

## **BAB II**

### **TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN PERENCANAAN PONDOK PESANTREN, KUALITAS DAN KUANTITAS SANTRI**

#### **A. Manajemen pondok pesantren**

##### 1. Pengertian manajemen

Secara etimologis, kata *manajemen* berasal dari bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan (Samsudin, 2006: 15).

Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli, diantaranya adalah:

- a. Manullang mengartikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- b. Gibson, Donolly dan Ivacevich mengartikan manajemen sebagai suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-

hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri (Ratminto dan Winarti, 2005: 1-2).

- c. Robert Kritiner mengartikan manajemen sebagai suatu proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada pengguna yang efektif dan efisien terhadap penggunaan sumberdaya manusia (Muctaram, 1996: 38).
- d. GR. Terry mengartikan manajemen sebagai proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lain (Muctaram, 1996: 37).

Dari definisi di atas kiranya dapat di tarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang bertujuan untuk menggerakkan seseorang maupun kelompok untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## 2. Fungsi manajemen

Fungsi manajemen adalah rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara yang satu dengan lainnya yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam

organisasi atau bagian-bagaian yang di beri tugas untuk melaksanakan kegiatan (Munir dan Wahyu Ilahi, 2006: 81).

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Pada umumnya ada empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi Penggerakan (aktuating), fungsi pengendalian (controlling).

Di bawah ini akan dijelaskan arti definisi masing-masing fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Perencanaan (Planning).

Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2003: 88).

Perencanaan merupakan gambaran dari suatu kegiatan yang akan datang dalam waktu tertentu dan metode apa yang akan dipakai. Oleh karena itu, perencanaan merupakan sikap mental yang diproses dalam pikiran sebelum diperbuat, ini merupakan perencanaan yang berisikan imajinasi ke depan sebagai suatu tekad bulat yang didasari nilai-nilai kebenaran.

b. Pengorganisasian (Organizing).

Setelah menyusun rencana, selanjutnya diperlukan penyusunan atau pengelompokan kegiatan-kegiatan yang telah

ditentukan yang akan dilaksanakan dalam rangka usaha kerjasama, pengelompokan kegiatan tersebut berarti juga pengelompokan tanggungjawab, dan penyusunan tugas-tugas bagi setiap bagian yang mempunyai tanggungjawab tertentu. Kegiatan dalam hal ini akan lebih mudah dan jelas ditentukan di dalam suatu bagan organisasi atau setruktur organisasi (Widjaya, 1987, 9).

Pengorganisasian (*organizing*) adalah keseluruhan aktivitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggungjawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Manullang, 2005: 21-22).

Definisi tersebut di atas jelas menunjukkan bahwa pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya. Dengan demikian adalah suatu hal yang logis pula apabila pengorganisasian dalam sebuah kegiatan akan menghasilkan sebuah organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang kuat. Organisasi adalah suatu usaha bersama yang dilaksanakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu (Ranupandojo, 1990: 57).

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen terlihat apabila di ingat bahwa bergerak tidaknya organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat tergantung atas

kemampuan manusia dalam organisasi dan menggerakkan organisasi itu ke arah yang telah ditetapkan (Siagian, 2003: 95).

c. Penggerakan (Aktuating).

Agar tercipta keadaan kerja yang menggairahkan, seorang manajer harus melaksanakan fungsinya, yaitu menggerakkan atau memotivasi bawahannya. Supaya dengan adanya proses tersebut individu atau bawahan merasa terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. Penggerakan (actuating) adalah kegiatan mendorong semangat kerja bawahan, mengarahkan aktivitas bawahan, mengkoordinasikan berbagai aktivitas bawahan menjadi aktivitas yang kompak, sehingga semua aktivitas bawahan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Ranupandojo, 1990: 89).

Penggerakan merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dan fungsi pengorganisasian, setelah seluruh tindakan dipilih-pilih menurut bidang tugasnya masing-masing, maka selanjutnya diarahkan pada pelaksanaan pada kegiatan.

Tujuan utama dari penggerakan yang dilaksanakan oleh atasan kepada bawahan ialah untuk mengkoordinasi kegiatan bawahan yang berbeda macam itu terkoordinasi kepada satu arah, yaitu kepada tujuan organisasi. Jadi dengan adanya penggerakan, kegiatan-kegiatan bawahan yang menyimpang dapat segera

diluruskan, atau bawahan yang terlalu lamban dalam kegiatan-kegiatannya dapat di bimbing untuk menambah kegiatannya, atau bawahan yang berhenti diperintahkan untuk jalan terus dan sebagainya (Manullang, 2005: 158).

d. Pengawasan (Controlling).

Dari teori tentang fungsi-fungsi manajerial diketahui bahwa salah satu fungsi dari manajemen adalah pengawasan, hal ini dilaksanakan sebagai upaya untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan operasional berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain pengawasan merupakan kegiatan yang sistematis untuk memantau penyelenggaraan kegiatan untuk melihat apakah tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktifitas yang diharapkan terwujud atau tidak (Siagian, 2005: 40).

Pengawasan (controlling) adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi, sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar yaitu tujuan yang sudah digariskan semula (Manullang: 2005: 23-24).

Dengan aktivitas pengawasan, berarti manajer harus mengevaluasi dan menilai pekerjaan yang dilaksanakan para bawahan. Pengendalian pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada bawahan tidaklah dimaksudkan untuk mencari kesalahan

bawahan semata-mata, akan tetapi hal itu dilakukan untuk membimbing bawahan agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, aktivitas pengendalian dimaksudkan untuk mencari penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat dilaksanakan ke arah rencana yang telah ditetapkan. Aktifitas ini berarti bahwa dalam mengoperasikan fungsinya, manajer berusaha membimbing bawahan ke arah terealisasinya tujuan organisasi (Siswanto, 2005: 25).

Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang di rencanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaharainya (Manullang, 2005: 172).

### 3. Pengertian pondok pesantren

Menurut Manfred Ziemek, kata *pondok* berasal dari *fuduq* (Arab) yang berarti ruang tidur atau wisma sederhana, karena pondok memang merupakan tempat penampungan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya. Sedangkan kata *pesantren* berasal dari kata *santri* yang diimbui awalan *pe-* dan akhiran *-an* yang berarti

menunjukkan tempat, maka artinya adalah tempat para santri. Terkadang juga dianggap sebagai gabungan kata *sant* (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka menolong), sehingga kata *pesantren* dapat berarti tempat pendidikan manusia bak-baik. Sedangkan menurut Geertz, pengertian pesantren diturunkan dari bahasa India *shastri* yang berarti ilmuan Hindu yang pandai menulis. Maksudnya, pesantren adalah tempat bagi orang-orang yang pandai membaca dan menulis. Geertz menganggap bahwa *pesantren* dimodifikasi dari pura Hindu (Wahjoetomo, 1997: 70).

Adanya kaitan antara istilah santri yang digunakan setelah datangnya agama Islam, dengan istilah yang digunakan sebelum datangnya Islam ke Indonesia adalah bisa saja terjadi. Sebab seperti yang dimaklumi bahwa sebelum Islam masuk ke Indonesia masyarakat Indonesia telah menganut beraneka ragam agama dan kepercayaan, termasuk di antaranya agama hindu. Dengan demikian, bisa saja terjadi istilah santri itu telah dikenal di kalangan masyarakat Indonesia sebelum Islam masuk (Daulay: 2009, 61-62).

Ada juga pendapat bahwa agama Jawa (abad VIII-IX Masehi) merupakan perpaduan antara kepercayaan Animisme, Hinduisme, dan Budhisme. Di bawah pengaruh Islam, sistem pendidikan tersebut diambil dengan mengganti nilai ajaran agama Islam. Model pendidikan agama Jawa itu disebut *pawijatan*, berbentuk asrama dengan rumah guru disebut *ki-ajar* yang berada di tengah-tengahnya.

Hubungan antara *ki-ajar* dengan santrinya sangat erat, bagaikan sebuah keluarga dalam satu rumah tangga. Ilmu-ilmu yang diajarkan adalah: filsafat, alam, seni, sastra, yang diberikan secara terpadu dengan pendidikan agama dan moral (Haidar Putra Daulay: 2001, 8).

Berdasarkan keterangan-keterangan di atas dapat dipahami, bahwa sistem pendidikan pesantren sedikitnya banyak dipengaruhi oleh unsur-unsur sebelum Islam. Saat sekarang pengertian yang populer dari pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang bertujuan untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, atau disebut *tafaqquh fi ad-din* dengan menekankan pentingnya moral hidup bermasyarakat (Haidar Putra Daulay: 2001, 8-9).

#### 4. Unsur-unsur pesantren

Berbicara tentang pesantren di Indonesia ada ribuan lembaga pendidikan Islam terletak diseluruh nusantara. Dengan segala perbedaan jenis pondok pesantren khususnya di Jawa dapat dilihat dari segi ilmu yang diajarkan, jumlah santri, serta pola kepemimpinan atau perkembangan ilmu teknologi. Namun demikian, apapun bentuk dan model pendidikan pesantren setidak-tidaknya di pondok pesantren harus tetap memiliki unsur pokok yang tidak bisa dihilangkan dari eksistensi pondok pesantren. Unsur-unsur pokok pesantren tersebut antara lain, yaitu kyai, masjid, santri, pondok dan kitab Islam klasik (kitab kuning). Unsur-unsur ini merupakan elemen unik yang

membedakan sistem pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya.

a. Kyai

Peran penting kyai dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan dan pengurusan sebuah pesantren berarti dia merupakan unsur yang paling esensial. Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak tergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta ketrampilan kyai. Dalam konteks ini, pribadi kyai sangat menentukan sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren (Hasbullah: 1999, 144).

Dalam bahasa jawa, perkataan kyai dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda:

1. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat; contoh, "*kyai garuda kencana*" dipakai untuk sebutkan kereta emas yang ada di Kraton Yogyakarta.
2. Gelar kehormatan bagi orang-orang tua pada umumnya.
3. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam Klasik kepada para santrinya (Zamakhsyari Dhofier, 1985: 55).

b. Masjid

Secara etimologis menurut M. Quraish Shihab, masjid berasal dari bahasa arab "*sajada*" yang berarti patuh, taat, serta

tunduk dengan penuh hormat dan takdzim. Sedangkan secara terminologis, masjid merupakan tempat aktifitas manusia yang mencerminkan kepatuhan kepada Allah. Upaya menjadikan masjid sebagai pusat pengkajian dan pendidikan Islam berdampak pada tiga hal. *Pertama*, mendidik anak agar tetap beribadah dan selalu mengingat kepada Allah. *Kedua*, menanamkan rasa cinta pada ilmu pengetahuan dan menumbuhkan rasa solidaritas sosial yang tinggi sehingga bisa menyadarkan hak-hak dan kewajiban manusia. *Ketiga*, memberikan ketentraman, kedamaian, kamakmuran dan potensi-potensi positif melalui pendidikan kesabaran, keberanian, dan semangat dalam hidup beragama.

Kendatipun sekarang ini model pendidikan di pesantren mulai dialihkan di kelas-kelas seiring dengan perkembangan sistem pendidikan modern, bukan berarti masjid kehilangan fungsinya. Para kyai umumnya masih setia menyelenggarakan pengajaran kitab kuning dengan sistem sorogan dan bandongan atau wetonan di masjid. Pada sisi lain, para santri juga tetap menggunakan masjid sebagai tempat belajar, karena alasan lebih tenang, sepi, kondusif juga diyakini mengandung nilai ibadah. Jadi, pentingnya masjid sebagai tempat segala macam aktifitas keagamaan termasuk juga aktifitas kemasyarakatan karena spirit bahwa masjid adalah tempat yang mempunyai nilai ibadah tadi (Amin, 2004: 33-34).

### c. Santri

Santri adalah siswa atau murid yang belajar di pesantren. Seorang ulama bisa disebut sebagai kyai kalau memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren tersebut untuk mempelajari ilmu-ilmu agama Islam melalui kitab-kitab kuning. Oleh karena itu, eksistensi kyai biasanya juga berkaitan dengan adanya santri di pesantrennya.

Pada umumnya, santri terbagi dalam dua kategori. *Pertama*, santri mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap di pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal (santri senior) di pesantren tersebut biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memegang tanggungjawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari. Santri senior juga memikul tanggungjawab mengajar santri-santri junior tentang kitab-kitab dasar dan menengah. Dalam sebuah pesantren besar, biasanya terdapat santri yang merupakan putra-putra kyai besar dari pesantren lain yang juga belajar di sana. Mereka biasanya memperoleh perlakuan istimewa dari kyai. Santri-santri berdarah darah inilah yang nantinya akan menggantikan ayahnya dalam mengasuh pesantren asalnya.

Kedua, santri kalong, yaitu para siswa yang berasal dari desa-desa di sekitar pesantren. Mereka bolak-balik (ngalajo) dari rumahnya sendiri. Para santri kalong berangkat ke pesantren ketika

ada tugas belajar dan aktifitas pesantren lainnya. Apabila pesantren memiliki lebih banyak santri mukim daripada santri kalong, maka pesantren tersebut adalah pesantren besar. Sebaliknya, pesantren kecil memiliki lebih banyak santri kalong dari pada santri mukim.

Seorang santri lebih memilih menetap di suatu pesantren karena ada tiga alasan. Alasan *pertama*, berkeinginan mempelajari kitab-kitab lain yang membahas Islam secara lebih mendalam langsung dibawah bimbingan seorang kyai yang memimpin pesantren tersebut. Alasan *kedua*, keinginan memperoleh pengalaman kehidupan pesantren, baik dalam bidang pengajaran, keorganisasian maupun hubungan dengan pesantren-pesantren lain. Alasan *ketiga*, berkeinginan memusatkan perhatian pada studi di pesantren tanpa harus disibukkan dengan kewajiban sehari-hari dirumah. Selain itu, dengan menetap di pesantren, yang sangat jauh letaknya dari rumah, para santri tidak akan tergoda untuk pulang balik, meskipun sebenarnya sangat menginginkannya (Amin, 2004: 35-36).

Di masa lalu, pergi dan menetap ke sebuah pesantren yang jauh dan masyhur merupakan suatu keistimewaan bagi seorang santri yang penuh cita-cita. Ia harus memiliki keberanian yang cukup, penuh ambisi, dapat menekan perasaan rindu kepada keluarga maupun teman-teman sekampungnya, sebab setelah selesai pelajarannya di pesantren ia diharapkan menjadi seorang alim yang

dapat mengajar kitab-kitab dan memimpin masyarakat dalam kegiatan keagamaan. Ia juga diharapkan dapat memberikan nasehat-nasehat mengenai persoalan-persoalan kehidupan individual dan masyarakat yang berangkut paut erat dengan agama. Itulah sebabnya maka biasanya hanya seorang calon yang penuh kesungguhan dan ada harapan akan berhasil saja yang diberi kesempatan untuk belajar di pesantren yang jauh. Ini biasanya harus ia ditunjukkan pada waktu mengikuti pengajian *sorogan* di kampungnya (Dhofier, 1982: 52-53).

d. Pondok

Istilah pondok berasal dari bahasa Arab *funduq* yang berarti hotel, tempat bermalam. Istilah pondok diartikan juga dengan asrama. Dengan demikian, pondok mengandung makna sebagai tempat tinggal. Sebuah pesantren mesti memiliki asrama tempat tinggal santri dan kiai. Di tempat tersebut selalu terjadi komunikasi antara santri dan kiai.

Di pondok seorang santri patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang diadakan, ada kegiatan pada waktu tertentu yang mesti dilaksanakan oleh santri. Ada waktu belajar, shalat, makan, tidur, istirahat, dan sebagainya. Bahkan ada juga waktu untuk ronda dan jaga malam.

Ada beberapa alasan pokok sebab pentingnya pondok dalam satu pesantren, yaitu: pertama, banyaknya santri-santri yang

berdatangan dari daerah yang jauh untuk menuntut ilmu kepada seorang kiai yang sudah termashur keahliannya. Kedua, pesantren-pesantren tersebut terletak di desa-desa di mana tidak tersedia perumahan untuk menampung santri yang berdatangan dari luar daerah. Ketiga, ada sikap timbal balik antara kiai dan santri, dimana para santri menganggap kiai adalah seolah-olah orang tuanya sendiri (Daulay, 2009: 62-63).

e. Kitab-Kitab Islam Klasik

Kitab-kitab Islam klasik yang lebih populer dengan sebutan “kitab kuning”. Kitab-kitab ini ditulis oleh ulama-ulama Islam pada zaman pertengahan. Kepintaran dan kemahiran seorang santri diukur dari kemampuannya membaca, serta mensyarahkan (menjelaskan) isi kitab-kitab tersebut. Untuk tahu membaca sebuah kitab dengan benar. Seorang santri dituntut untuk mahir dalam ilmu-ilmu bantu, seperti nahu, syaraf, balaghah, ma’ani, bayan dan lain sebagainya.

Kriteria kemampuan membaca dan mensyarahkan kitab bukan saja merupakan kriteria diterima atau tidak seorang sebagai ulama atau kiai pada zaman dahulu saja, tetapi juga sampai saat sekarang. Salah satu persyaratan seorang telah memenuhi kriteria sebagai kiai atau ulama adalah kemampuannya membaca serta menjelaskan isi kitab-kitab tersebut.

Karena sedemikian tinggi posisi kitab-kitab Islam klasik tersebut, maka setiap pesantren selalu mengadakan pengajian

“kitab-kitab kuning”. Kendatipun saat sekarang telah banyak pesantren yang memasukkan pelajaran umum namun pengajian kitab-kitab klasik tetap diadakan.

Kitab-kitab klasik yang diadakan di pesantren dapat digolongkan kepada 8 kelompok: Nahu/syaraf, fikih, ushul fikih, hadis, tafsir, tauhid, tasawuf dan etika, serta cabang-cabang ilmu lainnya seperti tarikh, balaghah.

Pada umumnya kitab-kitab itu dapat pula digolongkan dari tingkatannya, yakni ada tingkatan dasar, menengah, dan ada kitab-kitab besar (Daulay, 2009: 63-64).

#### 5. Tujuan dan fungsi pesantren

Dari waktu kewaktu pondok pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika sosial masyarakat. Walaupun fungsi awal keberadaan pondok pesantren hanya sebatas sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama. Sementara, Azyumardi Azra menawarkan adanya tiga fungsi pesantren, yaitu: (1) transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, (2) pemeliharaan tradisi Islam, dan, (3) reproduksi ulama.

Dalam perjalanannya hingga sekarang, sebagai lembaga sosial, pesantren telah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupun sekolah agama (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi). Di samping itu, pesantren juga menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang mengajarkan

bidang-bidang ilmu agama saja. Pesantren juga telah mengembangkan fungsinya sebagai lembaga solidaritas sosial dengan menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim dan memberi pelayanan yang sama kepada mereka, tanpa membedakan tingkat sosial ekonomi mereka (Masyhud, dkk, 2004: 90-91).

Selain memiliki fungsi sebagaimana diatas, dalam penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren hal yang tidak kalah pentingnya yaitu tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, sebagai pelayan masyarakat, mandiri, bebas dan teguh dalam kepribadian. Menyebarkan agama atau menegakkan agama Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*'izzul Islam wal muslimin*), dan dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia (Masyhud, dkk, 2004: 92-93).

## **B. Perencanaan**

### **1. Fungsi perencanaan**

Menurut Luis A. Allen, ia mengemukakan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam fungsi perencanaan yaitu:

#### **a. Prakiraan (*Forecasting*)**

Pemikiran merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah di ketahui.

b. Penentuan tujuan (*Eatablishing Objective*)

Penentuan tujuan merupakan suatu aktifitas untuk menentukan suatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

c. Pemrograman (*Programming*)

Pemrograman adalah suatu aktifitas yang dilakukan dengan maksud untuk menentukan:

- 1) Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan.
- 2) Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah.
- 3) Urutan serta pengaturan waktu setiap hari.

d. Penjadwalan (*Scheduling*)

Pejadwalan adalah penentuan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan atau kegiatan.

e. Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran merupakan suatu aktifitas untuk membentuk pernyataan tentang sumber dana keuangan (*financial resources*) untuk aktivitas dan waktu tertentu.

f. Pengembangan prosedur (*Developing Procedure*)

Pengembangan prosedur merupakan sesuatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

g. Penetapan dan interpretasi kebijakan (*Establishing and Interpreting Policies*)

Penetapan dan interpretasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi manajer dan para bawahannya yang akan bekerja. Suatu kebijakan sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi suatu organisasi (Siswanto, 2007 :45-46).

2. Tahap-tahap perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap. Adapun empat tahap dasar perencanaan adalah sebagai berikut:

Tahap 1: menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan di mulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

Tahap 2: merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting. Karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama

keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap 3: mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap 4: mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk

pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian, penilaian alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada (Handoko, 2003: 79-80).

### 3. Langkah-langkah perencanaan

Berdasarkan aktivitas perencanaan di atas, berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam pekerjaan perencanaan:

- a. Menjelaskan dan merumuskan dahulu masalah, usaha, dan tujuan yang akan direncanakan itu.

- b. Mengumpulkan data, informasi, dan fakta yang diperlukan secukupnya.
  - c. Menganalisis dan mengklasifikasikan data, informasi, dan fakta serta hubungan-hubungannya.
  - d. Menentukan perencanaan, premises, dan hambatan-hambatan serta hal-hal yang mendorongnya.
  - e. Menentukan beberapa alternatif.
  - f. Pilihlah rencana yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.
  - g. Tetapkanlah urutan-urutan dan penetapan waktu secara terinci bagi rencana yang diusulkan itu.
  - h. Laksanakanlah pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan (Hasibuan, 2007: 112).
4. Syarat-syarat perencanaan

Sebuah perencanaan yang baik tentu dirumuskan. Perencanaan yang baik paling tidak memiliki beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu:

a. Faktual atau Realitas

Perencanaan yang baik perlu memahami persyaratan faktual atau realitis. Artinya apa yang dirumuskan oleh perusahaan atau organisasi sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi perusahaan atau organisasi.

b. Logis dan rasional

Perencanaan yang baik juga perlu untuk memahami syarat logis dan rasional. Artinya apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal dan oleh sebab itu perencanaan dapat dijalankan.

c. Fleksibel

Perencanaan yang baik juga tidak berarti kaku dan kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti perencanaan dapat kita ubah-ubah semaunya sendiri.

d. Komitmen

Perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi.

e. Komprehensif

Perencanaan yang baik juga harus memenuhi syarat komprehensif yang artinya menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap organisasi (Tisnawati dan Kurniawan, 2006 :98-99).

5. Tujuan perencanaan

Tujuan perencanaan antara lain:

- a. Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur dan program serta memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.

- b. Perencanaan bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan.
  - c. Perencanaan adalah satu usaha untuk memperkecil resiko yang dihadapi pada masa yang akan datang.
  - d. Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan.
  - e. Perencanaan memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan.
  - f. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja.
  - g. Perencanaan menjadi suatu landasan untuk pengendalian.
  - h. Perencanaan merupakan usaha untuk menghindari *mismanagement* dalam penempatan karyawan.
  - i. Perencanaan membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi (Hasibuan, 2007: 95).
6. Perencanaan menurut waktu

Berdasarkan kriteria waktu, ada tiga macam perencanaan yaitu: perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek. Dalam menyusun suatu rencana perlu terlebih dahulu ditetapkan apakah yang akan disusun, sehingga langkah-langkah kegiatan dapat tersusun dan tujuan kegiatan tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

a. Perencanaan jangka pendek

Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan tahunan atau perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu kurang dari 5 tahun, sering disebut sebagai rencana operasional.

b. Perencanaan jangka menengah

Perencanaan jangka menengah mencakup kurun waktu pelaksanaan 5-10 tahun. Perencanaan ini penjabaran dari rencana jangka panjang, tetapi sudah lebih bersifat operasional.

c. Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang meliputi cakupan waktu di atas 10 tahun sampai dengan 25 tahun. Perencanaan ini mempunyai jangka menengah, lebih-lebih lagi jika perencanaan jangka menengah, lebih-lebih lagi jika dibandingkan dengan rencana jangka pendek. Semakin panjang rencana itu, semakin banyak variabel yang sulit dikontrol (Nanang, 2004: 59-60).

7. Faktor gagalnya perencanaan

Faktor yang dapat menimbulkan gagalnya suatu perencanaan antara lain:

- a. Perencanaannya kurang (pembuat rencana) cakap.
- b. Intruksi mengenai pembuatan rencana itu kurang tegas dan jelas, terutama menyangkut hal-hal wewenang dan kekuasaannya.
- c. Biaya yang tersedia tidak memadai.
- d. Para pelaksanaannya (pekerja) tidak cakap (terampil) atau kurang pengertian.

e. Tidak ada dukungan moral dari masyarakat (Kustadi, 2007: 53).

### **C. Kualitas dan kuantitas santri**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu (Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, 2008: 744). Sedangkan kuantitas adalah banyaknya (benda dsb), jumlah (Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, 2008: 745). Dan santri yaitu orang yang sedang dan pernah mengenyang pendidikan agama di pondok pesantren (Sa'id, 1999: 2).

Jadi dapat disimpulkan bahwa, kualitas dan kuantitas santri yaitu orang yang sedang dan pernah belajar ilmu agama di pesantren dengan harapan dapat menguasai ilmu-ilmu agama islam baik banyak sedikitnya ilmu yang di peroleh di pondok pesantren tersebut.

Para santri merupakan calon-calon pemimpin keagamaan (religious leader) dan pelaku pembangunan bangsa pada masa mendatang. Makin berkembangnya diferensiasi dan spesialisasi masyarakat, serta makin berkembangnya tuntutan kehidupan modern, maka makin berkembang pula kebutuhan masyarakat. Kondisi masyarakat yang sedemikian maju, menuntut para ulama, para da'i dan mubaligh untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam mengawali dan memelihara moral spiritual masyarakat. Dikaitkan dengan keadaan tersebut, maka peranan pondok pesantren sebagai community leader akan lebih besar dan lebih bermakna. Demikian pula bagi santri, perkembangan kondisi dan tuntutan masyarakat tersebut, menjadi tantangan sekaligus peluang untuk lebih mempersiapkan

para anggotanya, sebagai kader ulama mubaligh, da'i dan ustadz guna menghadapi dan memenuhi kebutuhan masyarakat di masa yang akan datang. Untuk itu santri perlu membekali diri dengan berbagai keilmuan masyarakatan (Effendi dan Ernawati, 2005: 61,62).