

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini tentang pembahasan penelitian yang akan memaparkan proposisi temuan akhir penelitian. Proposisi temuan akhir penelitian ini dipergunakan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian di lapangan. Bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai tentang pertanyaan penelitian, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan. Uraian pertanyaan dalam penelitian tersebut, sebagai berikut:

A. Perencanaan program pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pada lembaga pendidikan pesantren, perencanaan pengembangan pondok pesantren oleh pengasuh pondok sangat berpengaruh pada dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Pengasuh pondok dalam perencanaan tidak dilakukan sendiri tetapi banyak melibatkan pengurus lainnya, sebuah perencanaan dibuat bukan hanya sekedar dengan kesepakatan bersama saja akan tetapi dibutuhkan pemahaman tentang perencanaan tersebut. Hal ini bertujuan agar semua pengurus yayasan berperan aktif dalam menyusun berbagai macam perencanaan untuk ke depan yang lebih baik yang sesuai dengan tujuan awal. Oleh karena itu, Pengasuh pondok dituntut untuk mampu meyakinkan, seluruh anggotanya untuk mewujudkan perencanaan secara

bersama-sama. Dengan demikian, seluruh pengurus yayasan atau pengurus pondok secara bersama-sama akan berperan untuk perencanaan program pengembangan pondok dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren tersebut.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan di Pondok pesantren Tarbiyatul Qur'an Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika perencanaan program pengembangan pondok dalam meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan hasil musyawarah seluruh anggota atau pengurus Yayasan sehingga sudah sepakat bersama untuk menyusun perencanaan semaksimal mungkin tentang program yang telah ditetapkan.

Sedangkan secara teori perencanaan pengasuh pondok Menurut Siagian pengertian perencanaan adalah satu dari keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian yang sudah ditentukan.¹

Menurut Prim Masrokan Mutohar, perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan.²Perencanaan memegang peranan penting dalam proses manajemen, sebab dari perencanaan inilah seperangkat keputusan bisa diambil, dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perencanaan yang ada di lembaga pendidikan islam dapat dibuat oleh pembina yayasan atau pengasuh pondok, pengurus yayasan, pengurus pondok, pengurus lembaga formal. yang berorientasi pada tujuan dari yayasan atau pondok pesantren..

¹ Nazarudin, *Manajemen Strategi* (Palembang: CV. Aminah, 2020) 7

² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta :Lingkar Media, 2017),25

Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan : penentuan tujuan dan maksud-maksud lembaga, prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud lembaga yang hendak dicapai.³

Kegiatan perencanaan seorang pengasuh pondok pastinya yang melaksanakan penuh walaupun memang semua anggota ikut dalam proses penyusunan. Pengasuh pondok bertanggungjawab untuk mewujudkan rencana kedepannya untuk yayasannya m menjadi berkembang baik kualitas maupun kuantitas menjadi lebih baik, dan juga dalam meningkatkan mutu pendidikan menjadi kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan kepercayaan bagi pemimpin untuk menggerakkan seluruh warga Yayasan atau warga pondok pesantren untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, Menurut G. Terry pengertian perencanaan adalah suatu pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.⁴ Menurut G. Terry langkah-langkah dalam perencanaan, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana melakukannya
2. Membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target

³ Ibid, 26

⁴ Nazzarudin, *Manajemen Strategi.....*, 8

3. Mengumpulkan dan menganalisis informasi
4. Mengembangkan alternatif-alternatif.
5. Mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana dan keputusan-keputusan.⁵

Perencanaan menurut teori G. Terry di atas sesuai dengan langkah-langkah nya yaitu apa yang harus dikerjakan, kapan mengerjakannya, bagaimanakah cara mengerjakannya. Serta perencanaan untuk mengerjakan semaksimal mungkin melalui strategi yang telah ditetapkan bersama, selalu mengkomunikasikan antar pengurus atau selalu berdiskusi untuk memecahkan masalah untuk mencapai tujuan yang diprogramkan.

Sedangkan menurut Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkan dalam kenyataan.⁶ Berarti di dalam perencanaan seorang pemimpin menentukan apa yang akan dituju atau diprogramkan. Diantaranya yaitu membuat rencana-rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manejer di setiap level manajemen, dan dalam menyusun perencanaan pengasuh pondok dibantu oleh anggotanya dan warganya menentukan dengan berdasarkan keputusan bersama pada hasil musyawarah.

Pengaruh pengasuh pondok sangat menentukan dalam penyusunan perencanaan yang di laksanakan di sebuah yayasan atau di pondok pesantren serta dalam pencapaian tujuan lembaga. Peran pengasuh pondok dalam

⁵ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 49

⁶ Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Ketrampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif, cet.1*, (Medan: Perdana Mulya Sarana, 2011), 52

melaksanakan perencanaan akan terlihat dari aktivitasnya dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Perencanaan yang dibuat disini untuk berdasarkan waktunya perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Sementara menurut Fattah dalam Yuni Susanti melanjutkan dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang walaupun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan. Kegiatan dimaksud meliputi: perumusan tujuan yang akan dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu dan identifikasi serta mengerahkan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Kategori didalam perencanaan termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi, sumber-sumber daya, penunjukkan tanggungjawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan.⁷

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan pengasuh pondok untuk perencanaan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa dalam perencanaan pengembangan pondok pesantren diperlukan strategi tersendiri dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada . Cara-cara tersebut adalah perilaku pengasuh pondok dalam menyusun perencanaan dilakukan dengan diskusi bersama, perencanaan pengasuh pondok berpedoman tujuan yayasan atau pondok, mengedepankan keteladanan secara lisan maupun tindakan, serta menggerakkan warga pondok ikut serta untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dengan cara tersebut perencanaan pengembangan pondok

⁷ Yuni Susanti, Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Efektif Di Madrasah Tsanawiyah PP Mu'alimin Muhammadiyah Sawah Dangka Agam, *Jurnal Al-Fikrah Vol. VI No. 2 Juli-Desember 2018*, 116

pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan kepala berhasil dengan semaksimal mungkin.

Hasil proposisi di atas, didukung dengan temuan akhir penelitian, yakni perencanaan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung tercermin dari kinerja pengasuh pondok pesantren yang selalu dalam merumuskan perencanaan yayasan atau pondok selalu melibatkan anggota atau bawahannya untuk melaksanakan musyawarah dalam mencapai kesepakatan bersama, dengan mengedepankan keteladanan seorang pemimpin yang selalu mengevaluasi perencanaan yang sudah berjalan dan mempersiapkan perencanaan yang akan diprogramkan

Temuan penelitian membuktikan bahwa keterlibatan warga yayasan atau pengurus yayasan dalam perencanaan, pelaksanaan perencanaan di Pondok Pesantren Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung mampu berjalan dengan baik, menciptakan kerja sama yang kondusif antara pengasuh pondok dengan warga pondok. Pengasuh pondok mampu menggerakkan warga pondok dalam perencanaan pengembangan pondok pesantren. Selain itu, perencanaan pengasuh pondok berdasarkan keputusan banyak pihak melalui musyawarah bersama semua pengurus yayasan dengan mengedepankan keteladanan dalam perencanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung.

B. Pengorganisasian pengembangan pondok pesantren Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung

Pengorganisasian yaitu Pembagian tugas dengan menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan merupakan tugas pengasuh pondok pesantren, karena dengan membentuk pengelompokan dalam tugas dituntut untuk selalu dipersiapkan, dalam melaksanakan pengorganisasian bisa melalui yang sudah ada maupun pembuatan pengorganisasian yang baru. Pengorganisasian akan terlaksana dengan baik dalam sebuah yayasan maupun lembaga pondok pesantren, apabila pengasuh pondok pesantren dengan warga yayasan atau warga pondok sehingga mampu mengorganisasikan sesuai tupoksi masing-masing dan sesuai level manajemen masing-masing. Oleh karena itu, selalu dibutuhkan adanya kerja sama antara pengasuh pondok dengan pengurus pondok maupun yayasan, sehingga akan tumbuh adanya tanggungjawab melakukan pembaharuan dalam pondok pesantren. Pembaharuan yang dimaksud adalah pengembangan pondok pesantren yang awalnya hanya pondok pesantren tradisional yang hanya mempelajari kitab kuning namun ada pembaharuan dengan mendirikan sekolah formal. Pengorganisasian sangat penting karena untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab dalam masing-masing tugas yang telah diamanahkan, tentu saja dengan kerja sama antar anggota dan pengurus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian hasil penelitian lapangan dari pondok pesantren Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika pengorganisasian pengembangan pondok dalam meningkatkan mutu pendidikan pemberdayaan sumber daya manusia sesuai dengan tupoksinya masing-masing, membudayakan penyelesaian masalah

melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan pondok pesantren dan meningkatkan mutu pendidikan dalam hal ini sumber daya manusianya, pembiayaannya, sarana prasarananya baik di lingkungan pondok pesantren maupun di lingkungan sekolah formal. Pengasuh pondok selalu memberikan dukungan kepada warga pondok untuk mengembangkan produktivitas dan kerjasama disesuaikan dengan pengelompokan tugasnya yang telah diamanahkan kepada masing-masing pengurus, maka pengorganisasian pengasuh pondok dalam pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien.

Menurut Sondang P. Siagian pengorganisasian ialah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁸ Berarti pengorganisasian di sini pemimpin penunjuk orang-orang dengan memberi tugas dan wewenang yang bisa dipertanggungjawabkan.

Sedangkan menurut Handoko dalam Husaini Usman, mengatakan bahwa pengorganisasian adalah :⁹

1. Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

⁸ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 60.

⁹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)120

2. Proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
3. Penugasan tanggung jawab tertentu.
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Pengertian dari beberapa teori hampir sama bahwa pengorganisasian yaitu penunjukan kepada seseorang atau pendelegasian sebagai pengurus untuk mengerjakan tugas dan wewenang yang mampu untuk dipertanggungjawabkan pekerjaannya tersebut yang telah diamanahkan.

Sedangkan teori pengorganisasian menurut Prim Masrokan Mutohar, pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan subsistem serta penentuan hubungan-hubungan.¹⁰ Pengorganisasi sebagai proses pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan sesuai dengan keahlian masing-masing, dan melimpahkan wewenang dan tanggungjawab, dengan maksud agar memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan

Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa pemimpin dalam pengorganisasian perlu mengembangkan sumber daya manusia yang sudah ada, seorang pengasuh pondok pesantren harus tahu kelebihan yang dimiliki oleh anggotanya, pemimpin harus bisa bekerja sama dan sama-sama bekerja

¹⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, 29

dengan bawahanya, sehingga dapat melahirkan struktur organisasi yang tepat untu pondok pesantren. Bisa dikatakan, pengorganisasian pengasuh pondok pesantren memberikan ruang kepada sumber daya manusia untuk mengaktualisasikan pontensi yang mereka miliki melalui hasil kinerja..

Sementara itu, Menurut Kardaman dan Yusuf Udaya bahwa pengorganisasian diartikan sebagai penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, pengelompokan aktifitas, penugasan kelompok, aktifitas manajer, pendelegasian wewenang dan informasi horizontal dan vertikal dalam struktur organisasi.¹¹ Setelah perencanaan disusun oleh pengasuh pondok, , maka tugas selanjutnya adalah mengorganisir sumber daya manusia dan sumber daya fisik sehingga dapat termanfaat secara tepat.

Selanjutnya Irwandi Sihombing menambahkan salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara operasional. Dalam pengorganisasian pengasuh pondok pesantren hanya mengidentifikasi tugas dan menentukan hubungan, namun yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik. Oleh karena itu pengorganisasian yang efektif dapat membagi tugas secara merata dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi sesuai dengan bidangnya masing-masing.

¹¹ A.M. Kardaman Dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen Buku Panduan Mahasiswa*,(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996) , 118

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk pengorganisasian pengasuh pondok dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sudah ada di pondok tersebut. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa pengasuh pondok dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang ada disesuaikan dengan tupoksinya masing-masing sehingga pelaksanaan kinerja berjalan dengan maksimal, membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah, memberikan dukungan kepada warga madrasah untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pengorganisasian yang sudah ditentukan menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitianm yakni pengorganisasian pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari kinerja pengasuh pondok pesantren dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang ada di pondok tersebut sesuai dengan tupoksi masing-masing, pengasuh pondok memberikan kepercayaan kepada seluruh pengurus pondok dalam menjalankan tugasnya selalu menerima saran, kritik, dan ide baru yang berguna bagi perkembangan pondok pesantren dan sumber daya manusia yang optimal, memberikan dukungan warganya yayasan maupunwarga pondok untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang di sesuaikan dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa membuat pengorganisasian di dalam sebuah yayasan atau lembaga pondok pesantren merupakan suatu cara untuk

mengurangi adanya konflik. Dengan pengelompokan tersebut, pengasuh pondok dan warga pondok bersama-sama menyumbang ide untuk menyelesaikan permasalahan di lembaga.. Pemberian dukungan kepada pengurus yang ada untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui binaan, bimbingan, arahan yang disesuaikan dengan kebutuhan serta mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh warga yayasan.. Dengan menggunakan berbagai macam cara tersebut, pengorganisasian pengasuh pondok secara efektif dan efisien mampu meningkatkan mutu pendidikan di pondok Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung.

C. Pelaksanaan pengembangan pondok pesantren dalam peningkatan mutu pendidikan

Pelaksanaan pengembangan pondok pesantren oleh pengasuh pondok memiliki peran sangat penting dalam kemajuan pondok dan juga untuk meningkatkan mutu pendidikan formal maupun non formal.. Sebagai pemimpin, pengasuh pondok memiliki tugas untuk memberikan dorongan yang bisa menginspirasi dan memberi contoh yang baik kepada warga yayasan ataupun warga pondok pesantren. Memberikan dorongan kepada warga pesantren tidak hanya melalui tindakan akan tetapi dengan memberikan arahan, pembinaan, bimbingan yang bagus dalam menyelesaikan pekerjaan, dan juga pengasuh pondok memberi kebebasan kepada anggotanya akan tetapi guna meningkatkan kualitas atau mutu pendidikan , contoh yang tadinya pondok tradisional akhirnya mendirikan pendidikan formal, maka harus mendukung semua keperluan yang menjadi persyaratan untuk pendirian sekolah formal diantaranya: perekrutan

tenaga pendidik dan staf, pelaksanaan proses penerimaan santri baru, pembiayaan, proses pelaksanaan pembangunan untuk sarana prasarana sekolah formal, pengelolaan, pembiayaan dan lain sebagainya.

Sejalan dengan uraian diatas, hasil penelitian lapangan dari Pondok Pesantren Tarbiyatul Qur'an Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika pelaksanaan pengasuh pondok pesantren dalam pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan selalu memberikan arahan, binaan dan bimbingan kepada setiap pengurus yayasan maupun pengurus pondok pesantren, pengasuh pondok mendukung apabila Sekolah formal di dirikan menggunakan kurikulum lokal dan Dinas, tenaga pendidik cara memilihnya melalui tes dan wawancara, penerimaannya siswa baru melalui wawancara dan tes, pembangunannya yang semakin bagus, pengelolaan keuangan yang handal dalam mengaturnya. dan seorang pemimpin dalam hal ini pengasuh pondok selalu menjadi contoh tauladan dalam tingkah laku. selalu mendukung serta terjun langsung ke lapangan dalam pelaksanaannya. Pengasuh pondok sering ikut serta bersama semua anggota terjun melaksanakan kegiatan bersama,

Sedangkan secara teori pelaksanaan pengasuh pondok pesantren menurut Buffrod dan Bedien dalam Prim Masrokan Mutohar pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan proses usaha untuk dalam rangka mencapai tujuan yayasan agar pondok pesantren yang semakin berkembang. Sumber daya manusia dengan kinerja yang maksimal merupakan pendukung yang paling utama karena pembangunan lembaga pendidikan berorientasi pada manusianya itu sendiri.. Komponen yang paling strategis

dalam pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan dasarnya dari sumber daya manusia yang dimiliki lembaga tersebut potensial untuk melaksanakan pengembangan pondok pesantren dengan mendirikan sekolah formal SMP dan Madrasah Aliyah Tahfidz Tulungagung.

Dalam dimensi ini, seorang pemimpin dapat diketahui kemampuannya dalam menjalankan tugas sebagai manajer, dengan memberikan inspirasi kepada warganya. Pada saat memberikan inspirasi tentang mengembangkan pondok pesantren biasa menjadi ada pendidikan formalnya dan tahun 2021 akan mendirikan madrasah Aliyah tentunya kegiatan ini merupakan suatu pemikiran dan mengembangkan bakat manajerial untuk memuaskan keberhasilan dimasa yang akan datang. Hal seperti itu akan meningkatkan motivasi warga pondok untuk mengembangkan program-programnya.

Dalam hal ini Muharram dalam Prim Masrokan Mutohar menambahkan, pengembangan lembaga pendidikan bertujuan agar manusia memiliki : pengetahuan yang diperlukan untuk menunjang pembangunan, keterampilan untuk meningkatkan kreativitas dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, serta sikap mental yang handal dan terpuji.¹² Program dan aspek pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan didalamnya termasuk program kurikulum lembaga, cara perekrutan tenaga pendidik, cara pendaftaran santri baru, pengelolaan keuangan, pelaksanaan pembangunaninfra struktur yang dikerjakan kompak dan bersama-sama secara efektif dan efisien.

¹² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta :Lingkar Media ,2017) 62

Pemberian suri tauladan oleh pengasuh pondok dalam menjalankan program dan memberikan pengarahan sangat diperlukan untuk kepengurusan yang ada di yayasan, dipondok maupun di sekolah formal. Maksudnya, suatu tindakan untuk mengupayakan agar semua anggota yayasan berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan yang diprogramkan. Dan juga mendukung apa yang dilakukan pengurus yayasan dalam pengembangan lembaga yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, dalam hal ini dibutuhkan kepemimpinan yang baik.

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk pelaksanaan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pengasuh pondok dalam meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan perilaku pengasuh pondok yang bisa mendukung, membimbing, dan mengarahkan ketika anggotanya melaksanakan tanggungjawabnya. Dari proposisi penelitian dibuktikan bahwa penumbuhan inspirasi melalui perilaku yang diberikan pengasuh pondok mendukung jika ada masukan, gagasan maupun ide yang masuk dari anggotanya selalu diperhatikan. Baik dari pelaksanaan kurikulum, perekrutan tenaga pengajar, pendaftaran santri baru, pembiayaan maupun proses pembangunan gedung pondok maupun gedung sekolah formal, kesemuanya itu bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan sehingga lulusan dari lembaga tersebut bisa bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Hasil di atas, didukung dengan temuan akhir penelitian, yakni pelaksanaan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu

pendidikan di Pondok Pesantren Tarbiyatul Qur'an Al-Mannan Tulungagung, pengasuh pondok selalu bekerja sama dan saling mendukung serta selalu bermusyawarah dalam melaksanakan kurikulum lembaga dan dinas, pelaksanaan perekrutan tenaga pendidik melalui wawancara dan tes, pendaftaran santri baru melalui wawancara dan tes, pembiayaan dengan mengelola usaha toko kitab Al Hidayah dan hasil pertaniannya, program pembangunagedung pondok, pembangunasekolahformal dan pembangunan dapur umum. pondok selalu memberi arahan, binaan dan bimbingan, Pengasuh pondok beserta pengurus yayasan selalu bekerja secara optimal melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kerja sama atau kekompakan sangat nampak antara pengasuh pondok pesantren dengan para anggotanya untuk pelaksanaan pengembangan pondok pesantren. Yaitu dengan cara mendirikan pendidikanformal dengan menggunakan kurikulum Dinas dan lokal, proses perekrutan tenaga pendidik, pendaftaran santri baru, pengaturan keuangan dengan usaha Toko kitabnya. Serta keuangan yang dikelola digunakan untuk proses pembangunan gedung SMP Tahfidz Al Hidayah Tulungagung dan proses pembangunan gedung Madrasah Aliyah Tahfidz Al Hidayah Tulungagung, proses pembangunan dapur umum dan pengasuh pondok terus mendorong, mengarahkan dan membimbing kepada semua anggota atau pengurus agar memaksimalkan kinerjanya sehingga mencapai tujuan yang diprogramkan.

D. Pengawasan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Tarbiatul Qur'an Tulungagung.

Pengawasan (*controlling*) dari seorang pemimpin sebuah lembaga juga bisa disebut dengan pengendalian. Oleh karena itu, pengawasan memegang peranan yang sangat penting dalam pengembangan pondok pesantren, sehingga terdapat kesesuaian antara apa yang telah direncanakan dengan pelaksanaannya serta hasil yang diperoleh. Penerapan pengawasan tersebut yang dilakukan bisa membantu pengasuh pondok pesantren dalam menilai hasil kinerja proses pengembangan pondok pesantren yang dilakukan oleh warga anggotanya yang ditunjuk sebagai pengurus. Baik dalam bidang kurikulum, perekrutan tenaga pendidik, pengawasan pendaftaran santri baru, pengawasan keuangan, pengawasan proses pembangunan gedung pondok maupun pembangunan pondok pesantren serta pembangunan sarana dan prasarana.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari Pondok Pesantren Tarbiyatul Qur'an Tahfidz Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika pengawasan pembina yayasan dan juga sebagai pengasuh pondok dalam pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan rutin atau kontinu bisa dibilang baik dan lancar. Kinerja pengasuh pondok dalam penelitian ini pembina yayasan memiliki instrument pengawasan sendiri untuk tujuan pengembangan pondok dalam meningkatkan mutu pendidikan bisa berjalan dengan lancar untuk mengimbangi daya saing ada. Strategi menilai yang didalamnya terdapat kriteria yang menjadi ukuran untuk menilai, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga pondok yang

melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturrohim sebagai cara membangun ikatan emosional pengasuh pondok kepada warga pondok, sering mengadakan pengawasan kepada kinerja pengurus pondok atau pengurus yayasan. Maka pengawasan pengasuh pondok tersebut merupakan suatu evaluasi tentang pencapaian hasil yang telah dicapai . .

Sementara itu, secara teori pengawasan menurut Robert J. Mocker dalam Prim Masrokan Mutohar, pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan kenyataan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi untuk menjamin bahwa semua sumber daya manusia organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dalam mencapai tujuan –tujuan organisasi.¹³

Pada demensi ini, perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada bawahannya secara emosi, artinya pada aspek ini hubungan antara seorang pemimpin dengan tingkat kematangan , terutama pada pengawasan proses pengembangan pondok pesantren yaitu dengan mengembangkan ke pendirian sekolah formal yaitu pendirian SMP dan Madrasah Aliyah Tahfidz Al Hidayah. Dengan demikian seorang pengasuh pondok pesantren digambarkan sebagai seorang pemimpin yang bisa mengawasi langsung kemudian mengevaluasi dengan cara yang professional, sehingga akan membantu

¹³ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, 43

mengembangkan kinerja bawahannya dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan.

Menurut pendapat Made Pidarta, Pengawasan dilakukan sebagai aktivitas penyesuaian terhadap rencana sehingga tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang melebihi batas toleransi. Pengawasan menurut Made Pidarta dijadikan sebagai kendali performan petugas, proses dan output sesuai dengan. Perencanaan, apabila ada penyimpangan maka diusahakan agar tidak melebihi dari batas yang dapat ditoleransi.¹⁴

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk pengawasan pengasuh pondok dalam pengembangan pondok pesantren, dalam hal ini pendirian sekolah formal.. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa pengasuh pondok membuat instrument sendiri yang didalamnya terdapat kriteria yang menjadi ukuran untuk menilai, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturrahi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga pondok. Dengan pengawasan pengasuh pondok tersebut dapat menciptakan kualitas sumber daya manusia yang optimal untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan pondok maupun di sekolah formal.

Hal ini di dukung dengan temuan akhir penelitian, yaitu pengawasan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan. Di Pondok Pesantren Tarbiyatul Qur'an Tulungagung dilihat perilaku pengasuh pondok pesantren dalam membuat instrument pengawasan yang didalamnya

¹⁴ Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 158

terdapat kriteria yang menjadi ukuran untuk menilai, memberikan teguran dan saran yang membantu memecahkan kendala yang dialami oleh bawahannya, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga pondok, sering mengadakan pengawasan kepada bawahan selalu dilakukan setiap hari atau setiap saat. Karena kegiatan pengasuh pondok di pagi hari adalah mengawasi semua kegiatan bawahannya dari kegiatan di sekolah formal, kegiatan di toko Al Hidayah, kegiatan di tukang-tukang bangunan melihat proses pembangunan gedung.

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa kegiatan pengawasan bagi seorang pemimpin bagi bawahannya dan *punishment* secara santun bagi yang masih memiliki kendala menjadi suatu cara untuk menciptakan lingkungan yang nyaman, harmonis, dan kondusif, dilaksanakan terus menerus seiring pengembangan pondok dengan mendirikan sekolah formal sehingga mutu pondokpesantren yang tadinya hanya agama saja akhirnya ada ilmu pengetahuannya.

Tabel 5.1
Matrik Relasi Pertanyaan Penelitian, Temuan Kasus, Proposisi Penelitian, dan Perspektif Teori :

NO	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus	Proposisi penelitian	Perspektif Teori
1.	Perencanaan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan	Pengasuh pondok mempersiapkan pengembangan pondok dengan mendirikan lembaga formal, maka syaratnya harus mendirikan	Jika pengasuh pondok mempersiapkan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu dengan mendirikan sekolah	a. Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode guna mencapai tujuan

		<p>Yayasan terlebih dahulu yaitu: SK Yayasan oleh KEMENHUMHA M,izin opearasional pondok,izin operasional sekolah, mempersiapkan tenaga pendidik, mempersiapkan PPDB,mempersapkan pembiayaan dan bangunan untuk jangka pendek,menengah dan jangka panjang.</p>	<p>formal dengan syarat melengkapi SK yayasan dari KEMENHUMHAM, izin oprasional pondok, izin opeasional sekolah,mempersiapkan perekrutan tenaga pendidik, PPDB,pembiayaan dan pembangunan gedung untuk jangka pendek, menengah dan panjang berjalan dengan baik dan lancar.</p>	<p>yang telah ditetapkan. b.Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan : penentuan tujuan dan maksud-maksud lembaga, prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud lembaga yang hendak dicapai c.Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkan dalam kenyataan. d.Perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan meliputi: perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu dan meningkatkan mutu pendidikan.</p>
2.	<p>Pengorganisasian pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan</p>	<p>Penunjukan kepengurusan yang bagian inti dari keluarga terdekat karena pengasuh pondok bebas untuk</p>	<p>Jika pengorganisasian pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan</p>	<p>a.Pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses penentuan atau pengelompokan tugas-tugas kepada setiap personalia, penetapan</p>

	an pendidikan	memperingatkan bila ada kesalahan dan petanggung jawaban bisa dipercaya. Penunjukkan sebagai pengurus berdasarkan musyawarah yang disetujui oleh pengasuh pondok. Pengurus diberi kebebasan untuk memakai strategi dan kreatif sendiri. Pengurus yayasan yang mempunyai kelebihan keahlian lain bisa merangkap sebagai pengurus pondok maupun sekolah formal.	ditunjuk dengan hasil musyawarah dengan persetujuan pengasuh pondok mengutamakan dari keluarga yang ada dipengurus inti agar pengasuh pondok lebih bebas untuk menegurnya dan lebih dapat dipercaya. Pengasuh memberi kebebasan menggunakan strategi dakam menjakankan tugas dan fungsi sesuai level masing-masing manajemen. Dan yang mempunyai keahlian lebih bisa merangkap menjadi pengurus yayasan juga pengurus pondok. Penunjukkan sesuai dengan ijazah yang diampu dan kemampuan masing pribadi, mampu dijalankan oleh pengurus dengan baik dan kompak.	subsistem serta penentuan hubungan-hubungan. b.pengorganisasian dalam dunia manajemen diartikan sebagai penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, pengelompokan aktifitas, pendelegasian wewenang dan informasi horizontal dan vertikal dalam struktur organisasi. c..Prinsip pengorganisasian adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara operasional, dan membagi tugas secara merata dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi.
3.	Pelaksanaan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan	Pelaksanaan kegiatan sudah dibagi sesuai TUPOKSI masing-masing individu. Pelaksanaannya antara satu pengurus dengan yang lainnya ada keterkaitan dan	Jika pelaksanaan pengembangan pondok pesantren dalam peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diamanahkan serta antara pengurus saling bekerja sama dan saling	a.pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan proses usaha untuk dalam rangka mencapai tujuan yayasan agar pondok

		<p>saling bekerja sama dan saling mendukung satu dengan yang lainnya.</p> <p>Pelaksanaan kepesantrenan, sekolah formal mnggunakan kurikulum dinas dan lokal , perekrutan tenaga pendidik dan PPDB dengan tes dan wawancara, pembiayaan de.ngan lancar menjalankan usahanya serta proses pembangunan gedung sdh terlaksana. Dengan baik dan sistematis.</p>	<p>mendukung dalam melaksanakan tugas dengan baik diantaranya yaitu :pelaksanaan kepesantrenan berjalan baik dipimpin langsung oleh pengasuh pondok, kurikulum sekolah formalnya yaitu: kurikulum pesantren dan kurikulum dinas,perekrutan pendidik dengan wawancara dan tes, Pelaksanaan PPDB dengan wawancara dan te berjalan denganbaik, pembiayaan dan pembangunan gedung serta sarana prasarana bisa berjalan dengan baik dan lancar.Sehingga akan tercapai apa yang menjadi tujuan yang telah diprogramkan di dalam perencanaan.</p>	<p>pesantren yang semakin berkembang. Sumber daya manusia dengan kinerja yang maksimmal merupakan pendukung yang paling utama .</p> <p>b. pengembangan lembaga pendidikan bertujuan agar manusia memiliki : pengetahuan yang diperlukan untuk menunjang pembangunan, keterampilan untuk meningkatkan kreativitas dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, serta sikap mental yang handal dan terpuji</p>
--	--	--	--	--

4.	<p>Pengawasan pengembangan pondok pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan.</p>	<p>Pengawasan dilakukan oleh pengasuh pondok pesantren yang dilaksanakan secara kontinu, terus menerus dan berkelanjutan . Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan setiap hari dengan mengelilingi dan menyaksikan kegiatan yang pertama pagi hari berkunjung ke sekolah formal, ke toko kitab al hidayah, ke pembangunan gedung dan pembangunan sarana lainnya.. Dengan pengawasan yang rutin bawahan merasa dimotivasi oleh pimpinan sehingga kinerjanya semakin menjadi lebih optimal.dan bawahan merasa diperhatikanoleh atasan. Apabila pengasuh pondok suatu hari berhalangan hadir maka bawahan bertanya-tanya kemana ya Bapak kok tidak berkunjung ke sini ya. Jadi semua bawahan</p>	<p>Jika pengembangan pondok pesantren oleh pengasuh pondok pesantren secara kontinu, terusmenerus dan berkelanjutan. Pengawasan dilakukan pengasuh pondok setiap hari , jadi setiap hari keliling dari satu tempat ke tempat lainnya yang pertamanya mengawasi di sekolah formal, dilanjutkan mengawasi kegiatan di toko kitab, mengawasi kegiatan di toko kitab, mengawasi kegiatan proyek pembangunan gedung. Dan sarana prasarana yang lainnya. Karena dengan kegiatan ini para pengurus dan pegawai atau pekerja di bangunan semakin termotivasi oleh pengasuh pondok sehingga kinerjanya bisa semaksimal mungkin.Dan pengasuh pondok akan membahas hasil pengawasan secara keseluruhan kepada anggota</p>	<p>a.pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan kenyataan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi untuk menjamin bahwa semua sumber daya manusia organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dalam pencapaian tujuan –tujuan organisasi. b.Pengawasan dilakukan sebagai aktivitas penyesuaian terhadap rencana sehingga tidak terjadi penyimpangan-</p>
----	---	---	--	--

		<p>ada pengawasan tidak merasa takut malah sebaliknya merasa senang dan bangga terhadap pimpinannya yang selalu memperhatikan pengurus.</p>	<p>rapat pada rapat akhir bulan.</p>	<p>penyimpangan yang melebihi batas toleransi. Pengawasan menurut Made Pidarta dijadikan sebagai kendali performan petugas, proses dan output sesuai dengan. Perencanaan, apabila ada penyimpangan maka diusahakan agar tidak melebihi dari batas yang dapat ditolerans</p>
--	--	---	--------------------------------------	---