manusia. (b) Menyesuaikan posisi tenaga kerja sesuai dengan kemampuan mereka. (c) Menyusun dan menetapkan tugas serta mengalokasikan tenaga kerja sesuai prosedur. (d) Menentukan struktur perusahaan sesuai tanggung jawab dan garis kewenangan.

P : Bagaimana pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PPNH : Kami tidak mungkin bekerja semuanya sendiri, maka dari itu kami mengadakan pengorganisasian SDM guna pelimpahan sebagian wewenang kepada orang lain untuk mencapai tujuan kami.

KPNH : Melalui pengorganisasian SDM ini kami memberikan penugasan kepada masing-masing orang sehingga memiliki tupoksi. Penugasan akan memberikan penetapan sepenuhnya terhadap perhatian pegawai, perilaku, pengalaman dan kecakapan. Penetapan ini merupakan alat vital dalam mengorganisir penugasan pada seseorang yang terdiri dari suatu bagian dari pekerjaan divisi kerja organisasi meliputi dalam beberapa hal.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 18

Tanggal : 19 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

KYNI : Ketua yayasan

KPAK : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana langkah-langkah pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPAK : Ada beberapa langkah yang ditempuh oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang dalam pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan, di antaranya: (a) Mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilakukan; (b) Mengalokasikan sumber daya yang tepat sesuai sasaran operasional; dan (c) Mendelegasikan otoritas dan menumbuhkan tanggung jawab.

P : Bagaimana proses penyusunan pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPAK : Dalam membuat penyusunan pengorganisasian di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yang

dilakukan selama ini dengan cara analisis volume dan beban pekerjaan, yaitu pimpinan pondok bersama tim melakukan usaha untuk memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan jumlah dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategi dan rencana operasional. Kemudian menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja yaitu kebutuhan guru dan karyawan untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang dalam hal ini dirapatkan dalam rapat anggaran belanja. Rapat tersebut dihadiri oleh kepala sekolah, pengurus komite, termasuk di dalamnya kepala tata usaha dan bendahara.

P : Bagaimana tahapan pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di ponpes ini?

KYNI : Pengorganisasian SDM juga dilakukan melalui beberapa tahapan seperti menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM, mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai SDM, mengelompokkan data dan informasi tersebut, kemudian menganalisisnya, menetapkan beberapa alternatif yang kira-kira sanggup ditempuh, memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada, kemudian menginformasikan rencana terpilih kepada para guru dan karyawan agar direalisasikan yang dalam hal ini semuanya dijabarkan dalam tupoksi (tugas pokok dan fungsi) atau tugas pokok dan beban kerja kemudian mencari personil untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan. Selanjutnya tupoksi (tugas pokok dan fungsi) atau tugas pokok dan beban kerja ini dijabarkan dalam tugas tahunan untuk guru dan karyawan yang kemudian dimasukkan dalam SK pembagian tugas yang dirapatkan dalam awal tahun pelajaran baru/semester gasal. Rapat tersebut dihadiri oleh semua personalia yaitu guru dan karyawan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan.

P : Bagaimana dasar pertimbangan dalam pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPAK : Pertimbangan yang dijadikan dasar dalam melakukan analisis pekerjaan antara lain jumlah kelas, jumlah guru, jumlah kegiatan dan program yang harus disesuaikan, disamping itu perlu tambahan dukungan sarana prasarana serta kekuatan finansial dalam rangka mencapai tujuan.

KYNI : Pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan selama ini selalu melakukan analisis pekerjaan dan pengorganisasian SDM karena setiap tahunnya kementerian agama juga selalu meminta hasil analisisnya untuk dilaporkan.

P : Apakah ponpes melakukan analisis dan deskripsi pekerjaan dalam pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan?

PPAK : Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan yang selama ini yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan adalah melalui beberapa tahapan, antara lain: (a) pembuatan *draft* atau rancangan pekerjaan oleh kepala Sekolah dengan tim yang ditunjuk (b) pembahasan dalam rapat pembagian tugas, (c) rapat pembagian tugas pada awal tahun ajaran baru, (d) pembuatan dan penetapan SK.

PPAK : Setelah semua rangkaian dari proses rekrutmen sampai seleksi dianggap selesai, maka langkah terakhirnya adalah penempatan. Adapun kaitanya dengan penempatan bagi tenaga kerja baru yaitu yang sudah lolos seleksi dan dinyatakan diterima menjadi guru/ustadz atau karyawan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ini dilakukan melalui dua model, yaitu: *Pertama*, dengan cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen guru/ustadz. *Kedua*, dengan cara melalui pemagangan atau uji coba pegawai selama tiga bulan dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon pegawai.

c) Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 19

Tanggal : 26 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPRT : Adapun proses rekrutmen tenaga pendidik dan pengurus di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini adalah: *Pertama*, pengadaan sumber daya manusia yaitu dengan membuka peluang bagi santri dan alumni jika yang dibutuhkan

tenaga pengurus sedangkan bagi alumni serta warga sekitar yang berada di luar lingkup pesantren dibuka peluang untuk bergabung jika yang dibutuhkan tenaga pendidik madrasah diniyah. *Kedua*, memilih orang yang sesuai dengan kebutuhan pesantren dengan wawancara (*interview*). Kalau yang di butuhkan guru khafidzul qur'an ya yang kami pilih orang yang telah lulus seleksi yaitu orang yang hafal al-qur'an dengan baik dan bisa membimbing para santri untuk menghafal. *Ketiga*, mengadakan seleksi, adapun kegiatan dalam seleksi tersebut adalah bagi calon tenaga guru menyeleksi surat lamaran dan data kualifikasinya, membaca al-qur'an, praktek untuk menjadi imam dalam shalat berjamaah dan memimpin doa bersama. *Keempat*, setelah seleksi dilakukan dan mendapatkan orang yang sesuai dengan yang diinginkan maka selanjutnya adalah pengangkatan pengurus sesuai dengan tugas dan wewenang yang akan diberikan. *Kelima*, setelah dilakukan pengangkatan selanjutnya diberi Orientasi bagi para pengurus dan tenaga guru baru yaitu meliputi bagi pengurus baru, dikarenakan para pengurus adalah para alumni dan para santri senior, maka orientasi hanya sekedar memberikan pengetahuan tentang tugas-tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan bagi tenaga guru baru yang non alumni orientasi yang di berikan adalah meliputi pengetahuan tentang pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren mulai dari sejarah serta orang-orang yang ada sebelumnya, memperkenalkan nama-nama orang yang berada di struktur organisasi, memperkenalkan fasilitas-fasilitas yang ada di pesantren, dan kebijakan-kebijakan yang ada di pesantren beserta peraturan-peraturan yang ada.

PPRT : Secara keseluruhan hal yang menyangkut perekrutan di pondok pesantren Riyadhotuth Tholabah Buluspesantren dilihat dari proses langkah-langkah dalam pengadaan atau perekrutan adalah sebagai berikut: (a) peramalan kebutuhan tenaga kerja, (b) penarikan, (c) seleksi, (d) penempatan, orientasi, dan induksi karyawan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 20

Tanggal : 26 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti
PPNH : Pimpinan pondok pesantren
KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan pengelolaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PPNH : Pelaksanaan pengelolaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi kegiatan: (a) Perencanaan SDM, yang dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian dengan memperhatikan ciri khas pondok. (b) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi. (c) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur profesional. (d) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. (e) Pelatihan, pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk pondok pesantren maupun personel. (f) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif. (g) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional. (h) Pemberian Kompensasi.

P : Bagaimana upaya pengembangan SDM di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

KPNH : Untuk menambah ilmu para penghuni pondok ini tidak terkecuali guru/ustadz, pengurus, santri semua diarahkan untuk ikut pelatihan ini dengan tujuan agar para pengurus dan guru/ustadz di sini bisa melatih diri sendiri dan murid-muridnya, sudah enam bulan yang lalu tepatnya bulan Desember.

PPNH : Para ustadz dan ustadzah yang ada di pesantren ini terutama para guru/ustadz diniyah dianjurkan juga untuk mengikuti yang namanya pelatihan guru qur'an dan pelatihan guru diniyah di luar pondok karena agar para guru/ustadz dapat memberikan materinya secara teratur.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 21

Tanggal : 26 Juli 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren
SPAK : Sekretaris pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPAK : Pelaksanaan pengadaan atau rekrutmen sumber daya manusia pada pondok pesantren yang dilaksanakan dengan dua sistem yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka jika pengurus atau ustadz-ustadzah yang dibutuhkan lebih dari tiga orang, tetapi jika di bawah tiga orang maka penarikan pengurus atau ustadz-ustadzah hanya dilakukan oleh kepala pondok pesantren dengan merekrut santri senior yang mampu melaksanakan tugas dengan baik.

P : Bagaimana pemberian kompensasi bagi sumber daya manusia di lingkungan pondok pesantren ini?

SPAK : Pemberian kompensasi pada pengurus atau ustadz-ustadzah pondok pesantren didasarkan pada berapa banyak pelajaran yang di ambil dan jam yang dihabiskan dalam membina dan mendidik santri.

P : Bagaimana langkah-langkah pelaksanaan pengelolaan SDM /tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPAK : Pelaksanaan pengelolaan SDM di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang meliputi langkah-langkah: (a) Perencanaan kebutuhan SDM, (b) Seleksi SDM, (c) Pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan SDM, (d) Memberikan motivasi SDM, dan (e) Memberikan kompensasi.

d) Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 22

Tanggal : 02 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana langkah pengendalian SDM /tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPRT : Terdapat empat langkah dalam pengendalian SDM di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu: (a) Menetapkan Standar (*Establishing Standards*); (b) Mengukur Kinerja

(*Performance Measurement*); (c) Membandingkan kinerja aktual dengan Standar yang ditentukan (*Comparison of actual and standard performance*); (d) Mengambil tindakan koreksi/perbaikan (*Taking Corrective Action*)

P : Bagaimana pengendalian (*controlling*) SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Pengendalian secara langsung dilakukan dengan melihat proses pelaksanaan kegiatan di lapangan, sedangkan pengendalian secara tidak langsung dengan melalui laporan panitia pelaksana kegiatan.

P : Bagaimana evaluasi pengembangan SDM pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Meliputi: (a) pondok pesantren memanfaatkan momen pertemuan rutin yang dilaksanakan setiap minggu atau bulannya untuk mengevaluasi setiap program pengembangan yang telah dilaksanakan, (b) kegiatan evaluasi melibatkan seluruh komponen yang ada dipesantren, (c) hirarki keputusan pada struktur birokrasi menjadikan kiai sebagai puncak pengambilan keputusan, (d) kharisma kiai menjadi legalitas bagi setiap aturan-aturan yang harus dipatuhi oleh warga pesantren, (e) buku poin sebagai salah satu alat kontrol bagi setiap aktivitas yang dilakukan oleh santri maupun ustadz, (f) faktor kedisiplinan menjadi permasalahan yang paling sering muncul dalam setiap proses pengembangan yang dilaksanakan, (g) optimalisasi peran dan tanggung jawab masing-masing kepala lembaga untuk mengontrol setiap proses yang berlangsung di pesantren, (h) perubahan sikap dan perilaku SDM dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya di pesantren menjadi aspek evaluasi hasil pengembangan, (i) meningkatnya motivasi SDM untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam proses pembelajaran menjadi salah satu ukuran keberhasilan pencapaian tujuan pengembangan, dan (j) jumlah santri terus meningkat setiap tahunnya membuktikan eksistensi pesantren sebagai dampak program pengembangan yang telah dilaksanakan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 23

Tanggal : 02 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

- P : Peneliti
- PPNH : Pimpinan pondok pesantren
-
- P : Bagaimana metode pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?
- PPNH : Metode pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen meliputi: (a) Pengawasan langsung, yang dilakukan sendiri secara langsung oleh pimpinan pondok pesantren. (b) Pengawasan tidak langsung, yang dilakukan secara jarak jauh artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahannya.
- PPNH : Kemudian, jika ditinjau dari sifat dan waktu, maka pengendalian SDM di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dibedakan menjadi lima macam: (a) *Preventive control* yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan untuk menghindari terjadinya penyimpangan – penyimpangan dalam pelaksanaannya. Ini merupakan pengendalian terbaik karena dilakukan sebelum terjadinya kesalahan. (b) *Repressive control* yaitu pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan – kesalahan dalam pelaksanaan, dengan tujuan agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai yang di harapkan. (c) Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki. (d) Pengendalian berkala, pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya perbulan atau per semester dan lain – lain. (e) Pengendalian mendadak yaitu pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan – peraturan.
- P : Bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?
- PPNH : Pengendalian SDM pada pondok pesantren menekankan pada perubahan sikap dan perilaku tenaga pengajar ataupun *mudabbir* dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya. Selanjutnya pengendalian / evaluasi melalui pemanfaatan momen-momen pertemuan rutin menjadi salah satu wadah untuk mengevaluasi setiap program yang sudah dan sedang dilaksanakan.

PPNH : Evaluasi setelah dilaksanakan pelatihan kami langsung di amati dalam kegiatan sehari-hari, kalau missal setelah mengikuti pelatihan tidak ada perubahan, seperti contoh cara mengajar, nanti dari kepala madrasah memanggil kami dan menegur langsung.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 24

Tanggal : 02 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

GPAK : Guru/ustadz pondok pesantren

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

GPAK : Setelah pengembangan SDM dan pelatihan dilakukan, pada hari itu juga kami akan sebar penilaian kepada seluruh peserta dan kepada pemateri. Penilaian ini nantinya akan melihat efektivitas pelatihan dan saran-saran yang diberikan untuk pengembangan pelatihan selanjutnya. Supervisi yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit, juga sangat membantu sekali untuk melihat efektivitas pelatihan yang telah dilakukan, dan sebagai analisis kebutuhan pengembangan SDM yang akan dilakukan pada tahun selanjutnya.

P : Bagaimana evaluasi yang dilakukan dalam rangka pengendalian SDM / tenaga kependidikan?

PPAK : Ada pak, biasanya kita dikasih *form* untuk menilai materinya, penyampaiannya, alat pendukung yang dipakai, dan kita punya masukan dan saran apa kita tulis disitu. Kalau disini biasanya ada laporan bulanan, semesteran, dan tahunan program, program itu tercapainya berapa persen itu ada.

PPAK : Ada evaluasi pra pelatihan SDM, dan ada juga evaluasi pasca tiga bulan yang akan diisi oleh kepala bagian masing-masing. Kalau dalam evaluasi ini pelatihan yang dilakukan efektif, maka akan ada kontinuitas pelatihan ke depan, tetapi kalau negatif akan kami kaji ulang problemnya dimana”.

P : Apakah ada pelatihan dan pengembangan terhadap SDM / tenaga kependidikan di sini?

GPAK : Kalau bentuknya pengembangan SDM yang pernah saya ikuti di antaranya ada *workshop-workshop* untuk pendidik, misalnya *workshop* untuk metode mengajar, cara membuat perencanaan pembelajaran yang baik, pengelolaan kelas dan cara membuat media pembelajaran dengan *macromedia flash*. Tapi untuk *macromedia flash* ini saya pernah mengikuti sebelumnya, sehingga saya berharap nanti ada pengembangannya.

P : Bagaimana proses pengendalian SDM /tenaga kependidikan di ponpes ini?

PPAK : Pengendalian SDM penting dilakukan untuk menjamin mutu pondok pesantren. Berikut ini proses pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang. (a) Pembentukan standar, (b) Pengukuran kinerja, (c) Perbandingan kinerja aktual dan standar, (d) Mengambil tindakan perbaikan.

3) Pembiayaan

a) Perencanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 25

Tanggal : 09 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KYPRT : Ketua Yayasan pondok pesantren

BPRT : Bendahara pondok pesantren

SPRT : Sekretaris pondok pesantren

P : Bagaimana perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

KYPRT : (a) Membuat Tujuan Perencanaan Anggaran; (b) Membuat Rencana Prioritas Program; (c) Membuat Analisis Biaya dan Sumber Daya; (d) Membuat Rencana Implementasi Keuangan; Proses perencanaan pembiayaan pondok pesantren pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dilakukan oleh pimpinan beserta jajarannya, membuat anggaran sesuai dengan kebutuhan, jadi setiap awal tahun para masing-masing staf (semua elemen dari pondok pesantren) membuat anggaran kebutuhan yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran yang ada, para staf mengajukan dalam bentuk proposal, dan nanti dirapatkan anggaran yang ada.

BPRT : Saya selaku bendahara sebelum mengeluarkan uang, mengkonfirmasi kepada ketua yayasan dan melihat proposal pengeluaran yang diajukan oleh staf (pengelola pondok pesantren) untuk memperoleh dana. Selanjutnya akan dipilah-pilih dana sesuai kebutuhan.

SPRT : Apabila kepala pondok memerlukan dana lebih berdasarkan rapat akhir tahun dan diajukan melalui surat permohonan. Walaupun di awal disepakati jumlah dana tetapi melihat kondisi keperluan yang lain, walaupun anggaran ada.

BPRT : Sumber pendapatan pondok pesantren berasal dari SPP, uang bangunan, dan beasiswa dari lembaga untuk beberapa santri, yang mana hasil pendapatan tersebut akan dikelola untuk kegiatan pondok pesantren dan madrasah.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 26

Tanggal : 09 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana proses penyusunan perencanaan pembiayaan di ponpes ini?

PPNH : Penyusunan perencanaan sistem pembiayaan yang direncanakan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilaksanakan satu bulan sebelum tahun ajaran baru. Di dalam perencanaan sistem yang direncanakan diuraikan kesiapan dari sumber daya manusia (SDM) sebagai *stakeholders*. Setidaknya ada empat (4) langkah yang ditempuh dalam proses perencanaan program sistem pembiayaan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen di antaranya: (a) Mengadakan musyawarah bersama *stakeholders*, dalam arti musyawarah dilakukan dengan melibatkan para pengguna jasa pendidikan baik dari orang tua murid, pihak pemerintahan yang berkepentingan terhadap pendidikan maupun orang-orang yang ikut bekerjasama menggalang dana untuk kemajuan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen. (b) Kesiapan sistem dilakukan untuk meningkatkan kualitas, kinerja atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan

programnya. (c) Penetapan anggaran perencanaan sistem baru dilakukan guna mengetahui anggaran yang sudah diprogramkan jelas adanya. (d) Keputusan rapat pimpinan dalam arti segala keputusan yang dihasilkan dari hasil rapat perlu kemudian dipertimbangkan oleh ketua yayasan.

P : Apakah Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menerapkan proses manajemen pembiayaan pendidikan?

PPNH :bahwa kita di dunia ini tak akan hidup selamanya, maka dengan adanya unit-unit usaha ini harus dimanfaatkan secara maksimal yang nantinya semua hasilnya untuk memenuhi atau menghidupi pondok, yang artinya pondok pesantren bisa mandiri dalam pembiayaan pendidikannya sesuai dengan perencanaan pengasuh bahwa beliau menekankan dalam waktu empat tahun yang dalam rencananya dua tahun pertama beliau memfokuskan untuk menguatkan sumber keuangannya terdahulu dan setelah itu dua tahun sisanya untuk pendidikan. kemudian pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen didirikan pada tahun seribu sembilan ratus sembilan puluh delapan dan kebetulan konsepnya gratis, jadi tidak bayar SPP.

P : Bagaimana alur perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPNH :kalau perencanaan yang kita buat apa itu namanya, anggaran dasar, anggaran tahunan yang biasanya mau mendekati ajaran baru dan anggaran itu diatur setiap akhir tahun, tetapi semua tergantung kebutuhan, seumpama kalau operasional itu biasanya di angka lima juta, rata-rata lima juta hingga sepuluh juta, terus yang paling besar itu gaji, gaji keseluruhan ini empat puluh juta. Dan itu untuk menggaji seluruh karyawan pondok dan para guru-guru yang berada pada naungan yayasan, termasuk dari sekolah juga ke yayasan, Kemudian kalau kemarin dan sampai saat ini syahriahnya gratis dan hanya iuran buat makan per bulan, namun belum tentu berlaku untuk tahun depan, dikarenakan kebutuhan yang sangat besar maka nantinya kita akan adakan infaq tadi sekitar dua ratus ribu rupiah, tapi semisal ada yang tidak mampu akan diberi keringanan. Tetapi untuk perencanaan pembiayaan sendiri, dilakukan di setiap akhir tahun untuk menyusun rencana kegiatan dan anggaran pondok

yang direncanakan buat tahun ajaran berikutnya dan dalam kegiatannya dihadiri oleh semua unit dan semua pengurus yayasan.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 26

Tanggal : 09 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KYNI : Ketua yayasan

BPAK : Bendahara pondok pesantren

SPAK : Sekretaris pondok pesantren

PPAK : Sekretaris pondok pesantren

P : Bagaimana perencanaan sistem pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

KYNI : Perencanaan dilakukan dengan melibatkan seluruh jajaran mulai dari kepala keuangan, staf keuangan sampai ketua yayasan. Dalam proses musyawarah tersebut *stakeholder* menganalisis kesiapan penerimaan sistem baru dari masalah sistem manual lembaga yang terjadi di tahun-tahun sebelumnya.

P : Bagaimana langkah-langkah kesiapan proses perencanaan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

BPAK : Ada beberapa langkah-langkah yang kami tempuh pada proses perencanaan sistem pembiayaan pendidikan; (a) kami mengadakan musyawarah bersama *stakeholders* untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai; (b) kami melakukan kesiapan sistem atau jaringan; (c) penetapan anggaran perencanaan sistem; (d) rapat ketua yayasan dan pimpinan yayasan untuk menentukan keputusan.

P : Apakah program perencanaan sistem pembiayaan pendidikan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dituangkan dalam bentuk penyusunan program baru yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama?

SPAK : Setiap tahun pendidikan selalu memiliki program kerja yang harus dipersiapkan dalam penyelenggaraan pendidikan. Begitu juga di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yang juga memiliki program kerja. Persiapan program kerja yang telah direncanakan membutuhkan biaya, untuk itu penyelenggaraan program perlu untuk dibuat, karena dengan adanya program baru merupakan langkah

yang realistis untuk merealisasikan rencana yang telah disusun.

P : Bagaimana langkah-langkah perencanaan pembiayaan di ponpes ini?

PPAK : Secara umum, langkah-langkah yang dilakukan oleh pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan dalam perencanaan pembiayaan yaitu: (a) Menentukan Tujuan, (b) Menentukan Kegiatan, (c) Mencari Sumber Pemasukan, (d) Mencatat Pembiayaan.

b) Pengorganisasian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 27

Tanggal : 16 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren ini?

PPRT : Pengorganisasian memperhatikan ketersediaan sumber daya, memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program, memperhatikan skala prioritas, yang akan dijalankan agar tidak sukar dalam pelaksanaannya, dan dijabarkan berdasarkan program pondok yang mengacu evaluasi diri pondok. Teknik pengalokasian pembiayaan pendidikan berdasarkan kepada standar yang diprioritaskan untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

P : Bagaimana pembagian tugas antara pengelola dan pengawas internal pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Pengorganisasian pembiayaan pendidikan dijalankan dengan: (a) Pembagian tugas yang jelas serta pendelegasian wewenang, (b) Penempatan personel yang amanah dan kompeten, dan (c) Melakukan pembinaan personel secara rutin dan berkala.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 28

Tanggal : 16 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren
BPNH : Bendahara pondok pesantren

P : Bagaimana pengorganisasian pembiayaan pendidikan pesantren di sini?

PPNH : Kami selaku pimpinan ponpes tidak mungkin dapat mengerjakan dan menyelesaikan seluruh pekerjaannya. Selain itu, pengendalian juga memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil keputusan terhadap pekerjaannya, sehingga bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kinerja.

BPNH : Adanya pembagian tugas antara pengelola dan pengawas keuangan pendidikan. Adanya unit pengelola pembiayaan pendidikan pesantren. Secara struktural, manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan oleh dua lembaga, yaitu pengelola dan pengawas keuangan.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 29

Tanggal : 16 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KYNI : Ketua yayasan

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

KYNI : Dalam hal pembiayaan pendidikan di pondok ini memang kami selalu berkoordinasi bersama dan secara kolektif-kolegial kami mengorganisasikan pembiayaan. Dimana dalam praktiknya terdiri atas ketua, bendahara, dan sekretaris.

PPAK : Untuk mampu mengorganisasikan pembiayaan dengan tepat, maka pada setiap tahunnya kami melakukan evaluasi diri pondok, sebagai langkah awal mengorganisasikan rencana kerja pondok. Evaluasi diri tersebut merupakan proses evaluasi diri yang bersifat internal yang melibatkan beberapa personal manajemen untuk melihat kinerja dan ketercapaian berdasarkan standar pelayanan minimal (SPM). Kemudian hasil dari evaluasi diri tersebut akan digunakan sebagai dasar pengorganisasian pembiayaan yang dibutuhkan pondok.

BPAK : Penentuan pengorganisasian pembiayaan yaitu dengan mengacu pada jenis-jenis kebutuhan dan perkiraan biaya dari jenis yang dianggarkan dengan mempertimbangkan dan mengacu pada standar pelayanan minimal (SPM). Jadi pihak pesantren juga tidak serta merta memenuhi segala proposal pengadaan sarana prasarana sebelum dilakukan pengecekan dan pertimbangan kebutuhan.

c) Pelaksanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 30

Tanggal : 23 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

BPRT : Bendahara pondok pesantren

SPRT : Sekretaris pondok pesantren

KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana melaksanakan pengelolaan pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

BPRT : Setiap bulan konsultasi dan melaporkan pengeluaran kepada pimpinan untuk setiap anggaran yang keluar dan selanjutnya bendahara akan membuat laporan dalam bentuk proposal agar memudahkan dalam melihat besarnya anggaran.

SPRT : Kepala sekolah atau staf pengelola pondok pesantren tidak memiliki hak atau wewenang dalam mengelola keuangan. Semua keuangan masuk ke bendahara, selanjutnya bendahara meminta persetujuan mengeluarkan dana dan mempertanggung jawabkan kepada pimpinan pondok pesantren.

P : Bagaimana dengan penerimaan biaya pendidikan pondok pesantren?

BPRT : Penerimaan dana pendidikan pondok pesantren sebesar Rp.700.000 yang pengalokasian dana untuk pendidikan dan pengurus meliputi: gaji guru, tunjangan, kebersihan, makan, perawatan peralatan gedung serta kebutuhan santri/murid.

SPRT : Semua penerimaan dana yang berasal dari orangtua pada semua tingkatan diterima oleh kasir, pembayaran hanya melalui satu pintu. Untuk kartu pembayaran antara pondok dan sekolah dijadikan satu dalam kartu.

- P : Bagaimana dengan pengeluaran biaya pendidikan pondok pesantren?
- KPRT : Dana pendidikan diambil dari wali santri terdiri dari biaya pendidikan, kesehatan, makan, *loundry*, asrama dan listrik, termasuk biaya pemeliharaan gedung.
- BPRT : Pernah terjadi di pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah diberikan bantuan untuk membuat gedung, tetapi sebenarnya kita tidak membuat rancangan untuk membuat gedung. Kita membuat kebijakan baru untuk membuat anggaran baru atau anggaran yang tidak direncanakan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 31

Tanggal : 23 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

BPNH : Bendahara pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

PPNH :untuk operasional pendidikan di pesantren bersumber dari donatur dan unit usaha yang ke depannya bisa membuat pondok pesantren lebih mandiri dalam masalah pembiayaannya, dalam pelaksanaan pembiayaan pendidikan mandiri diperlukan proses dengan berjalannya waktu. Tetapi sekarang kita lebih mengandalkan sumber dana dari donatur karena kebutuhan pesantren yang banyak, tapi diharapkan nantinya unit usaha yang ada bisa membantu.

BPNH :pelaksanaan pembiayaan pendidikan yang ada di pesantren sendiri dibagi atas dua jenis biaya, yang pertama adalah biaya operasional yang meliputi gaji guru dan karyawan, kemudian untuk pembangunan dan jenis biaya yang kedua untuk kegiatan pesantren seperti kegiatan pengajian memiliki dana, untuk listrik, wifi dan untuk administrasi (Hasil wawancara dengan bendahara pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, tanggal 23 Agustus 2021).

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 32

Tanggal : 23 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

BPAK : Bendahara pondok pesantren

SPAK : Sekretaris pondok pesantren

P : Bagaimana pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

BPAK : Pelaksanaan sistem pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu masih menggunakan sistem manual, dimana santri membayar kepada kasir/staf keuangan.

SPAK : Dalam pelaksanaan sistem pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ini mengeluarkan dana sesuai perencanaan yang telah ditetapkan. Dengan memperhatikan skala prioritas. Kami memberikan pembiayaan untuk penyelenggaraan pembelajaran di ponpes ini.

d) Pengendalian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 33

Tanggal : 30 Agustus 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPRT : Kepala pondok pesantren

BPRT : Bendahara pondok pesantren

P : Bagaimana pondok pesantren ini mengevaluasi penggunaan biaya pendidikan?

KPRT : Rapat evaluasi dilakukan dalam rangka mengendalikan penggunaan pembiayaan. Kegiatan ini dilaksanakan dua kali pada pertengahan tahun dan akhir tahun. Rapat pertengahan disebut rapat evaluasi, rapat akhir tahun disebut rapat pelaporan dan rapat awal tahun disebut pembuatan laporan.

BPRT : Rapat di pertengahan semester di awal Januari terdapat evaluasi (bagaimana kondisi dana pada 6 bulan pertama), baik dari uang masuk atau uang keluar terjadi kelancaran atau kemacetan akan terlihat dari hasil evaluasi apakah dana dapat digunakan untuk pemeliharaan dan pembelian sarana dan prasarana atau kenaikan gaji tenaga pendidik.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
Wawancara 34

Tanggal : 30 Agustus 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren
BPRT : Bendahara pondok pesantren

P : Bagaimana pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

KPRT : Bentuk pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen berupa pengkajian terhadap manajemen dan *output* pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi. Pengendalian dilakukan dengan mengevaluasi keuangan, yaitu membandingkan antara yang terjadi dengan yang direncanakan, serta mengaitkannya dengan kondisi lingkungan yang ada.

BPRT : ...dalam pengawasan pembiayaan pendidikan dilakukan oleh bendahara umum kemudian dibantu oleh bendahara penerimaan dan pengeluaran agar sesuai kebutuhan yang ada. Semisal jika ada suatu unit yang hendak mengajukan anggaran, maka akan di evaluasi tadi sesuai dengan harga toko atau kebutuhan tidak, kalau setidaknya ada anggaran yang sekiranya bisa dilakukan di lain waktu kita tunda dulu dalam pencairannya.

KPRT : Dalam praktiknya, pondok pesantren ini menerapkan pengawasan langsung dalam hal pengajuan dan pencairan anggaran yang nantinya akan dialokasikan kepada masing-masing unit agar tidak terjadi pembengkakan dana maupun kelebihan dana yang bisa mengganggu proses pembiayaan.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan
Wawancara 35

Tanggal : 30 Agustus 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
BPAK : Bendahara pondok pesantren
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan pengendalian / evaluasi pemenuhan sistem pembiayaan pendidikan?

BPAK : Untuk evaluasi kami mengadakan musyawarah untuk membahas bagaimana pelaksanaan pembiayaan yang ada dan memantau jalannya penyelenggaraan pendidikan di ponpes ini. Kami membandingkan antara perencanaan dengan pelaksanaan terkait dengan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini.

PPAK : Evaluasi yang kami laksanakan setiap bulan, karena yang sudah berjalan masih banyak kekurangannya. Karena yang kita bangun sistem sedikit banyak ada penyesuaian, jika ada kekurangan, kami langsung evaluasi.

c. Disposisi / Sikap

Wawancara 36

Tanggal : 06 September 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren Riyadlotut Tholabah;
Ruang kantor pondok pesantren Nurul Hidayah; dan
Ruang kantor pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren Riyadlotut Tholabah

PPNH : Pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah

PPAK : Pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan

P : Bagaimana tanggapan Anda terhadap adanya UU Pesantren?

PPRT : Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang pesantren disusun bukan untuk menjadi “pengekang” terhadap independensi pesantren dan Pendidikan keagamaan. Justru, undang-undang ini diharapkan dapat memberikan rekognisi yang sepatutnya terhadap Kekhasan pesantren di Indonesia, serta untuk memberikan afirmasi dan fasilitasi pengembangan pesantren dan pendidikan keagamaan, dengan porsi yang berkeadilan.

P : Bagaimana tanggapan Anda terhadap adanya UU Pesantren?

PPNH : UU tentang Pesantren menjadi landasan hukum untuk memberikan afirmasi atas jaminan kesetingkatan mutu lulusan, kesetaraan akses pendidikan bagi lulusan, dan kesetaraan dalam kesempatan kerja. Termasuk juga pengakuan atas kualifikasi, kompetensi, dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan pesantren.

P : Bagaimana tanggapan Anda terhadap adanya UU Pesantren?

PPAK : UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menjadi sejarah baru bentuk rekognisi (pengakuan) Negara terhadap pesantren yang eksistensinya sudah ada berabad-abad silam, jauh sebelum Tanah Air ini merdeka. Tidak hanya rekognisi, UU tentang Pesantren juga bagian dari afirmasi dan fasilitasi kepada dunia pondok pesantren.

d. Struktur Birokrasi

Wawancara 37

Tanggal : 13 September 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren Riyadlotut Tholabah;
Ruang kantor pondok pesantren Nurul Hidayah; dan
Ruang kantor pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren Riyadlotut Tholabah

PPNH : Pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah

PPAK : Pimpinan pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan

P : Bagaimana menurut Anda struktur birokrasi atau organisasi dalam implementasi UU Pesantren?

PPRT : Terkait dengan struktur organisasi dalam implementasi UU Pesantren di kabupaten Kebumen, dapat diketahui bahwa sudah terjalin koordinasi dan kerja sama yang baik di tiap unsur, baik dari Pemerintah Kabupaten, pihak kecamatan maupun aparatur desa. Setiap unsur tersebut sudah saling berkoordinasi dan menjalankan fungsi dan perannya masing-masing dengan baik sehingga tidak ada kendala yang berarti.

P : Bagaimana menurut Anda struktur birokrasi atau organisasi dalam implementasi UU Pesantren?

PPNH : Kami memiliki struktur organisasi pondok pesantren yang disertai tupoksinya masing-masing. Begitu pula dalam sistem birokrasi pemerintah kabupaten Kebumen juga demikian. Jadi dalam implementasi UU Pesantren kami harus memahami batasan dan kewenangan dalam kerja. Dengan demikian kami dapat mengikuti alur struktur birokrasi yang ada.

P : Bagaimana menurut Anda struktur birokrasi atau organisasi dalam implementasi UU Pesantren?

PPAK : Menurut saya, pemerintah telah berupaya memfasilitasi kami dalam upaya mengimplementasikan UU Pesantren. Struktur birokrasi pemerintah kabupaten Kebumen lumayan sederhana jadi menurut saya tidak berbelit-belit apabila kami harus melakukan sesuatu pengurusan, jadi sangat membantu kami.

2. Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Permasalahan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 37

Tanggal : 20 September 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

KPRT : Segegap unsur pengurus pondok dan dewan asatidz pasti ingin agar sarana dan prasarana di sini terpenuhi, akan tetapi selama ini yang kami rasakan masih sekedar saja atau sarana prasarana yang sederhana. Hal tersebut karena kami hanya menggunakan dana yang seadanya. Tapi kami akan berusaha dengan semaksimal mungkin agar apa yang kami rencanakan ke depannya terwujud seperti apa yang kami inginkan.

KPRT : “permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu kurangnya sistem informasi dan digitalisasi”.

b) Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 38

Tanggal : 20 September 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
SPAK : Sekretaris pondok pesantren

P : Bagaimana permasalahan perencanaan sarana prasarana di rapat di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

SPAK : “dengan biaya yang minimal tentu membuat perencanaan sarana prasarana kurang leluasa dalam pemenuhan kebutuhan yang memadai”.

2) Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah

Wawancara 39

Tanggal : 27 September 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian dalam manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

KPRT : Iya, dengan struktur organisasi yang ada, maka akan mempermudah untuk mencapai tujuan sarana dan prasarana pendidikan untuk kedepannya, akan tetapi struktur yang telah dibuat ini hanya sekedar baru di ucapkan saja dan belum ada berbentuk dokumentasi seperti struktur pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yang telah kami buat.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 40

Tanggal : 27 September 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPNH : Kepala pondok pesantren
GPNH : Guru/ustadz pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

KPNH : Dalam hal permasalahan pengorganisasian sarana prasarana, di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni terkadang terjadi perbedaan pendapat dalam pengorganisasian, tetapi dapat dicapai kesepakatan bersama, sehingga tidak sampai terjadi permasalahan.

GPNH : Adanya beberapa personal guru/ustadz yang merasa terbebani dengan pembagian tugas yang dimaksud dengan alasan bahwa beban mengajar sudah terlalu banyak, adanya ketidakpedulian personal terhadap tambahan tugas yang diberikan karena merasa yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sarana-prasarana adalah pemilik pesantren / ketua yayasan, bukan guru/ustadz apalagi santri.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 41

Tanggal : 27 September 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

PPAK : “di antaranya yaitu kurangnya ruang arsip sarana dan prasarana, terutama untuk menyimpan barang-barang atau peralatan yang dipakai untuk pembelajaran santri”.

3) Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 42

Tanggal : 04 Oktober 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
GPRT : Guru/ustadz pondok pesantren
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan dalam pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

GPRT : Kalau untuk belajar sehari-harinya seperti meja, kursi, papan tulis dan lain sebagainya *alhamdulillah* sudah bisa di manfaatkan, akan tetapi seperti alat teknologi informasi seperti komputer dan internet belum bisa dimanfaatkan secara optimal, dikarenakan kurangnya kualitas yang memadai.

KPRT : “permasalahan pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu kurangnya alat untuk mengetahui informasi terbaru”.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 43

Tanggal : 04 Oktober 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
SNPNH : Santri pondok pesantren
KPNH : Kepala pondok pesantren

- P : Apa permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?
- SNPNH : Pemanfaatan sarana dan prasarana di pondok ini memang sudah kami rasakan, hanya saja ada sarana dan prasarana yang belum bisa dimanfaatkan dengan baik karena kurangnya ruangan maupun sarana/peralatan/fasilitas pondok yang tidak berfungsi secara maksimal.
- KPNH : Permasalahan terkait pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di sini terjadi karena biaya yang kurang, maka sarana prasarana kurang maksimal, sehingga membutuhkan banyak waktu untuk mengumpulkan dana guna pembelian sarana prasarana yang menunjang pendidikan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 44

- Tanggal : 04 Oktober 2021
 Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
 P : Peneliti
 PPAK : Pimpinan pondok pesantren
 SPAK : Sekretaris pondok pesantren

- P : Apa permasalahan pelaksanaan sarana prasarana di pondok pesantren ini?
- PPAK : “Permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan antara lain yaitu kurangnya tenaga khusus ketika ada perbaikan/ rehab”.
- SPAK : “pelaksanaan proses manajemen sarana dan prasarana yang berkenaan dengan penghapusan belum dilaksanakan pihak pesantren”.

4) Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 45

- Tanggal : 11 Oktober 2021
 Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
 P : Peneliti
 KPRT : Kepala pondok pesantren

- P : Apa permasalahan pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

KPRT : “pondok kami memang telah mengadakan pengendalian atau monitoring dan evaluasi sarana dan prasarana pendidikan, namun demikian dapat dikatakan kurang baik”.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 46

Tanggal : 11 Oktober 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

KPNH : “di sini kekurangan tenaga untuk mengurus sarana dan prasarana, sehingga perawatan kurang maksimal”.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 47

Tanggal : 11 Oktober 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengendalian sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

PPAK : Permasalahan pengendalian sarana prasarana di pondok ini yaitu kurangnya pendapatan dari pada pengeluaran. Hal tersebut tentu kita ketahui bahwa jika dana memadai maka semua akan mudah dikendalikan. Akan tetapi, realitasnya kadang banyak santri yang tidak lancar dalam membayar, sehingga berdampak pada yang lain, termasuk dalam pengadaan sarana prasarana tentunya.

b. Permasalahan Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 48

Tanggal : 18 Oktober 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan perencanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

KPRT : Secara umum, perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sudah terlaksana, tetapi masih sederhana, dimana setiap tahun pimpinan mengevaluasi kondisi pendidik dan tenaga kependidikan dengan meminta laporan dari masing-masing unit kerja. Selanjutnya pimpinan merencanakan untuk mengantisipasi hal-hal yang berhubungan dengan pendidik dan tenaga kependidikan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 49

Tanggal : 18 Oktober 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan perencanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

KPNH : Perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum memperhatikan prinsip-prinsip manajemen. Di mana pemimpin hanya menyeleksi permohonan yang telah diajukan oleh pelamar dengan memperhatikan kecakapan pelamar untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 50

Tanggal : 18 Oktober 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan perencanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan?

PPAK : Permasalahan perencanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu ketika ada pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memahami

prinsip dan tujuan pendidikan pondok maka akan muncul permasalahan internal yang akan berdampak pada proses pembelajaran pondok.

2) Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 51

Tanggal : 25 Oktober 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen?

KPNH : Permasalahan pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu perlunya pertimbangan yang matang untuk pengorganisasian pendidik. Terutama dalam hal pembagian tugas kepada setiap personil pondok harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen, serta memperhatikan kompetensi orang tersebut.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 52

Tanggal : 25 Oktober 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan?

PPAK : Kami mengalami kesulitan dalam menentukan siapa yang hendak kami berikan amanah untuk mengemban tugas tertentu. Biasanya kami hanya memberikan tugas begitu saja namun belum memandang kompetensinya dan pengalamannya dalam melaksanakan tugas.

3) Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 53

Tanggal : 01 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan terkait pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

KPRT : *Inshaallah* dalam pelaksanaan SDM atau pendidikan dan tenaga kependidikan berjalan dengan baik. Kelemahan pasti ada, namun tidak menjadikan masalah yang signifikan. Jadi dapat kami katakan bahwa di sini tidak mengalami permasalahan terkait hal tersebut.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 54

Tanggal : 01 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

PPNH : "*insyaallah* pelaksanaan sudah 90% sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan".

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 55

Tanggal : 01 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan?

PPAK : Memang terdapat personil kami yang bukan dari alumni pondok pesantren, sehingga kami harus mengadaptasikan mereka agar terlebih dahulu tentang suasana pondok dan kehidupan di pondok. Selain itu, kami juga mengadakan pembinaan kepada semua SDM yang ada.

4) Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 56

Tanggal : 08 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

KPNH : “Permasalahan terkait evaluasi SDM / Tenaga Kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu terkadang pendidik tidak menghadiri rapat evaluasi.”

PPNH : Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pondok juga diketahui bahwa pengendalian SDM Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen belum terlaksana dengan rapi, terjadi masalah pada hubungan fungsi manajemen, hubungan satu fungsi dengan fungsi lainnya tidak berinteraksi secara sinergis. contoh misalnya perencanaan rekrutmen SDM (pengurus pondok pesantren) tidak terencana dengan baik pada akhirnya rekrutmen kepengurusan pun mengalami banyak kendala dalam menentukan dan memilih pengurus.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 57

Tanggal : 08 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan?

PPAK : Permasalahan pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu terkait dengan penguatan kinerja para SDM. Hal tersebut belum dilakukan secara optimal, sehingga berdampak pada

pengembangan kemampuan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang memuaskan.

c. Permasalahan Pengelolaan Pembiayaan

1) Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 58

Tanggal : 15 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPRT : Pimpinan pondok pesantren
BPRT : Bendahara pondok pesantren

P : Apa permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : Perencanaan pembiayaan pondok pesantren dilakukan setiap setahun sekali yang dilakukan di awal tahun, awal anggaran dihitung bulan juli. Akan tetapi, pada pelaksanaannya sering terjadi perubahan rencana, karena ketidakstabilan keuangan pondok.

BPRT : Faktor penghambat dari ketidakstabilan keuangan pondok pesantren yaitu dikarenakan keterlambatan wali siswa/santri dalam membayar biaya pendidikan, karena pembiayaan berasal dari wali santri/siswa.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 59

Tanggal : 15 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPNH : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPNH : Setelah sumber dana sudah ditentukan selanjutnya menentukan rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Perencanaan yang dibuat oleh Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen belum sepenuhnya tersusun sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan. Hal ini dikarenakan pondok pesantren hanya melakukan dua kegiatan saja dalam perencanaan yaitu memilih program,

identifikasi dan pengerahan sumber daya yang ada saja.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 60

Tanggal : 15 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : Di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan tidak ada surat keputusan (SK) ataupun standar operasional prosedur (SOP) terkait dengan perencanaan pembiayaan pendidikan, karena yang ada di pondok kami itu lebih ke pelaksanaan tanpa biasa menunggu perintah, karena birokrasi di pondok tidak seperti birokrasi di pemerintahan.

2) Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 61

Tanggal : 22 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPRT : “Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak mengalami permasalahan terkait pengorganisasian pembiayaan. Kami membagi tugas dalam hal keuangan, ada ketua, sekretaris, dan bendahara. Kemudian dalam hal penggunaan biaya, maka kami memperhatikan skala prioritas. Namun demikian, memang kadang mengalami hambatan keuangan, terutama jika dari santri kurang lancar dalam melakukan pembayaran”.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 62

Tanggal : 22 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPNH : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?
KPNH : “Permasalahan pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruti yaitu terkadang terjadi perbedaan pendapat dalam pengorganisasian, tetapi dapat dicapai kesepakatan bersama”.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

Wawancara 63

Tanggal : 22 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?
PPAK : “Permasalahan pengorganisasian pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu pondok yang terkadang wali santri tidak memahami sistem administrasi pembiayaan pondok”.

3) Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 64

Tanggal : 29 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Apa permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?
KPRT : Pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren belum sepenuhnya sesuai dengan teori yang ada, masih banyak program yang direncanakan belum terealisasi dengan baik, dan penerimaan keuangan belum bisa sesuai dengan target yang diinginkan. Selanjutnya, permasalahan pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu terkadang pengeluaran lebih besar dibandingkan pemasukan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 65

Tanggal : 29 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
BPNH : Bendahara pondok pesantren

P : Apa permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

BPNH : “Permasalahan pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni yaitu mengenai waktu dan biaya. Di sini biasanya kekurangan di gaji guru/ustadz dan tenaga kependidikan lainnya, karena yang paling besar dari pengeluaran yang lain. Kalau seumpama nanti sudah bisa mandiri ya dua tahun inilah, semoga bisa dibenahi, semoga unit-unit usaha kami semakin maju, sehingga tidak akan terjadi permasalahan pembiayaan pendidikan”.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 66

Tanggal : 29 November 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren
BPAK : Bendahara pondok pesantren

P : Apa permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : “Permasalahan pelaksanaan pembiayaan di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan yaitu wali santri yang tidak tepat waktu membayar akan menghambat pelaksanaan pembiayaan pendidikan”.

BPAK : Kita selama ini dalam masalah pembiayaan selalu menyesuaikan program dengan kondisi yang sedang berkembang. Kita rencanakan segala sesuatu halnya, kemudian setelah benar-benar terantisipasi segala sesuatunya kita laksanakan sesuai dengan rencana tersebut. Namun, pemenuhan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan disini tidak sepenuhnya mendapat bantuan dari pemerintah. Kami tidak selalu mengandalkan bantuan dari pemerintah dan orang tua. Kalau hanya mengandalkan bantuan itu saja, ya pastinya tidak akan cukup. Untuk itu, ada strategi dan usaha lain yang kami lakukan untuk

menggal atau mencari dana untuk penyelenggaraan pendidikan.

4) Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 67

Tanggal : 06 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
BPAK : Bendahara pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengendalian pembiayaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

BPRT : Pembukuan keuangan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren belum sepenuhnya menggunakan komputerisasi, tetapi masih beberapa laporan yang ditulis dengan tangan, dikarenakan begitu banyaknya laporan yang keuangan yang ada sehingga bendahara belum sempat atau mampu untuk mengetiknya di komputer, dan tenaga bendahara di yayasan hanya satu, sehingga tidak maksimal dalam pembukuan keuangan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 68

Tanggal : 06 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPNH : Pimpinan pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPNH : “Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen tidak mengalami permasalahan terkait pengendalian pembiayaan. Hanya saja memang kadang monitoring dan evaluasi tidak dilakukan secara berkala”.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 69

Tanggal : 06 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti

BPAK : Bendahara pondok pesantren

P : Apa permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

BPAK : “Pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan tidak mengalami permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan. Hal tersebut karena pimpinan selalu melakukan pengawasan dan evaluasi terkait dengan penggunaan dana. Kemudian keuangan dari bendahara juga selalu dilaporkan ke pimpinan pondok dan yayasan”.

3. Strategi Penyelesaian Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 70

Tanggal : 13 Desember 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren?

PPRT : “Untuk mengatasi permasalahan perencanaan sarana prasarana pendidikan yang ada, pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren tidak hanya mengandalkan bantuan dari orang lain, namun sebisa mungkin secara mandiri”.

KPRT : Untuk mengatasi permasalahan perencanaan sarana prasarana yang seadanya, maka kami berusaha untuk memenuhi semua sarana prasarana yang ada. Kurangnya dana untuk sarana prasarana selalu kami upayakan melalui berbagai cara. Kami akan berusaha dengan semaksimal mungkin agar apa yang kami rencanakan ke depannya terwujud seperti apa yang kami inginkan. Sarana prasarana yang ada kita optimalkan pemanfaatannya, sembari kita mencari sumber dana lain dan mengumpulkan dana

tersebut untuk pemenuhan sarana prasarana yang lebih baik.

KPRT : “untuk mengatasi permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu pihak pondok selalu mencari informasi dari luar, dengan memanfaatkan internet / wifi yang ada”.

PPRT : Bagaimana Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan memperbaiki sarana prasarana yang rusak, mengganti sarana prasarana yang tidak bisa diperbaiki, dan melengkapi sarana prasarana yang belum ada. Adapun terkait dengan sumber dana, pondok pesantren berupaya untuk mandiri, mengumpulkan dana melalui unit usaha yang dimiliki. Jadi mereka harus mengumpulkan dana dalam beberapa waktu, sehingga terkumpul dana yang dapat mencukupi untuk pembangunan ruang belajar. Untuk mengatasi perencanaan sarana prasarana pendidikan yang tidak terstruktur, maka pihak pondok mengadakan rapat awal tahun untuk membahas segala macam problem yang ada di pondok, untuk dibahas bersama dengan SDM pondok.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 71

Tanggal : 13 Desember 2021

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

PPNH : Pondok pesantren hanya mendata tentang sarana prasarana yang perlu diperbaiki, diganti, atau dilengkapi. Hal tersebut karena pondok telah mempecaayakan kepada personil pondok untuk perawatan dan pemanfaatan sarana prasarana dengan baik. Jadi, kendatipun tidak secara tertulis perencanaan sarana prasarana itu didokumentasikan, namun pertanggung-jawabannya jelas ditangani oleh SDM atau tenaga kependidikan pondok.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 72

Tanggal : 13 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
SPAK : Sekretaris pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan sarana prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan?

SPAK : “dengan biaya yang minimal tentu kami harus mengupayakan bahwa dana tersebut bisa merata dan sesuai kebutuhan dengan memperhatikan skala prioritas”.

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 72

Tanggal : 20 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

KPRT : Iya, kami akan segera membuat dokumentasi seperti struktur pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, jadi agar berbentuk seperti bagan struktur organisasi struktural pondok pesantren.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 73

Tanggal : 20 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PSPRT : Pengelola sarpras pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

PSPRT : Kami menyadari, bahwa koordinasi merupakan hal yang penting agar tercipta suasana dan kerjasama yang harmonis. Namun demikian kami juga

menyadari, bahwa dalam organisasi pesantren ini tentu ada yang tidak sepaham antar satu individu dengan yang lainnya. Untuk itu, kami berusaha menciptakan koordinasi yang baik agar terhindar dari konflik antar staf ataupun ketidakacuhan terhadap tugas dan tanggung jawab. Karenanya setiap bulan kami melakukan evaluasi, baik internal jenjang pendidikan maupun evaluasi umum untuk menumbuhkan kepedulian setiap warga pesantren.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 74

Tanggal : 20 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PSPAK : Pengelola sarpras pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

PSPAK : Di antara strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan melakukan penambahan sarana prasarana serta penambahan personil/pekerja yang menangani sarpras tersebut di pondok pesantren. Selanjutnya, terkait dengan penyimpanan sarana atau peralatan pendidikan, maka pondok menyekat ruangan kantor untuk menyimpan sarana / barang-barang / peralatan yang dipakai untuk pembelajaran santri. Kemudian juga memanfaatkan beberapa lemari untuk menyimpan arsip pondok. Hal tersebut dilakukan untuk mengatasi permasalahan kurangnya ruang arsip dan sarana prasarana”.

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 75

Tanggal : 28 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
GPRT : Guru/ustadz pondok pesantren
KPRT : Kepala pondok pesantren

- P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?
- GPRT : Kalau untuk belajar sehari-harinya seperti meja, kursi, papan tulis dan lain sebagainya *alhamdulillah* sudah bisa di manfaatkan secara optimal. Akan tetapi seperti alat teknologi informasi seperti komputer dan internet belum bisa dimanfaatkan secara optimal, dikarenakan kurangnya kualitas yang memadai. Solusinya paling kami bergiliran dalam hal pemakaian, sembari menunggu dana terkumpul dan membeli peralatan lagi.
- KPRT : “ya selain memperbaiki peralatan yang rusak untuk dimanfaatkan secara lebih lama, maka kami juga berusaha untuk melakukan pengadaan sarpras. Kemudian untuk mengatasi permasalahan kurangnya alat untuk mengetahui informasi terbaru solusinya kami selalu berkomunikasi dengan kemenag kabupaten dan mengandalkan bantuan pemerintah untuk sistem digitalisasi”.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 76

- Tanggal : 28 Desember 2021
 Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
 P : Peneliti
 SNPNH : Santri pondok pesantren
 KPNH : Kepala pondok pesantren

- P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?
- SNPNH : Pemanfaatan sarana dan prasarana di pondok ini memang sudah kami rasakan. Lalu berbicara tentang sarana prasarana yang memadai ya inilah kehidupan di pondok pesantren. Kami sudah terbiasa hidup sederhana, makan dan minum sederhana. Soal sarana prasarana, fasilitas, dan peralatan ya bisa dibilang belum memadai, namun kami selalu bersyukur.
- KPNH : Permasalahan terkait pelaksanaan sarana prasarana pendidikan di sini terjadi karena biaya yang kurang, lalu sarana prasarana kurang maksimal. Solusinya ya kami membutuhkan waktu untuk mengumpulkan dana, kami harus bersabar, sehingga kami bisa memenuhi sarana prasarana yang memadai.

Kemudian soal biaya yang kurang, solusinya kami nabung dulu, dan mencari sumber dana lain, dari unit usaha pondok, dan jika ada bantuan dari luar ya bisa kita gunakan, misal dari pemerintah kabupaten.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 77

Tanggal : 28 Desember 2021
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

PPAK : “pelaksanaan proses manajemen sarana dan prasarana yang berkenaan dengan penghapusan belum dilaksanakan pihak pesantren. Namun solusinya pondok telah melakukan inventarisasi sarana prasarana yang ada”.

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 78

Tanggal : 03 Januari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

KPRT : “di pondok ini kami berusaha untuk memiliki rasa kekeluargaan dan saling menjaga satu sama lain. Istilahnya rasa memiliki dan rasa bertanggungjawab terhadap pondok pesantren itu ada. Jadi mungkin itu pengendalian sarana prasarana di sini”.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 79

Tanggal : 03 Januari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

KPNH : “di sini tidak memiliki permasalahan yang berrarti terkait pelaksanaan sarana prasarana. Adapun jika memang ada, maka dimusyawarahkan bersama untuk mencari solusi”.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 80

Tanggal : 03 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian sarana dan prasarana di pondok pesantren ini?

PPAK : Untuk mengatasi permasalahan pengendalian sarana prasarana di pondok ini, maka kami melakukan efisiensi dan optimalisasi pemanfaatan sarpras yang ada. RAPB pondok di rancang dan di gunakan sesuai anggaran. Hal tersebut tentu kita ketahui bahwa dengan dana yang terbatas maka kami mempunyai skala prioritas. Monitoring dan evaluasi sarpras juga kami lakukan.

b. Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 81

Tanggal : 10 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

KPRT : Secara umum, perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sudah terlaksana tetapi masih sederhana. Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok

pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren antara lain dengan membuat standar kinerja bagi para SDM atau tenaga kependidikan. Mereka merencanakan SDM atau tenaga kependidikan pondok yang semestinya dan profesional. Kemudian setelah membuat skema perencanaan itu, maka pondok berusaha untuk menjaga kualitas SDM atau tenaga kependidikan yang ada. Selanjutnya pimpinan merencanakan untuk mengantisipasi hal-hal yang berhubungan dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Jika kurang tenaga, maka melakukan rekrutmen, namun jika tidak, maka pimpinan melakukan pembinaan dan pelatihan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 82

Tanggal : 10 Januari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

KPRT : Perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen perlu memperhatikan prinsip-prinsip manajemen. Permasalahan yang terjadi di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dapat diatasi dengan strategi mencari SDM atau tenaga kependidikan yang sudah berpengalaman. Jadi tidak sembarangan orang dapat diterima sebagai pegawai di pondok ini. Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengutamakan alumni terlebih dahulu, baru jika tidak ada, maka baru dari pihak luar pondok. Hanya mereka yang kompeten dan siap mengabdikan ikhlas untuk agama Islam, maka dialah yang diterima.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 83

Tanggal : 10 Januari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu membuat perencanaan yang matang. Pondok pesantren ini membuat rencana skema kebutuhan pegawai dan analisis pekerjaan yang dibutuhkan. Kriteria yang dibutuhkan juga diklasifikasi sesuai kebutuhan. Kemudian baru mengadakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 84

Tanggal : 17 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

KPNH : Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen yaitu melakukan rapat pertimbangan dengan yayasan untuk memutuskan pengangkatan struktural pondok. Terutama dalam hal pembagian tugas kepada setiap personil pondok, maka dilakukan rapat untuk memusyawarahkan terlebih dahulu, serta memperhatikan kompetensi orang tersebut.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 85

Tanggal : 17 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : Kami mengadakan musyawarah dengan yayasan, untuk membahas pengangkatan struktural organisasi pondok pesantren. Biasanya kami hanya memberikan tugas begitu saja namun belum memandang kompetensinya dan pengalamannya dalam melaksanakan tugas. Namun solusinya ya kami memberikan pembinaan dan pelatihan-pelatihan, agar kompetensinya meningkat.

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 86

Tanggal : 24 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

PPNH : Pengembangan yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen berupa pelatihan dan pendidikan di berbagai bidang antara lain: manajemen, administrasi, ekonomi, dan media atau IPTEK, latihan dan pendidikan di tujukan untuk pengurus dan guru lama dan baru, dengan tujuan untuk pengurus dan guru lama yaitu guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun yang akan datang, sedangkan untuk pengurus dan guru baru agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya yang diberikan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 87

Tanggal : 24 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : “Kami rutin mengadakan pembinaan kepada semua SDM yang ada di pondok pesantren ini. Kami juga mengadakan *refreshing* kepesantrenan yang diadakan 2 x dalam 1 tahun. Dengan maksud untuk menyatukan visi dan misi bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang baik yang lulusan pesantren maupun non pesantren”.

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 88

Tanggal : 31 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?

KPRT : Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu melakukan seleksi ketat terhadap calon SDM atau tenaga kependidikan. Hal tersebut karena menyangkut ketersediaan SDM profesional. Pimpinan pondok senantiasa melakukan monitoring dan evaluasi terhadap SDM pondok. Pembinaan dan pelatihan juga dilakukan. Pondok pesantren memang belum bisa memberikan honor yang layak kepada para guru/ustadz, namun demikian pimpinan pondok mampu memotivasi para guru/ustadz tersebut untuk mengabdikan melayani para santri.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruri Kebumen

Wawancara 89

Tanggal : 31 Januari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPNH : Kepala pondok pesantren

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

- P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?
- KPNH : Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu menerapkan kedisiplinan para SDM pondok.
- PPNH : Pengendalian SDM pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dilakukan melalui rapat evaluasi bulanan dan akhir tahun.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 90

- Tanggal : 31 Januari 2022
- Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
- P : Peneliti
- PPAK : Kepala pondok pesantren

- P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM / tenaga kependidikan di pondok pesantren ini?
- PPAK : Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu meningkatkan kinerja para SDM. Melalui pembinaan, pelatihan, dan studi banding diharapkan kompetensi para SDM semakin meningkat. Setiap dua minggu sekali dilaksanakan rapat koordinasi dan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan yang ada didalamnya untuk mengetahui perkembangan dan hasil pembelajaran di pondok.

c. Pengelolaan Pembiayaan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 91

- Tanggal : 07 Februari 2022
- Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
- P : Peneliti
- PPRT : Kepala pondok pesantren
- BPRT : Bendahara pondok pesantren

- P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

- PPRT : Perencanaan pembiayaan pondok pesantren dilakukan setiap setahun sekali yang dilakukan di awal tahun. Kami memiliki banyak alternatif guna memberi solusi apabila mengalami kekurangan pembiayaan, terutama jika santri pembayarannya tidak lancar.
- BPRT : Untuk menghindari dan mengatasi permasalahan ketidakstabilan keuangan pondok pesantren yaitu dengan melakukan *saving*, jadi di sini kami menjaga sewaktu-waktu ada kebutuhan mendadak sudah punya dana bisa dipakai.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 92

- Tanggal : 07 Februari 2022
 Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
 P : Peneliti
 PPNH : Kepala pondok pesantren

- P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?
- PPNH : Setelah sumber dana sudah ditentukan selanjutnya menentukan rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Perencanaan yang dibuat oleh pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen menerapkan skala prioritas pada peningkatan kualitas pembelajaran dan juga pada pengembangan sarana prasarana pondok pesantren.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 93

- Tanggal : 07 Februari 2022
 Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
 P : Peneliti
 PPAK : Kepala pondok pesantren

- P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?
- PPAK : Perencanaan selalu menduduki posisi pertama dalam organisasi karena sebelum menentukan apa-apa pasti perencanaan yang akan dibahas terlebih dahulu. Dalam pendidikan juga perlu

memperhatikan perencanaan untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Strategi penyelesaian permasalahan perencanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan melakukan musyawarah bersama terkait anggaran pendapatan dan belanja pondok. Pada rapat dan diskusi bendahara, kepala diniyyah/madrasah/sekolah dan pimpinan pondok yang selanjutnya diputuskan bersama yayasan.

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 94

Tanggal : 14 Februari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPRT : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPRT : “Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu membagi tugas dalam hal keuangan, ada ketua, sekretaris, dan bendahara. Kemudian dalam hal penggunaan biaya, kami memperhatikan skala prioritas”.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 95

Tanggal : 14 Februari 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

KPNH : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

KPNH : “Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu mempertimbangkan senioritas dan kompetensi. Apabila terjadi perbedaan pendapat dalam

pengorganisasian, maka kami mengambil jalan musyawarah untuk mufakat”.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 96

Tanggal : 14 Februari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : “Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu menjaga kekompakan bersama. Sosialisasi tupoksi dan menjaga terjadinya timpang kerja. Semua sudah memiliki batasan atau tupoksi masing-masing yang perlu dipahami bersama. Terkait dengan wali santri, mereka diberikan sosialisasi dan dijelaskan secara langsung terhadap wali santri yang tidak memahami sistem administrasi pembiayaan di pondok ini.

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 97

Tanggal : 21 Februari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
KPRT : Kepala pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

KPRT : Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu menjaga komitmen dan optimisme untuk maju. Pelaksanaan yang kadang belum sesuai target bukan masalah yang berarti bagi pondok. Apabila ada kebutuhan yang mendesak, maka dilakukan dengan iuran mendadak bagi seluruh santri. Hal tersebut karena semua menjalin kebersamaan dan kekeluargaan. Kesederhanaan juga dijunjung bersama dalam kehidupan keseharian di pondok. Apabila ada

kekurangan biaya operasional, maka pihak pondok biasanya memberikan dana talangan terlebih dahulu”.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 98

Tanggal : 21 Februari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
BPNH : Bendahara pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

BPNH : “Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu menghemat penggunaan uang, dalam arti kami berusaha untuk *spending less, spending well, and spending wisely*. Di sini memang biasanya kekurangan untuk membayar gaji guru/ustadz dan tenaga kependidikan lainnya, namun itu semua bisa dimaklumi bersama, dan insyaallah para guru/ustadz mereka tidak banyak tuntutan, karena mereka memang niatnya mengabdikan dan berjuang untuk agama Islam. Selanjutnya, kami juga memiliki unit-unit usaha yang kami bangun untuk dapat membantu dalam mengatasi permasalahan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini”.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 99

Tanggal : 21 Februari 2022
Tempat : Ruang kantor pondok pesantren
P : Peneliti
PPAK : Pimpinan pondok pesantren
BPAK : Bendahara pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : Banyak orang mengambil kesimpulan bahwa fungsi manajemen pelaksanaan merupakan fungsi yang paling penting karena berhubungan dengan sumber daya manusia. Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan pembiayaan pendidikan

di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu menerapkan kedisiplinan aturan dalam pembayaran SPP bagi para santri. Kemudian juga dengan rapat dan diskusi bendahara, kepala diniyyah/madrasah/sekolah, pimpinan pondok dan yayasan untuk mencari solusi lebih lanjut.

BPAK : “Kami melaksanakan dan menggunakan anggaran itu sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya, dan sesuai kebutuhan yang ada. Kami tidak selalu mengandalkan bantuan dari pemerintah dan orang tua santri. Untuk itu, ada strategi dan usaha lain yang kami lakukan untuk menggali atau mencari dana untuk penyelenggaraan pendidikan. Kami memiliki beberapa unit usaha yang turut membantu perekonomian dan pembiayaan pondok pesantren ini”.

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Wawancara 100

Tanggal : 07 Maret 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

BPRT : Bendahara pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

BPRT : Pembukuan keuangan pondok pesantren Riyadlotuth Tolabah Buluspesantren ditulis dengan tangan kemudian diperiksa oleh pimpinan pondok sebagai laporan. Saya berusaha mencatat keuangan pondok secara sistematis agar mudah dibaca dan sebagai bahan pertanggung-jawaban kepada atasan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Wawancara 101

Tanggal : 07 Maret 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPNH : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPNH : Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen yaitu melakukan monitoring dan evaluasi penggunaan anggaran. Dari yayasan dan dari pimpinan pondok memeriksa pemanfaatan dana, dengan melihat buku arus kas masuk dan keluar. Kemudian bendahara juga membuat laporan secara sistematis dalam bentuk pembukuan. Kemudian juga rutin mengadakan rapat evaluasi, terutama apabila ada kegiatan tertentu di pondok pesantren.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Wawancara 102

Tanggal : 07 Maret 2022

Tempat : Ruang kantor pondok pesantren

P : Peneliti

PPAK : Pimpinan pondok pesantren

P : Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren ini?

PPAK : Strategi penyelesaian permasalahan pengendalian pembiayaan pendidikan di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan yaitu dengan selalu melakukan pengawasan dan evaluasi terkait dengan penggunaan dana. Kemudian keuangan dari bendahara juga selalu dilaporkan ke pimpinan pondok dan yayasan melalui laporan rutin bulanan. Pengeluaran sesuai kebutuhan, menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi.

Lampiran 3. TRANSKRIP HASIL OBSERVASI

A. Deskripsi Data

--

B. Deskripsi Setting Penelitian

1. Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Buluspesantren

--

2. Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

3. Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang

--

C. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

a. Komunikasi

--

b. Sumber Daya

1) Sarana dan Prasarana

a) Perencanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

--

b) Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 1

Tanggal: 21 Juni 2021

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bahwa pengadaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren diadakan melalui sumber dana dari SPP, daftar ulang santri, bantuan pemerintah, pengadaan juga dilakukan dengan pembelian dan produksi sendiri, peneliti melihat bahwa ada meja panjang yang mereka membuat sendiri serta tong sampah yang ada di pondok

pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren. Jika pengadaan tersebut kecil, maka yang akan membantu dalam pengadaan ini yaitu para santri dengan cara iuran. Dan untuk pengadaan alat media pembelajaran belum diadakan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Observasi 2

Tanggal: 21 Juni 2021

Terkait dengan pengorganisasian sarana dan prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, pada saat peneliti melakukan kunjungan ke pimpinan pesantren ini, peneliti disambut dengan ramah dan dipersilahkan masuk ke ruangnya. Ketika peneliti berada di ruangan pimpinan pesantren, peneliti menemukan struktur organisasi pesantren yang terpampang di dinding ruangan.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c) Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 3

Tanggal: 21 Juni 2021

Menurut hasil observasi yang peneliti lakukan, pengarahan yang dilakukan oleh ketua sarpras memang benar-benar dilakukan.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Observasi 4

Tanggal: 28 Juni 2021

Berdasarkan hasil observasi yang penulis dapatkan pada pesantren ini, penulis mendapat kesempatan untuk berkeliling dan melihat secara langsung kondisi fisik pesantren secara menyeluruh. Peneliti menemukan bahwa salah satu upaya untuk memelihara dan merawat sarana prasarana adalah dengan menempelkan himbauan-himbauan dan peraturan secara tertulis pada tempat-tempat strategis, mencantumkan petunjuk penggunaan pada perangkat IT dan sejenisnya, juga mencantumkan kode inventaris sarana dan prasarana pesantren.

Observasi 5

Tanggal: 28 Juni 2021

Peneliti juga melihat kondisi lingkungan pesantren pada umumnya bersih dan rapi, halaman sekolah indah, rindang, hijau karena banyak tanaman dan pohon, tersedia banyak tong sampah di setiap titik (tempat-tempat strategis). Kantin memiliki tempat

makan minum untuk santri yang cukup luas, tersedia meja kursi yang memadai. Kondisi ruangan secara umum bersih, nyaman dan dilengkapi dengan fasilitas yang cukup. Untuk gudang dan peralatan laboratorium kurang tertata dengan rapi. Toilet guru, siswa jumlahnya cukup dimana terpisah antara laki-laki dan perempuan. Penerangan dan ventilasi ruangan tersedia, namun lingkungan sekolah belum bebas dari asap rokok. Masih terlihat guru-guru yang merokok di area pesantren dan di depan para santri.

d) Pengendalian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 6

Tanggal: 05 Juli 2021

Menurut hasil observasi peneliti ketua sarpras memang mengawasi para jajarannya dan para santri agar selalu merawat sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Observasi 7

Tanggal: 05 Juli 2021

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa: (a) pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana dengan penanganan yang berbeda antara sarana pendidikan dengan prasarana pendidikan. (b) pemeliharaan lingkungan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen utamanya adalah menjaga kebersihan dan kelayakan sarana dan prasarana. (c) sarana dan prasarana di laboratorium pemeliharaan dilakukan secara berkala dengan melakukan pengecekan pada kabel, *hardware* dan *software* komputer. (d) pemeliharaan sarana pesantren menjadi tanggung jawab masing-masing penanggung jawab ruang kerja dan penanggung jawab kelas.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Observasi 8

Tanggal: 05 Juli 2021

Berdasarkan hasil pengamatan yang berkaitan dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang unsur-unsur internal yang terlibat dalam pengawasan manajemen sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, maka dapat disimpulkan, bahwa keterlibatan unsur-unsur internal dalam pengawasan sarana-prasarana sangat diperhatikan. Staf yayasan dan pimpinan pesantren melakukan monitoring dan pengawasan terhadap pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada. Sementara

yang lain melakukan monitoring dan pengawasan terhadap organisasi dan bidang yang berada di bawahnya seperti pembantu kepala madrasah.

2) SDM / Tenaga Kependidikan

a) Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

b) Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c) Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

d) Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Pembiayaan

a) Perencanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

b) Pengorganisasian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Observasi 9

Tanggal: 16 Agustus 2021

Berdasarkan hasil observasi juga terlihat bahwa pengorganisasian pembiayaan pendidikan telah dilakukan. Di mana struktur organisasi terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara. Masing-masing memiliki tupoksi yang telah diatur oleh lembaga guna melaksanakan kegiatannya.

c) Pelaksanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

d) Pengendalian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c. Disposisi / Sikap

--

d. Struktur Birokrasi

--

2. Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Permasalahan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 10

Tanggal: 20 September 2021

Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwa di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih kekurangan sarana dan prasarana yang mana pada tahun ini jumlah santri yang mendaftar meningkat, sehingga perencanaan di awal tahun ini membutuhkan seperti asrama, ruang belajar, meja, serta kursi.

b) Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah

Observasi 11

Tanggal: 27 September 2021

Menurut hasil observasi peneliti pengorganisasian memang sudah ada, akan tetapi untuk dokumentasi belum ada karena masih dalam ucapan saja, dan saya melihat memang belum ada berbentuk dokumentasi baik di dalam ruangan kantor dan lain sebagainya.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Observasi 12

Tanggal: 04 Oktober 2021

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa pemanfaatan/pemakaian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini sudah dimanfaatkan dan dirasakan oleh santri dan majlis guru/ustadz, akan tetapi belum dimanfaatkan dengan baik karena keterbatasan atau masih minimnya sarana dan prasarana yang ada.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 13

Tanggal: 11 Oktober 2021

Pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bersifat kondisional dan tidak ada pemeliharaan berkala yang mana jika ada ada kerusakan

maka langsung diperbaiki, untuk pemeliharaan sarpras itu memang benar-benar dirawat dan dijaga dan untuk pemeliharaan rutin sehari-harinya itu dilakukan dengan membuat jadwal piket dengan seperti itu santri akan bertanggung jawab untuk memelihara dengan baik sarana dan prasarana yang ada. Akan tetapi, peneliti melihat kurangnya pemeliharaan sehingga masih ada sarana dan prasarana kurang terawat.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Observasi 14

Tanggal: 11 Oktober 2021

Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana dengan penanganan pemeliharaan lingkungan pondok, utamanya adalah menjaga kebersihan dan kelayakan sarana dan prasarana.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Observasi 15

Tanggal: 11 Oktober 2021

Sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan ternyata tidak seluruhnya terawat. Ada beberapa sarana dan prasana yang tak terawat dan tampak kurang bersih. Sarana dan prasarana yang tidak terawat diantaranya toilet, dapur dan asrama santri, sedangkan sarana dan prasarana yang terawat dan tampak bersih diantaranya rumah pimpinan pondok pesantren, masjid dan majelis. Dalam satu lingkungan yang sama ternyata ada perbedaan perawatan sarana dan prasarana padahal jadwal piket telah dibuat dan tidak ada perbedaan dalam pelaksanaan piket.

b. Permasalahan Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 16

Tanggal: 01 November 2021

Permasalahan yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren dapat diatasi dengan komitmen bersama untuk belajar dan terus belajar menuju yang lebih baik. Sebagaimana dari hasil observasi ketika peneliti di sana, terlihat bahwa semua warga pondok bahu membahu bersama menjaga keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kenyamanan lingkungan pondok.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 17

Tanggal: 08 November 2021

Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren sejauh ini tidak mengalami permasalahan terkait pengendalian SDM / tenaga kependidikan. Keadaan sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren saat ini telah mengikuti tahapan pelatihan dan rekrutmen. Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian diketahui informasi bahwa, secara umum pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih menghadapi kendala yang serius menyangkut ketersediaan SDM profesional dan penerapan manajemen yang pada umumnya masih konvensional. Hal ini misalnya tiada pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru/ustadz dan staf administrasi, tidak adanya transparansi sumber-sumber keuangan belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan, dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja yang tidak sesuai dengan aturan baku organisasi. Selanjutnya, kiai juga masih merupakan figur sentral dalam penentuan kebijakan pendidikan pesantren, rekrutmen guru/ustadz, pengembangan akademik, *reward system*, bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang baku, dan penyelenggaraan pendidikan seringkali tanpa perencanaan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c. Permasalahan Pengelolaan Pembiayaan

1) Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

-

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

--

3) Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

3. Strategi Penyelesaian Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 18

Tanggal: 13 Desember 2021

Dalam praktiknya, perencanaan sarana prasarana tersebut tidak tertulis. Namun keberadaannya sangat diperhatikan oleh semua warga pondok pesantren. Hal tersebut terlihat dari sarana prasarana yang cukup terawat dengan baik. Berdasarkan hasil

observasi, diketahui bahwa di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren memang masih kekurangan sarana dan prasarana yang mana pada tahun ini jumlah santri yang mendaftar meningkat, sehingga perencanaan di awal tahun ini membutuhkan seperti asrama, ruang belajar, meja, serta kursi. Namun hal itu semua dapat diatasi dengan berbagai cara, misalnya membuat sarana pendidikan secara mandiri, maupun memanfaatkan ruang lain untuk dioptimalkan.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 19

Tanggal: 20 Desember 2021

Pengorganisasian memang sudah ada, akan tetapi untuk Dokumentasi belum ada karena masih dalam ucapan saja, dan saya melihat memang belum ada berbentuk dokumentasi baik di dalam ruangan kantor dan lain sebagainya. Akan tetapi, pihak pondok memiliki surat SK secara tertulis dan juga tertulis di buku panduan warga pondok pesantren.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Observasi 20

Tanggal: 28 Desember 2021

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa pemanfaatan/pemakaian sarana dan prasarana di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen ini sudah dimanfaatkan dan dirasakan oleh santri dan majlis guru/ustadz. Pemanfaatannya begitu optimal dan seefisien mungkin. Dengan keterbatasan atau masih minimnya sarana dan prasarana yang ada mereka saling menjaga dan hidup damai sejahtera bersama, menjaga kekompakan dan menjalin kebahagiaan dalam kebersahaan.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Observasi 21

Tanggal: 28 Desember 2021

Langkah lain yang dilakukan oleh pimpinan pesantren untuk meningkatkan mutu pendidikan santri adalah melalui peningkatan pemanfaatan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini dan mendorong guru untuk menguasainya. Pihak pengelola sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan sendiri dalam hal ini juga turut memberikan fasilitas dengan membuat kebijakan yang mendukung akan perkembangan teknologi ini dengan langkah pengadaan laboratorium komputer. Sedangkan untuk pembayaran finansial, para santri harus di muka/pas pendaftaran/registrasi santri baru (Hasil observasi di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, tanggal 28 Desember 2021).

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 22

Tanggal: 03 Januari 2021

Pemeliharaan sarana dan prasarana di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren bersifat kondisional dan tidak ada pemeliharaan berkala yang mana jika ada ada kerusakan maka langsung diperbaiki, untuk pemeliharaan sarpras itu memang benar-benar dirawat dan dijaga dan untuk pemeliharaan rutin sehari-harinya itu dilakukan dengan membuat jadwal piket dengan seperti itu santri akan bertanggung jawab untuk memelihara dengan baik sarana dan prasarana yang ada. Untuk pemeliharaan sarana prasarana menjadi tanggung-jawab bersama warga pondok, sehingga mereka semua memiliki tanggung jawab dalam menjaga sarana prasarana yang ada di pondok pesantren.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Observasi 23

Tanggal: 03 Januari 2021

Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana dengan penanganan pemeliharaan lingkungan pondok, utamanya adalah menjaga kebersihan dan kelayakan sarana dan prasarana.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Observasi 24

Tanggal: 03 Januari 2021

Sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan ternyata tidak seluruhnya terawat. Ada beberapa sarana dan prasana yang tak terawat dan tampak kurang bersih. Untuk mengatasi hal tersebut, maka pondok menyerahkan semua itu kepada warga pondok, artinya mereka semua diberi tanggung

jawab bersama untuk menjaga kebersihan dan kenyamanan lingkungan pondok. Jadi tidak hanya mengandalkan staf kebersihan, namun para santri dan para ustadz juga berkewajiban untuk memelihara kebersihan pondok pesantren mereka.

b. Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Observasi 25

Tanggal: 24 Januari 2021

Strategi penyelesaian permasalahan pelaksanaan SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu dengan komitmen bersama untuk belajar dan terus belajar menuju yang lebih baik. Sebagaimana dari hasil observasi ketika peneliti di sana, terlihat bahwa semua warga pondok bahu membahu bersama menjaga keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kenyamanan lingkungan pondok. Mereka terus memperbaiki diri dan belajar dari berbagai sumber.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Observasi 26

Tanggal: 24 Januari 2021

Selanjutnya upaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan kepada para santri juga terus dilakukan. Pimpinan pondok senantiasa

melakukan monitoring dan evaluasi terhadap para SDM atau tenaga kependidikan.

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c. Pengelolaan Pembiayaan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

Lampiran 4. TRANSKRIP HASIL DOKUMENTASI

A. Deskripsi Data

--

B. Deskripsi Setting Penelitian

1. Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Tanjungsari Buluspesantren

a. Sejarah Singkat

Dokumentasi 1

Tanggal: 02 Juni 2021

Awal kisah, ada sebuah dusun yang bernama Batil, desa Tanjungsari, kecamatan Buluspesantren. Kehidupan masyarakat desa itu sangat haus akan bimbingan atau ajaran agama. Di mana sebelum berdirinya pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah sudah berdiri sebuah masjid yang belum ada imamnya.

Pada waktu itu, ada seorang ulama yang pada masa mudanya telah menuntut ilmu agama di berbagai pondok pesantren, antara lain pondok pesantren Penanjung Kebumen, lalu pindah ke pondok pesantren Wonoyoso Kebumen, dan kemudian meneruskan *Ta'alum* ke pondok pesantren Karangglonggong Klirong Kebumen. Dia bernama KH. Abdullah Siddiq. Kemudian karena masyarakat dusun Batil sangat membutuhkan orang *'alim*, maka beliau dipanggil oleh gurunya yaitu KH. Jarir Glonggong untuk bermukim di Batil, sebab ada sebuah masjid yang belum ada imamnya, lalu beliau diperintahkan untuk mengurus masjid tersebut, karena permintaan seorang pemuka masyarakat yaitu H. Abdul Manan untuk dinikahkan dengan putrinya yaitu Ibu Nyai Siti Rembuni.

Setelah dinikahkan lantas diangkat menjadi imam masjid tersebut, setelah bermukim di Tanjungsari mereka dikaruniai beberapa anak, yaitu: (1) Kiai Mukhlas; (2) Siti Salamah; (3) Kiai Bahri Asy'ari; (4) Siti Mukhlisoh; (5) Junaedi; dan (6) Sofyan.

Adapun yang masih hidup tinggal dua yaitu Kiai Mukhlas & KH. Bahri Asy'ari. Lalu Kiai Mukhlas dan KH. Bahri Asy'ari dipondokkan di Tegalrejo Magelang, adapun Kiai Mukhlas mukim terlebih dahulu dan KH. Bahri Asy'ari pindah di pondok pesantren Ploso Mojo Kediri sampai tahun 1975, setelah itu beliau mukim dikarenakan ayahnya yang sudah berusia lanjut dan dirasa sudah cukup putranya untuk menimba ilmu.

Setelah mukim di rumah tidak lama kemudian ayahnya meninggal dunia pada hari Kamis bulan Rabi'ul Awwal tahun 1395 Hijriyah. Setelah itu putra-putranya ditugaskan untuk melanjutkan perjuangan ayahnya. Kiai Mukhlas ditetapkan sebagai imam masjid dan KH. Bahri Asy'ari dipindahkan rumahnya dari semula sebelah utara masjid, kira-kira jarak 200 meter dari Masjid, tepat pada tanggal 15 Syawal 1395

Hijriyah atau 9 Agustus 1975 Masehi beliau mendirikan Majelis Ta'lim oleh anak-anak dari desa itu, dengan ridho Allah tahun demi tahun semakin bertambah santrinya.

Pada tahun 1984 Masehi sampai 1985 Masehi lantas mendirikan Pondok Pesantren yang pada waktu itu belum dinamai, baru setelah satu tahun kemudian menerima santri putra-putri dan pondok tersebut langsung diberi nama "Riyadlotuth Tholabah" dan sampai sekarang pondok masih diasuh oleh beliau sebagai Muasis pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah.

b. Visi dan Misi

Dokumentasi 2

Tanggal: 02 Juni 2021

1) Visi

Visi pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah yaitu: "Terdidiknya para santri menjadi mukmin, muslim dan muhsin yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas dan aktif berfikir".

2) Misi

Misi pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah yaitu:

- a) Menanamkan dan meningkatkan kedisiplinan santri untuk melaksanakan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
- b) Menanamkan jiwa keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah diniyah, dan kemandirian dalam kehidupan sehari-hari.
- c) Mendidik dan mengantarkan santri untuk mampu mengenal jati diri dan lingkungannya serta mempunyai motivasi dan kemampuan untuk mengembangkan diri sesuai dengan pilihan hidupnya.
- d) Mendidik dan mempersiapkan santri untuk menjadi manusia mandiri dan berkhidmad kepada masyarakat, agama, nusa dan bangsa.

2. Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

a. Sejarah Singkat

Dokumentasi 3

Tanggal: 02 Juni 2021

Pondok pesantren "Nurul Hidayah" (PPNH) adalah salah satu diantara sekian banyak nama pondok pesantren yang tercatat di kabupaten Kebumen, pondok pesantren "Nurul Hidayah" terletak di desa Bandungsruni, Rt. 04 Rw. 02 kecamatan Kebumen kabupaten Kebumen, Propinsi Jawa Tengah. Secara resmi pondok pesantren Nurul Hidayah berdiri sejak tahun 1992 Masehi. yang didirikan oleh beliau KH. Kholawi. Atas dasar rasa tanggung jawab sosial kemasyarakatan serta dukungan masyarakat setempat yang berfikir jauh tentang pentingnya sebuah lembaga pendidikan agama sesuai dengan syariat Islam yang berhaluan *Ahlussunah Wal Jama'ah* dengan sistem salafiyah.

b. Visi dan Misi

Dokumentasi 4

Tanggal: 02 Juni 2021

Visi pondok pesantren Nurul Hidayah yaitu “terwujudnya pendidikan agama Islam yang berkualitas, sehingga mampu menjadi pusat unggulan dan pengembangan agama di masyarakat, dalam rangka pembentukan watak dan kepribadian santri serta penguasaan keterampilan dalam ilmu-ilmu keagamaan sebagai muslim yang taat dan bertanggung jawab.”

Misi pondok pesantren Nurul Hidayah yaitu: (1) mendidik santri agar menjadi generasi bangsa yang cerdas dan memiliki pengetahuan luas; (2) mendidik santri agar memiliki bekal keterampilan dalam hidup; (3) mendidik santri secara seimbang antara pengetahuan agama dan pengetahuan umum; (4) mendidik santri agar menjadi generasi yang memiliki aqidah yang kokoh serta berakhlak karimah.

c. Dasar dan Tujuan

Dokumentasi 5

Tanggal: 02 Juni 2021

Pondok pesantren Nurul Hidayah merupakan salah satu lembaga sosial keagamaan yang mana kehadirannya telah diakui sebagai sebuah lembaga pendidikan yang lebih memfokuskan pada bidang kajian *Tafaqquh Fiddin* serta sebagai wahana pencetak generasi-generasi muda penerus cita-cita pendahulu. Pondok pesantren ini mengembangkan kemampuan dasar santri menjadi muslim yang taat beribadah dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap nusa bangsa serta agama, terwujudnya lulusan madrasah diniyah yang berakhlauqul karimah, beretos kerja tinggi, berfikir kritis terhadap perkembangan peradaban Islam.

Adapun dasar tujuan didirikannya pendidikan pondok pesantren Nurul Hidayah adalah mengukuhkan Agama Allah SWT, *amar ma'ruf nahi munkar*, membentuk masyarakat muslim yang madani, mencerdaskan kehidupan bangsa dan membangun manusia seutuhnya (*baladun thoyyibatun warobbun ghofur*). Pondok pesantren ini berupaya mewujudkan lulusan yang berbudi pekerti mulia, kesadaran untuk mengamalkan nilai-nilai agama, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian yang benar dan mantap, mandiri, sederhana serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi juga sekaligus ikut berpartisipasi mensukseskan pembangunan nasioanal khususnya dalam bidang pendidikan.

Atas dasar itulah, maka pendidikan pesantren tersebut mempunyai *maqoshid* yang ingin dicapai, yaitu melahirkan generasi muslim yang bertaqwa, berpengetahuan yang tinggi, berakhaqul karimah. Tujuan pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah Bandungsruni Kebumen yaitu:

- 1) Membentuk dan mencetak serta mengembangkan generasi Islam yang beriman, bertaqwa kepada Allah SWT, berilmu, tangguh, terampil, mandiri, sederhana dan berakhlauqul karimah
- 2) Memberdayakan dan mengembangkan SDM dibidang keagamaan, pendidikan, ketrampilan, kebudayaan dan IPTEK

- 3) Amar ma'ruf nahi munkar dan menegakkan ajaran Islam dengan Berhaluan Ahlissunah Wal Jama'ah.

Walhasil, tercapainya tujuan pendidikan dan pembinaan pondok pesantren Nurul Hidayah tersebut dapat terlihat pada pola dan tingkah laku santri selama berada di lingkungan pondok pesantren serta pada kesemangatan dan motifasi dalam melaksanakan ajaran-ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari di tengah-tengah masyarakat.

d. Kegiatan Pondok Pesantren

Dokumentasi 6

Tanggal: 02 Juni 2021

Kegiatan pondok pesantren Nurul Hidayah terbagi menjadi dua bagian yaitu: (1) madrasah diniyah (intrakulikuler); dan (2) Kegiatan di luar madrasah mencakup antara lain bandongan, sorogan, dan lain-lain.

Kurikulum pondok pesantren mengacu pada kurikulum pesantren sendiri serta ditambah atau dipadukan dengan kurikulum Departemen Agama RI. Intrakurikuler merupakan kegiatan inti yang dilakukan dalam wadah madrasah diniyah dan keberadaan madrasah diniyah yang sangat berperan dalam memajukan pesantren.

Kegiatan madrasah diniyah Nurul Hidayah terbagi menjadi tiga tingkatan kelas antara lain:

- 1) Kelas Ibtida'

Kelas dilaksanakan dalam satu tahun dan merupakan kelas tingkatan pertama.

- 2) Kelas Tsanawi

Dilaksanakan dalam tiga tahun karena dalam kelas ini terdiri tiga bagian kelas yaitu:

- a) Kelas Tsanawi Tingkat satu (*As-Sabrowi*)
- b) Kelas Tsanawi Tingkat Dua (*Al-Jurumiyah*)
- c) Kelas Tsanawi Tingkat tiga (*Al-Imrithi*)

- 3) Kelas Aliyah

Kelas ini terbagi tiga bagian, yaitu

- a) Kelas Aliyah Tingkat Satu (*Al Fiah Awal*)
- b) Kelas Aliyah Tingkat Dua (*Al Fiih Tsani*)
- c) Kelas Aliyah Tingkat Tiga (*Balaghoh*)

Adapun waktu pelaksanaan proses belajar mengajar madrasah diniyah ini dilaksanakan setiap hari dimulai pukul 13.00 sampai dengan pukul 16.00 WIB, diteruskan dengan musyawarah pelajaran sesuai kelas masing-masing mulai pukul 20.00 sampai dengan selesai.

Setelah 'asar, setiap santri yang masih duduk dibangku madrasah *memuhafadhohkan* (hafalan) kitab pelajaran madrasah diniyah sesuai kelas masing-masing dan dua kali dalam satu minggu, yaitu hari Rabu dan Minggu hafalan tasrif bersama. Setelah itu, setiap santri diwajibkan untuk mengikuti kegiatan *bandongan* kitab kuning.

Setelah maghrib sorogan kitab kuning. Setelah subuh untuk santri kelas I *Ibtida'* dan kelas *Syabrowi* mengikuti pengajian alqur'an, kelas *Al-Jurumiyah* setoran hafalan. Kemudian untuk kelas *Al-Imrithi* ke atas

mengikuti pengajian kitab Bukhori Muslim yang sebelumnya yaitu setelah subuh mereka sudah setoran hafalan kitab.

Kemudian, ada yang unik di pesantren ini karena setelah usai kegiatan ba'da subuh kurang lebih pukul 7.30 sampai dengan pukul 12.00 WIB, santri diperkenankan berkerja ataupun belajar keterampilan di rumah kiai ataupun masyarakat sekitar. Hal ini mungkin faktor utamanya adalah karena di sekitar desa Bandungsruni banyak yang memproduksi songkok (peci Al-Fatih).

3. Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang

a. Sejarah Singkat

Dokumentasi 7

Tanggal: 02 Juni 2021

Yayasan Nurul Ihsan dalam sejarah berdirinya, tidak terlepas dari sejarah pondok pesantren Al-Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang, sehingga perkembangannya sampai saat ini. Pondok pesantren Al-Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang yang didirikan pada Tahun 1996 M oleh Al-Maghfurlah H. Moh. Sa'ad Noer, B.A., merupakan salah satu pondok pesantren di wilayah Kuwarasan bagian selatan. Sebagaimana keberadaan pondok pesantren Al-Kamal turut berperan dalam membina umat, menyiapkan kader-kader bangsa yang memiliki integritas wawasan dan ilmu dengan landasan iman dan taqwa yang mantap dan bersifat netral, baik dalam golongan NU maupun Muhammadiyah bersatu dalam satu tujuan.

Sepeninggal H. Moh. Sa'ad Noer, B.A. pada Tahun 1997, kepemimpinan Yayasan Nurul Ihsan dilanjutkan oleh putranya, yaitu Bpk. Ir. H.M. Yahya Fuad, S.E. sampai dengan tahun sekarang. Adapun perkembangan lembaga kependidikan yang ada di pondok pesantren Al-Kamal yang dipimpin oleh K.H. Hayat Ihsan yang merupakan putra keenam dari Al-Maghfurlah KH. Ihsan sebagai tokoh ulama pada waktu itu beliau almarhum KH. Ihsan Ismail juga sebagai orang tua dari Ibu Hj. Siti Nururrohmah (sesepuh yayasan) dan Kakek dari Bpk. Ir. H.M. Yahya Fuad, S.E. selaku Ketua Dewan Pembina Yayasan Nurul Ihsan saat ini. Cita-cita mendirikan pondok pesantren berawal dari almarhum KH. Ihsan Ismail yang dulu mondok di pondok pesantren Jampes Kediri Jawa Timur.

Ketika itu, setelah *muqim*/tamat, beliau mulai membeli tanah-tanah yang berada di utara dan timur masjid sekarang, namun cita-cita belum terwujud, beliau meninggal dunia. Do'a dan cita-cita beliau mendirikan pondok pesantren tetap dilanjutkan oleh Ibu Hj. Siti Shofiyah (Ibu Nyai H. Ihsan). Dari keprihatinan beliau yang ahli *zuhud walwaro*, pada suatu waktu Ibu Nyai berkata "besok di sini akan berdiri "Darul Islam" dari utara masjid sampai ujung timur akan berdiri bangunan-bangunan, tapi kalau saya sudah meninggal" dan seterusnya panjang sekali sejarahnya.

Sejarah almarhumah Ibu Hj. Siti Shofiyah di *selameti* (bahasa Jawa) yang ketiga tahun (1000 hari), tiba-tiba muncul keinginan kuat di

hati KH. Hayat Ihsan untuk mendirikan Pendidikan Islam di sini sesuai dengan cita-citanya ketika mondok di API Tegalrejo Magelang, MWI pondok pesantren Kebarongan, pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan pondok pesantren modern Gontor Ponorogo. Kemudian keinginan yang mulia itu oleh beliau KH. Hayat Ihsan diceritakan kepada Kakaknya, yakni beliau HM. Sa'ad Noer, BA. (alm). Dukungan yang sangat luar biasa kemudian membentuk pengurus yayasan yang diberi nama Nurul Ihsan dan nama pondok pesantren Al-Kamal. Adapun nama semua tingkatan yang ada di pondok pesantren Al-Kamal diberi nama Nururrohmah satu nama pemberian dari Allah SWT, karena nama tersebut terdengar (mendengarkan suara) di mushola waktu beliau KH. Hayat Ihsan sedang mujahadah malam.

Beliau HM. Sa'ad Noer, B.A., Ibu Hj. Siti Nururrohmah, Bpk. Ir. HM. Yahya Fuad, S.E. dan adik-adik beliau pengurus yayasan yang besar perjuangannya dalam menanggung jawabi dan melestarikan keberadaan pondok pesantren Al-Kamal yang tidak terhitung berapa banyak dana pribadi beliau-beliau yang tertanam, dalam pembelian tanah dan pembangunan pondok pesantren Al-Kamal.

Pada rintisan awal didirikan madrasah diniyah pada tahun 1987 yang santri-santrinya terdiri dari remaja masjid di lingkungan sekitar dengan jumlah santri 134 anak. Selanjutnya pada Tahun 1994 didirikan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ), Pengajian Ibu-ibu Uswatun Khasanah, pada tahun 196 didirikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Plus Nururrohmah dan madrasah diniyah serta sebagian santri tinggal di pondok dengan asrama sementara di ruang tamu rumah Bpk. KH. Hayat Ihsan sampai dengan dibangunnya asrama santri. Pada tahun 2002 didirikan pendidikan formal SMK Plus Nururrohmah dan pada tahun 2006 didirikan Madrasah Aliyah (MA) Plus Nururrohmah. Kemudian, agar keberadaan pondok pesantren dapat berkembang dengan lancar, maka dikelola oleh yayasan dengan nama Yayasan Nurul Ihsan yang diikrarkan pada hari Rabu, tanggal 29 November 1995 dengan Akta Notaris Ny. Sri Muryati, SH.

Selanjutnya, dengan adanya aturan baru, maka pada tanggal 28 Mei 2014 Akta Yayasan mengalami perubahan melalui Notaris Darmono, SH. yang beralamat di Jl. Kartini No.12 Telp/Fax (0287) 473003 Gombong Kebumen dengan Nomor: 123 Tanggal 28 Mei 2014 dengan disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM Nomor: AHU – 01994.50.10.2014 dengan nama Yayasan Nurul Ihsan Gombong yang beralamat di Jl. Stasiun No. 6 Gombong Telp. (0287) 471066 dengan Ketua Dewan Pembina Bpk. Ir. HM. Yahya Fuad, S.E.

b. Maksud dan Tujuan

Dokumentasi 8

Tanggal: 02 Juni 2021

Secara keseluruhan, pondok pesantren Al-Kamal Yayasan Nurul Ihsan Tambaksari Kuwarasan Gombong menempati tanah seluas ± 12.512 m², berlokasi di jalan Karangbolong No. 120/Km.10 Desa

Tambaksari RT 02 RW 04. Segenap penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pondok pesantren Al Kamal memiliki maksud dan tujuan, yaitu: (1) mencerdaskan kehidupan masyarakat dan bangsa melalui pembinaan dan pengembangan pondok pesantren; dan (2) mendidik dan membina masyarakat untuk menjadi manusia yang bertaqwa dan berpendidikan, terampil dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga mampu menunaikan tugas dan kewajiban dalam beragama, berbangsa dan bernegara secara Islami.

c. Usaha Yayasan

Dokumentasi 9

Tanggal: 02 Juni 2021

Untuk mencapai tujuan tersebut, yayasan menyelenggarakan da'wah Islamiyah melalui berbagai usaha, yaitu bidang pendidikan, bidang sosial, bidang ekonomi, dan bidang kesejahteraan masyarakat.

- 1) Dalam bidang pendidikan, amal usaha yang dibina dan dikembangkan antara lain:
 - a) Penyelenggaraan pondok pesantren putra-putri;
 - b) Pendidikan formal yang menggunakan kurikulum terpadu dari kemenag dan pondok pesantren MTs dan MA serta kurikulum diknas dan pondok SMK.
 - c) Membimbing santri memahami dan menghafal Al-Qur'an, mempelajari Nahwu Shorof melalui metode Tamyiz.
- 2) Dalam bidang sosial dan da'wah Islamiyah, amal usaha yang dibina dan dikembangkan antara lain:
 - a) Bidang sosial mengarah pada pelayanan dan pembinaan santri dan masyarakat, dalam bentuk pelayanan kesehatan santri bekerja sama dengan RSUD PKU Gombang, pemberian santunan pada fakir miskin.
 - b) Bidang da'wah Islamiyah pembinaan umat dan perkembangan syiar melalui majelis Ta'lim.
- 3) Dalam bidang ekonomi dan kesejahteraan pesantren, amal usaha yang dibina dan dikembangkan antara lain dalam bentuk koperasi, Baitul Mal wa Tanwil (BMT) Nururrohmah.

d. Lembaga-lembaga

Dokumentasi 10

Tanggal: 02 Juni 2021

Yayasan Nurul Ihsan sebagai penyelenggara pendidikan dalam bentuk pondok pesantren Al-Kamal antara lain:

- 1) Madrasah Diniyah (Madin)
Sebagai lembaga pendidikan khusus keagamaan yang didasarkan atas kebutuhan spiritual masyarakat, guna memperoleh dasar pendidikan Islam khususnya bagi santri yang tinggal di asrama, yang dikelola secara khusus.
- 2) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Plus
MTs Plus Nururrohmah pondok pesantren Al-Kamal merupakan lembaga pendidikan setingkat SMP, telah terakreditasi Amat Baik (A)

berdasarkan SK Kepala Kantor Kemenag provinsi Jawa Tengah, menggunakan kurikulum terpadu kepesantrenan.

3) Madrasah Aliyah (MA)

MA Plus Nururrohmah merupakan lembaga pendidikan setingkat SMA dengan jurusan IPS dan IPA, memadukan kurikulum kemenag dan pesantren, dengan harapan tiap santri memperoleh muatan terpadu.

4) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

SMK Plus Nururrohmah pondok pesantren Al-Kamal merupakan lembaga pendidikan yang bernaung di diknas dengan kurikulum terpadu pesantren memiliki 2 (dua) program keahlian, yaitu teknik mekanik otomotif, teknik kendaraan ringan, dan bisnis manajemen dengan jurusan marketing/pemasaran.

C. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan dan SDM Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021 berdasarkan Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

a. Komunikasi

--

b. Sumber Daya

1) Sarana dan Prasarana

a) Perencanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Dokumentasi 11

Tanggal: 14 Juni 2021

Berdasarkan studi dokumentasi yang peneliti lakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren, diketahui bahwa perencanaan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini dilakukan setiap awal tahun dengan cara melaksanakan rapat bersama, agar bisa menentukan bersama pengadaan apa saja yang ingin dilakukan terlebih dahulu pada setiap tahunnya, walaupun dalam pengadaannya membutuhkan waktu yang cukup lama.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Dokumentasi 12

Tanggal: 14 Juni 2021

Berkaitan dengan tahapan perencanaan sarana prasarana, dapat diketahui bahwa berdasarkan studi dokumen laporan rapat akhir tahun, ditemukan adanya rencana kegiatan dan anggaran pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen, dan diketahui bahwa perencanaan dalam pengadaan sarana dan prasarana pesantren dilakukan di setiap awal tahun.

Dokumentasi 13

Tanggal: 14 Juni 2021

Berdasarkan dokumen RAPB pondok, diketahui bahwa pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen memang mengalokasikan sebagian dana untuk keperluan pemenuhan sarana dan prasarana pondok. Hal ini merupakan wujud perhatian pondok untuk pemenuhan sarana prasarana yang memadai. Pengalokasian dana untuk peningkatan mutu lulusan dan pengadaan sarana dan prasarana telah dilakukan dengan baik.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

--

b) Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c) Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Dokumentasi 14

Tanggal: 28 Juni 2021

Berdasarkan hasil pengamatan dokumen proposal pengadaan barang atau sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, maka diketahui bahwa pengadaan barang dengan harga di atas Rp. 500.000, harus mendapat persetujuan dari pimpinan pesantren dan pihak yayasan. Sedangkan pengadaan barang dengan harga di bawah Rp. 500.000, cukup disetujui oleh pimpinan pesantren saja.

Dokumentasi 15

Tanggal: 28 Juni 2021

Dalam hal inventarisasi sarana dan prasarana pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan, peneliti melihat adanya pencatatan dan penyusunan daftar sarana dan prasana secara teratur ke dalam suatu daftar inventaris barang. Berdasarkan studi dokumen yang dilakukan penulis di ruangan staf bidang administrasi dan sarana dan prasarana madrasah, pesantren

hanya memiliki dokumen inventaris sarana dan prasarana yang berupa: (a) buku induk inventaris barang, berdasarkan urutan tanggal penerimaan atau pengadaan. (b) buku catatan barang non inventaris (barang habis pakai).

- d) Pengendalian Sarana dan Prasarana
 - (1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
--
 - (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
--
 - (3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan
--
- 2) SDM / Tenaga Kependidikan
 - a) Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan
 - (1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
--
 - (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
--
 - (3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan
--
 - b) Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan
 - (1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
Dokumentasi 16
Tanggal: 19 Juli 2021
Pembagian kerja yang dilakukan memanfaatkan sumber daya pengurus yang ada, sesuai jabatan masing-masing pengurus dan saling berkordinasi satu sama lain. Bagan organisasi formal yang digunakan adalah bentuk piramid, dimaksudkan agar mudah dipahami dan mempunyai filosofi bahwa bentuk lancip di atas dalam proses organisasi sumber daya manusia yang ada harus ada campur tangan tuhan, dan bawahnya mempunyai makna keseimbangan yaitu *hablu minannas* (berhubungan dengan manusia) dan *hablu minal 'alam* (hubungan dengan alam sekitar).
 - (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen
--
 - (3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan
--
 - c) Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan
 - (1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren
--
 - (2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Dokumentasi 17

Tanggal: 26 Juli 2021

Setelah diamati mulai dari awal sistem manajemen SDM yang sudah disusun begitu bagus ternyata kompensasi yang diberikan lembaga ini relatif rendah, terutama *bisyaroh* yang diberikan kepada guru/ustadz ponpes yaitu sebesar Rp. 5.000/jam, padahal menurut analisis peneliti banyak komponen yang belum terdani seperti: ATK, pemeliharaan, pengadaan belanja modal, *bisyaroh* pengurus.

d) Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Pembiayaan

a) Perencanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Dokumentasi 18

Tanggal: 09 Agustus 2021

Program perencanaan sistem pembiayaan pendidikan pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen dituangkan dalam bentuk penyusunan program baru yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

b) Pengorganisasian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Dokumentasi 19

Tanggal: 16 Agustus 2021

Proses pengorganisasian dalam menyusun RAPB diawali dengan pemerincian pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, dan monitoring. Mekanisme pengorganisasian pembiayaan pendidikan dimulai dari sumber dana itu sendiri. Kedua pengorganisasian sumber daya manusia yang mengelola dana tersebut. Dilihat dari struktur organisasi yang bertanggung jawab mengelola keuangan di pondok

pesantren Riyadlotuth Tolabah Buluspesantren adalah pimpinan pondok.

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Dokumentasi 20

Tanggal: 16 Agustus 2021

Pada pengelolaan keuangan pendidikan yang bertanggung jawab adalah bendahara pondok, sedangkan di tingkat yayasan yang bertanggung jawab adalah pimpinan yayasan, melalui bagian keuangan (bendahara) yayasan. Pada lembaga pengawas keuangan internal yang bertanggung jawab adalah pengawas yayasan, melalui kepala bidang keuangan yayasan, sedangkan eksternal adalah akuntan publik yang ditunjuk oleh yayasan.

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Dokumentasi 21

Tanggal: 16 Agustus 2021

Pengorganisasian pembiayaan pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan dilakukan melalui rapat bendahara, kepala diniyyah, pimpinan pondok dan yayasan untuk disepakati pembiayaannya dan kemudian dirapatkan bersama walisantri dan diputuskan pembiayaannya.

c) Pelaksanaan Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

d) Pengendalian Pembiayaan

(1) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

(2) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

(3) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c. Disposisi / Sikap

--

d. Struktur Birokrasi

--

2. Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Permasalahan Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Dokumentasi 22

Tanggal: 20 September 2021

Perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadhotut Tholabah Buluspesantren ini dalam praktiknya belum maksimal. Hal tersebut dikarenakan kurangnya dana. Jadi mereka harus mengumpulkan dana dalam beberapa waktu, sehingga terkumpul dana yang dapat mencukupi untuk pembangunan ruang belajar. Untuk perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren ini tidak terstruktur apa saja yang ingin direncanakan dikarenakan perencanaan tersebut melihat situasi dan kondisi pada setiap awal tahun.

b) Pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Dokumentasi 23

Tanggal: 20 September 2021

Secara umum, pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni tidak memiliki permasalahan terkait perencanaan sarana prasarana. Namun demikian, dalam hal perencanaan sarana prasarana, pihak pesantren belum mendokumentasikan kegiatan tersebut. Hal ini terlihat dari daftar hadir peserta rapat, gambar-gambar, dan catatan-cataan laporan hasil rapat. Ketika peneliti mengkonfirmasi temuan di atas kepada pihak pondok pesantren membenarkan hal ini.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

b. Permasalahan Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Dokumentasi 24

Tanggal: 18 Oktober 2021

Temuan peneliti menunjukkan bahwa perencanaan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren telah memperhatikan langkah-langkah dalam membuat perencanaan tetapi masih mengalami kelemahan. Dalam menyusun perencanaan ini pimpinan pondok pesantren sebagai penanggung jawab telah berkoordinasi dengan anggotanya. Dari dokumen-dokumen yang penulis dapatkan di lapangan dapat dilihat adanya pengarsipan yang cukup tetapi masih sederhana sebagai pedoman dalam penyusunan perencanaan berikutnya.

2) Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Dokumentasi 25

Tanggal: 25 Oktober 2021

Pengorganisasian merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, maka pada bagian *organizing* dalam MSDM pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren harus benar-benar melengkapi sesuai dengan teori yang ada. Namun demikian, dalam praktiknya sistem pengorganisasian yang dilakukan pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren masih perlu adanya pengembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut karena dari hasil penelitian didapati informasi bahwa pengorganisasian di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren baru pada bagian organisasi sebagai struktur (desain organisasi) yang di antaranya adalah pembagian tugas. Pengorganisasian masih perlu

dilengkapi dengan tupoksi yang jelas, sehingga setiap personil pondok memahami perannya masing-masing.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Dokumentasi 26

Tanggal: 01 November 2021

Berdasarkan hasil dokumentasi juga dapat diketahui bahwa personil pondok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen mengadakan upaya peningkatan kompetensi dengan mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan diri, seperti pelatihan-pelatihan dan sebagainya.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

b. Permasalahan Pengelolaan Pembiayaan

1) Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan

--

3) Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3. Strategi Penyelesaian Permasalahan Sarana Prasarana, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Pembiayaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019

a. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Dokumentasi 27

Tanggal: 13 Desember 2021

Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni tidak memiliki permasalahan yang signifikan terkait perencanaan sarana prasarana. Terkait dengan perencanaan, pondok melakukan musyawarah untuk mencari jalan keluar dari berbagai masalah yang ada. Namun demikian, dalam hal perencanaan sarana prasarana, pihak pesantren belum mendokumentasikan kegiatan tersebut. Hal ini terlihat dari daftar hadir peserta rapat, gambar-gambar, dan catatan-cataan laporan hasil rapat.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Sarana dan Prasarana

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

b. Pengelolaan SDM / Tenaga Kependidikan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

Dokumentasi 28

Tanggal: 17 Januari 2021

Strategi penyelesaian permasalahan pengorganisasian SDM atau pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren yaitu membuat bagan struktur (desain organisasi) yang berisi juga tentang tupoksinya secara jelas.

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian SDM / Tenaga Kependidikan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

Dokumentasi 29

Tanggal: 31 Januari 2021

Tata tertib pondok selalu ditegakkan bagi para warga pondok pesantren. *Reward and punishment* juga diberlakukan bagi para guru/ustadz di pondok tersebut. Hal ini dapat dilihat dari dokumen tata tertib pondok pesantren.

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

c. Pengelolaan Pembiayaan

1) Strategi Penyelesaian Permasalahan Perencanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

Dokumentasi 30

Tanggal: 07 Februari 2021

Pemantauan penggunaan dana juga terus dilakukan agar tidak sampai terjadi penyimpangan anggaran. Perencanaan yang dibuat berdasar pada kebutuhan tahun mendatang dan juga berdasar pada evaluasi tahun sebelumnya. Pondok juga menerbitkan SK bendahara dan sekretaris keuangan pondok, dan juga membuat SOP yang jelas sebagai acuan dalam bekerja.

2) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengorganisasian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

3) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pelaksanaan Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

4) Strategi Penyelesaian Permasalahan Pengendalian Pembiayaan

a) Pondok Pesantren Riyadlotuth Tholabah Buluspesantren

--

b) Pondok Pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen

--

c) Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan

--

Lampiran 5. FOTO-FOTO PENELITIAN



Ponpok pesantren Nurul Hidayah Bandung Sruni Kebumen



Wawancara dengan Pengurus (Kepala Ponpes) Nurul Hidayah



Wawancara dengan Pimpinan Ponpes Nurul Hidayah



Pondok pesantren Al Kamal Kuwarasan Gombang



Wawancara dengan guru/ustadz ponpes Al Kamal



Wawancara dengan Pimpinan Ponpes Al Kamal



Pondok pesantren Riyadlotut Tholabah Buluspesantren



Observasi di pondok pesantren Riyadlotut Tholabah



Proses penelitian di pondok pesantren Riyadlotut Tholabah



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA
PASCASARJANA

Jl. Paksi - Denpasar Paksi - Karanganyar - 50132
Telp. (0271) 5533410 Kode Pos 57471
Homepage: www.pascasarjana.iainsurakarta.ac.id Email: pascasarjana@iain-surakarta.ac.id

Nomor : B-118/In.10/D.r/PP.00.9/04/2021
Lamp. : -
Hal : Ijin Penelitian

16 April 2021

Kepada Yth
Pimpinan Pondok Pesantren Nurul Hidayah
Di
Tempat

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana IAIN Surakarta menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut di bawah ini :

Nama : Panut, S.Pd., M.M
NIM : 196011019
Prodi : S3 Manajemen Pendidikan Islam

akan melaksanakan penelitian Disertasi mengenai "Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren terhadap Pengelolaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021" pada Mei sampai Desember 2021.

Demikianlah, semoga Bapak/Ibu berkenan mengizinkan dan memberikan data yang dibutuhkan oleh yang bersangkutan. Atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.



Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd
NIP. 19700926 200003 1 001

Nomor B-118/tn.10/Dir/PP.00.9/04/2021

16 April 2021

Lamp -

Hai Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan Pondok Pesantren Al Kamal
Di
Tempat

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana IAIN Surakarta menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut di bawah ini :

Nama : Panut, S.Pd., M.M
NIM : 196011019
Prodi : S3 Manajemen Pendidikan Islam

akan melaksanakan penelitian Disertasi mengenai "Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren terhadap Pengelolaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021" pada Mei sampai Desember 2021.

Demikianlah, semoga Bapak/Ibu berkenan mengijinkan dan memberikan data yang dibutuhkan oleh yang bersangkutan. Atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.



Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd
NIP. 19700926 200003 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA
PASCASARJANA

Jl. Pakis – Wonosari Pakis Delanggu Klaten ☎ (0272) 5533410 Kode Pos 57471
Homepage : www.pascasarjana.iaii-surakarta.ac.id E-mail : pascasarjana@iaii-surakarta

Nomor : B-118/In.10/Dir/PP.00 9/04/2021

16 April 2021

Lamp : -

Hal : Ijin Penelitian

Kepada Yth.

Pimpinan Pondok Pesantren Riyadhotut Tholabah

Di

Tempat

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana IAIN Surakarta menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut di bawah ini :

Nama : Panut, S.Pd., M.M
NIM : 196011019
Prodi : S3 Manajemen Pendidikan Islam

akan melaksanakan penelitian Disertasi mengenai "Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren terhadap Pengelolaan Pondok Pesantren di Kabupaten Kebumen Tahun 2020-2021" pada Mei sampai Desember 2021.

Demikianlah, semoga Bapak/Ibu berkenan mengizinkan dan memberikan data yang dibutuhkan oleh yang bersangkutan. Atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.



Direktur
Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd
NIP. 19700926 200003 1 001