

## BAB V

### PEMBAHASAN

Dalam pembahasan temuan hasil penelitian ini, disajikan sintesa dan analisis antara temuan hasil penelitian mengenai pengelolaan pendidikan pesantren dengan pandangan para pakar pengelolaan pendidikan dan supervisi instruksional pendidikan.

#### **A. Analisis Perencanaan Pengelolaan Pendidikan Pesantren**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Miftahul-Huda Manonjaya Tasikmalaya, sudah memiliki perencanaan pengelolaan pendidikan dengan baik dan terperinci, seperti rencana kegiatan pesantren mulai dari Pimpinan Pesantren sampai pada rencana seluruh kegiatan Dewan Kiai dan seluruh staf pengurus Pesantren. Sehingga tampak sasaran yang diharapkan kapan dan bagaimana melaksanakannya.

Dalam penyusunan rencana program kegiatan ini seluruh Dewan kiai dan staf pesantren terlibat, terutama mengenai dalam penyusunan pelaksanaan kegiatan yang telah tersusun dalam kurikulum, karena kurikulum pendidikan telah dibakukan oleh pendiri persantren jauh-jauh sebelumnya, paling ada beberapa hal yang dianggap perlu adanya perubahan.

Dengan adanya suatu rencana yang terpadu dan lengkap, sangat mempengaruhi kinerja seluruh guru/ustadz dan civitas akademik pesantren, baik dalam pengelolaan komponen-komponen pendidikan

Pesantren maupun dalam pelaksanaan supervisi Pendidikan. Terdapat



Pesantren yang menyusun rencana dengan baik (rencana bulanan, semesteran dan tahunan) banyak kegiatan-kegiatan yang terlaksana dengan baik pula, dibandingkan dengan kegiatan-kegiatan pesantren yang tidak menyusun rencana sama sekali baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Yusup Enoch (1992:4) yang dikutip Anisah (1995:218) bahwa "perencanaan sebagai suatu alat yang dapat membantu para pengelola pendidikan untuk menjadi lebih berdaya guna dalam melaksanakan tugas dan fungsinya." Perencanaan dapat menolong pencapaian suatu target atau sasaran secara lebih ekonomis, tepat waktu dan memberi peluang untuk lebih mudah dikontrol serta dimonitor dalam pelaksanaannya.

Studi ini juga menemukan bahwa manajer (Kiai) yang membuat perencanaan dan menetapkan tujuan ternyata lebih produktif dan inovatif, sehingga senantiasa puas dengan hasil perencanaannya dan selalu untuk membuat perencanaan-perencanaan yang baru yang lebih baik lagi. Ngalim Purwanto (1993 ; 14) menegaskan bahwa suatu lembaga pendidikan dapat berjalan baik dan berarah jika setiap tahun lembaga pendidikan itu menentukan dan membuat dahulu rencana dan kebijakan (policy) yang akan dijalankan pada tahun itu, juga informasi-informasi yang menunjukkan bagaimana rencana dan kebijakan itu dapat dilaksanakan hendaknya dikumpulkan. Rencana atau program kebijakan

lembaga pendidikan ini hendaknya selalu disesuaikan dengan kebutuhan, perkembangan masyarakat dan pembaharuan pendidikan.

Pelaksanaan perencanaan yang telah disusun harus fleksibel karena adanya beberapa hal yang akan mempengaruhinya, sebagaimana yang diutarakan oleh Oteng Sutisna (1985:168) bahwa : Caranya perencanaan dilakukan di sekolah-sekolah tertentu akan tergantung pada sejumlah kondisi, diantaranya ialah konsep administrator sekolah tentang sifat dan nilai perencanaan, minat dan kesiapan staf sekolah untuk berpartisipasi, dan efektifitas pengalaman perencanaan terdahulu disamping kemampuan pimpinan itu sendiri sebagai perencana pendidikan. Maka bila pimpinan Pesantren mempunyai kemampuan untuk menyusun suatu rencana lembaga pendidikan Pesantren yang dipimpinnya dengan baik, ia akan memandang bahwa rencana tersebut itu penting dan membantu dalam mengemban amanah pengelolaannya, pengalamannya juga demikian semakin ia sering membuat perencanaan dengan baik, maka hasilnya pun akan baik pula. Sebaliknya apabila pimpinan pesantren belum pernah membuat perencanaan dengan baik hasilnya juga tidak dapat dipastikan berhasil dengan baik pula.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Dewan Kiai guru-guru/ustadz serta seluruh staf pengurus pesantren ikut terlibat dalam penyusunan rencana/program Pesantren. Dengan keterlibatan mereka akan dapat membantu pemikiran dan ide-ide serta pemecahan masalah yang mungkin tidak terpikirkan atau terpecahkan sendiri oleh pimpinan

pesantren. Dengan keterlibatan Dewan Kiai, Guru-guru dan staf pengurus pesantren dalam penyusunan program ini, maka mereka akan merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah mereka rencanakan dan mereka sepakati. Menurut Oteng Sutisna (1985:66) melalui partisipasi dalam perencanaan para anggota staf memperoleh pemahaman yang lebih baik dan menerima program-program yang dikembangkan, tetapi juga pertumbuhan individual dalam kemampuan. Jadi jelas dengan keterlibatan seluruh civitas akademika pesantren akan mendorong pelaksanaan program pesantren yang telah disusun akan lebih efektif dan kondusif.

## **B. Analisis Pengelolaan Komponen-komponen Pesantren**

Hasil temuan penelitian yang telah dideskripsikan pada bagian C bab IV secara garis besarnya di dapat pokok-pokok temuan bahwa, Pondok Pesantren Miftahul-Huda Manonjaya Tasikmalaya ternyata dalam pengelolaan komponen-komponen persantren sudah cukup baik, walaupun masih ada beberapa komponen yang masih perlu adanya peningkatan dan pembaharuan. Secara terinci pengelolaan komponen-komponen pesantren ini dapat digambarkan sebagai berikut :

### **1. Pengelolaan Program Pengajaran**

Kegiatan pengelolaan program pengajaran di Pondok Pesantren Miftahul-Huda Manonjaya Tasikmalaya sebagian besar telah dilaksanakan, seperti penyusunan program pengajaran, penugasan guru,

penyusunan jadwal pengajaran, pelaksanaan test hasil belajar dan penyusunan jadwal ekstra kurikuler.

Program pengajaran yang harus diselesaikan santri selama belajar di pesantren ini adalah tiga jenjang ibtida, tsanawy dan ma'hadul 'ali (dasar, menengah dan tinggi) yang masing-masing harus ditempuh selama 3 tahun. Program pengajaran pada tingkat dasar terdiri dari Pelajaran membaca Al-Quran dengan tajwidnya, praktek ibadah, dan kitab-kitab fiqh, tauhid, nahwu dan sorof dasar yang menekankan pada pengamalan dan hapalan. Pada tingkat tsanawy mempelajari kitab-kitab lanjutan dari tingkat ibtida, sedangkan untuk tingkat tinggi santri selain pendalaman seluruh fan (fak) ilmu pengetahuan dari kitab-kitab kuning yang mereka kaji, mereka juga dilibatkan dalam kepengurusan pesantren serta menjadi mudaris di tingkat ibtida/dasar. *Ternyata dengan sistem pendidikan tiga tingkatan ini program pendidikan pesantren lebih efektif dan efisien, dan target-target yang ditempuh santri lebih riil, dan santri tertuntut untuk dapat menyelesaikan pendidikannya sesuai dengan target yang telah ditentukan.*

Sistem penugasan guru berdasarkan usulan dari Dewan kiai yang disepakati oleh forum rapat dan diputuskan oleh pimpinan pesantren, kriteria menjadi staf pengajar dan staf pengurus pesantren selain diukur dari kemampuannya yang paling penting adalah dedikasi dan performannya. Rasa memiliki terhadap lembaga pesantren merupakan indikator yang paling utama, sehingga pesantren diyakini mereka

merupakan amanah dari Tuhan dan merupakan salah satu media untuk beramal dan berjihad, selain untuk mendapatkan finansial sebagai imbalan (bisyaroh).



Pembuatan persiapan mengajar atau satuan pelajaran di pesantren ini tidak dilakukan oleh kiai, guru/ustadz melainkan dilakukan oleh koordinator dan dibantu staf pengurus bidang pendidikan, sehingga guru/ustadz tinggal memperhatikan dan menyesuaikan poin-poin yang akan mereka ajarkan dengan kurikulum yang telah tersedia.

Dinilai dari realisasi program pengajaran atau kurikulum di Pondok Pesantren Miftahul-Huda Manonjaya ini bisa dilaksanakan sesuai dengan jadwal atau waktu yang telah ditetapkan, walaupun masih ada sebagian guru/ustadz yang masih belum menguasai murid secara optimal terutama guru-guru yang diangkat pada masa-masa pengabdian, karena mereka masih dalam tahap belajar dan penyesuaian. Dilihat dari partisipasi mereka dalam pengelolaan program pengajaran sudah baik, namun masih perlu diusahakan untuk lebih meningkat lagi, karena guru/ustadz adalah orang kunci dari keberhasilan program pendidikan dan pengajaran di pondok Pesantren.

Pelaksanaan ekstra kurikuler pendidikan pesantren hanya berjalan beberapa poin saja, padahal dalam program cukup banyak, pelaksanaan pelajaran ekstra kurikuler ini hanya berjalan musiman yaitu menjelang liburan semesteran atau menyambut tahun baru Islam.

## 2. Pengelolaan Siswa/Santri

Kegiatan pengelolaan santri yang telah dilaksanakan di Pondok Pesantren Miftahul Huda ini yang telah dilaksanakan adalah penerimaan siswa baru, penempatan santri baru, pembinaan disiplin santri, pengelolaan sorogan, salat berjamaah, pengelolaan data kesantrian, pembinaan program bimbingan dan penyuluhan serta bimbingan karir.

Pola pendidikan di Pesantren ini di bagi menjadi tiga jenjang yaitu ibtida (dasar), tsanawy (menengah) dan Ma'hadul 'ali (tinggi), pada tiap jenjang santri harus menempuh tiga tingkatan yaitu kelas 1,2 dan 3 yang masing-masing tingkatan ditempuh minimal selama 1 tahun, dan setiap jenjang santri minimal harus menempuh 3 tahun. Jadi santri yang dapat menyelesaikan seluruh program pesantren mereka harus menempuh waktu selama 9 tahun ditambah masa pengabdian minimal satu tahun..

Pelaksanaan pengelolaan kesantrian di Pondok Pesantren di atas dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan fasilitas dan tenaga yang ada di Pesantren, sedangkan dana untuk pengelolaan diambil dari dana operasional Pesantren (dari syahriyah), Pengelolaan kesantrian ini 90% diserahkan kepada staf pengurus Pesantren, sedangkan Dewan kiai dan Kiai sebagai pimpinan pesantren hanya sebagai pengawas dan fasilitator untuk mengatasi masalah-masalah apabila adanya hambatan-hambatan yang tidak dapat diatasi oleh staf pengurus pesantren dan guru-guru/ustadz.

Bimbingan penyuluhan cukup dilakukan oleh guru/ustadz wali kelasnya, sedangkan pelaksanaan bimbingan karir lebih diutamakan pada santri-santri yang telah melaksanakan seluruh kegiatan pendidikan pesantren, tetapi mereka masih dalam masa pengabdian. Materi utama dalam bimbingan karir ini di fokuskan pada pemilihan pasangan hidup, sebab mereka sangat diharapkan dapat meneruskan perjuangan pesantren dimana saja mereka berada , sedangkan kunci keberhasilan perjuangan dibantu oleh pasangan hidup. Bisa di indikasikan gagalnya berumah tangga seorang pimpinan lembaga pendidikan berarti awal dari gagalnya perjuangan dan sebaliknya, keharmonisan pimpinan pesantren dalam rumah tangga merupakan awal keberhasilan perjuangan lembaga yang di pimpinnya. Materi bimbingan karir yang tidak kalah pentingnya yaitu dalam memilih tempat mukim untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya, Oleh sebab itu Kiai dan Dewan Kiai sebaiknya secara pro aktif untuk ikut menyurvei tempat-tempat yang dianggap masih kosong lembaga pendidikan Agama Islam, dan daerah yang dianggap rawan krisrenisasi sehingga para calon dai yang telah dipersiapkan dengan mudah mereka mendapatkan tempat untuk bermukim.

Dengan uraian di atas jelas bahwa bimbingan karir dan penyuluhan kepada santri yang telah dewasa mengenai cara mencari pasangan hidup dan pemilihan tempat mukim/tinggal itu sangat penting, demi estafet dan tegaknya syari'at dan perjuangan Islam (pesantren) di

muka bumi ini melalui lembaga pendidikan Islam yang akan dipimpin oleh para alumni pesantren Miftahul-Huda Manonjaya yang dipimpinnya.

### **3. Pengelolaan personil**

Dinilai dari keterlaksanaan kegiatan, sistem pengusulan kebutuhan pegawai, penugasan, penggajian dan pembinaan karir dan kesejahteraan pegawai memang berbeda dengan instansi atau lembaga pendidikan umum, karena sistem pengelolaan personil di pesantren peranan pimpinan pesantren sangat dominan, begitu juga yang berlaku di Pesantren Miftahul-Huda ini, dimana peranan pimpinan (Kiai) sangat menentukan dalam penetapan staf pengajar dan staf pengurus Pesantren, walaupun cara musyawarah dilaksanakan tetapi apabila ada instruksi dari pimpinan yang kebijakannya berbeda aspirasi yang lain hasil musyawarah, maka tetap kebijakkan pimpinanlah yang harus diambil dan dilaksanakan. Hal inilah kelemahan sistem pengelolaan personil, dan untuk merubah sistem ini cukup memakan waktu karena tidak semua watak kiai mudah menerima inovasi-inovasi yang datang dari barat.

Dinilai dari kehadiran guru/ustadz pada waktu jam-jam mengajar rata-rata 98 % dapat melaksanakan tugasnya dalam setiap bulannya, dengan demikian dapat dikatakan bahwa partisipasi guru/ustadz dalam melaksanakan tugasnya sangat baik.

Kegiatan personil dalam keseharian sangat padat bahkan adanya ketidak seimbangan antara jumlah personil dengan jumlahnya siswa yang harus dikelola maka masih adanya pembekakan jumlah siswa dalam satu

kelasnya, seperti yang terjadi pada kelas Ma'hadul Ali dalam satu kelas mencapai 112 siswa/santri, yang mengajar di kelas Ma'hadul 'Ali terdiri dari satu guru tetap dan dua guru bantu/wakil padahal semestinya sekelas jangan melebihi dari 40 orang, dan diajari oleh beberapa orang guru.

#### **4. Pengelolaan keuangan**

Dari deskripsi hasil penelitian pada bab IV menunjukkan kegiatan pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Miftahul-Huda sudah terlaksana dengan baik, dimana antara keuangan milik pesantren dengan milik keluarga pesantren sudah terpisah. Dalam pengelolaan keuangan pesantren dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu perencanaan, pendistribusian dan pertanggungjawaban. Dilihat dari perencanaan untuk biaya operasional dan biaya pembangunan sudah terencana dengan baik, sehingga dalam pendistribusiannya tidak mengalami kesulitan, dan rata-rata perbulannya mendapatkan saldo walaupun tidak banyak. Mengenai pertanggungjawaban keuangan ini sangat ketat dan terkontrol setiap hari oleh koordinator keuangan sehingga penyelewengan penggunaan keuangan jarang terjadi.

Beberapa kelompok penerimaan keuangan yang rutin setiap bulannya yaitu : penerimaan syahriyah, Tasmida, suq shogir (mini market), kendaranaan, kotak amal, donatur tetap/bapak angkat santri, warung sekitar pesantren, sisa penjualan dari dapur umum, dan penerimaan shodaqoh jariyah. Dari semua penerimaan di atas masuk ke

kas umum pesantren, dan cara penyeterannya adalah harian setelah dikurangi pengeluaran hari itu, jadi yang masuk adalah laba bersih perhari, jika pemasukan hari itu tidak mencukupi untuk kebutuhan operasional maka bendahara mengambinya dari bank. Sistem pengeditan sebulan sekali secara totalitas pengeluaran operasional dan pengeluaran bangunan yang dilaporkan dalam rapat bulanan.

Penggunaan laba perbulan dialokasikan menjadi dua cabang yaitu, pertama dipergunakan untuk menambah modal cabang usaha yang diperkirakan akan menghasilkan lebih banyak, kedua dipergunakan untuk dana bangunan pesantren, dimana pembangunan ini tidak ada hentinya sehubungan sarana pendidikan pesantren ini belum memenuhi kebutuhan sarana pokoknya, ketika penulis berkunjung sedang berlangsung pembangunan untuk kantor pusat dua lantai dengan ukuran yang cukup besar.

#### **5. Pengelolaan fasilitas atau perlengkapan pendidikan**

Hampir seluruh fasilitas/sarana atau perlengkapan pendidikan di Pesantren ini dipergunakan karena padatnya kegiatan dan jumlah sarana pendidikan dengan jumlah santri belum seimbang baik jumlah ruangan belajar, jumlah asrama, jumlah tempat wudhu kamar mandi dan sebagainya masih jauh dari syarat kesehatan. Sehingga agak menyulitkan dalam pengelolaan yang terpadu dari seluruh sarana yang ada, dan belum terkelolanya perpustakaan pesantren menurut sistem tertentu.

Usaha pengadaan fasilitas dan perlengkapan pesantren terus diupayakan dengan cara memanfaatkan dan menyisihkan saldo keuangan setiap bulan dan usaha lain yang halal. Sarana tersebut baik perangkat lunak maupun perangkat keras, perluasan bangunan asrama putra putri, madrasah, kamar-kamar mandi, dapur umum, lapangan olah raga serta perluasan lahan pertanian pesantren untuk pengembangan.

Pemeliharaan dan perawatan fasilitas dan perlengkapan pendidikan cukup baik, terlihat dari kebersihan dan keteraturan ruangan terutama diruangan komputer dan kantor pusat, keindahan halaman tertata dengan rapi, walaupun jumlah santri banyak, yang masih perlu perbaikan adalah tempat wudhu dan jamban umum pria masih belum terawat dengan baik, hal ini dapat dimaklumi karena agak sulit mendapatkan air bersih dengan jumlah yang banyak.

#### **6. Pengelolaan alumnus dan cabang pesantren**

Alumni pesantren Miftahul-Huda manonjaya tersebar di seluruh pelosok nusantara dari Sabang sampai Meroke, dari angkatan pertama sampai angkatan 2002 dengan jumlah puluhan ribu, maka untuk memudahkan pengelolaannya dibentuklah koordinator-koordinator dan cabang-cabang di tiap daerah. Untuk daerah yang padat dan banyak alumninya di bagi menjadi beberapa koorditor seperti di Jawa Barat, sedangkan untuk daerah yang masih jarang anggota alumninya hanya dibentuk satu koordinator gabungan seperti dari luar Pulau Jawa atau dari

luar negeri. Ternyata dengan sistem koordinator ini lebih efektif dalam pengelolaannya.

Pertemuan para alumni keseluruhan dari seluruh angkatan dilaksanakan pada setiap tanggal 1 Muharam, sekaligus memperingati Tahun Baru Islam dan acara wisuda santri yang telah menyelesaikan seluruh program pendidikan Pesantren. Berdasarkan pengamatan penulis ketika menghadiri acara tersebut pelaksanaannya sangat meriah dan dibanjiri tamu para alumni yang kebanyakan di antara mereka tidak saling mengenalnya, kecuali alumni yang satu angkatan atau ketua koordinator dari satu daerah yang aktif.

Pertemuan para alumni yang satu koordinator tiap daerah, diadakan pertemuan dengan salah satu Dewan Kiai yang ditunjuk untuk mengisi pengajian bulanan dan konsultasi perkembangan perjuangan pesantren yang dialami oleh para alumni dan cabang Pondok Pesantren Miftahul-Huda manonjaya Tasikmalaya ini. Dengan pelaksanaan pertemuan dengan para alumni ini memudahkan menyampaikan seluruh informasi baik dari Pusat ke alumni atau sebaliknya, seperti adanya kebijakan baru dari Pimpinan Pesantren untuk di instruksikan kepada para alumni dan cabang pesantren. Begitu juga mengenai berita perkembangan yang dialami oleh alumni dan cabang pesantren akan mudah terawasi.

## **7. Pengelolaan hubungan masyarakat Pesantren**

Seperti dalam deskripsi di bab IV dijelaskan bahwa masyarakat pesantren di bagi menjadi dua yaitu masyarakat intern pesantren dan masyarakat ektern pesantren, pengelolaan masyarakat intern pesantren sudah dibahas dalam pengelolaan personil pesantren, sedangkan pengelolaan masyarakat ekstern pesantren mencakup hubungan dengan orang tua santri, rekan bisnis, simpatisan dan masyarakat umum. Teknik yang digunakan dalam hubungan masyarakat ektern pesantren ini bisa dilakukan dengan cara :

- Mengundang mereka pada acara pembagian raport, kenaikan kelas, dan acara-acara keagamaan seperti maulid Nabi Muhammad SAW, Isro Mi'raj, Khaulan, wisudaan.
- Turba, yaitu Pimpinan pesantren langsung terjun ke masyarakat dan pemuda lingkungan sekitar Pesantren menjadi dewan penasehat mereka.
- Membagi rasa, yaitu membagikan rizki alakadarnya kepada masyarakat sekitar yang termasuk kategori masyarakat fakir dan miskin seperti tukang beca, tukang ojeg, tukang sampah hancip dan sebagainya.

## **8. Pengelolaan Layanan Khusus**

Layanan khusus yang dimaksud adalah melayani tamu-tamu yang datang dengan membawa berbagai permasalahan, dengan permintaan ingin di layani secara pribadi tidak secara umum, seperti tamu yang

meminta doa ingin terbayar utang, meminta petunjuk dari kasulatan kehidupan, retak dalam rumah tangga dan sebagainya.

Tamu-tamu ini dilayani oleh pihak pesantren pada hari Sabtu. Pelayanan khusus ini menimbulkan dualisme, *pertama* menyetujui dengan dalih atau alasan bahwa tamu yang datang merupakan petunjuk dari Allah SWT untuk datang ke Pesantren Miftahul-Huda ini, dan pada umumnya mereka sudah bertauhid, dan nasihat, petunjuk yang diberikan tidak bertentangan dengan Al-Quran "*tanyakanlah kepada ahlinya apabila engkau tidak mengetahuinya.*" *Kedua*, tidak menyetujuinya karena ditakutkan menimbulkan kemusyrikan, karena dikhawatirkan mereka belum memiliki ilmu tauhid *syahadah munjin* dan mereka datang dengan keputus asaan, kurang yakin atas sesuatu yang menyimpannya merupakan kudrat Allah.

Dampak positif dari layanan khusus ini, apabila tamu-tamu yang datang itu terbebas dari permasalahan yang dialaminya mereka menjadi pendukung dan simpatisan pesantren, sehingga dalam segala program pembangunan senantiasa mereka turut membantu baik dengan pikiran maupun harta kekayaan yang mereka miliki. Buktinya hampir 70% dari pembangunan Pondok Pesantren Miftahul-Huda ini dibantu oleh tamu-tamu yang menjadi simpatisan Pesantren, dari mulai pejabat, konglomerat, intelek sampai pada masyarakat umum.

Gambaran temuan di atas menunjukkan bahwa pengelolaan komponen-komponen pesantren turut menentukan keberhasilan santri



dalam menempuh pendidikannya selain dipengaruhi oleh beberapa faktor yang lainya. Faktor faktor itu antara lain:

- Pimpinan Pesantren, sebagai pengelola/administrator harus memahami komponen-komponen pesantren dan bimbingan terhadap staf pengajar dan staf pengurus tentang cara memberikan pelayanan yang baik terhadap santri demi tercapainya tujuan pesantren. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang jauh sebelum otonomi perguruan tinggi dicanangkan oleh pemerintah, oleh sebab itu kemandirian pesantren sangat ditentukan dengan kemampuan pimpinan pesantren dalam mengelola lembaga pendidikan ini.
- Personil atau pengurus, Tugas dan kewajiban guru bukan mengajar saja, melainkan guru/ustadz harus memperhatikan kepentingan-kepentingan pesantren yang sangat kompleks. Ngelim Purwanto (1993 : 144) mengatakan bahwa sekarang ini secara berangsur-angsur tekanan makin diberikan kepada partisipasi guru dalam administrasi pendidikan/sekolah. Peran pengurus pesantren sangat dituntut dalam membantu kelancaran administrasi pesantren mengingat banyaknya kegiatan yang tidak dapat dilakukan Kiai dalam meminiij pesantrennya secara keseluruhan, sebab semakin pesantren berkualitas maka dengan sendirinya kegiatan kiai semakin sibuk.
- Dukungan dana dan fasilitas, Ketersediaan dana dan kelengkapan fasilitas pesantren untuk penyelenggaraan pendidikan turut menentukan keberhasilan pengelolaan pesantren tersebut. Tanpa

dukungan dana dan fasilitas akan sulit bagi Kiai untuk mengembangkan dan melaksanakan program-program pengelolaannya. Kekurangan dana dan kurangnya fasilitas pendukung pendidikan akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan proses belajar mengajar akibatnya untuk pengelolaan pendidikan pesantren tidak optimal.

- Lingkungan pesantren, lingkungan masyarakat/sosial dan alam di mana pesantren itu berada juga turut berpengaruh juga terhadap keberlangsungan pendidikan pesantren, diantaranya adalah struktur masyarakat yang homogen seperti di pedesaan akan mudah diajak untuk kerjasama karena kegotong-royangan dan kebersamaannya masih tinggi dibandingkan dengan masyarakat yang heterogen seperti masyarakat di kota atau masyarakat transisi. Tingkat pendidikan suatu masyarakat akan mempengaruhi daya persepsi masyarakat tersebut terhadap pesantren. Disamping itu budaya masyarakat, jenis pekerjaan dan ekonomi masyarakat akan sangat berpengaruh pula terhadap ketatalaksanaan pendidikan pesantren.
- Tujuan datang ke Pesantren, santri yang berdatangan ke pesantren tidak memiliki tujuan yang sama, ada yang minat sendiri, karena paksaan dari orang tua, karena tidak diterima di perguruan atau sekolah negeri, karena biaya pesantren lebih murah dibandingkan dengan sekolah umum, atau karena mereka terjerumus pada narkoba sehingga mereka datang ke pesantren hanya pelemparan. Santri yang

belajar di pesantren karena keinginan sendiri yang didukung dengan kemampuan dan orang tua tentu, akan berbeda keberhasilannya dengan santri yang datang dengan tujuan lain.

### C. Analisis Pelaksanaan supervisi terhadap guru/ustadz

Hasil temuan penelitian yang telah dideskripsikan pada bagian D bab IV secara garis besarnya di dapat pokok-pokok temuan bahwa Pondok Pesantren Miftahul-Huda Manonjaya Tasikmalaya ternyata dalam pelaksanaan supervisi pendidikan terdiri dari beberapa komponen antara lain :

#### 1. Guru/ustadz membutuhkan bantuan

Guru/ Ustadz membutuhkan bantuan dari orang lain untuk mengatasi berbagai permasalahan berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, disamping guru/ustadz merasakan bahwa dirinya tidak bekerja sendirian karena ada orang lain yang memperhatikan kinerjanya. Guru/ustadz juga dituntut untuk mencapai target kurikulum yang telah dirumuskan, yang berarti dia merasa adanya tuntutan dari segi administratif. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kegiatan supervisi dengan kegiatan administratif. Pakar supervisi Kimball yang dikutip Oteng sutisna menyatakan supervisi sebagai "...bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik." Sedangkan Glickman menyatakan bahwa *"The goal of instructional supervision is to the help teachers learn how to increase their own capacity to achieve professed learning goals for their students."* Dengan kata lain bahwa

tujuan dari supervisi instruksional adalah untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya atau kapasitasnya sebagai bekal dalam membelajarkan siswa.

Kalau kita perhatikan dan tela'ah dengan seksama masih banyak guru/ustadz dan staf karyawan yang masih belum mengenali perilaku dirinya sebagai orang yang defisiensi (ada salah satu ciri kurangnya pengetahuan, kurangnya keterampilan, kurangnya motivasi dan kurangnya keyakinan diri), Oleh sebab itu para para supervisor harus mengetahui tanda-tanda dari bawahannya yang memiliki penyakit defisiensi tersebut. Bill Foster (Ramelan 2001) mengemukakan tanda-tanda tersebut sebagai berikut :

- 1) Tanda-tanda mengindikasikan defisiensi pengetahuan mencakup :
  - Terus menerus bertanya.
  - Tampak atau menunjukkan ekspresi bingung.
  - Menggunakan banyak sekali waktu untuk mencari-cari dan meneliti.
  - Meminta dipasangkan dengan anggota tim lain yang dipandang ahli dalam bidangnya.
- 2) Tanda-tanda mengindikasikan defisiensi ketrampilan mencakup :
  - Kekeliruan dalam menggunakan peralatan atau sarana yang tampak.
  - Tidak mampuan untuk menggunakan teknik tertentu.
  - Tidak segera menggunakan alat yang baru.
  - Tidak memanfaatkan keunggulan dari alat tertentu.
  - Menghindari penugasan yang menuntut penggunaan alat dan/atau teknik tertentu.
- 3) Tanda-tanda mengindikasikan defisiensi motivasi mencakup :
  - Secara terus menerus menentang penugasan.
  - Menunjukkan emosi (air mata).
  - Ketidak setujuan dan penolakan untuk melakukan pekerjaan.
  - Membanding-bandingkan penugasan yang diterimanya dengan pekerjaan orang lain dalam organisasinya.

- Terus-menerus mengeluh terhadap anggota tim yang lain.
  - Secara umum, kekurangan antusiasme atau minat terhadap tugas.
- 4) Tanda-tanda mengindikasikan defisiensi kurang percaya diri mencakup :
- Menunjukkan penolakan untuk berubah atau menyelesaikan tugas tertentu.
  - Kurangnya interaksi dengan karyawan lain.
  - Kurangnya kesediaan melakukan pekerjaan secara suka rela.
  - Memuji orang lain, tetapi merendahkan diri sendiri.
  - Memilih pekerjaan yang bersifat mendukung dari pada peran pemimpin.
  - Melakukan banyak sekali pekerjaan agar tampak "sibuk" untuk menghindari tugas yang lebih penting dan beresiko.

Berdasarkan tanda-tanda defisiensi di atas guru/ustadz dan staf pesantren banyak yang memilikinya terutama dalam poin kedua. maka Kiai harus segera memberikan pengarahan kepada mereka, agar hal ini tidak berlarut-larut.

## **2. Keterbatasan Kemampuan Kiai**

Sebagaimana diungkapkan dalam deskripsi penelitian bagaian A, bahwa pimpinan Pesantren Miftahul-Huda bukan lulusan dari suatu perguruan tinggi jurusan administrasi melainkan lulusan dari dari pesantren salafiyah, maka kiai sangat menyadari kekurangannya itu, sehingga apabila adanya permasalahan dari guru/ustadz yang tidak dapat dipecahkannya mengintruksikan permasalahan itu dibawa ke forum rapat untuk dibahas bersama. Keadaan ini mengisyaratkan bahwa Kiai dalam mensupervisi staf pengajar perlu adanya bantuan fihak yang lain yang lebih kompeten dalam bidangnya.

Glickman mengemukakan tiga syarat yang harus dimiliki oleh seorang supervisor, yaitu : (1) Pengetahuan, dimana supervisor membutuhkan pengalaman tentang apa yang dapat dilakukan guru dan pimpinan sekolah/lembaga pendidikan, dan apa yang khas ada pada diri guru dan lembaga pendidikannya, (2) Hubungan antar pribadi, dimana supervisor harus mengetahui pengaruh prilakunya terhadap individu-individu sebagai satu kesatuan dan kemudian mengkaji kesenjangan perilakunya untuk dijadikan dasar dalam meningkatkan hubungan yang lebih baik atau lebih positif dan berorientasi pada pengembangan, (3) kemampuan teknis mengobservasi, merencanakan, menilai dan mengevaluasi pengembangan atau perbaikan instruksional. Sedangkan Sergiovanni & Start menegaskan tentang perlunya kompetensi pengetahuan konseptual dan keterampilan hubungan insani.

Dengan demikian tampak bahwa Kiai Pimpinan Pesantren Miftahul-Huda Kecamatan Manonjaya Tasikmalaya belum sepenuhnya memiliki kompetensi dan kemampuan supervisi yang harus dimilikinya dalam ketiga syarat yang diajukan Glickman tersebut.

### **3. Supervisi sebagai dorongan atau motivasi kepada guru/ustadz**

Pengaruh positif dari kegiatan supervisi kiai, setelah ia memberikan umpan balik atas kinerja ustadz mengajar, adalah adanya upaya guru/ustadz untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pengajarannya di kelas, sehingga apabila diwaktu-waktu yang senggang

mereka diisi dengan mudzakah/diskusi dengan teman sejawatnya, atau mengikuti pasaran (pemadatan mata pelajaran yang belum dipahaminya) ke pesantren-pesantren yang lain yang lebih ahli dibidangnya. Seperti pemadatan pelajaran ilmu Nahwu dan Sorof ke Pesantren Sadang Kabupaten Garut atau ke Pesantren Bantargedang Tasikmalaya, pemadatan ilmu Fiqh ke Pesantren Petir Ciamis, pemadatan ilmu Tafsir ke Pesantren Cikalong Ciamis Selatan dan sebagainya.

Dari temuan penelitian menunjukkan bahwa dorongan yang diberikan kiai dikatakan berhasil apabila adanya perubahan yang lebih baik terhadap kinerja guru/ustadz mengajar di kelas. Dengan kata lain perubahan perilaku guru/ustadz mengajar adalah merupakan hasil atau perolehan belajar dari guru/ustadz setelah disupervisi kiainya.

#### **4. Teknik supervisi yang digunakan Kiai**

Berdasarkan deskripsi data penelitian ditemukan bahwa Kiai mengenal dan menggunakan lima teknik supervisi yaitu teknik supervisi observasi kelas, pembicaraan individual, rapat supervisi, diskusi kelompok, dan teknik supervisi survey pesantren masyarakat. Kiai melaksanakan supervisi individual melalui observasi kelas dan pembicaraan individual, sedangkan supervisi kelompok melalui rapat bulanan atau rapat pengarahan seminggu sekali.

Pada dasarnya, banyak sekali teknik supervisi yang bisa ditawarkan namun kemampuan dan kesempatan yang sangat terbatas. Beberapa teknik supervisi yang ditawarkan itu seperti yang di ungkapkan

Oteng Sutisna, ia menyebutkan ada sepuluh macam teknik yang paling bermanfaat bagi supervisi, yaitu : kunjungan kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, demonstrasi mengajar, kunjungan kelas antar guru, pengembangan kurikulum, buletin supervisi, perpustakaan profesional lokakarya, dan survey sekolah masyarakat.

Dari beberapa teknik supervisi di atas hanya ada beberapa teknik yang paling efektif untuk dapat dilaksanakan oleh Kiai, sebagaimana Oteng Sutisna mengakui bahwa hanya teknik observasi kelas dan pembicaraan individual merupakan teknik supervisi yang paling efektif untuk mengamati kinerja guru dan untuk membantu mengembangkan arah diri dan tumbuh dalam jabatan. Lipham et al. menganggap teknik observasi dan pembicaraan individual merupakan inti program perbaikan staf. Sedangkan Neagley & Evans menganggap teknik observasi kelas dan pembicaraan individual sebagai tulang punggungnya program supervisi instruksional.

Kesalahan penggunaan teknik supervisi yang dilaksanakan oleh seorang supervisor/kiai disebabkan oleh kurang mampunya memahami dan mendiagnosa jenis masalah yang di hadapi oleh guru/ustadz dan staf pengurus pesantren atau karyawan. Bill Foster (Ramelan 200:37) ada beberapa penyebab seorang supervisor tidak bekerja sesuai dengan yang diharapkan antara lain :

- Tidak memahami cara mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
- Tidak memiliki kompetensi untuk menyelesaikan tugasnya.
- Tidak memiliki akses untuk mendapat seperangkat arahan.

- Tidak ingin melaksanakan penugasan sesuai rancangan yang telah ditetapkan.
- Tidak yakin bahwa tugasnya bernilai dalam organisasi.
- Tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan penugasan.

Berdasarkan deskripsi data penelitian ditemukan bahwa pilihan terhadap teknik supervisi cukup bervariasi dengan berbagai alasan dan rasionalnya, sesuai dengan kemampuan kiai dan yang di sukai oleh staf, namun yang paling banyak digunakan adalah pembicaraan individual dan rapat supervisi. Pembicaraan individual akan memudahkan pemecahan masalahnya karena guru/ustadz dapat langsung mengutarakan apa yang menjadi kendala dalam melaksanakan tugas, begitu pula kiai bisa dengan langsung mengarahkannya. Sedangkan pemilihan teknik rapat supervisi lebih menghemat waktu dan tenaga karena berbarengan dengan pelaksanaan rapat bulanan atau mingguan.

#### **5. Faktor Pendukung dan Kendala Pelaksanaan Supervisi**

Berdasarkan data penelitian ditemukan ada beberapa faktor pendukung dan faktor kendala dalam pelaksanaan supervisi. Yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan supervisi di Pondok Pesantren Miftahul-Huda Manonjaya adalah kesadaran dan kekeluargaan sehingga pelaksanaan supervisi dirasakan oleh seluruh staf pengajar dan staf pengurus sangat kondusif, sedangkan yang menjadi faktor kendala pelaksanaan supervisi adalah keterbatasan waktu, dan terlalu kompleksnya permasalahan di tambah dengan banyaknya staf pengajar dan staf pengurus pesantren (lebih dari 200 orang), sementara tenaga supervisor tertumpu pada Pimpinan pesantren di bantu dengan delapan Dewan Kiai

sehingga kurang seimbang. Pada bulan-bulan tertentu Kiai dan Dewan Kiai disibukan dengan da'wah keluar pesantren sehingga berdampak pada pelaksanaan supervisi kurang berjalan dengan baik.

Kesadaran guru/ustadz sebagai orang yang disupervisi sangat menentukan keberhasilan supervisi yang dilaksanakan oleh Kiai karena kegiatan supervisi tidak akan berhasil tanpa usaha dan keinginan dari guru/ustadz tersebut untuk lebih baik dan berkembang. Duke (1987:139-142) mengemukakan atribut guru yang mempengaruhi keberhasilan supervisi dan penilaian yaitu : *“adult development, competence, personal expectations, openness to criticism orientation to change and familiarity with to the school.”*

Kiai dalam melaksanakan supervisi harus mengetahui dan memahami tingkat kematangan dari guru/ustadz yang disupervisi supaya bisa memilih dan melaksanakan pendekatan yang tepat. Kompetensi atau kemampuan profesional guru/ustadz keterbukaan terhadap kritik-kritik (apakah ustadz yang bersangkutan terbuka untuk menerima kritik atau tidak), harapan pribadi (apakah ustadz memiliki harapan yang tinggi terhadap kinerjanya atau puas dengan apa adanya), dan orientasinya terhadap perubahan (apakah ustadz tersebut memandang bahwa adanya perubahan sebagai suatu yang negative atau positive) serta pengenalan atau pengetahuannya tentang organisasi lembaga pendidikan pesantren juga akan mempengaruhi bagaimana seorang guru/ustadz menghadapi

kegiatan supervisi yang dilaksanakan Kiai, yang akhirnya akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan supervisi itu sendiri.

Disamping faktor-faktor di atas, faktor kesediaan dana dan sarana pendukung untuk melaksanakan kegiatan atau program supervisi tentu juga akan mempengaruhi keberhasilan supervisi yang dilaksanakan. Oteng Sutisna (1985:245-246) mengemukakan tiga faktor yang membatasi ruang gerak supervisi, yaitu : (1) falsafah dan kebijakan dari para pejabat administratif puncak yang bertanggung jawab tentang pengadaan personil, fasilitas, dan dana yang diperlukan bagi pelaksanaan supervisi yang baik, (2) kemampuan keuangan pemerintah untuk mendukung pelayanan supervisi untuk para guru dan personil lain, (3) pendidikan persiapan, pengalaman, dan kemampuan dari orang-orang yang menjalankan fungsi supervisi.

Sejalan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja pengelolaan sistem pendidikan pesantren yang dikemukakan terdahulu, baik mengenai perencanaan pengelolaan pesantren, pengelolaan komponen-komponen pesantren, dan pelaksanaan supervisi oleh kiai, menurut Ahmad Sanusi (1991 :184) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas dan efesiensi pengelolaan sekolah atau lembaga pendidikan lainnya, yang sangat mempengaruhi keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan dapat disimpulkan menjadi empat, yaitu : (1) faktor lingkungan, (2) faktor peraturan-peraturan

normatif, (3) faktor fasilitas atau sarana dan prasarana pendukung, dan (4) faktor perilaku manusia atau kualitas para aktornya.

Apabila dalam kinerja pengelolaan pendidikan pesantren dirasakan masih belum berhasil pasti adanya kekurangan kemampuan seorang supervisor dalam mendiagnosa kebutuhan perbaikan kinerja, Bill Foster yang diterjemahkan Ramelan (2001:37,43) mengemukakan mengenai langkah-langkah mendiagnosa kebutuhan pegawai antara lain :

- Mengenal perilaku sebagai defisiensi, maka seorang supervisor harus mengembangkan kemampuan untuk menilai kabilityas karyawan dalam mencapai sasaran dan menjalankan tanggung jawabnya.
- Menetapkan kategori yang tepat, dalam mengatasi hal permasalahan mengenaidefisiensi tersebut (kurang pengetahuan, kurang keterampilan, kurang motivasi dan kurangnya percaya diri).

Sesuai dengan keterangan di atas maka dua peran ganda kiai sebagai supervisor dan sebagai motivator harus mampu memberikan motivasi atau spirit kepada seluruh guru/ustadz da seluruh staf pengurus pesantren untuk meningkatkan kinerja mereka dengan penuh kesadaran, berbagai hambatan bukan dijadihkah rintangan melainkan harus dijadihkan suatu tantangan untuk lebih maju dan baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengelolaan sitem pendidikan pesantren dan pelaksanaan supervisi di Pondok Pesantren Miftahul-Huda Manonjaya Tasikmalaya, dapat terlaksana dengan baik apabila adanya kesadaran dari Pimpinan Pesantren dan seluruh Staf pengajar serta staf pengurus pesantren. Suasana kekeluargaan yang harmonis antara Pimpinan Pesantren,

Dewan Kiai dan seluruh civitas akademika Pesantren akan terwujud. Maka loyalitas dari guru/ustadz dan staf pengurus pesantren harus senantiasa dipelihara dan dijaga karena merupakan modal dalam mengefektifkan pelaksanaan pengelolaan pesantren dan supervisi. Disamping kendala dan kekurangan serta keterbatasan dalam berbagai hal jangan dijadikan hambatan melainkan harus dijadikan suatu tantangan untuk lebih maju.

