

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT DALAM MENINGKATKAN *LIFE SKILL* LULUSAN PADA PONDOK PESANTREN

A. Landasan Filosofis

Penelitian ini berdasarkan aliran filsafat pendidikan progresif yang berakar kuat pada gagasan John Dewey dan pragmatisme, menempatkan siswa sebagai pusat pembelajaran (*child-centered*), menekankan pengalaman kehidupan nyata, pemecahan masalah, dan pengembangan potensi secara aktif daripada sekadar menghafal, dengan guru bertindak sebagai fasilitator dan pembimbing, serta bertujuan untuk mengembangkan individu yang kreatif, mandiri, mudah beradaptasi, dan mampu berpikir kritis untuk perubahan sosial yang positif.

Manusia sebagai subjek dalam pendidikan memiliki kemampuan yang menunjukkan bahwa mereka bisa mengembangkan diri untuk mencapai taraf yang lebih tinggi dan bermartabat. Kemampuan manusiawi ini memerlukan pendidikan serta pengalaman yang baik, yang seharusnya terjadi secara konsisten dari masa kecil sampai dewasa. Kemampuan yang ada pada setiap individu menjadi ukuran utama yang menegaskan bahwa manusia adalah makhluk yang berpusat pada manusia. Dalam konteks pendidikan, manusia menjadi fokus utama dalam pembinaan yang senantiasa memperhatikan kapasitas kemanusiannya. Baik kemampuan fisik maupun mental yang dimiliki oleh manusia diperlukan untuk mengembangkan diri menuju peradaban yang baik. Potensi manusia yang berorientasi pada manusia ini menjelaskan bahwa manusia adalah individu, makhluk yang memiliki moral, serta makhluk sosial. Ketiga aspek ini sangat penting ketika manusia dilihat sebagai subjek pendidikan, dan jika diabaikan, berarti menjadikan manusia hanya sebagai makhluk dengan sifat-sifat dasar.

Pandangan Dewey mengenai pembelajaran sebagai proses yang aktif dan kontekstual serta penekanan pada pengalaman langsung mencerminkan prinsip dasar dari progresivisme. Progresivisme adalah pandangan filosofis yang ingin ada perbaikan menuju arah yang lebih baik dengan menekankan proses yang dialami oleh peserta didik. Ada juga pandangan lain yang menyatakan bahwa progresivisme adalah perubahan yang cepat menuju hal-hal positif. Pandangan tersebut membuktikan bahwa progresivisme bukan hanya tentang memperbaiki, tetapi juga tentang perubahan yang cepat dan positif dengan memberikan perhatian pada proses belajar yang dilalui oleh siswa. Pendekatan ini berpengaruh besar terhadap desain kurikulum, metode pengajaran, dan peningkatan kemampuan siswa dalam menghadapi tantangan dunia modern.

Progresivisme bermula dari gerakan reformasi umum yang dilakukan masyarakat Amerika dalam kehidupan politik diakhir abad ke-19. Pendidikan progresif merancang strategi untuk mereformasi pendidikan dan membebaskan siswa dari hal-hal yang tidak diinginkan sekolah berwibawa (Juhrocin, 2021), dimana siswa belajar di bawah tekanan dan dianggap belajar objek. Progresivisme muncul dari pembaharuan sosial dalam gerakan politik Amerika yang masih berlangsung dalam lingkup tokoh filsafat pragmatis, antara lain Charles S. Peirce, Willam James, dan John Dewey, serta eksperimentalisme Bacon (Anggraini & Desyandri, 2022). Progresivisme membutuhkan perkembangan di bidang pendidikan; Tentu saja hal-hal seperti itu dalam proses pembelajaran memerlukan penyesuaian terhadap perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang mengarah pada keterampilan dan keterampilan siswa kreativitas.

Prinsip-prinsip pendidikan progresivisme menurut Ikhsanudin, (2019) dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) siswa mempunyai kebebasan untuk berkembang secara wajar atau wajar; 2) stimulus terbaik dalam belajar adalah langsung pengalaman, artinya peserta didik harus terlibat langsung dalam kegiatan pendidikan; 3) guru sebagai fasilitator; 4) lembaga pendidikan menjadi

laboratorium pendidikan; 5) mengkoordinasikan kegiatan pada sekolah dan rumah. Paradigma dalam aliran ini, pendidikan harus progresif, dimana pendidikan harus maju. Arah pendidikan pada aliran progresivisme beranggapan bahwa peserta didik memiliki aset akademik yang harus diselesaikan berbagai masalah pribadi (John L. Pecore, 2017).

Paradigma progresivisme menyatakan bahwa kemajuan dalam praktik belajar siswa adalah aktor utama pembelajaran. Hal ini tidak hanya menentukan karakteristik kebijakan pendidikan yang berkualitas yang beradaptasi dengan perkembangan, namun juga memberikan landasan yang kuat bagi upaya untuk memprioritaskan realisasinya tentang hak-hak siswa. Aliran progresivisme memandang manusia mampu mengembangkan dan memperbaiki keadaan lingkungan dengan menggunakan kecerdasannya melalui metode ilmiah untuk memecahkan permasalahan yang timbul penyebab pribadi dan sosial (Nalandaru, 2022). Selain itu, pihak sekolah ini menolak keras pemikiran tersebut merusak perilaku manusia karena dalam setiap pribadi manusia terdapat potensi menjadi lebih baik. Pada pelaksanaannya, aliran progresivisme menciptakan pembelajaran demokratis dan menempatkan siswa pada peran sentral.

Progresivisme muncul sebagai reaksi terhadap sistem pendidikan konvensional (esensial, pengajaran abadi, dan formal) (Ruslan, 2018). Pendidikan dipandang bukan sekedar transfer pengetahuan, melainkan transfer pengetahuan mengasah kemampuan dan keterampilan melalui stimulasi yang tepat. Menurut progresivisme, pendidikan proses memiliki dua bagian (Utomo & Ifadah, 2020): pertama adalah bagian psikologis, pendidik harus mengetahui potensi yang ada pada diri siswa; kedua, secara sosiologis, pendidik harus memahami bagaimana prospek siswa akan diarahkan. Pandangan progresivisme menghendaki kurikulum dinyatakan baik jika berlandaskan pada tiga prinsipnya yaitu: meningkatkan kualitas hidup anak di setiap tingkat pendidikan; mengarahkan kehidupan anak agar lebih berkembang; mengembangkan aspek kreatif dalam kehidupan sehingga anak dapat berkreasi

secara nyata, dan aktif untuk hal-hal baru yang dapat dipraktikkan (Bahartiar & Sahrul Syawal, 2019).

Salah satu landasan dalam pengembangan kurikulum bertumpu pada pemahaman bahwasanya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni berkembang dengan dinamis mengikuti perubahan zaman. Pandangan progresivisme menyatakan, kurikulum lebih menekankan cara berpikir dan cara bertindak daripada mengajarkan keyakinan tertentu atau penentuan tindakan yang bersifat kaku. Dengan demikian, perhatian utama pandangan prosevisme terhadap kurikulum diarahkan pada metode pembelajaran dibandingkan sekadar penguasaan materi (Amka, 2019). Dengan perkataan lain, bahwa orientasi progresivisme bertujuan membekali peserta didik dengan seperangkat kemampuan adaptif agar mampu berinteraksi secara efektif dengan lingkungan yang dinamis. Penekanan pada dimensi metodologis yang berakar pada filsafat progresivisme memungkinkan kurikulum tetap relevan serta responsif terhadap berbagai situasi dan kondisi yang senantiasa berkembang.

Kedudukan peserta didik dalam perspektif progresivisme adalah kemajuan, mengutamakan perhatian masa depan, dan menunjukkan kecemasan dari masa lalu. Pembelajaran diterapkan berpusat pada siswa untuk melihat lebih jauh berbagai potensi yang dimilikinya. Beberapa hal yang hendaknya selalu diperhatikan pada pembelajaran dalam pandangan progresivisme yaitu: memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar mandiri; sedang belajar melalui pengalaman; belajar dengan memberi motivasi bukan menekankan perintah; melibatkan siswa di setiap aspek kegiatan pembelajaran; memperkuat siswa (Supriatna, 2021).

Pendapat di atas memperjelas bahwa filsafat progressivisme bertujuan mengembangkan anak didik yang berkualitas dan secara berkelanjutan menjadi generasi yang memiliki rasa tanggung jawab dan adaptif terhadap tantangan zaman atau peradaban baru. Pendidikan di pondok pesantren tidak hanya belajar sekadar dengan berfikir, tidak juga sekadar *“learning by doing”*, tetapi perlu belajar dengan cara *“thinking about what we are doing”* (berpikir tentang apa

yang kita kerjakan). Pesantren sebagai komunitas khusus terbentuk dari lingkungan sosial yang lebih luas, keberadaannya memiliki saling keterkaitan. Oleh karenanya, prinsip progresivisme pada pelaksanaan pendidikan di pondok pesantren mengembangkan teori pendidikan yang mendasarkan pada beberapa prinsip antara lain: memberikan kebebasan secara wajar kepada anak untuk berkembang, melalui pengalaman langsung sebagai cara terbaik untuk memberikan stimulasi motivasi belajar, peran guru sebagai seorang pengamat serta pembimbing kegiatan belajar dan sekolah progresif sebagai sebuah laboratorium untuk melaksanakan reformasi pedagogis serta eksperimentasi.

B. Landasan Sistem Nilai

Nilai merupakan seperangkat prinsip mengenai norma, perilaku, keindahan, keadilan, dan efisiensi yang mengarahkan serta dipelihara dalam kehidupan manusia. Nilai melekat pada diri individu sebagai kekuatan batiniah yang tidak terlihat, namun berpengaruh besar terhadap sikap dan tindakan. Dalam sistem sosial, nilai menjadi pedoman bersama yang membentuk perilaku yang diharapkan serta menjaga keteraturan pola hubungan antarunsur di dalamnya. Menurut Sauri (2010: 6), nilai dapat diartikan sebagai berikut:

“Suatu panduan dan kepercayaan dalam mengambil keputusan yang bersifat abstrak. Wujud nyata dari hakikat dan makna nilai bisa berupa norma, etika, hukum, peraturan, tradisi, ajaran agama, dan panduan lain yang memiliki nilai dan dianggap penting bagi seseorang dalam menjalani hidupnya.”

Satu hal yang tidak bisa dipisahkan dalam konteks nilai-nilai kebaikan untuk menunjang lembaga pendidikan yang berkualitas adalah integrasi sistem nilai kehidupan. Nilai biasanya berhubungan dengan moral, etika, dan karakter, sehingga nilai menjadi bagian dari semua tindakan dan perilaku dalam kehidupan. Keyakinan atau iman merupakan bagian dari sistem nilai dalam hidup manusia. Nilai menjadi pedoman penting bagi manusia agar hidup dan tindakan mereka menjadi berarti (Bilsky dkk, 2011). Secara sosiologi, nilai memiliki empat aspek, yaitu: 1) Setiap nilai memiliki objek atau sesuatu yang dianggap memiliki arti penting. 2) Objek ini dievaluasi sebagai sesuatu yang

sangat berharga atau berperan penting. 3) Nilai menjadi pedoman ketika nilai tersebut mengarahkan dan mengatur perilaku. 4) Pendukung nilai, baik individu maupun kelompok. Menurut Sanusi (2013:15), terdapat enam nilai dalam kehidupan yang meliputi nilai-nilai: teologis, fisik/fisiologi, etik, estetika, logika, dan teleologis. Selanjutnya enam nilai tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai Teologis

Nilai Teologi mengisyaratkan bahwa setiap aktifitas hidup dan kehidupan dalam kinerja apapun harus senantiasa berlandaskan pada kebenaran Rab-nya (Tuhan) dan Rasul-nya atas keyakinan dan keimanan yang *kaffah* (totalitas). Secara menyeluruh, pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai teologis memiliki berbagai unsur penting yang saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut meliputi pengembangan dimensi jasmani dan rohani, keterlibatan keluarga serta lingkungan, juga pembinaan hati dan akal. Nilai teologis berperan strategis dalam merumuskan konsep pendidikan yang utuh. Pemikiran teologis menuntut pola pikir yang *integral* dan *reflektif*, tidak hanya berhenti pada pemahaman simbol-simbol ketuhanan dalam ajaran-Nya. Lebih dari itu, pendekatan dialektis dan filosofis memperkuat landasan konsepsi ketuhanan yang kemudian diturunkan ke dalam rumusan pendidikan. Paradigma pendidikan berbasis teologi ini tidak sekadar bertumpu pada pemahaman tentang ketuhanan semata, tetapi juga diperkaya oleh pandangan mengenai hakikat manusia sebagai bagian penting dalam membangun konstruksi pendidikan yang teologis.

Pendidikan merupakan suatu usaha untuk membina manusia menuju taraf kesempurnaan dengan mengoptimalkan seluruh potensi yang telah dianugerahkan Tuhan agar selaras dengan tujuan yang dikehendaki-Nya. Sebagai proses transformasi, pendidikan berfungsi menjaga dan mengembangkan fitrah manusia yang pada dasarnya baik dan suci, serta membimbingnya agar kembali pada kesucian tersebut sesuai dengan kehendak Tuhan. Kajian teologi pendidikan tidak hanya berfokus pada

pembahasan mengenai Tuhan semata, tetapi juga menelaah manusia sebagai makhluk ciptaan yang telah dianugerahi beragam potensi oleh Tuhan.

2. Nilai Fisik/Fisiologis

Nilai Fisik/Fisiologis menekankan potensi karunia lahiriah yang diberikan tuhan kepada hamba-nya untuk dapat diupayakan secara optimal. Segala wujud tindakan manusia harus berimplikasi secara nyata, jelas fungsi dan madaratnya, ada ukurannya serta berdampak terhadap akibat yang ditimbulkannya. Sebagai upaya konkret dalam meningkatkan keterampilan hidup santri, nilai-nilai fisiologis menjadi unsur yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan pendidikan pesantren yang berorientasi dan berbasis pada masyarakat.

3. Nilai Etis

Karakter atau aspek afeksi seperti kesadaran diri memahami kekurangan, kejujuran, komitmen, rasa hormat, sabar, dan sejenisnya merupakan refleksi dari nilai etik yang harus ada pada diri manusia. Nilai etis dalam mewujudkan pendidikan berbasis masyarakat pada pesantren untuk meningkatkan keterampilan hidup (*life skill*) santri dalam melibatkan peran serta masyarakat untuk meningkatkan *life skill* santri di antaranya adalah, berinisiatif, rela berkorban, tata krama, adil, ridho, amal shaleh, sabar, tawakkal, qona'ah, bijaksana dan percaya diri.

4. Nilai Estetik

Nilai Estetik seperti cinta dan kasih sayang, keindahan dan keserasian yang terjalin dalam hubungan dan interaksi sesama secara menyenangkan dan membahagiakan satu sama lainnya akan merupakan aktualisasi dari Nilai Etik. Untuk mencapai keterampilan hidup santri yang mandiri dalam proses belajar mengajar harus menganut pada: a) Keikhlasan yaitu dengan keikhlasan yang akan meringankan beban guru dalam menghadapi permasalahan, b) Kesabaran yakni kesabaran seorang guru akan mampu menjaga keseimbangan emosi, c) Cinta kasih yakni cinta kasih yang tulus akan membuat siswa merasa nyaman. Siswa merasa mendapat pengganti orangtuanya yang akan melindunginya, d) Menciptakan suasana belajar

yang menarik serta menyenangkan akan membuat siswa ikut berpartisipasi pada pembelajaran.

Nilai etis sebagai nilai-nilai inti yang ditanamkan dalam pendidikan yang berfungsi sebagai prinsip panduan untuk mengatasi permasalahan pendidikan, membina hubungan positif, dan berkontribusi terhadap masyarakat yang adil dan setara. Menurut Sanusi (2015), nilai etik memiliki arti hormat, dapat dipercaya, adil berkaitan dengan akhlak kita. Dalam ranah pendidikan, etika dan moral menempati posisi fundamental dalam pembentukan karakter serta pola perilaku individu. Keduanya berfungsi sebagai landasan normatif yang menuntun proses pembelajaran dan pengajaran, sekaligus membingkai internalisasi nilai yang hidup serta berkembang pada lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan tidak semata berorientasi pada transfer pengetahuan, namun juga pada pembinaan dimensi afektif dan integritas personal peserta didik.

Dalam konteks kelembagaan, etika dan moral melampaui ranah tindakan individual. Ia mencakup kualitas relasi antar berbagai unsur pendidikan, termasuk pendidik, peserta didik, orang tua, serta masyarakat luas. Interaksi yang berlandaskan prinsip moral memungkinkan terciptanya iklim akademik yang kondusif, saling menghargai, dan menjunjung tinggi martabat manusia sebagai subjek pendidikan.

Urgensi penerapan etika dan moral dalam pendidikan terletak pada perannya dalam membentuk generasi yang memiliki tanggung jawab, kejujuran, serta kepekaan sosial. Melalui pemahaman dan pengamalan nilai-nilai tersebut, individu diharapkan mampu mengembangkan perilaku yang selaras dengan norma yang berlaku, menghormati keberagaman, serta menunjukkan empati dalam kehidupan bersama. Maka dari itu, pendidikan berkontribusi tidak hanya pada kecerdasan intelektual, namun juga pada kematangan moral yang menjadi prasyarat kehidupan masyarakat yang beradab.

5. Nilai Logik

Dalam perspektif manajemen pendidikan, nilai logik merepresentasikan konsistensi antara fakta empiris, tahapan proses, dan capaian hasil. Prinsip ini menuntut setiap pengambil keputusan untuk bertindak berdasarkan penalaran yang runtut sehingga kebijakan yang lahir dapat dipertanggungjawabkan secara rasional. Peningkatan kinerja guru tidak mungkin terjadi melalui pendekatan yang serampangan; ia memerlukan cara berpikir yang logis, analitis, sistematis, kritis, sekaligus kreatif, serta ditopang oleh kemampuan kolaboratif antarpelaku organisasi. Tanpa fondasi tersebut, mutu pendidikan hanya akan menjadi slogan administratif, bukan realitas operasional.

Secara ontologis, manusia kerap dipahami sebagai makhluk dengan derajat kesempurnaan paling tinggi dibandingkan entitas hidup lainnya. Pandangan ini bertumpu pada anugerah akal budi yang memungkinkan manusia mengembangkan pengetahuan melampaui kebutuhan bertahan hidup semata. Berbeda dengan makhluk lain yang kemampuan kognitifnya terbatas pada pemenuhan insting, manusia memiliki kapasitas reflektif untuk melakukan abstraksi, generalisasi, serta formulasi gagasan yang dapat diwariskan dan dikembangkan lintas generasi.

Kemampuan bernalar tersebut diperkuat oleh keberadaan bahasa sebagai medium simbolik untuk mengartikulasikan pikiran. Melalui bahasa, hasil refleksi yang bersifat abstrak dapat dikomunikasikan, diuji, dan disempurnakan dalam ruang sosial. Dengan demikian, pengetahuan manusia tidak berhenti sebagai pengalaman individual, tetapi berkembang menjadi konstruksi ilmiah yang kumulatif.

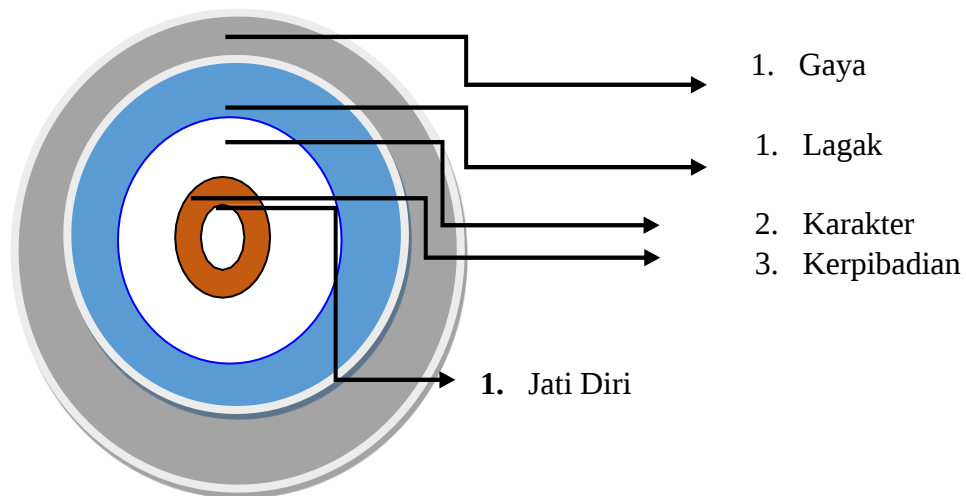
Atas dasar keunggulan rasionalitas inilah Aristoteles, sebagaimana dikutip oleh Suparlan (2015), mengidentifikasi manusia sebagai *animal rationale*, yakni makhluk yang memiliki kemampuan berpikir dan menimbang secara rasional. Identitas ini menegaskan bahwa kekuatan utama manusia terletak pada daya nalarinya, yang menjadi prasyarat bagi

lahirnya ilmu pengetahuan, teknologi, serta sistem sosial yang semakin kompleks.

6. Nilai Teleologis

Nilai Teleologis terkait dengan asas manfaat atau *utilitas* bagi kemaslahatan umat manusia. Oleh karenanya setiap upaya harus benar-benar mempertimbangkan aspek kualitas, kreatifitas, serta memenuhi perkembangan dan kebutuhan perkembangan zaman dan peradaban manusia. Pemahaman teleologik yang dikemukakan dari enam sistem nilai yang dibangun menunjukkan bahwa ketercapaian nilai keyakinan (*teologis*) menentukan bagian dari pengembangan bentuk (*fisik*) diatur dalam satuan aturan (*etis*) yang didasari keindahan (*estetic*) akan mewujudkan bentuk pengakuan logis (*logik*) dalam pengembangan nilai secara kehidupannya (*teleologoc*). Itulah ilmu pengetahuan dan teknologi yang di maksud dalam teleologik. Manifestasi potensi manusia dalam membangun sistem nilai akan diwujudkan dengan kecerdasan, keterampilan dan kecakapan hidup. Oleh sebab itu enam sistem nilai kehidupan menempatkan bentuk teleologik menjadi bagian dasar sistem nilai dimana manusia dituntut untuk membangun dirinya untuk menunjukkan hasil karya nyata terindah yang dapat dikembangkan dan dibangun untuk generasi selanjutnya.

Sanusi (2015:78) mengemukakan bahwa, sistem nilai dapat dilihat dari tingkat kekuatan dan kesungguhannya, maka perikehidupan orang-orang warga masyarakat dapat dibedakan kealam lima pola, yaitu hal-ihwal: (i) tata cara tindak-tanduknya (*manners*) bisa kita sebut gaya, (ii) gaya perilakunya (*behavior*) yang bisa kita sebut sebagai lagak (iii) pola karakternya (*character*) (iv) pola kepribadiannya (*personality*) dan (v) pola keakuannya (*individuality*).



Bagan 2.1 Lapisan Perilaku (Sanusi, 2015:79)

Pola ini menerangkan bahwa tata cara tindak-tanduknya, perilaku, karakter, kepribadiannya serta keakuannya individu. Kelompok masyarakat, satu organisasi, serta satu bangsa pada hakikatnya bersumber dari sistem nilai yang dihayati, dibudayakan serta diperjuangkan. Selanjutnya pola sistem nilai dikaitkan dengan pola perilaku manusia didiskripsikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Sistem Nilai (Sanusi, 2015: 84)

No	Sistem Nilai	Deskripsi
1	Nilai Teologis	Tercermin dalam Ketuhanan diwujudkan melalui pengamalan Rukun Iman dan Rukun Islam, serta nilai-nilai ibadah seperti: ihsan, istigfar, doa, ikhlas, tobat, dan istiqamah.
2	Nilai Fisik/ Fisiologis	Tampak secara nyata unsur-unsurnya, meliputi fungsi, ukuran, kekuatan, dinamika perubahan, letak, asal-usul, serta hubungan sebab dan akibatnya.
3	Nilai Etik dan Hukum	Dimplementasikan dalam sikap dan perilaku, seperti menghormati, rendah hati, setia, amanah, jujur, bertanggung jawab, beritikad baik, adil, cinta damai, sabar, pemaaf, suka menolong, toleran, dan menjaga keharmonisan.
4	Nilai Estetik	Terefleksi dalam kondisi yang bersih dan indah, menghadirkan keindahan, kemenarikan, keserasian, nuansa romantis, serta kasih sayang.
5	Nilai logik/ Rasional	Terwujud dalam pola pikir yang logis dan tepat, selaras, jelas, konkret, memiliki identitas yang tegas, melalui proses yang runtut, hingga menghasilkan kesimpulan yang relevan.
6	Nilai Teleologik	Teraktualisasi dalam kemanfaatan nyata, berdaya guna sesuai fungsinya, terus berkembang, disiplin, terpadu, produktif, efektif, efisien, akuntabel, serta inovatif.

Kandungan nilai dalam pendidikan dibagi menjadi beberapa domain, yaitu, kognitif, afektif dan psikomotorik, seperti dalam tabel 2.2.

Tabel 2.3 Taxonomi terhadap Sistem Nilai Kehidupan Sanusi (2014:96)

Sistem Nilai	Teologis	Fisik	Etika	Estetika	Logik	Teleologis
Kognitif	Keyakinan membangun pemahaman	Kemampuan Ditunjang pengetahuan	Pemahaman akan penghormatan	Pemahaman akan keindahan	Pemahaman akan sebab akibat	Pemahaman terkait pengembangan
Afektif	Sikap berdasarkan keyakinan	Sikap penunjukan potensi	Sikap secara sopan santun	Sikap dengan budi pekerti yang baik	Sikap selalu berdasarkan pemikiran kritis	Sikap ilmu bermanfaat
Psikomotorik	Perilaku berdasarkan keyakinan yang tegas	Potensi yang dioptimalkan secara luas	Perilaku menghormati sesama ke sesama makhluk	Perilaku menghormati kesemua makhluk	Perilaku pemikiran yang analitik	Perilaku penempatan teknologi sebagai pendukung
<i>Believe</i>	Keyakinan membangun kepercayaan	Keyakinan membangun potensi	Kepercayaan membangun budi pekerti	Keindahan dibangun dari kepercayaan	Keyakinan membangun sikap pemikiran logis	Kepercayaan untuk membangun pengembangan ilmu
<i>Operational</i>	Penerapan keyakinan secara pasti	Kemampuan yang di optimalkan	Selalu mengembangk an kebaikan	Membangun keindahan kebersamaan	Keserasian dan keseimbangan	Ilmu pengetahuan menjadi dasar kehidupan
<i>Leadership</i>	Keyakinan dalam menentukan sikap	Potensi membangun kebijakan hidup	Budi pekerti cerminan kepemimpinan	Keindahan membangun kebijakan	Berimbang menjadi prinsip kebijakan	Penempatan secara proporsional masalah

Berdasarkan pandangan di atas, maka penulis menyimpulkan keenam nilai tersebut harus dimiliki oleh setiap individu, keluarga, dan organisasi dalam lingkungan sekolah meskipun dalam takaran yang berbeda dan kecenderungan yang berbeda untuk setiap poinnya, hal ini penting untuk mencapai kinerja guru sebagai indikator setiap individu dalam menjalankan tugas yang berkaitan dengan sekolah terutama dalam Manajemen Pendidikan Masyarakat untuk Meningkatkan *Life Skill* Lulusan pada Pondok Pesantren.

C. Landasan Kebijakan

1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas

Pesantren ialah subkultur pendidikan yang tumbuh dari dan untuk masyarakat. Ia jalankan fungsi pendidikan, dakwah, serta pemberdayaan sosial dengan terpadu. Secara historis, pesantren berperan strategis dalam pembangunan sosial karena lahir dari kebutuhan riil masyarakat terhadap layanan pendidikan dan keagamaan.

Secara yuridis, eksistensi pesantren memperoleh legitimasi melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 54 menegaskan bahwasanya masyarakat berhak berpartisipasi pada penyelenggaraan serta pengendalian mutu pendidikan, baik sebagai sumber, pelaksana, maupun pengguna hasil pendidikan. Pasal 55 memberikan hak kepada masyarakat untuk menyelenggarakan pendidikan berbasis komunitas sesuai kekhasan agama dan budaya, dengan kewenangan mengelola kurikulum, evaluasi, manajemen, serta pendanaan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan. Selain itu, pembiayaan dapat bersumber dari berbagai pihak yang sah, dan lembaga berbasis masyarakat berhak memperoleh dukungan pemerintah secara proporsional.

Dalam konteks pendidikan nonformal, Pasal 26 menegaskan bahwasanya pendidikan nonformal berfungsi sebagai pengganti, penambah, atau pelengkap pendidikan formal serta mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan ini berorientasi pada pengembangan pengetahuan,

keterampilan fungsional, serta pembentukan sikap profesional. Satuan pendidikan nonformal mencakup kursus, pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, majelis taklim, serta bentuk lain yang sejenis. Hasil pembelajarannya dapat diakui setara dengan pendidikan formal melalui mekanisme evaluasi yang mengacu pada standar nasional.

Di sisi lain, Pasal 30 mengatur tentang pendidikan keagamaan yang dapat diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat, dengan tujuan membentuk peserta didik agar memahami serta mengamalkan ajaran agama atau menjadi tenaga ahli di bidang keagamaan. Pendidikan keagamaan tersebut dapat dilaksanakan melalui jalur formal, nonformal, dan informal, serta meliputi bentuk-bentuk seperti pendidikan diniyah dan pesantren.

2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 55 Tahun 2007

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 mengatur tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Pendidikan agama berperan dalam membantu peserta didik memahami ajaran agamanya sekaligus membentuk karakter. Sementara itu, pendidikan keagamaan bertujuan mempersiapkan peserta didik agar mampu mendalami ajaran agama dan menjadi ahli di bidang tersebut. Pendidikan diniyah merupakan bentuk pendidikan Islam yang diselenggarakan pada berbagai jenjang. Adapun pondok pesantren adalah lembaga yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan berbasis masyarakat. Pada Pasal 1 peraturan pemerintah tersebut dinyatakan bahwa:

- 1) Pendidikan agama merupakan suatu bentuk pendidikan yang berikan wawasan serta membentuk sikap, karakter, serta kemampuan siswa dalam melaksanakan ajaran agama mereka, yang dilaksanakan setidaknya dengan mata pelajaran atau kuliah dalam semua jalur, tingkat, serta tipe pendidikan.
- 2) Pendidikan keagamaan ialah pendidikan yang persiapan peserta didik untuk mampu melaksanakan peran yang memerlukan penguasaan ilmu

tentang ajaran agama dan/atau menjadi pakar di bidang agama serta mengamalkan ajaran agamanya.

- 3) Pendidikan diniyah adalah pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan di semua jalur dan tingkatan pendidikan.
- 4) Pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang berbasis masyarakat dan menyelenggarakan pendidikan diniyah atau pendidikan lainnya secara terpadu.

Melalui Peraturan Pemerintah ini, diperlihatkan bahwa pondok pesantren memiliki fungsi sebagai penyelenggara pendidikan agama yang berbasis masyarakat.

3. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah

Salah satu keuntungan dari reformasi pada pemerintahan ialah adanya perubahan cara pandang politik dari yang terpusat menjadi terdesentralisasi. Ini tertuang pada Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 mengenai Otonomi Daerah yang selanjutnya diubah menjadi Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 mengenai Pemerintahan Daerah, dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 mengenai Pembagian Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Peluncuran regulasi hukum terkait otonomi daerah bertujuan untuk membangun kemandirian daerah dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan demikian, otonomi ini tidak bisa dipahami sebagai kebebasan mutlak tanpa memperhatikan kepentingan nasional secara keseluruhan.

Untuk menjamin agar penyelenggaraan pesantren berlangsung secara optimal, dibutuhkan regulasi yang memberikan pengakuan, dukungan, serta kemudahan sesuai dengan karakteristik khas pesantren. Namun demikian, peraturan yang ada saat ini dinilai belum sepenuhnya mampu mengakomodasi dinamika perkembangan, aspirasi, dan kebutuhan hukum masyarakat, serta belum menempatkan ketentuan hukum terkait dalam suatu kerangka regulasi yang terpadu dan menyeluruh.

Keadaan tersebut menimbulkan perlakuan hukum yang kurang selaras dengan norma sesuai karakteristik pesantren, serta memunculkan ketimpangan sumber daya dalam pengembangannya. Sebagai bagian penting dari khazanah budaya dan tradisi Indonesia yang memiliki kekhasan dan perlu dilestarikan, pesantren selayaknya diberi ruang untuk tumbuh dan berkembang, memperoleh dukungan, serta peningkatan mutu oleh seluruh unsur masyarakat, termasuk pemerintah pusat maupun daerah.

Selanjutnya, Undang-Undang tentang Pesantren diharapkan mampu merespons dinamika perkembangan, aspirasi, serta kebutuhan hukum masyarakat, khususnya dalam hal pengakuan terhadap kemandirian penyelenggaraan pesantren, pengakuan atas keberagaman kekhasan dan model pengelolaannya, pengesahan terhadap terpenuhinya unsur-unsur pesantren (*arkanul ma'had*) dan esensi pesantren (*ruhul ma'had*) sebagai prasyarat pendirian, serta penegasan posisi pendidikan pesantren sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional.

4. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

Undang-Undang tentang Pesantren berperan sebagai landasan hukum yang memberikan pengakuan atas jaminan mutu lulusan, kesetaraan akses pendidikan bagi para alumninya, serta persamaan peluang dalam dunia kerja. Selain itu, regulasi ini juga mengakui kualifikasi, kompetensi, dan profesionalitas pendidik maupun tenaga kependidikan di lingkungan pesantren. Dalam rangka mewujudkan sistem pendidikan yang berkeadilan, Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menjadi pijakan hukum untuk membentuk instrumen pendanaan dan menjamin ketersediaan anggaran yang memadai bagi pengembangan pesantren. Yang tak kalah penting, UU Pesantren ditegaskan sebagai dasar hukum untuk memperkuat kontribusi pesantren dalam pembangunan nasional sebagai respons terhadap tantangan masa depan.

Desentralisasi bukanlah sistem yang terpisah, melainkan bagian dari keseluruhan sistem yang lebih besar, yaitu Negara Kesatuan Republik

Indonesia. Setiap pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengatur dan menangani semua aspek penyelenggaraan pemerintahan, termasuk pendidikan di setiap wilayah di seluruh Indonesia. Hal ini sudah diatur pada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. Kewenangan tersebut tercantum dalam pasal 7 ayat 1, yang menyatakan bahwa "kewenangan daerah mencakup semua bidang pemerintahan, kecuali dalam bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, hukum, moneter dan fiskal, agama, serta bidang lainnya," (Baharuddin dan Makin: 2010: 24)

Desentralisasi serta otonomi pendidikan tidak sekadar dimaknai sebagai pembagian kewenangan ataupun pengalihan kekuasaan dari pemerintah pusat kepada daerah, melainkan mengandung arti yang lebih substansial. Keduanya merepresentasikan pengakuan atas hak dan tanggung jawab masyarakat dalam menentukan arah pendidikan bagi anak-anak mereka. Sebagaimana telah diuraikan, desentralisasi dan otonomi pendidikan memiliki keterkaitan erat dengan proses demokratisasi. Pemahaman mengenai otonomi daerah di Indonesia berpijak pada kebijakan publik dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang menegaskan bahwa otonomi daerah merupakan hak, kewenangan, dan tanggung jawab daerah otonom untuk mengatur serta mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Daerah otonom merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu serta memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat atas prakarsa sendiri sesuai dengan aspirasi masyarakat. Otonomi sendiri lahir sebagai konsekuensi dari proses desentralisasi. Dengan demikian, untuk memahami konsep otonomi daerah secara utuh, terlebih dahulu perlu dipahami makna dan prinsip desentralisasi (Nugroho: 2008; 23) Tilaar menegaskan bahwa desentralisasi pendidikan adalah suatu kebutuhan. Ia memaparkan tiga hal yang kaitan dengan pentingnya desentralisasi

pendidikan. Ketiga hal tersebut yakni (1) pembangunan masyarakat demokratis, (2) pengembangan modal sosial, dan (3) peningkatan daya saing bangsa. Tiga alasan tersebut sudah cukup untuk menjelaskan mengapa desentralisasi pendidikan sangat perlu dilakukan oleh bangsa Indonesia (Tilaar: 2011).

Salah satu urusan yang dilimpahkan kepada pemerintah daerah ialah pengelolaan pendidikan. Dalam konteks ini, kewenangan operasional berada pada pemerintah kabupaten/kota sebagai penyelenggara utama pendidikan di daerah. Adapun pemerintah provinsi berperan sebagai wakil pemerintah pusat yang mengoordinasikan pelaksanaan berbagai kewenangan di masing-masing kabupaten/kota. Setiap kebijakan yang diberlakukan secara nasional, khususnya yang menyangkut kepentingan masyarakat, pada dasarnya akan menimbulkan dampak, baik pada jangka pendek maupun jangka panjang.

Pada dasarnya, desentralisasi manajemen dalam suatu organisasi bertujuan meningkatkan efisiensi pengelolaan serta kepuasan kerja pegawai melalui penanganan persoalan yang bersifat lokal secara lebih tepat. Dalam bidang pendidikan, desentralisasi manajemen dimaknai sebagai pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada daerah agar mampu mengambil keputusan dan merencanakan kebijakan pendidikan secara mandiri, dengan tetap berpedoman pada sistem pendidikan nasional. Oleh karena itu, penerapannya dapat berlangsung pada berbagai jenjang dan struktur penyelenggara pendidikan, mulai dari tingkat nasional hingga pada level satuan pendidikan.

Desentralisasi manajemen pendidikan bertujuan untuk mengurangi campur tangan dari pejabat ataupun unit pusat dalam berbagai masalah pendidikan yang sebaiknya bisa ditangani dan dijalankan oleh unit di bawah atau pemerintah daerah, atau bahkan masyarakat setempat. Harapannya, hal ini dapat memberdayakan peran dari unit di bawah ataupun masyarakat di daerah. Namun, besarnya otonomi yang diberikan di bidang pendidikan

kepada daerah harus tetap sejalan dengan prinsip-prinsip konstitusi (Irianto: 2011; 91).

Mengacu pada kebutuhan reformasi pada pembangunan di Indonesia, tampaknya pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan menjadi suatu keharusan, di samping adanya berbagai peraturan yang telah ditetapkan yang perlu segera diimplementasikan. Selain itu, menjalankan desentralisasi pendidikan secara nasional di seluruh kawasan Indonesia juga bukan merupakan tugas yang mudah, termasuk pengalihan semua urusan pendidikan ke tingkat kabupaten/kota, hal ini bukanlah perkara yang sederhana. Memang, diperlukan waktu dan beberapa tahap dalam pelaksanaannya karena ada banyak tantangan yang harus diatasi, termasuk kesiapan dalam hal pendanaan, sumber daya manusia, dan berbagai sumber lain. Sistem pendidikan pesantren cenderung bersifat mandiri, namun dalam lingkup pesantren sendiri, keputusan terutama dipegang oleh kiai. Para ustadz tidak diizinkan untuk membuat keputusan pendidikan secara mandiri tanpa persetujuan dari kiai. Sementara itu, para santri bahkan lebih terbatas dalam menentukan kebijakan pendidikan di pesantren dibandingkan para ustadz (Qomar: 2007; 68).

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik tersendiri. Di dalamnya, kiai berfungsi sebagai pemimpin dan pengasuh, santri sebagai peserta didik yang menimba ilmu agama, serta asrama sebagai tempat tinggal mereka selama proses pendidikan berlangsung. Dapat dikatakan bahwa pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tertua pada sejarah Indonesia yang telah memberikan kontribusi besar terhadap keberlangsungan pendidikan nasional.

Jika diteliti dari segi internal organisasi, keberlangsungan paradigma pemikiran pesantren sangat dipengaruhi oleh hubungan antara berbagai elemen yang ada di pesantren, termasuk pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab Islam tradisional, santri, serta kiai, serta internalisasi tiga elemen budaya utama pesantren, yakni (1) pola kepemimpinan di dalamnya, (2)

literatur universal yang terus dijaga selama berabad-abad, dan (3) sistem nilai yang unik yang berbeda dari yang dianut oleh masyarakat luas. Oleh karena itu, terdapat dua faktor utama yang mendukung adanya paradigma pemikiran pesantren, yaitu faktor kelembagaan dan faktor budaya pesantren.

D. Landasan Teori/Konsep

1. Teori Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan unsur yang sangat penting dalam berbagai aktivitas sehari-hari. Manajemen bisa dimaknai sebagai suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan, yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. George R. Terry (1909 – 1979), dalam karya pertamanya yang berjudul *Principles of Management* (1960), seperti yang dikutip oleh Hilal, dkk., menyebutkan enam elemen fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), pengendalian (*controlling*), dan kepemimpinan (*leadership*). Tetapi, belakangan Terry gabungkan fungsi pengarahan, koordinasi, serta kepemimpinan ke dalam satu fungsi 'penggerakan' dengan demikian menjadi empat fungsi (POAC), yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*), dengan menyatakan bahwasanya "Manajemen adalah suatu proses yang berbeda meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan dengan memanfaatkan orang serta sumber daya" (Hilal, et. , al. , 2021: 14)

Manajemen dipahami sebagai suatu proses yang berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai sasaran organisasi, mengoptimalkan sumber daya, serta berfokus pada manusia. Manajemen dapat didefinisikan sebagai

seni dan ilmu dalam hal merencanakan, mengorganisir, menyusun, mengarahkan, dan mengawasi sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan (Manullang (2018: 2). Sementara itu, Hutahaeen mengemukakan bahwasanya manajemen adalah suatu proses yang mencakup serangkaian aktivitas, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk merumuskan serta mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Hutahaeen: 2018:3). Dalam perspektif lain, manajemen dipahami sebagai seni dan/atau proses dalam merencanakan, mengoordinasikan, mengarahkan, serta mengendalikan berbagai sumber daya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Krisnandi et. Al, 2019: 4).

Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia dapat dipahami sebagai sekelompok individu yang bekerja sama untuk mewujudkan tujuan bersama. Kelompok kerja inilah yang disebut sebagai manajemen, sedangkan orang yang memikul tanggung jawab atas tercapainya tujuan dan kelancaran proses manajerial disebut manajer. Kolektivitas ini melibatkan komunikasi antar anggota yang memerlukan seni untuk saling mempengaruhi. Manajemen sebagai ilmu dan seni memandang bahwa setiap aktivitas manajerial berkaitan erat dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang berlaku. Sebagai seni, Mary Parker Follett mengungkapkan secara sederhana bahwa manajemen ialah “menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Sebagai suatu proses, manajemen secara khusus mencakup tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dalam menetapkan serta mencapai tujuan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya (Leslie, 2010).

Manajemen berperan sebagai suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai oleh berbagai jenis organisasi, baik organisasi bisnis, sosial, maupun pemerintahan. Manajemen dipahami sebagai ilmu sekaligus seni dalam mengelola serta memanfaatkan sumber daya manusia

dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mencapai target tertentu. Pengertian ini menegaskan bahwa dalam praktiknya, seorang manajer dituntut untuk mampu menemukan strategi yang tepat dalam memberdayakan seluruh sumber daya yang tersedia agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan berbagai definisi tentang manajemen, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya manajemen merupakan sebuah ilmu sekaligus seni yang melibatkan beragam proses untuk memanfaatkan sumber daya dalam sebuah organisasi ataupun kelompok demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan cara yang efisien serta efektif. Fungsi manajemen terdiri dari langkah-langkah yang terintegrasi antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (POAC) yang saling berhubungan. Keempat fungsi ini tidak dapat dipisahkan dan merupakan fondasi penting dalam pengelolaan organisasi, termasuk institusi pendidikan serta pesantren untuk meningkatkan kualitas dan kinerja.

Dalam praktiknya, manajemen memerlukan berbagai alat yang dikenal sebagai elemen-elemen manajemen atau yang disebut “The Six M in Management”. Keenam komponen manajemen ini mencakup: man (sumber daya manusia), money (uang/biaya), material (bahan), machine (mesin), method (metode) serta market (pasar) (Terry dalam Ticoalu (2019: 9). Berikut adalah penjelasan tentang enam komponen manajemen tersebut:

1) *Man* (Manusia)

Manusia menempati posisi krusial di dalam lembaga yang menjalankan tugas-tugas pengelolaan pada aktivitas sebuah institusi, merumuskan target, sekaligus bertindak sebagai aktor dalam tahapan guna meraih hasil yang telah direncanakan.

2) *Money* (Uang)

Uang dalam konteks ini merujuk pada aspek pembiayaan ataupun sumber daya finansial. Tanpa dukungan dana yang memadai, kegiatan

perusahaan tidak dapat berlangsung secara optimal, sebab keuangan merupakan unsur sentral dalam operasional organisasi. Hal ini mencakup pengelolaan anggaran, pembayaran gaji pegawai, serta perolehan pendapatan organisasi.

3) *Materials* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat krusial karena manusia tidak bisa menjalankan tugasnya tanpa adanya barang atau peralatan. Oleh karena itu, dalam proses penyediaan peralatan untuk aktivitas organisasi, perlu disiapkan bahan yang diperlukan.

4) *Machine* (Mesin)

Mesin ialah alat atau teknologi yang dipakai untuk mendukung operasi dalam memproduksi barang serta jasa yang akan dijual dan membantu aktivitas manusia pada menjalankan usaha, sehingga keberadaan mesin sangat penting di era modern ini.

5) *Method* (Metode)

Metode merupakan cara atau langkah yang digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemilihan metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap aktivitas dalam proses manajerial organisasi.

6) *Market* (Pasar)

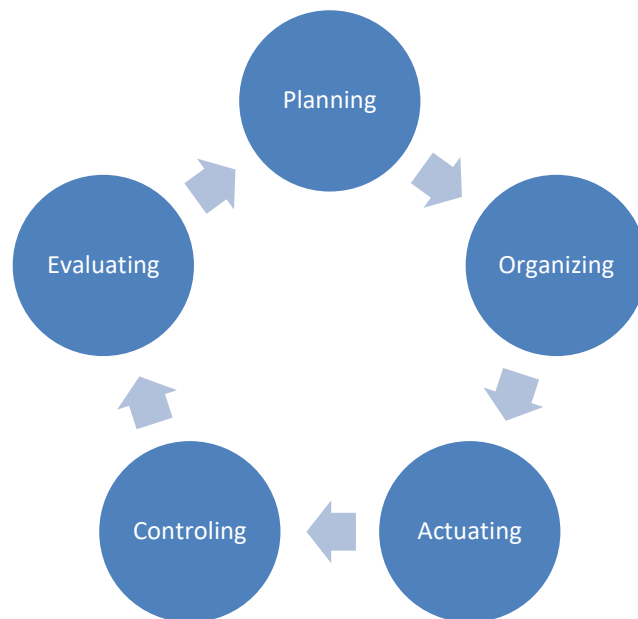
Pasar adalah tempat di mana produk, baik itu barang ataupun jasa, dijual untuk mendapatkan profit. Kegiatan ini memungkinkan perusahaan atau lembaga untuk memasarkan hasil produksinya, sehingga peran pemasar pada manajemen menjadi salah satu elemen yang tidak boleh diabaikan.

Dari penjelasan di atas, kita bisa pahami bahwa elemen-elemen manajemen memiliki peranan yang sangat krusial dalam menjalankan sebuah usaha untuk mencapai sasaran perusahaan atau organisasi yang

sudah ditentukan sebelumnya. Manajemen sebagai sebuah proses memandang bagaimana individu atau kelompok berupaya mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Seorang manajer menurut bertanggung jawab mengkombinasikan, mengkoordinasikan, dan menggerakkan berbagai sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Penggabungan, pengaturan, dan penggerakan berbagai sumber daya tersebut dilaksanakan oleh manajer melalui fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial yang mendasar. Empat fungsi dasar manajerial, yakni: perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

b. Fungsi Manajemen

Fungsi menunjukkan rangkaian proses yang meliputi banyak elemen. Fungsi manajemen merupakan unsur fundamental yang dijadikan pedoman oleh manajer dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan. Dengan demikian, fungsi manajemen dapat dipahami sebagai serangkaian tugas yang wajib dilaksanakan oleh seorang manajer. Para ahli membedakan istilah fungsi manajemen, misal Terry dengan istilah POAC, kemudian Fayol dengan *planning, organizing, commanding, coordinating* dan *controlling*. Sedangkan O'Donnel fungsi manajemen yaitu, *planning, organizing, staffing, directing*, serta *controlling*. Menurut John F. Mee fungsi manajemen adalah *planning, organizing, motivating*, dan *controlling*, sedangkan menurut Siagian fungsi manajemen adalah *planning, organizing, motivating, controlling*, dan *evaluating* (Sukarno, K. 1968: 74).



Gambar 2.2 Fungsi Manajemen

Dari perbedaan-perbedaan pendapat yang dijelaskan tersebut di atas, agar lebih fokus pembahasannya penulis akan mengambil fungsi manajemen berdasarkan pendapat Terry (1987) yaitu: POAC; *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Secara singkat fungsi manajemen menurut Teori G.R. Terry sangat terkenal dengan konsep POAC tersebut diuraikan berikut ini:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan ialah konsep dasar untuk menetapkan sasaran serta menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang ingin diraih pada periode tertentu di masa depan dan langkah-langkah yang perlu dilaksanakan untuk mewujudkannya. Perencanaan dilakukan secara rasional dan sistematis dengan mempertimbangkan metode, logika, serta analisis yang matang, bukan sekadar berdasarkan perasaan.

Sejumlah pakar mengemukakan pengertian tentang perencanaan. Bintoro Tjokroaminoto menyebutkan bahwa perencanaan merupakan proses penyusunan kegiatan secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Prajudi Atmosudirdjo menjelaskan bahwa perencanaan adalah

kegiatan memperhitungkan dan menetapkan apa yang akan dilakukan, oleh siapa, kapan, di mana, serta bagaimana pelaksanaannya guna meraih tujuan tertentu. Sementara itu, Sondang P. Siagian memaknai perencanaan sebagai keseluruhan proses berpikir dan pengambilan keputusan secara cermat mengenai berbagai tindakan yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pada hakikatnya, perencanaan merupakan proses penentuan pilihan dari berbagai alternatif mengenai tujuan dan langkah-langkah yang akan dilakukan di masa mendatang guna mencapai hasil yang diharapkan. Proses ini juga mencakup pengawasan serta evaluasi terhadap pelaksanaannya secara sistematis dan berkelanjutan. Perencanaan melibatkan tiga tahapan utama, yaitu menilai kondisi saat ini, menetapkan kondisi yang diharapkan di masa depan, serta menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai kondisi tersebut. Dengan demikian, perencanaan dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas untuk merumuskan keputusan mengenai kondisi yang diharapkan terwujud dalam kurun waktu tertentu di masa yang akan datang.

Perencanaan berperan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan. Di dalamnya terdapat proses memilih dan mengaitkan berbagai fakta dengan asumsi mengenai kondisi masa depan yang kemudian dituangkan dalam bentuk program atau aktivitas untuk mencapai tujuan. Hal tersebut menegaskan bahwasanya perencanaan merupakan usaha yang terstruktur untuk mewujudkan perubahan ke arah yang lebih baik dengan mempertimbangkan serta antisipasi berbagai kemungkinan di masa mendatang.

Secara umum, perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi rencana strategis dan rencana operasional. Jika dilihat dari rentang waktunya, rencana terbagi menjadi rencana jangka panjang, yang berlaku lebih dari tiga tahun, serta rencana jangka pendek, yang berdurasi satu tahun atau kurang. Selain itu, terdapat pula rencana jangka menengah yang berada di antara keduanya. Rencana strategis berisi penetapan tujuan utama

organisasi beserta kebijakan dan strategi dalam pengelolaan serta pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana ini berorientasi pada masa depan dan mempertimbangkan kebutuhan eksternal organisasi. Rencana strategis menetapkan arah dan jati diri organisasi dengan berlandaskan pada nilai-nilai, falsafah manajemen puncak, serta hasil analisis terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi, baik yang bersumber dari lingkungan internal maupun eksternal.

Sementara itu, rencana operasional merupakan penjabaran teknis dari rencana strategis dalam bentuk kegiatan yang lebih konkret dan biasanya bersifat jangka pendek. Rencana ini bertujuan untuk pastikan bahwa sumber daya dipakai dengan efektif serta efisien sehingga hasil yang diharapkan dapat tercapai secara optimal. Rencana jangka menengah berfungsi sebagai penghubung antara rencana strategis dan rencana operasional. Perencanaan sendiri merupakan proses yang berkesinambungan dan membentuk suatu siklus, karena setiap rencana yang telah dilaksanakan akan diikuti oleh perencanaan berikutnya.

Sasaran berperan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan manajerial sekaligus menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja organisasi. Sasaran adalah pernyataan resmi terkait apa yang ingin dicapai serta diyakini oleh organisasi. Tujuan dan sasaran menjadi dasar dalam menentukan berbagai kegiatan yang kemudian dirumuskan dalam bentuk program kerja. Program tersebut harus memuat jenis kegiatan, cara pelaksanaannya, sumber daya yang digunakan, waktu pelaksanaan, serta pihak-pihak yang terlibat. Dengan demikian, perencanaan dapat dipahami sebagai kegiatan menetapkan visi, misi, tujuan, target, serta sasaran, sekaligus menentukan langkah, waktu, sumber daya, fasilitas, dan pihak yang terlibat untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Konsep pengorganisasian menurut George R. Terry dalam Syahputra (2023) merupakan salah satu fungsi utama manajemen selain

perencanaan, pergerakan, serta pengawasan. Terry memandang pengorganisasian sebagai proses penataan pekerjaan agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif serta efisien. Organisasi sendiri tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia, karena dalam keseharian setiap individu selalu berinteraksi dengan berbagai bentuk organisasi. Meskipun pengalaman berorganisasi bisa menyenangkan atau sebaliknya, manusia tetap membutuhkan organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan di antara individu, baik dari segi pendidikan, pengalaman, status sosial ekonomi, budaya, usia, maupun latar belakang lainnya. Tidak adanya manusia yang benar-benar identik, bahkan pada individu kembar sekalipun, karena setiap orang memiliki karakteristik unik.

Menurut George R. Terry (1987), pengorganisasian ialah pembentukan hubungan kewenangan yang efektif antara pekerjaan, orang, dan tempat kerja agar kelompok dapat bekerja sama secara efisien. Dengan demikian, pengorganisasian mencakup pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang sehingga terbentuk kesatuan yang dapat digerakkan untuk mencapai tujuan. Struktur, bentuk, dan skala organisasi perlu diselaraskan dengan tujuan yang ingin diraih. Pada umumnya, proses pengorganisasian mencakup pembagian pekerjaan, perancangan struktur organisasi, pelimpahan wewenang, serta pelaksanaan koordinasi.

Pembagian tugas merupakan tahap awal dalam proses pengorganisasian. Pada tahap ini ditentukan wilayah kerja masing-masing individu atau jabatan dalam organisasi. Dalam pelaksanaannya, pembagian tugas perlu mempertimbangkan beberapa hal, seperti mendukung koordinasi, mempermudah pengawasan, memaksimalkan spesialisasi, menghemat biaya, serta memperhatikan hubungan antarmanusia. Tahap berikutnya adalah penetapan struktur organisasi, yaitu kerangka formal yang mengatur pengelompokan, pembagian, dan pengoordinasian tugas. Struktur organisasi mencerminkan pola interaksi, standar perilaku, sistem komunikasi, sistem penghargaan, serta mekanisme sanksi dalam kelompok. Rencana organisasi merupakan keseluruhan susunan elemen struktural

beserta hubungan antarunsurnya yang digunakan untuk mengelola organisasi secara menyeluruh.

Tahapan selanjutnya adalah pendelegasian wewenang. Menurut Paul Hersey (2020), pendelegasian merupakan upaya memberdayakan orang lain dengan melimpahkan sebagian tugas organisasi guna mendukung pencapaian tujuan. Proses ini membangun hubungan otoritas antara atasan dan bawahan serta menunjukkan pelimpahan sebagian tanggung jawab manajerial kepada pihak lain. Pendelegasian penting agar pemimpin dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan secara efektif.

Tahap terakhir dalam pengorganisasian adalah koordinasi, yaitu kegiatan menghubungkan dan menyelaraskan berbagai bagian organisasi agar tercipta kerja yang harmonis. Koordinasi diperlukan karena adanya hubungan dan ketergantungan antarbagian dalam hal informasi maupun sumber daya. Semakin tinggi tingkat ketergantungan tersebut, semakin kompleks koordinasi yang dibutuhkan. Terdapat tiga bentuk ketergantungan antarunit dalam organisasi, yaitu ketergantungan gabungan (*pooled interdependence*) yang tingkatnya paling rendah, ketergantungan berurutan (*sequential interdependence*) di mana hasil satu unit menjadi masukan bagi unit lain, serta ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) yang terjadi ketika aktivitas antarunit berlangsung secara dua arah.

Dalam konteks pendidikan, pengawasan dipahami sebagai proses pemantauan yang dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan bahwa perencanaan dijalankan secara konsisten, baik dalam aspek material maupun spiritual. Menurut Ramayulis (2008), pengawasan dalam pendidikan Islam memiliki ciri yang mencakup dimensi lahiriah dan batiniah, tidak hanya dilaksanakan oleh manajer, tetapi juga dilandasi kesadaran akan pengawasan Allah Swt., serta menerapkan pendekatan yang humanis dengan tetap menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut, para pelaksana rencana yang sudah disepakati memikul tanggung jawab bukan hanya kepada atasan, melainkan juga secara moral dan spiritual.

3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Salah satu fungsi manajemen yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi adalah fungsi pelaksanaan (*actuating*). Tahap ini menuntut agar setiap program atau kegiatan dijalankan selaras dengan rencana yang sudah disusun. Terdapat prinsip yang sering dikemukakan, yaitu “rencanakan apa yang akan dilaksanakan dan laksanakan apa yang telah direncanakan.” Idealnya, seluruh rencana yang telah dibuat dapat direalisasikan secara optimal.

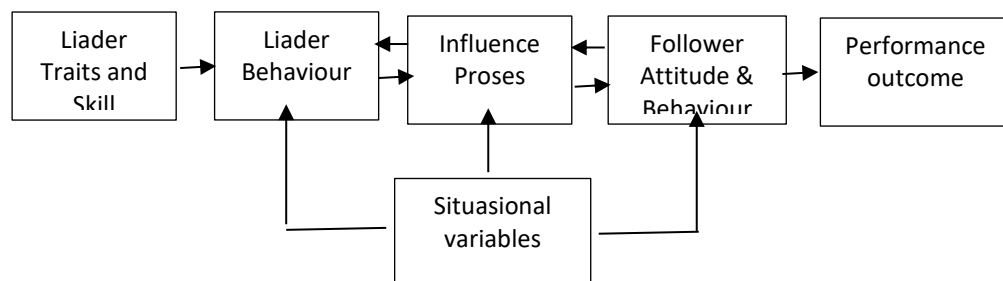
Menurut George R. Terry (1987), *actuating* ialah tindakan mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan. Artinya, *actuating* merupakan proses menggerakkan, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi agar mampu menjalankan tugas sesuai dengan perencanaan. Dengan kata lain, *actuating* mengubah rencana dan struktur organisasi menjadi tindakan konkret melalui peran aktif sumber daya manusia yang terlibat.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kurniadin dan Machali (dalam Gunawan, 2017) yang menyatakan bahwasanya penggerakan (*actuating*) merupakan kegiatan memulai, memprakarsai, memotivasi, mengarahkan, dan memengaruhi para pelaksana agar menjalankan tugas-tugas guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pandangan tersebut, penggerakan bisa dipahami sebagai upaya memaksimalkan potensi sumber daya manusia sekaligus memanfaatkan sarana serta fasilitas yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan atau mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya, aspek kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting.

Kepemimpinan merupakan unsur krusial dalam organisasi karena menjadi kekuatan yang menentukan arah dan perkembangan organisasi melalui peran seorang pemimpin. Dalam ajaran Islam, sebagaimana ditegaskan oleh Muhammad, setiap individu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Hal tersebut

menandakan bahwa kepemimpinan memiliki kedudukan yang sangat penting dalam kehidupan, terutama ketika suatu organisasi terbentuk dan menjalankan perannya di tengah masyarakat. Kepemimpinan bisa diartikan sebagai proses pengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan serta mengembangkan kepemimpinan pada bawahan, baik melalui perilaku verbal maupun nonverbal, sehingga mereka mampu berkontribusi dalam perumusan dan pencapaian tujuan organisasi (Rohiat, 2019).

Proses kepemimpinan menghasilkan berbagai dampak, seperti tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, meningkatnya kepercayaan, terbangunnya kohesi kelompok, serta tumbuhnya hubungan emosional positif antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Gary Yukl (2006) menjelaskan bahwa untuk memahami proses kepemimpinan, ada tiga variabel utama yang perlu diperhatikan, yaitu karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut atau bawahan, serta karakteristik situasi. Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat dalam menentukan efektivitas kepemimpinan:



Gambar 2.2.
Causal Reletionship the primary tiypes of leadership Proses
(Sumber: Yukl, 20026)

Kepemimpinan tidak pernah hadir di ruang hampa. Ia selalu lahir dari perjumpaan antara pribadi pemimpin, karakter pengikut, serta tekanan situasi yang mengitarinya. Setiap pemimpin membawa paket bawaan berupa nilai, sikap, keyakinan, pengalaman hidup, dan posisi sosial yang membentuk cara ia memandang masalah sekaligus menentukan bagaimana ia menggunakan kekuasaan. Pada saat yang sama, para pengikut bukan

sekadar objek yang digerakkan. Mereka hadir sebagai mitra dengan latar nilai, tingkat kepercayaan, dan kohesivitas kelompok yang memengaruhi efektif atau tidaknya tindakan kepemimpinan. Di luar keduanya terdapat situasi, meliputi jenis pekerjaan, fase perkembangan organisasi, hingga dinamika politik, yang menjadi panggung tempat gaya kepemimpinan diuji dan dimaknai.

Dalam konteks fungsi manajemen, proses menggerakkan atau *actuating* menjadi titik krusial karena di sinilah rencana berubah menjadi tindakan nyata. George R. Terry menegaskan bahwa inti penggerakan adalah membangkitkan kesediaan anggota organisasi untuk bekerja dengan sadar, bertanggung jawab, serta terarah pada sasaran bersama. Dengan demikian, penggerakan bukan hanya soal memberi instruksi, melainkan usaha sistematis untuk menyatukan energi individu ke dalam tujuan kolektif (Terry, 1987).

Lebih lanjut, Terry menjabarkan bahwa penggerakan bertumpu pada empat unsur utama: motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dan pengarahan. Motivasi berfungsi sebagai daya dorong internal agar seseorang mau dan mampu memberikan kinerja terbaiknya. Kepemimpinan memungkinkan munculnya pengaruh, bimbingan, dan keteladanan. Komunikasi memastikan pesan sampai secara jelas sehingga meminimalkan distorsi. Sementara pengarahan menjaga aktivitas tetap berada di jalur rencana yang telah ditetapkan. Tanpa keempatnya, organisasi hanya akan memiliki dokumen perencanaan yang rapi tetapi miskin realisasi (Terry, 1987).

Jika penggerakan adalah mesin, maka keterampilan pemimpin adalah bahan bakarnya. Paul Hersey dan Ken Blanchard mengemukakan tiga kompetensi dasar yang perlu dimiliki setiap pemimpin. Pertama, keterampilan teknis, yaitu kecakapan menggunakan metode, prosedur, dan perangkat kerja yang relevan dengan tugas. Kedua, keterampilan manusiawi, yakni kemampuan bekerja melalui orang lain, memahami motivasi, serta membangun hubungan efektif. Ketiga, keterampilan konseptual, berupa kapasitas melihat organisasi secara utuh sehingga

keputusan yang diambil selaras dengan kebutuhan jangka panjang (Hersey & Blanchard, 1988 dalam Syafruddin, 2020).

Tabel Keterampilan Kepemimpinan

Jenis Keterampilan	Esensi Kemampuan	Dampak bagi Organisasi
Teknis	Menguasai metode, prosedur, alat kerja	Pekerjaan terlaksana tepat dan efisien
Manusiawi	Memahami motivasi dan relasi antarindividu	Terbangun kerja sama dan loyalitas
Konseptual	Melihat organisasi secara menyeluruh	Kebijakan selaras dengan tujuan strategis

Di atas seluruh pendekatan manajerial tersebut, terdapat tuntutan moral mengenai konsistensi antara rencana dan tindakan. Perintah untuk tidak mengatakan sesuatu yang tidak dilakukan menjadi prinsip etis yang menjaga integritas kepemimpinan. Al-Qur'an melalui Surah Al-Shaf ayat 2 sampai 4 menekankan bahwa ketidaksesuaian antara ucapan dan perbuatan adalah sumber kemurkaan Ilahi, sedangkan barisan yang teratur dan kukuh adalah gambaran ideal tentang kolektivitas yang disiplin. Nilai ini memberi fondasi spiritual bahwa penggerakan bukan hanya perkara efektivitas, tetapi juga akuntabilitas moral.

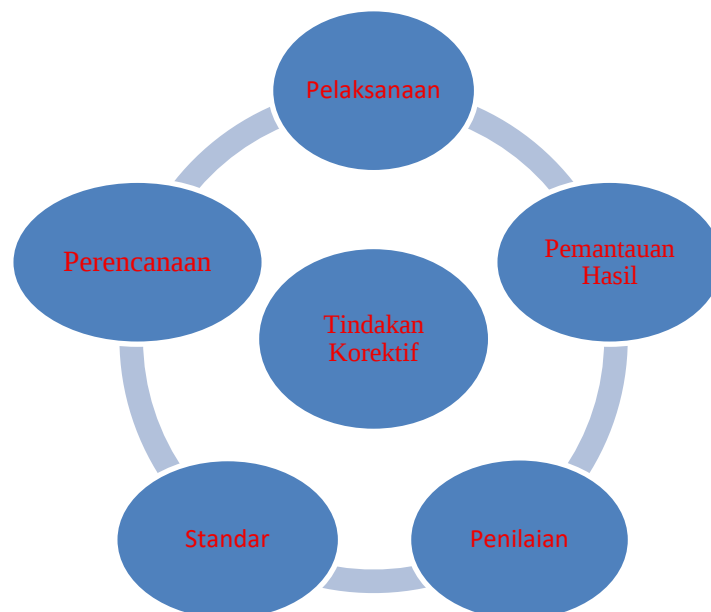
Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan dalam fungsi penggerakan lahir dari pertemuan antara karakter pemimpin, kesiapan pengikut, kecermatan membaca situasi, penguasaan keterampilan, serta integritas dalam menjalankan apa yang telah direncanakan. Tanpa konsistensi, strategi tinggal slogan; tanpa motivasi, struktur tinggal rangka; tanpa komunikasi, arah menjadi kabur.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan rangkaian aktivitas pemantauan terhadap pelaksanaan kerja guna pastikan bahwa semua kegiatan berlangsung serta diselesaikan selaras dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Melalui pengendalian, organisasi melakukan observasi sistematis atas jalannya program agar tidak terjadi penyimpangan antara rencana dan realisasi. Menurut George R. Terry, pengendalian diartikan sebagai proses menentukan apa yang sedang dicapai, melakukan penilaian terhadap

kinerja, dan apabila diperlukan, menerapkan tindakan perbaikan agar pelaksanaan pekerjaan tetap sejalan dengan rencana yang telah dirumuskan sebelumnya (Terry & Rue, 2014). Dengan demikian, pengendalian bukan sekadar melihat hasil, tetapi juga mengandung unsur evaluasi dan intervensi korektif.

Sebagai tahap akhir dalam fungsi manajemen, pengendalian memiliki hubungan erat dengan perencanaan, pengorganisasian, serta pengarahan. Lemahnya proses ini berpotensi menimbulkan berbagai penyimpangan sehingga pelaksanaan kegiatan tidak lagi mencerminkan apa yang telah direncanakan. Oleh karena itu, pengendalian berperan sebagai mekanisme penjamin mutu melalui kegiatan pemantauan, penilaian, serta pelaporan terhadap tingkat pencapaian tujuan, yang kemudian menjadi dasar bagi tindakan penyempurnaan di masa berikutnya. Perbedaan antara pengendalian dan pengawasan terletak pada aspek kewenangan yang melekat pada pelaksana kedua fungsi tersebut (Usman, 2011: 503). Secara diagram alir pengendalian disajikan pada diagram gambar di bawah ini:



Gambar, 2. 3: Proses Pengawasan Pengendalian (Usman, 2011: 506)

Konsep pengendalian manajemen sering dipahami sebagai upaya sistematis untuk pastikan bahwa aktivitas organisasi berlangsung selaras

dengan rencana yang sudah dirumuskan. Dalam kerangka klasik manajemen, George R. Terry menempatkan pengendalian sebagai mata rantai penting yang menghubungkan perencanaan dengan pelaksanaan. Tanpa pengendalian, rencana tinggal menjadi dokumen ambisius yang dipajang rapi tetapi tak pernah benar-benar diuji oleh kenyataan lapangan. Ironis, tapi begitulah nasib banyak rencana yang tidak dikawal. Menurut Terry, proses pengendalian terdiri dari empat komponen mendasar yang bekerja secara berurutan dan saling terkait.

- a) **Penetapan standar** berfungsi sebagai patokan evaluasi. Standar dapat berbentuk target kuantitatif seperti angka produksi maupun ukuran kualitatif seperti mutu layanan. Tanpa standar, organisasi seperti mencoba menilai lomba panjat tebing tanpa tahu di mana garis finisnya (Terry, 2014).
- b) **Pengukuran pelaksanaan** merupakan tahap pencatatan performa aktual secara sistematis. Data empiris ini menjadi dasar objektif untuk melihat apakah pekerjaan benar-benar bergerak menuju tujuan (Terry, 2014).
- c) **Perbandingan hasil dengan standar** dilakukan guna menemukan adanya selisih atau deviasi. Dari sini manajemen memperoleh sinyal apakah proses berjalan normal atau mulai keluar jalur (Terry, 2014).
- d) **Tindakan korektif** diambil ketika ditemukan penyimpangan. Koreksi dapat berupa penyesuaian metode kerja, penataan ulang sumber daya, hingga revisi kebijakan agar arah organisasi kembali selaras dengan rencana (Terry, 2014).

Uraian tersebut menunjukkan bahwa pengendalian bukan sekadar aktivitas mencari kesalahan. Ia adalah mekanisme pembelajaran organisasi yang terus berputar, memproduksi umpan balik, lalu memperbaiki diri. Pengendalian diarahkan untuk menjamin keterlaksanaan rencana, mencegah pemborosan dan penyimpangan, serta menjaga agar tujuan strategis tercapai secara konsisten. Dalam bahasa yang lebih praktis, organisasi ingin memastikan bahwa tenaga, waktu, dan biaya tidak menguap

menjadi drama yang sia-sia. Prinsip ini menuntut pengawasan yang berorientasi tujuan, berkesinambungan, adaptif terhadap perubahan, ekonomis, mudah dipahami, serta terintegrasi dengan fungsi manajemen lain (Terry, 2014).

Pandangan tersebut diperluas oleh Oemar Hamalik yang menekankan bahwa fungsi kontrol mencakup pembangunan sistem pelaporan menyeluruh, pengembangan standar perilaku, pengukuran hasil sesuai mutu yang diharapkan, pelaksanaan koreksi, serta pemberian penghargaan bagi kinerja yang memenuhi target (Hamalik, 2018: 34). Kontrol tidak hanya menghukum deviasi, tetapi juga mengafirmasi keberhasilan.

Sementara itu Rohiat melihat pengawasan sebagai kombinasi penentuan standar, supervisi, dan pengukuran yang memberikan keyakinan bahwa organisasi benar-benar menuju sasaran yang telah ditetapkan (Rohiat, 2010: 3). Ada nada optimistis di sana: pengawasan memberi rasa aman bahwa kapal masih mengarah ke pelabuhan yang benar.

Hubungan erat antara perencanaan dan pengendalian ditegaskan oleh Mamduh M. Hanafi. Ia menyebut bahwa pengendalian pada hakikatnya merupakan proses membandingkan kinerja aktual dengan kriteria yang telah direncanakan; tanpa rencana, perbandingan menjadi mustahil (Hanafi, 2003: 104). Mencoba mengontrol tanpa rencana itu seperti memeriksa jawaban tanpa punya kunci. Terdengar heroik, hasilnya nihil.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, esensi pengawasan terletak pada upaya memastikan implementasi rencana berlangsung optimal sekaligus membuka ruang perbaikan berkelanjutan. Pengendalian harus responsif terhadap dinamika lapangan, termasuk perubahan kebijakan, kebutuhan pemangku kepentingan, serta perkembangan teknologi. Karena realitas jarang patuh pada tabel rapi yang dibuat di ruang rapat. Pada akhirnya, pengawasan menuntut disiplin sekaligus keluwesan. Disiplin untuk setia pada tujuan, luwes untuk menyesuaikan cara mencapainya.

Organisasi yang mampu menjaga dua hal ini biasanya tidak hanya bertahan, tetapi berkembang.

c. Subtansi Manajemen Pendidikan

Manusia merancang pendidikan bukan sekadar sebagai rutinitas, melainkan sebagai ikhtiar yang disengaja, berlangsung terus-menerus, dan membentuk kualitas hidup pribadi maupun masyarakat. Setiap fase kehidupan membawa kebutuhan belajar yang baru, sehingga pendidikan bergerak seperti arus panjang yang tidak pernah benar-benar berhenti. Karena itu, upaya mencapai tujuan pendidikan menuntut hadirnya pengelolaan yang tertata. Tanpa pengelolaan, cita-cita pendidikan mudah berubah menjadi slogan yang indah tetapi tidak operasional.

Dalam kajian manajemen modern, Tony Bush dan Marianne Coleman memandang manajemen pendidikan sebagai bidang studi sekaligus praktik yang berfokus pada bagaimana organisasi pendidikan dijalankan dan dioperasikan secara nyata di lapangan. Perspektif ini menempatkan lembaga pendidikan sebagai sistem yang hidup, dengan berbagai komponen yang harus bekerja selaras agar fungsi pembelajaran dapat berlangsung.

Sementara itu, Suharsimi Arikunto bersama Lia Yuliana menegaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan serangkaian aktivitas pengelolaan kerja sama sejumlah orang pada organisasi pendidikan untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif serta efisien. Rumusan ini memberi penekanan kuat pada dimensi kolaboratif. Pendidikan tidak pernah menjadi proyek individual; ia selalu merupakan hasil orkestrasi banyak pihak. Jika kedua pandangan tersebut didekatkan, terlihat benang merah yang jelas: manajemen pendidikan adalah proses kolektif untuk memastikan seluruh sumber daya bergerak menuju sasaran yang disepakati, dengan penggunaan cara yang tepat guna dan hemat daya. Uraian karakteristik berikut memperlihatkan bagaimana pengelolaan

pendidikan memiliki sifat yang khas, berbeda dari manajemen bisnis yang berorientasi laba.

- a) Manajemen pendidikan berbentuk tindakan nyata yang dilakukan oleh manusia, untuk manusia, dan melalui manusia.
- b) Aktivitas tersebut merupakan proses yang kompleks serta unik, sebab orientasinya terkait pembentukan nilai dan tujuan nasional, bukan keuntungan finansial.
- c) Pelaksanaannya bersifat kolektif dalam suatu organisasi sehingga diperlukan suasana kerja yang selaras tanpa mengabaikan martabat setiap individu yang terlibat.
- d) Seluruh proses diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan, baik dalam skala umum maupun tujuan spesifik lembaga.
- e) Pengelolaan dirancang agar target tercapai dengan tingkat efektivitas tinggi sekaligus penggunaan sumber daya yang efisien.

Secara substantif manajemen pendidikan bisa digambarkan pada tabel di bawah berikut ini:

Tabel: Ringkasan Substansi Manajemen Pendidikan

Aspek	Penekanan Utama
Hakikat	Proses kolaboratif dalam organisasi pendidikan
Pelaku	Sekelompok manusia dengan peran berbeda
Orientasi	Tujuan pendidikan umum dan khusus
Ukuran keberhasilan	Efektif dan efisien
Dampak akhir	Peningkatan mutu pendidikan

Melalui pemahaman tersebut, manajemen pendidikan dapat dilihat sebagai usaha menyatukan, memberdayakan, serta mengoptimalkan seluruh komponen agar bekerja produktif. Fokusnya bukan sekadar menjalankan administrasi, tetapi menciptakan kesinambungan yang membuat kualitas pendidikan terus meningkat dari waktu ke waktu. Pendidikan menjadi ruang peradaban, dan manajemen adalah mekanisme yang menjaga ruang itu tetap

hidup. Dalam kajian manajemen pendidikan (termasuk konteks sekolah dan pesantren), substansi ini umumnya mencakup beberapa bidang utama berikut:

1) Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan serangkaian proses sistematis yang meliputi perencanaan, implementasi, serta evaluasi terhadap seluruh program pendidikan agar tujuan institusional dapat tercapai secara efektif. Aktivitas ini tidak berhenti pada penyusunan dokumen, tetapi bergerak sampai pada bagaimana pengalaman belajar benar-benar dialami peserta didik di ruang kelas maupun di lingkungan sekolah yang lebih luas.

Dalam perspektif luas, kurikulum dipahami sebagai keseluruhan program pendidikan yang membentuk kehidupan sekolah, termasuk berbagai pengalaman yang dirancang maupun yang muncul dalam interaksi sosial sehari-hari. Definisi ini sejalan dengan pandangan Harold B. Alpert yang menempatkan kurikulum sebagai seluruh aktivitas yang berada di bawah tanggung jawab sekolah. Namun, pada makna yang lebih sempit, kurikulum sering direduksi menjadi seperangkat mata pelajaran ataupun rencana pembelajaran terstruktur yang perlu ditempuh peserta didik untuk menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu.

Ruang lingkup pengelolaan kurikulum mencakup pengembangan visi, penetapan tujuan, perancangan struktur program, hingga integrasi muatan lokal yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Tahap ini dilanjutkan dengan perencanaan pembelajaran melalui penyusunan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, atau modul ajar. Setelah itu, pendidik menentukan strategi, metode, serta media yang paling tepat agar kompetensi dapat dicapai secara optimal. Keseluruhan proses tersebut kemudian ditutup dengan evaluasi hasil belajar sebagai dasar refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

Di dalam praktik pendidikan, kegiatan tidak hanya terbatas pada kurikulum formal. Sekolah juga menyelenggarakan program ko-kurikuler dan ekstra-kurikuler yang dirancang untuk memperkaya pengalaman peserta didik meskipun tidak selalu berhubungan langsung dengan pembelajaran di kelas. Di samping itu terdapat pula apa yang dikenal sebagai *hidden curriculum*, yakni seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan pola relasi yang hidup dalam budaya sekolah. Konsep ini banyak dibahas oleh Philip W. Jackson yang menunjukkan bahwa peserta didik sering kali belajar mengenai disiplin, kepatuhan, kompetisi, atau kerja sama justru dari praktik keseharian, bukan dari teks resmi.

Setiap kurikulum memiliki komponen yang saling terhubung membentuk satu kesatuan logis. Hubungan ini menyerupai ekosistem. Mengubah satu bagian tanpa menyesuaikan yang lain biasanya menghasilkan kekacauan kecil yang kemudian menjadi besar. Komponen kurikulum tersebut dijelaskan pada tabel berikut ini:

Komponen	Deskripsi	Implikasi Manajerial
Tujuan/Kompetensi	Kemampuan yang harus dimiliki peserta didik setelah proses belajar	Menjadi dasar pemilihan materi, strategi, dan penilaian
Materi/Bahan Ajar	Konten terstruktur yang dipelajari untuk mencapai tujuan	Harus relevan, berjenjang, dan kontekstual
Strategi & Metode	Cara penyampaian agar terjadi proses belajar bermakna	Menuntut kreativitas, diferensiasi, dan efektivitas
Evaluasi	Proses mengukur ketercapaian kompetensi	Menjadi umpan balik bagi perbaikan kurikulum

Keterkaitan antar komponen tersebut menegaskan prinsip konsistensi internal. Tujuan menentukan materi, materi menuntun metode, metode membutuhkan evaluasi yang sesuai. Jika salah satu melenceng, hasilnya seperti resep dengan langkah benar tapi bahan salah. Dalam merancang kurikulum modern, perhatian tidak hanya tertuju pada isi pelajaran, namun juga pada pembentukan manusia seutuhnya. Kerangka yang sering dijadikan rujukan berasal dari laporan UNESCO melalui komisi

yang dipimpin Jacques Delors. Mereka memperkenalkan empat pilar pendidikan yang menjadi fondasi pengembangan pengalaman belajar.

- (a) *Learning to Know*, yang artinya belajar untuk ketahui menekankan penguasaan pengetahuan sebagai alat memahami dunia. Informasi bukan sekadar hafalan, tetapi modal intelektual yang membantu peserta didik berpikir kritis dan terus belajar sepanjang hayat.
- (b) *Learning to Do*, yang bermaksud belajar untuk melaksanakan mengarahkan pendidikan pada kemampuan menerapkan pengetahuan dalam tindakan nyata. Kompetensi kerja, pemecahan masalah, serta keterampilan profesional berkembang dari prinsip ini.
- (c) *Learning to Live Together*, yang bermakna belajar untuk hidup bersama menumbuhkan sikap toleransi, empati, dan kemampuan berkolaborasi. Sekolah menjadi miniatur masyarakat tempat perbedaan dikelola secara dewasa.
- (d) *Learning to Be*, yang bermaksud belajar untuk menjadi menekankan perkembangan kepribadian utuh: kecerdasan, tanggung jawab moral, kepekaan estetis, serta kematangan emosional. Pendidikan tidak berhenti pada pintar, tetapi juga pada kualitas kemanusiaan.

Dengan demikian, manajemen kurikulum bukan sekadar pekerjaan administratif, melainkan proses intelektual dan kultural yang menentukan bagaimana sekolah membentuk generasi masa depan. Ia menuntut keterpaduan antara rancangan, praktik, dan refleksi terus-menerus. Dokumen boleh selesai dicetak, tetapi kehidupan kurikulum baru benar-benar dimulai ketika peserta didik mengalaminya.

2) Manajemen Peserta Didik

Mengelola seluruh kegiatan peserta didik sejak awal diterima hingga menyelesaikan pendidikan merupakan bagian penting dalam proses pendidikan. Peserta didik adalah individu yang terdaftar dan terlibat dalam kegiatan pembelajaran pada suatu satuan pendidikan. Sebagai subjek sekaligus sasaran pendidikan, mereka perlu dibimbing dan diproses agar

memiliki kompetensi yang diharapkan. Untuk mencapai kompetensi tersebut, dibutuhkan pengelolaan yang terencana dan sistematis. Pengelolaan pendidikan dalam hal ini mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari proses penerimaan hingga mereka meninggalkan sekolah atau lembaga pendidikan. Dengan demikian, manajemen peserta didik meliputi tahap penerimaan, orientasi, pendataan, pembinaan, serta evaluasi.

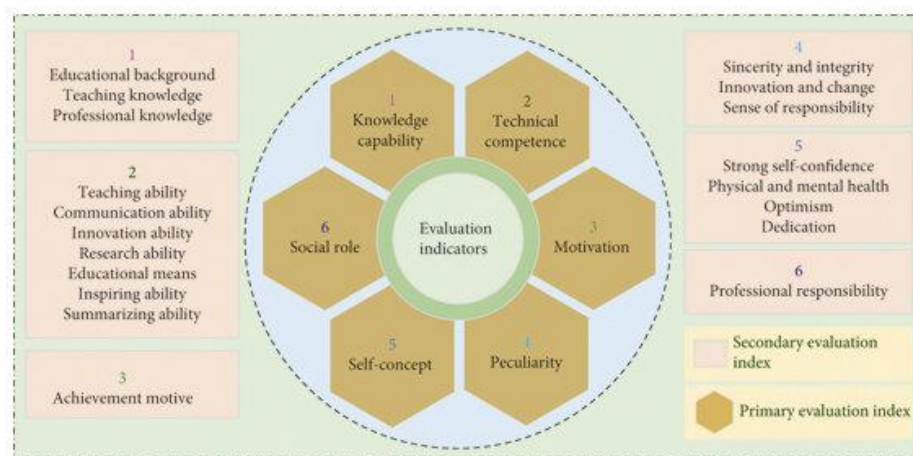
Penerimaan peserta didik dilaksanakan dengan kegiatan pendaftaran, serta seleksi. Dalam aktifitas pendaftaran, harus tergambar penetapan jadwal pendaftaran, mekanisme pendaftaran dan segenap persyaratan, serta kepanitiaan. Kegiatan seleksi diadakan bila jumlah pendaftar melebihi daya tampung yang tersedia. Hasil seleksi selanjutnya diumumkan dan dilakukan pendaftaran ulang. Orientasi merupakan kegiatan yang bertujuan memperkenalkan lingkungan lembaga pendidikan kepada peserta didik, meliputi struktur organisasi, tenaga pendidik dan kependidikan, fasilitas, program, serta kondisi sekolah lainnya, agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan tuntutan lembaga. Dalam proses orientasi juga dilakukan penempatan serta pengelompokan peserta didik. Pengelompokan tersebut dapat dilakukan berdasarkan preferensi pertemanan, prestasi, kemampuan dan bakat, minat, maupun hasil tes inteligensi.

Pendataan peserta didik perlu dilaksanakan untuk mendapat informasi mengenai latar belakang, tingkat kehadiran, capaian prestasi, serta berbagai permasalahan yang mereka hadapi. Pencatatan ini dapat dilakukan melalui buku induk, daftar hadir, legger, biodata, catatan anekdot, dan dokumentasi perkembangan belajar lainnya. Untuk menjamin tercapainya kompetensi peserta didik, diperlukan pembinaan yang mencakup penegakan disiplin, pengembangan organisasi dan kepemimpinan, serta penguatan minat dan bakat. Upaya pendisiplinan dapat diterapkan melalui pengendalian yang bersifat alami, pengendalian eksternal, maupun pengendalian yang bersifat kooperatif.

Pengembangan organisasi dan kepemimpinan dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, baik yang berlangsung di dalam lingkungan lembaga maupun di luar lembaga. Pengembangan minat dan bakat dapat disalurkan melalui kegiatan tambahan di luar program utama. Berbagai kegiatan pembinaan dapat dilakukan dalam bentuk penyelenggaraan organisasi peserta didik, latihan dasar kepemimpinan, dan pemberian layanan: bimbingan dan penyuluhan, kesehatan, asrama, bantuan biaya pendidikan, serta pembinaan alumni, dan lain-lain. Untuk mengukur tingkat pencapaian kompetensi peserta didik, dilakukan proses evaluasi. Penilaian tersebut dapat menggunakan instrumen tes maupun non-tes, dengan pendekatan kuantitatif ataupun kualitatif. Hasil pencapaian kompetensi kemudian dituangkan dalam laporan pendidikan yang menggambarkan tingkat penguasaan peserta didik terhadap materi yang telah ditetapkan.

3) Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SDM)

Mengelola tenaga pendidik dan kependidikan supaya tetap profesional dan produktif itu bukan sekadar urusan administrasi. Ini pekerjaan serius yang menentukan hidup matinya mutu layanan belajar. Dalam lembaga pendidikan, seluruh proses operasional dijalankan oleh guru, kepala sekolah, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, hingga petugas pendukung lainnya. Karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi fondasi utama organisasi pendidikan. Literatur manajemen menempatkan fungsi ini sebagai rangkaian kegiatan sistematis mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai sampai pengembangan kapasitasnya agar tujuan institusi tercapai secara efektif dan berkelanjutan (Dessler, 2020).



Tahap pertama adalah memikirkan siapa yang dibutuhkan sebelum kursi kerja itu diisi. Kedengarannya sederhana, tetapi manusia bukan baut mesin. Mereka punya motivasi, harapan, kecemasan, ambisi, dan kadang drama kehidupan yang membuat prediksi menjadi rumit. Perencanaan ketenagaan berarti mengidentifikasi jumlah, kualifikasi, kompetensi, serta karakter individu yang diperlukan organisasi. Pemahaman mengenai minat, bakat, kepribadian, dan dorongan kerja menjadi prasyarat agar institusi mampu menentukan strategi perekrutan, pola pembinaan, hingga sistem penghargaan yang selaras dengan kebutuhan pegawai sekaligus target lembaga (Armstrong, 2014).

Dengan kata lain, sebelum mencari orangnya, pahami dulu pekerjaannya dan budaya organisasinya. Setelah kebutuhan jelas, barulah proses menarik kandidat dilakukan. Rekrutmen dapat memanfaatkan berbagai jalur, mulai dari pengumuman di media, kerja sama dengan bursa kerja, penggunaan jasa agensi, hingga jaringan informal dari mulut ke mulut. Tujuannya satu: memperoleh kumpulan pelamar yang paling mungkin memenuhi standar organisasi.

Seleksi kemudian berfungsi menyaring. Wawancara membantu membaca pengetahuan dan keterampilan, tes memberi gambaran kemampuan teknis maupun psikologis, sedangkan interaksi dengan calon rekan kerja memperlihatkan potensi kecocokan sosial. Prinsip utamanya

adalah memastikan individu yang diterima tidak hanya mampu bekerja, tetapi juga mampu hidup dalam budaya lembaga (Mathis & Jackson, 2019).

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan umpan balik, meningkatkan motivasi, mengenali kebutuhan pelatihan, memetakan potensi, serta mengarahkan pengembangan karier. Jika dirancang dengan baik, sistem ini memperkuat loyalitas karena pegawai memahami bagaimana prestasi diterjemahkan menjadi kompensasi, insentif, promosi, atau bentuk apresiasi lainnya (Noe et al., 2021).

Tenaga pendidikan yang hebat hari ini bisa jadi usang besok kalau tidak berkembang. Pengembangan berarti memperluas kapasitas melalui pendidikan, pelatihan, pendampingan, serta pemberian ruang untuk mencoba kemampuan baru. Upaya ini bukan sekadar mengirim pegawai mengikuti workshop. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang memberi kesempatan aktualisasi sehingga keterampilan yang dimiliki benar-benar digunakan. Ketika individu merasa bertumbuh, produktivitas dan komitmen biasanya ikut naik. Ilmu manajemen menyebutnya investasi jangka panjang terhadap modal manusia (*human capital*).

Mengurus manusia di lembaga pendidikan memang melelahkan. Banyak variabel, banyak rasa, banyak kepentingan. Namun ketika dikelola secara sistematis, hasilnya terasa: guru lebih bersemangat, staf lebih sigap, layanan kepada peserta didik membaik. Pada titik itu organisasi tidak hanya berjalan, tetapi tumbuh.

4) Manajemen Sarana dan Prasarana

Pengelolaan fasilitas pendidikan dilakukan agar mampu menunjang proses pembelajaran secara optimal. Kegiatan ini meliputi perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana, pengadaan serta inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan, hingga pemanfaatan fasilitas secara efektif. Sarana pendidikan mencakup seluruh alat dan perlengkapan yang secara langsung digunakan untuk mendukung kegiatan pembelajaran, seperti gedung, ruang kelas, media atau alat pembelajaran, meja, kursi, dan

sebagainya. Adapun prasarana merupakan fasilitas yang tidak secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, tetapi tetap mendukung kelancaran kegiatan pendidikan, seperti halaman sekolah, taman, maupun akses jalan menuju sekolah. Sementara itu, lahan atau “site” adalah lokasi atau bidang tanah yang dipilih secara cermat untuk pembangunan lembaga pendidikan. Dalam arti yang lebih luas, lahan juga mencakup area untuk berkebun, bertani, beternak, berolahraga, serta halaman yang digunakan untuk berbagai aktivitas yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran.

Keberadaan sarana dan prasarana tidak hanya berfungsi sebagai penunjang proses pendidikan, namun juga harus mampu menciptakan suasana belajar yang aman, kondusif, serta menyenangkan agar peserta didik termotivasi untuk belajar dan meraih prestasi optimal. Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan, serta pengaturan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot agar digunakan secara efektif dan tepat sasaran. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan perlu memperhatikan beberapa prinsip, yaitu: (1) mencerminkan cita-cita dan identitas masyarakat, (2) merupakan wujud aspirasi bersama dengan pertimbangan tim ahli, (3) disesuaikan serta memadai untuk kepentingan peserta didik, (4) dikelola oleh tenaga yang profesional, dan (5) dirawat serta dimanfaatkan secara benar dan bertanggung jawab.

5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan

Mengelola dana pendidikan secara transparan dan akuntabel. Adapun ruang lingkupnya meliputi: perencanaan anggaran (RAPBS/RKAP), pengelolaan sumber dana, penggunaan dan pengawasan keuangan, dan pelaporan dan pertanggungjawaban. Untuk memahami konsep pendanaan, terlebih dahulu perlu dipahami makna pembiayaan.

Ziemelman (1975) yang dikutip oleh Nanang Fattah (2016:36) menyatakan bahwa biaya pendidikan tidak hanya membahas sumber perolehan dana, tetapi juga berkaitan dengan pemanfaatan dana secara efisien guna mencapai tujuan pendidikan. Secara sederhana, pengelolaan dana mencakup tiga komponen utama, yaitu penerimaan atau sumber dana, pengeluaran serta alokasinya, dan pertanggungjawaban yang diwujudkan dalam bentuk pembukuan. Dengan demikian, proses pengelolaan keuangan diawali dari tahap perencanaan atau penganggaran, dilanjutkan dengan pengorganisasian, pelaksanaan anggaran, hingga pengawasan dan pertanggungjawaban.

Salah satu sasaran penting dalam perencanaan atau penganggaran adalah mengonsolidasikan rencana yang berbeda untuk beragam program di sekolah. Penganggaran dalam hal ini merupakan aktifitas menghargakan program dalam bentuk uang. Di dalamnya tercermin jumlah dana yang dibutuhkan, sumber perolehan dana, pembagian anggaran untuk setiap kegiatan, serta pihak-pihak yang bertanggung jawab atas penggunaannya. Pengorganisasian dalam manajemen keuangan mencakup tata cara penyusunan anggaran, penyusunan laporan keuangan, penyaluran dana, penyimpanan dana, hingga mekanisme pemeriksaan. Adanya prosedur tersebut menunjukkan bahwa terdapat tata cara yang baku dan sistematis dalam pengelolaan keuangan. Sementara itu, pelaksanaan pengelolaan keuangan berkaitan dengan pihak-pihak yang menjalankan fungsi sebagai otorisator, ordonator, dan bendahara. Pemegang fungsi otorisator melaksanakan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Sedangkan pemegang fungsi ordonator melakukan pemeriksaan atas permintaan dan penggunaan dana serta memberikan perintah untuk membayar

6) Manajemen Hubungan Sekolah/Pesantren dengan Masyarakat

Manajemen hubungan antara sekolah serta masyarakat pada dasarnya adalah upaya mengatur kerja sama dengan para pemangku kepentingan, baik yang ada di dalam ataupun di luar lembaga. Cakupannya

meliputi kemitraan dengan orang tua, alumni, komunitas sekitar, dunia usaha dan industri, peran komite, hingga pemberdayaan masyarakat melalui pendekatan pendidikan berbasis komunitas. Relasi ini bersifat timbal balik: sekolah perlu memahami kebutuhan, harapan, serta tuntutan publik, sementara secara etis dan hukum sekolah juga berkewajiban menyampaikan tujuan, program, kondisi, dan kebutuhannya kepada masyarakat.

Walaupun memiliki fungsi berbeda, sekolah serta masyarakat ialah satu kesatuan yang saling melengkapi. Bagi masyarakat, lembaga pendidikan berperan sebagai agen pembaruan, penyeleksi dan pembina potensi, peningkat mobilitas sosial, perekat persatuan, sekaligus penjaga nilai budaya. Sebaliknya, masyarakat menyediakan peserta didik, tenaga pendidik, sumber daya, menjadi pengguna lulusan, membuka kesempatan kerja, dan turut terlibat dalam proses pendidikan. Dari hubungan timbal balik tersebut, lahir sejumlah tujuan penting: menumbuhkan pemahaman publik tentang penyelenggaraan pendidikan, menyelaraskan harapan kedua belah pihak, memperoleh dukungan, membangun rasa tanggung jawab bersama atas mutu, mendorong perubahan, melibatkan masyarakat dalam pemecahan masalah, serta memperkuat semangat kolaborasi demi kemajuan sosial. Pelaksanaannya melibatkan pemerintah, siswa, tenaga pendidik, orang tua, dan warga. Komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti laporan perkembangan, publikasi cetak, media elektronik, kegiatan kunjungan, pameran, maupun pertemuan terbuka dengan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa substansi manajemen pendidikan merupakan inti operasional pengelolaan lembaga pendidikan yang saling terkait satu sama lain. Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan lembaga untuk mengintegrasikan seluruh substansi tersebut secara harmonis.

2. Pendidikan Berbasis Masyarakat

a. Konsep Pendidikan Berbasis Masyarakat

Penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat di Indonesia sejatinya bukan fenomena baru. Model ini telah lama tumbuh dan berkembang, bahkan tetap bertahan hingga sekarang, meskipun dengan sebutan yang berbeda. Bentuk pendidikan berbasis masyarakat yang masih eksis dan bahkan menjadi tren ialah madrasah dan pesantren. Dalam perkembangannya, pendidikan berbasis masyarakat juga hadir melalui lembaga-lembaga kursus di bawah pembinaan Pendidikan Luar Sekolah (PLS). Namun, sebagian lembaga tersebut cenderung berorientasi pada aspek bisnis (*profit oriented*) dan kurang memperhatikan pembinaan sikap, moral, serta nilai-nilai keagamaan yang justru sangat dibutuhkan saat ini. Oleh karena itu, implementasi pendidikan berbasis masyarakat yang benar-benar mempersiapkan manusia secara utuh baik dari sisi intelektual, moral, maupun spiritual lebih nyata diwujudkan melalui pesantren atau sekolah berbasis madrasah.

Berkenaan dengan masyarakat dan pendidikan, Galbraith (1990) dalam Suharto (2015) mengatakan: “*the concepts of community-based education and lifelong learning, hen merged, utilizes formal, nonformal, and informal educational processes*”. Pendidikan berbasis masyarakat melalui jalur formal umumnya diselenggarakan oleh lembaga birokrasi resmi, seperti sekolah atau universitas. Sementara itu, pendidikan berbasis masyarakat dengan jalur nonformal berlangsung di luar sistem formal dan menawarkan materi pembelajaran tertentu, contohnya melalui perpustakaan atau museum.

PBM berakar pada filsafat humanisme dan demokrasi pendidikan, yang menekankan pada, kemandirian masyarakat, partisipasi aktif arga dan pendidikan sebagai proses pembebasan (*emansipatoris*). Paulo Freire memandang pendidikan sebagai sarana pembebasan manusia dari ketertindasan melalui kesadaran kritis (*critical consciousness*). Secara sosiologis, pendidikan dipahami sebagai proses sosial yang berlangsung dalam konteks kehidupan masyarakat, dipengaruhi oleh nilai, budaya, dan struktur sosial dan berfungsi sebagai alat pemberdayaan sosial dan ekonomi.

Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM) merupakan suatu pendekatan pendidikan yang menempatkan masyarakat sebagai pihak utama dalam merencanakan, melaksanakan, mengelola, dan mengevaluasi proses pendidikan. Pendidikan tidak hanya diselenggarakan *untuk* masyarakat, tetapi *oleh* dan *bersama* masyarakat sesuai dengan kebutuhan, potensi, nilai, dan budaya lokal. PBM lahir dari kesadaran bahwa pendidikan formal seringkali tidak sepenuhnya mampu menjawab persoalan nyata masyarakat, sehingga diperlukan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pendidikan.

Seiring perjalanan sejarah bangsa, ketika lembaga-lembaga sosial lainnya belum berfungsi secara optimal, pesantren telah berperan sebagai pusat kegiatan belajar masyarakat. Dengan demikian, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak hanya karena keberadaannya yang sudah lama, tetapi juga karena budaya, metode, dan jaringan khas yang diterapkannya. Selain itu, pesantren memiliki jaringan sosial yang kuat dengan masyarakat sekitar maupun antar pesantren, karena banyak pengasuhnya tidak hanya berbagi kesamaan pola pikir dan paham keagamaan, tetapi juga terjalin hubungan kekerabatan yang erat.

Galbraith membuat overlapping untuk memahami lebih luas masyarakat. Menurut dia, ada empat pembentukan perspektif komunitas: Pertama, Dari sudut pandang kepentingan, komunitas terbentuk karena ada ikatan kepentingan seperti kesenangan, sipil dan kepentingan politik, atau keyakinan agama dan spiritual. Untuk Misalnya kelompok pecinta burung. Kedua, fungsinya perspektif, komunitas diakui karena sifatnya fungsi dalam masyarakat, misalnya aliansi dokter, aliansi guru, aliansi buruh, dll. Ketiga, aliansi buruh. Dalam perspektif demografi, komunitas terbentuk karena ikatan karakteristik demografi umum seperti ras, jenis kelamin, serta usia. Kita bisa mengambil contoh seorang penatua masyarakat. Keempat, perspektif psikografis, komunitas terbentuk berdasarkan komponen nilai sistem, kelas sosial, serta gaya hidup (Suharto: 2013). Pembagian ini menunjukkan makna luas masyarakat yang dapat diterapkan dalam PBM.

UU No 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 16 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 55 menyatakan bahwa pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan keunikan agama, sosial, budaya, aspirasi dan potensi yang dimiliki masyarakat sebagai ujud pendidikan dari, oleh dan untuk masyarakat. Pendidikan dari masyarakat artinya pendidikan adalah solusi terhadap kebutuhan masyarakat, pendidikan oleh masyarakat berarti Masyarakat tidak diposisikan sebagai obyek, melainkan sebagai subjek/pelaku pendidikan, sedangkan pendidikan untuk komunitas berarti komunitas tersebut aktif terlibat dalam semua program yang dirancang untuk memecahkan masalah tersebut masalah. Dengan penjelasan lain, masyarakat diberdayakan, diberi kesempatan, dan kebebasan untuk merancang, membiayai, mengelola dan menilai pendidikan sesuai dengan kebutuhannya (Rahmatullah: 2014).

Pendidikan Berbasis Masyarakat menurut Suharto (2014) mencakup berbagai macam pendidikan yang terjadi dalam masyarakat yang prosesnya dirumuskan dan melibatkan orang-orang dalam komunitas tersebut. Ini pendidikan memberikan porsi yang besar bagi masyarakat terlibat secara independen dalam pengambilan keputusan dari suatu permasalahan masukan, proses dan keluaran terhadap masalah pembiayaan. PBM memiliki ruang yang lebih luas dan bebas pengembangan dibandingkan pendidikan berbasis sekolah karena peran masyarakat lebih dominan dibandingkan pemerintah.

PBM sebagai proses pembelajaran yang dirancang secara khusus masyarakat, dengan melibatkan partisipasi aktif dari masyarakat anggota dalam merancang tempat untuk belajar, bertindak dan refleksi menurut pribadi, sosial, politiknya dan kebutuhan ekonomi (Sujarwo: 2017). Karakter pendidikan adalah terbentuk antara satu masyarakat dengan masyarakat lain mungkin sangat berbeda satu sama lain. Perbedaan substansi implementasi PBM meliputi intelektual, ekonomi, sosio-kultural, sosio-politik, dan sosio-religius aspek. Pada aspek intelektual, pendidikan berorientasi menuju pencerahan, kecerdasan, inovasi dan perkembangan

intelektual masyarakat. Di bidang ekonomi aspek, memberikan kesempatan untuk mengembangkan kecakapan hidup sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat. Di dalam aspek sosial budaya, memberikan peluang untuk melestarikan, membina norma dan nilai budaya sesuai kondisi masyarakat. Dalam aspek sosial-politik, proses internalisasi norma, nilai, dan politik keyakinan yang terjadi di masyarakat. Sedangkan aspek sosio-religius berkaitan dengan peningkatan kualitas moralitas dan keberagaman masyarakat khususnya dalam aspek apresiasi dan pengalaman norma (Fuad: 2014). Itu Perumusan kurikulum CBE memerlukan analisis yang cermat dari peserta sehingga luaran pendidikan ini nyata penggunaan praktis di masyarakat.

Pendidikan Berbasis Komunitas (*Community-Based Education*) di Indonesia berkembang dari perspektif sosiologis, memiliki sistem administrasi yang telah diatur oleh pemerintah. Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pada pasal 55 tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Masyarakat mempunyai hak untuk menyediakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasannya agama, lingkungan sosial dan budaya untuk manfaat komunitas.
- 2) Berkembangnya penyelenggara pendidikan berbasis masyarakat dan melaksanakan kurikulum dan evaluasi pendidikan dan pengelolaan pendanaan sesuai dengan standar pendidikan nasional.
- 3) Dana penyediaan berbasis masyarakat pendidikan mungkin berasal dari administrator, masyarakat, pemerintah daerah atau sumber lainnya tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan.
- 4) Lembaga pendidikan berbasis masyarakat dapat memperoleh bantuan teknis, dana subsidi, dan sumber daya lainnya secara adil dan merata pemerintah dan/atau pemerintah daerah.
- 5) Ketentuan mengenai partisipasi masyarakat sebagaimana dimaksud ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) selanjutnya diatur dengan peraturan pemerintah.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa PBM dapat diselenggarakan melalui jalur formal maupun informal. Pendidikan nonformal berbasis masyarakat bersifat nonformal pendidikan yang diselenggarakan oleh anggota masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan. Ini berfungsi sebagai pengganti, penambah dan/atau pelengkap pendidikan formal untuk mendukung pendidikan seumur hidup. Nonformal lembaga pendidikan mempunyai fleksibilitas lebih dibandingkan formal institusi pendidikan. Sehingga lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dalam lingkungan sosio-ekonomi dan teknologi (Purnamasari: 2015).

b. Prinsip-prinsip Pendidikan Berbasis Masyarakat

Galbraith dalam Zubaidi (2017) menambahkan beberapa prinsip lain yang harus ada dipertimbangkan dalam implementasi PBM, yaitu: penentuan nasib sendiri, swadaya, pengembangan kepemimpinan, lokalisasi, pemberian layanan terpadu. layanan), mengurangi duplikasi layanan (reduce duplication of service). layanan), menerima keberagaman, daya tanggap kelembagaan, dan pembelajaran seumur hidup. Prinsip-prinsip tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Penentuan nasib sendiri berarti seluruh anggota masyarakat mempunyai hak dan tanggung jawab untuk itu terlibat dalam menentukan kebutuhan dan mengidentifikasi sumber daya yang ada di masyarakat.
- 2) Membantu diri sendiri (self-help) artinya PBM harus mendorong dan mengembangkan kapasitasnya masyarakat sehingga mereka dapat membantu diri mereka sendiri. Rakyat harus menjadi bagian dari solusi dan membangun kemandirian karena mereka adalah tanggung jawab utama mereka sendiri kesejahteraan.
- 3) Pengembangan kepemimpinan artinya pemimpin lokal harus dilatih dalam berbagai keterampilan untuk memecahkan masalah pemecahan, pengambilan keputusan dan proses kelompok sebagai cara untuk menciptakan kemandirian.
- 4) Lokalisasi. Partisipasi masyarakat bisa ditingkatkan melalui PBM jika orang diberikan kesempatan untuk memberikan layanan, program dan

kesempatan untuk terlibat erat dengan kehidupan masyarakat. Dengan begitu, komunitasnya diharapkan mampu memutuskan dan merancang pendidikan sesuai dengan kebutuhan nyata mereka.

- 5) Pemberian layanan terpadu. Ada hubungan antara lembaga dan masyarakat juga agen yang melaksanakan pelayanan publik tepat sasaran memenuhi tujuan dan layanan publik dengan lebih baik.
- 6) Mengurangi duplikasi layanan. Masyarakat layanan harus mengoptimalkan semua sumber daya yang tersedia lokalitas mereka dan mengoordinasikan upaya tanpa duplikasi layanan.
- 7) Menerima keberagaman. Keterlibatan masyarakat anggota perlu dilakukan seluas-luasnya. Tidak ada pemisahan masyarakat berdasarkan usia, pendapatan, kelas sosial, jenis kelamin, ras, etnis, agama. Semua anggota didorong untuk mengambil berperan aktif dalam pembangunan, perencanaan dan pelaksanaan program pelayanan dan kegiatan komunitas

PBM dapat dipahami sebagai sebuah proses dan program. PBM sebagai proses adalah pendidikan yang lahir dari masyarakat kesadaran akan interaksi sosial yang dapat menghasilkan fokus pada pembelajaran, sosial, politik dan lingkungan. Sedangkan PBM sebagai program harus berbasis pada dasar keyakinan bahwa partisipasi aktif masyarakat adalah yang paling utama hal yang penting dalam proses pendidikan. Komunitas aktif partisipasi harus didasarkan pada kebebasan, kemampuan berpartisipasi dan berkeinginan untuk berpartisipasi dalam masyarakat.

Pendidikan nonformal mencakup berbagai jenis pendidikan seperti pendidikan kecakapan hidup, pendidikan untuk anak-anak usia dini, pendidikan bagi remaja, pendidikan untuk pemberdayaan perempuan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta jenis pendidikan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan peserta didik. Satuan pendidikan nonformal mencakup lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, kegiatan belajar masyarakat, balai,

majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sifatnya serupa. Pendidikan Berbasis Komunitas lahir dari perspektif pendidikan kritis yang mempertimbangkan kurikulum pendidikan yang diselenggarakan oleh negara sebagai sarana mengindoktrinasi sistem kekuasaan. Dalam pengembangan CBE juga Dilihat dari sudut pandang sosiologi, menempatkan PBM sebagai proses pendidikan untuk membangun potensi masyarakat dan partisipasi. Di Indonesia, PBM dari perspektif sosiologi memiliki peluang besar untuk berkembang karena mempunyai dukungan hukum dalam UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 55.

Substansi pelaksanaan PBM meliputi intelektual, ekonomi, sosial budaya, sosial politik dan aspek sosial keagamaan. Berbagai aspek tersebut adalah dikembangkan melalui proses pendidikan untuk mencapai PBM tujuannya yaitu pemberdayaan masyarakat. PBM bertujuan untuk mengatasi masalah sosial tertentu seperti pelatihan karir, budaya, sejarah etnis, pendidikan politik dan semacamnya benda. Penerapan PBM tidak bisa hanya berdasarkan pada ide-ide idealis tanpa memperhatikan kenyataan kebutuhan dan potensi masyarakat. PBM bersifat fleksibel sehingga bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk pendidikan seperti langsung model layanan, pengalaman tidak langsung, berbasis komunitas penelitian, aksi advokasi dan pendidikan berbasis komunitas agama. PBM mungkin masih berkembang di negara lain bentuk yang memungkinkan partisipasi aktif dari masyarakat sebagai penyelenggara dan peserta pendidikan.

Pendidikan berbasis masyarakat berlangsung di tengah masyarakat, bertujuan memenuhi kebutuhan belajar warga, dikelola secara bersama oleh masyarakat dengan memanfaatkan sarana yang tersedia di lingkungan sekitar, serta menekankan peran aktif masyarakat dalam setiap kegiatan belajar dan kehidupan bermasyarakat (Sihombing: 2000: 4). Pendidikan berbasis masyarakat menunjukkan bahwa masyarakat memberikan dukungan terhadap pendidikan, terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan, memiliki hubungan yang setara dengan pihak pendidikan, serta

memiliki kekuasaan penuh dalam mengendalikan program pendidikan tersebut (Nielson: 2000: 4) Pendidikan berbasis masyarakat adalah upaya untuk mengembangkan pendidikan dari tingkat masyarakat, sehingga pendidikan bisa tumbuh dan berkembang secara alami di tengah masyarakat, dengan inisiatif dari masyarakat itu sendiri, dijalankan oleh masyarakat, dan bertujuan untuk kepentingan masyarakat (Surakhmad: 2012: 3)

Berdasar paparan di atas, dapat disintesis, pendidikan berbasis masyarakat merupakan penyelenggaraan pendidikan dengan karakteristik: a) terdapatnya pemilikan kewenangan atau otoritas otonom dan mandiri masyarakat dalam mengatur penyelenggaraan pendidikan; b) menggunakan kurikulum dan pembelajaran yang disusun berdasar karakteristik dan kebutuhan riil masyarakat; c) menekankan pada upaya transformatif dan pemberdayaan masyarakat dalam segenap aspek kehidupan; dan d) mempartisipasikan masyarakat sepenuhnya.

Dalam pendidikan berbasis masyarakat, lembaga pendidikan memiliki otoritas penuh dalam hal berikut:

- 1) Organisasi/lembaga memiliki arah, orientasi, atau tujuan yang merepresentasikan kemandirian cita-cita, harapan, atau gambaran ideal organisasi/lembaga yang diwujudkan dalam bentuk rumusan visi, misi dan tujuan. Visi yang dimaksud adalah gambaran masa depan yang diinginkan, yang ingin diciptakan dan dibangun serta dilukiskan seakan-akan terjadi saat ini, Goerge Barna (1992) menyatakan bahwa visi adalah suatu gambaran yang jelas mengenai masa depan yang lebih baik dan dikaruniakan kepada orang tertentu karena pemahamannya yang akurat terhadap arti dan makna dinamika kehidupan, citra dan peran diri, serta kepekaan nya terhadap situasi yang ada.
- 2) Organisasi/lembaga memiliki kehidupan organisasi yang mandiri, tidak tergantung pada satuan organisasi lain. Secara psikologi, *sense of autonomy* cenderung merepresentasikan--“pemeliharaan integritas diri (*the maintenance oh the integrity of the self*). Dalam rangka menjaga

integritas diri, maka individu/organisasi atau lembaga yang otonom cenderung berupaya seoptimal mungkin untuk menunjukkan keberadaannya melalui berbagai upaya pengaturan/penataan rumah tangga organisasi/lembaga dilakukan secara mandiri, dalam arti ditetapkan atas inisiatif sendiri sesuai visi-misi organisasi, yang dioperasikan oleh aparat tersendiri, serta dibiayai dengan sumber sendiri yang tidak tergantung pada pihak lain.

- 3) Organisasi mengatur struktur organisasi yang mandiri. Dalam konteks ini, pengaturan rumah tangga dalam berbagai aspeknya, seperti kode etik, pengaturan staf, keuangan, sarana dan prasarana, dsb. Diatur dan disepakati bersama berdasarkan otoritas yang dimiliki sesuai visi-misi organisasi/lembaga.
- 4) Tersedianya sumber daya dan kemampuan diri pemilik otonomi dalam mendayagunakan segenap sumber sebagai organisasi/lembaga otonom-- yang secara eksistensial harus mampu mempertahankan survivalitasnya, memelihara sustainabilitasnya, mengembangkan dan mengimplementasikan program-programnya. Pemilik otonomi diantaranya harus memiliki kemampuan: 1) Menginventarisasi, mengidentifikasi, atau memetakan potensi sumber daya yang dimiliki organisasi/lembaga.--baik sumberdaya insani (*human resources*) maupun sumber daya alami (*natural resource*)--yang potensial untuk dikembangkan; 2) Menganalisis kebutuhan organisasi sesuai visinya, dalam rangka memahami “kebutuhan apa yang sebenarnya diperlukan organisasi atau *stake-holders*-nya; 3) memanfaatkan sumberdaya sesuai dengan: visi misi dan tujuan organisasi, program prioritas organisasi, relevansi dengan kebutuhan dan tingkat keterterapannya.
- 5) Keberanian mengambil resiko terhadap tindakan yang diambil. Dalam organisasi/lembaga otonom, seorang pemimpin disamping sebagai “*decision maker*” yang memiliki otoritas kuat untuk mengambil keputusan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi yang

dipimpinnya, juga secara inheren dituntut memiliki keberanian untuk mengambil resiko dari apa yang telah diputuskannya. Keberanian mengambil resiko (*take a risk*), pada dasarnya merupakan bentuk dari rasa tanggung jawab atas apa yang diputuskan. Pengambilan resiko merupakan respon manajerial terhadap keputusan yang ditetapkan dan diimplementasikan oleh seorang pemimpin organisasi otonom.

c. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan

Pendidikan berbasis masyarakat (PBM) menempatkan lembaga pendidikan sebagai aktor strategis dalam proses pengembangan masyarakat. PBM dibangun atas pemahaman bahwa lembaga pendidikan merupakan bagian integral dari masyarakat, bahkan dapat dipandang sebagai “miniatur” dari masyarakat itu sendiri. Sebagai subsistem dalam struktur sosial, lembaga pendidikan dituntut menjalankan berbagai fungsi, antara lain sebagai penyampai pengetahuan (*knowledge transmitter*), pengembang keterampilan hidup praktis, pelestari dan pembaru nilai serta norma sosial, sarana sosialisasi politik, sekaligus agen perubahan sosial.

Sejalan dengan tuntutan tersebut, pelaksanaan pendidikan berbasis masyarakat meniscayakan adanya proses pemberdayaan (*empowerment*). Secara etimologis, pemberdayaan berasal dari kata “*empower*” yang berarti memberi kekuatan atau otoritas. Dengan demikian, pemberdayaan masyarakat dapat dimaknai sebagai proses menjadikan masyarakat memiliki daya, kekuatan, dan kewenangan untuk mengembangkan potensi dirinya. Lowe, sebagaimana dikutip Nyoman Sumaryadi (2005: 94–96), memaknai pemberdayaan sebagai suatu proses yang membuat individu memiliki otonomi, motivasi, serta keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya, sehingga tumbuh rasa memiliki dan kepuasan dalam mencapai tujuan bersama organisasi.

Dalam skala yang lebih luas, pemberdayaan dipahami sebagai strategi pembangunan masyarakat (*community development*), terutama di kawasan pedesaan, melalui intervensi terencana yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pemberdayaan berkaitan dengan

dua gagasan pokok. Pertama, sebagai upaya penyadaran dan percepatan perubahan dalam bidang politik, ekonomi, teknologi, dan budaya. Kedua, sebagai akselerasi pengembangan masyarakat lokal melalui program-program yang dirancang dan dilaksanakan oleh masyarakat itu sendiri.

Dalam perspektif makro, pemberdayaan merupakan mobilisasi sumber daya lokal untuk meningkatkan kesejahteraan. Arthur Dunham memandangnya sebagai usaha terorganisir untuk memperbaiki kondisi kehidupan masyarakat sekaligus memperkuat kapasitas integrasi dan kemandirian mereka. Pada ranah sosial-politik, pemberdayaan diarahkan pada penguatan kapasitas warga negara dalam proses pembangunan politik. Jim Ife dan Frank Tesoriero (2005) memandang pemberdayaan sebagai proses peningkatan kekuasaan masyarakat, meliputi kekuasaan atas pilihan hidup, perlindungan hak asasi manusia, penentuan kebutuhan, penguasaan gagasan, kendali atas lembaga dan sumber daya, kegiatan ekonomi, hingga aspek reproduksi.

Melalui proses pemberdayaan, masyarakat diharapkan mampu melakukan penentuan diri (*self-determination*) dan memiliki kontrol terhadap berbagai aspek kehidupannya. Dari sisi sosial-ekonomi, pemberdayaan berkaitan dengan pengembangan ekonomi masyarakat melalui peningkatan kesadaran untuk mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya yang dimiliki demi kesejahteraan bersama.

Pada dimensi sosial-budaya, pemberdayaan merupakan upaya menumbuhkan wawasan, sikap, tindakan, serta pola pikir kreatif dan inovatif guna mendorong kemajuan kebudayaan dan peradaban. Dalam konteks ini, pemberdayaan identik dengan pengembangan kebudayaan dan peradaban (*cultural and civilization development*), yang bertujuan membangun sistem sosial dan kelembagaan yang efektif sesuai nilai dan norma yang dianut masyarakat. Upaya tersebut mencakup: (1) pengembangan pendidikan sebagai langkah strategis pembangunan nasional yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi, sekaligus menjaga keberlanjutan budaya dan peradaban bangsa;

dan (2) pengembangan teknologi melalui peningkatan kesadaran, wawasan, kreativitas, serta pemanfaatan hasil-hasil teknologi.

Pendidikan berbasis masyarakat (PBM) menempatkan lembaga pendidikan sebagai aktor strategis dalam proses pengembangan masyarakat. PBM dibangun atas pemahaman bahwa lembaga pendidikan merupakan bagian integral dari masyarakat, bahkan dapat dipandang sebagai “miniatur” dari masyarakat itu sendiri. Sebagai subsistem dalam struktur sosial, lembaga pendidikan dituntut menjalankan berbagai fungsi, antara lain sebagai penyampai pengetahuan (knowledge transmitter), pengembang keterampilan hidup praktis, pelestari dan pembaru nilai serta norma sosial, sarana sosialisasi politik, sekaligus agen perubahan sosial.

Sejalan dengan tuntutan tersebut, pelaksanaan pendidikan berbasis masyarakat meniscayakan adanya proses pemberdayaan (empowerment). Secara etimologis, pemberdayaan berasal dari kata “empower” yang berarti memberi kekuatan atau otoritas. Dengan demikian, pemberdayaan masyarakat dapat dimaknai sebagai proses menjadikan masyarakat memiliki daya, kekuatan, dan kewenangan untuk mengembangkan potensi dirinya. Lowe, sebagaimana dikutip Nyoman Sumaryadi (2005: 94–96), memaknai pemberdayaan sebagai suatu proses yang membuat individu memiliki otonomi, motivasi, serta keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya, sehingga tumbuh rasa memiliki dan kepuasan dalam mencapai tujuan bersama organisasi.

Dalam skala yang lebih luas, pemberdayaan dipahami sebagai strategi pembangunan masyarakat (community development), terutama di kawasan pedesaan, melalui intervensi terencana yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pemberdayaan berkaitan dengan dua gagasan pokok. Pertama, sebagai upaya penyadaran dan percepatan perubahan dalam bidang politik, ekonomi, teknologi, dan budaya. Kedua, sebagai akselerasi pengembangan masyarakat lokal melalui program-program yang dirancang dan dilaksanakan oleh masyarakat itu sendiri.

Dalam perspektif makro, pemberdayaan merupakan mobilisasi sumber daya lokal untuk meningkatkan kesejahteraan. Arthur Dunham memandangnya sebagai usaha terorganisir untuk memperbaiki kondisi kehidupan masyarakat sekaligus memperkuat kapasitas integrasi dan kemandirian mereka. Pada ranah sosial-politik, pemberdayaan diarahkan pada penguatan kapasitas warga negara dalam proses pembangunan politik. Jim Ife dan Frank Tesoriero (2005) memandang pemberdayaan sebagai proses peningkatan kekuasaan masyarakat, meliputi kekuasaan atas pilihan hidup, perlindungan hak asasi manusia, penentuan kebutuhan, penguasaan gagasan, kendali atas lembaga dan sumber daya, kegiatan ekonomi, hingga aspek reproduksi.

Melalui proses pemberdayaan, masyarakat diharapkan mampu melakukan penentuan diri (*self-determination*) dan memiliki kontrol terhadap berbagai aspek kehidupannya. Dari sisi sosial-ekonomi, pemberdayaan berkaitan dengan pengembangan ekonomi masyarakat melalui peningkatan kesadaran untuk mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya yang dimiliki demi kesejahteraan bersama.

Pada dimensi sosial-budaya, pemberdayaan merupakan upaya menumbuhkan wawasan, sikap, tindakan, serta pola pikir kreatif dan inovatif guna mendorong kemajuan kebudayaan dan peradaban. Dalam konteks ini, pemberdayaan identik dengan pengembangan kebudayaan dan peradaban (*cultural and civilization development*), yang bertujuan membangun sistem sosial dan kelembagaan yang efektif sesuai nilai dan norma yang dianut masyarakat. Upaya tersebut mencakup: (1) pengembangan pendidikan sebagai langkah strategis pembangunan nasional yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi, sekaligus menjaga keberlanjutan budaya dan peradaban bangsa; dan (2) pengembangan teknologi melalui peningkatan kesadaran, wawasan, kreativitas, serta pemanfaatan hasil-hasil teknologi.

Kemajuan sosial-budaya dan peradaban suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Huguen dalam *On the Theory of*

Social Change (1999: 142) menegaskan bahwa dalam perspektif sejarah yang luas, pertumbuhan ekonomi merupakan hasil dari percepatan dan akumulasi pengetahuan ilmiah dan teknis. Artinya, kemajuan peradaban erat kaitannya dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus meningkat secara dinamis.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dijelaskan pemberdayaan masyarakat mengisyaratkan adanya:

- 1) Otoritas untuk mengembangkan kemampuan mengintegrasikan, mengarahkan, memperbaiki kualitas diri, serta melakukan kontrol terhadap berbagai aspek kehidupan masyarakat;
- 2) Mengembangkan awasan, sikap, tindakan dan pemikiran kreatif-inovatif bagi kemajuan kebudayaan dan peradaban mereka;
- 3) Akselerasi pengembangan masyarakat lokal yang diprakarsai masyarakat lokal itu sendiri;
- 4) Meningkatkan kesejahteraan ekonomi, melalui program penyadaran untuk membangun lingkungannya sendiri sendiri sesuai potensi sumber ekonomi yang dimiliki masyarakat.

PBM menekankan pentingnya partisipasi atau keterlibatan aktif masyarakat. PBM mengasumsikan bahwa masyarakat (komunitas pengguna) menduduki peran sama penting dalam mengatasi berbagai persoalan penyelenggaraan pendidikan di masyarakat. Partisipasi, secara etimologik berasal dari kata Latin “*participatio*” atau “*participationis*” yang berarti “mengikutsertakan seseorang dalam suatu aktifitas”, atau “membagi sesuatu dengan orang lain” atau juga “mengambil bagian dari sesuatu (kegiatan)”. Sedangkan partisipatif berasal dari “*particeps* dan *participis*” yang berarti “ikut ambil bagian” atau “ikut berbuat sesuatu dengan seseorang/kelompok”.

Dalam ilmu manajemen, istilah partisipasi diartikan sebagai proses pelibatan mental dan emosional dalam suatu aktifitas. Newstorm dan Davis (2020: 277) membatasi konsep partisipasi sebagai “keterlibatan mental dan

emosional individu dalam suatu situasi kelompok yang mendorong mereka berkontribusi untuk mencapai tujuan dan berbagai tanggung jawab atas pencapaian tujuan kelompok (*mental and emotional involvement of the persons in a group situation encourages them to contribute to group goals and share responsibility for them*)". Partisipasi dapat dibedakan sebagai cara, dan tujuan, sebagaimana dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.3
Perbandingan antara Partisipasi sebagai Cara dan sebagai Tujuan

Partisipasi Sebagai Cara	Partisipasi Sebagai Tujuan
1. Penggunaan partisipasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	1. Berupaya memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi pada pembangunan individu.
2. Pemanfaatan sumberdaya untuk mencapai tujuan program atau proyek.	2. Berupaya menjamin peningkatan peran masyarakat dalam inisiatif pembangunan.
3. Penekanan pada pencapaian tujuan, tidak terlalu pada aktifitas partisipasi itu sendiri.	3. Focus pada peningkatan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi bukan sekedar mencapai tujuan proyek ketetapan sebelumnya.
4. Lebih umum dalam program pemerintahan untuk menggerakkan masyarakat dan meningkatkan efisiensi sistem penyampaian.	4. Pandangan relatif kurang disukai oleh badan pemerintah, tapi prinsipnya disukai LSM.
5. Partisipasi umumnya jangka pendek.	5. Partisipasi dipandang sebagai proses jangka panjang.
6. Partisipasi sebagai cara merupakan bentuk pasif dari partisipasi.	6. Partisipasi sebagai tujuan relatif lebih aktif dan dinamis.

Partisipasi pendidikan dapat dirumuskan sebagai proses keterlibatan seseorang/kelompok dalam bidang pendidikan, baik pada tataran perencanaan, pelaksanaan, penilaian, pemanfaatan hasil, pertanggung jawaban, serta pengembangan sub-sistem lainnya.

Pada tataran manajerial, partisipasi menjadi variabel dan faktor penentu keberhasilan. Dalam pengalaman manajemen moderen, yang diterapkan pada masyarakat moderen, ternyata manajemen partisipatif dipandang lebih efektif dan efisien dalam pergerakan personel untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan pendekatan “*total quality control*”, yang memposisikan peran individu otonom seperti penentu keberhasilan, derajat partisipasi individu dalam aktifitas organisasi (sejak dari aspek

partisipasi dalam penetapan visi, misi, tujuan keputusan, program hingga pelaksanaan dan penguatannya) menjadi faktor penentu keberhasilan.

Partisipasi yang terjadi dalam proses partisipasi mencakup partisipasi mental (kognitif) dan emosional. Partisipasi aspek-aspek kognitif (berkaitan dengan segenap proses ideasional, intelektual, atau proses berfikir) serta aspek afeksi berkaitan segenap unsur perasaan (*feeling*). Partisipasi berfungsi membangun integrasi sosial yang pada gilirannya memperkuat struktur kehidupan masyarakat secara keseluruhan. Demikian pula, partisipasi berkontribusi membangun jaringan interaksi interpersonal yang kuat sehingga mempermudah dan mengefektifkan proses komunikasi. Partisipasi yang ditampilkan dalam bentuk partisipasi dan emosional individu dalam kelompok atau organisasi, secara psikologis, akan menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of belongingness*), dan “rasa kebersamaan” (*sense of being togetherness*), di samping kepekaan sosial (*social sensitivity*) yang kuat sehingga pada gilirannya dapat mempermudah proses identifikasi kebutuhan bersama, pembuatan keputusan bersama dalam pencarian solusi, serta menumbuhkan semangat pencapaian tujuan bersama.

Peran serta (partisipasi) masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan (Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas) Lebih jauh, partisipasi pendidikan sebagai proses tak terpisahkan dari proses pendidikan, memiliki bentuk yang beragam tergantung pada sudut pandangnya. Dilihat dari segi ranah keterlibatannya (apa yang diberikan atau diperansertakan), partisipasi masyarakat dalam pendidikan, dapat dibentuk: (a) keterlibatan mental dan emosional, (b) tenaga, dan (c) saran dan fasilitas/dana. Keterlibatan mental dan emosional berkaitan dengan aktivitas seseorang/kelompok dalam keikutsertaannya memberikan gagasan, prakarsa, empati, simpati, motivasi dan dukungan moral dalam penyelenggaraan pendidikan. Partisipasi dalam bentuk keterlibatan mental dan emosional dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk aktivitas intelektual

dan emosional, terutama dalam memikirkan berbagai kebutuhan pendidikan dan pengambilan keputusannya. Robert G. Owens mencermati bahwa proses pembuatan keputusan partisipatif (yang dilakukan dengan cara melibatkan orang/kelompok) atau pihak lain menghasilkan dua manfaat utama, yaitu: 1) hasil keputusan yang lebih baik serta, 2) dapat meningkatkan kemampuan partisipan. Melalui proses pembuatan keputusan partisipatif, partisipan akan memperoleh kesempatan untuk berbagi gagasan memperkuat motivasi dan komunikasi serta keterampilan proses berkelompok lainnya.

Senada dengan Owens, Suryosubroto, (2020: 80) merincikan keuntungan keterlibatan mental dan emosional masyarakat dalam pendidikan, yaitu: 1) Memungkinkan diperolehnya keputusan yang benar karena banyaknya sumbangan pikiran, 2) mengembangkan kemampuan yang dimiliki anggota, 3) membangun komunikasi yang baik didalam organisasi karena lebih banyak komunikasi dua arah, 4) mendorong setiap orang untuk bertanggung jawab dan membangun kepentingan bersama. Partisipasi pendidikan dalam bentuk keterlibatan tenaga merupakan kontribusi seorang/kelompok yang diwujudkan dalam bentuk pemberian tenaga (energi) serta keterampilan praktis yang diberikan dalam penyelenggaraan pendidikan atau proses pembelajaran. Partisipasi pendidikan dalam bentuk dukungan sarana financial berkaitan dengan keterlibatan masyarakat dalam memberikan atau menyumbangkan “material” (bahan-bahan infrastructural) serta dana bagi penyelenggaraan pendidikan masyarakat. Jenis partisipasi terakhir ini, sebenarnya secara intelektual merupakan bentuk partisipasi paling sederhana namun sangat menentukan. Partisipasi hanya diperlukan untuk mengakomodasi kebutuhan pendidikan yang berupa material atau dana sesuai kesanggupannya.

Dilihat dari segi derajat keterlibatannya--yang melihat tingkat intensitas atau dinamika keterlibatannya--maka terdapat dua bentuk partisipasi, yaitu: a) partisipasi nyata (*real-participation*), dan b) partisipasi

semu (*pseudo-participation*). Partisipasi nyata merupakan bentuk keterlibatan seseorang/kelompok yang diwujudkan secara sesungguhnya dan sepenuhnya. Sementara partisipasi semu mewujudkan diri dalam bentuk keterlibatan sesuai instruksi atau inisiatif organisasi. Newstrom dan Davis mengategorikan partisipasi nyata bersifat “*ego-involved*”, dimana derajat intensitas keterlibatannya cenderung tinggi dan murni sesuai dengan kesadaran, kepekaan, dan pengetahuannya tentang apa yang seharusnya diikuti serta, partisipasi semu cenderung bersifat “*task-involved*”. Keterlibatan partisipan cenderung lebih dikarenakan faktor tugas yang diberikan organisasi. Partisipan, cenderung hanya akan terlibat dalam hal-hal tertentu saja yang menjadi tugasnya, tidak berinisiatif untuk mengembangkan atau menyempurnakannya.

Dilihat dari tahapan keterlibatannya, paling tidak tiga bentuk partisipasi: 1) partisipasi inisiasi, 2) partisipasi legitimasi, dan 3) partisipasi eksekusi. Partisipasi inisiasi merupakan upaya prakarsa pemimpin atau anggota organisasi mengenai suatu program yang menjadi kebutuhan bersama. Partisipasi legitimasi merupakan upaya mengambil bagian secara aktif dalam pembuatan/pembahasan tentang program. Termasuk dalam tahapan ini, tentu saja partisipan dituntut melibatkan diri dalam merencanakan penyiapan sarana dan prasarana matang untuk implementasinya. Partisipasi pelaksanaan (*execution participation*), berkaitan dengan keikutsertaan dalam pelaksanaan program yang sebenarnya. Partisipasi ini merupakan tahapan akhir dari proses partisipasi yang sesungguhnya. Pada tahap ini, partisipan dituntut untuk berkontribusi mewujudkan secara nyata atau melaksanakan dengan benar dari prakarsa yang telah diprogramkan.

Berdasar paparan diatas, dapat dijelaskan bahwa terjadinya partisipasi masyarakat dalam pendidikan ditandai dengan:

- 1) Partisipasi terdiri berbagai unsur, mencakup: perorangan, kelompok, keluarga, organisasi, pengusaha, organisasi kemasyarakatan, serta pemerintah;

- 2) Bentuk keterlibatan meliputi: mental dan emosional, tenaga (energi) dan keterampilan praktis, serta sarana dan dana;
- 3) Intensitas keterlibatannya bersifat partisipasi nyata (*real-participation*) yang mewujudkan secara sesungguhnya dan sepenuhnya

Hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yang dikenal dengan istilah “*public school relation*” merupakan bentuk hubungan sekolah dengan masyarakat, yang dalam hal ini cenderung sebagai hubungan serta, timbal balik dan saling terkait. Lembaga pendidikan harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakatnya, serta berkewajiban secara legal dan moral untuk member penerangan kepada masyarakat tentang tujuan, program, kebutuhan, dan keadaan lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan dan masyarakat satu sama lain memiliki fungsi yang berbeda, namun merupakan suatu kesatuan yang utuh. Lembaga pendidikan bagi masyarakat berfungsi sebagai berikut: 1) Pembaharuan, serta pengubah pengetahuan, pola hidup, kebiasaan dan tata cara pergaulan masyarakat, 2) Penyeleksian kemampuan dan potensi serta Pembina masyarakat sesuai potensinya, 3) Peningkat taraf sosial dan penghilang perbedaan kelas dalam masyarakat, 4) Penghilang perbedaan, dan pelaku penyesuaian menuju persatuan dan kesatuan, 5) Pemelihara dan pengembang budaya yang luhur. Sedangkan masyarakat dalam pendidikan berfungsi sebagai: 1) Penyedia peserta didik, guru, dan sarana pendidikan, 2) Pengguna hasil pendidikan serta penyedia lapangan kerja bagi lulusan, 3) Peserta yang terlibat dalam proses pendidikan.

Berdasarkan fungsi lembaga pendidikan bagi masyarakat dan fungsi masyarakat bagi lembaga pendidikan, maka hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat berfungsi sebagai berikut: 1) Mengembangkan pengertian masyarakat tentang pelaksanaan pendidikan, 2) Mengintegrasikan harapan lembaga pendidikan dengan harapan masyarakat, 3) Memperoleh bantuan masyarakat, 4) menciptakan tanggung-

jawab bersama pada masyarakat atas kualitas pendidikan yang dihasilkan, 5) Merealisasikan perubahan, 6) Mengikutsertakan masyarakat secara kooperatif dalam menyelesaikan berbagai masalah pendidikan, 7) Meningkatkan semangat kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dalam memajukan kehidupan masyarakat.

Dalam pelaksanaannya, hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat melibatkan pihak pemerintah, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, orang tua dan masyarakat. Hubungan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai teknik, diantaranya adalah: laporan kemajuan kepada masyarakat, media cetak (brosur, *leaflet*, poster, tabloid, bulletin, jurnal, surat kabar), media elektronik (radio, tv, internet), *open house*, pameran, kunjungan, dan lain-lain.

3. Pengembangan *Life Skills* Kewirausahaan pada Pondok Pesantren

a. Pondok Pesantren

Pondok pesantren (pontren) merupakan fenomena sosio-kultural yang unik dan khas. Keberadaan serta perkembangan pontren dengan segala karakteristiknya menjadi sumber kajian yang tidak pernah pudar daya tariknya hingga kini (Steenbrink, 1974: 2–8). Pada tataran historis, pesantren sebagai sistem pendidikan tertua yang khas Indonesia terus mengalami perkembangan evolutif dalam beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat, khususnya masyarakat Muslim (Azizi, 2020: vii).

Secara etimologis, istilah pondok pesantren berasal dari dua kata, yaitu *pondok* dan *pesantren*. Kata *pondok* diduga berasal dari bahasa Arab *funduq* yang berarti penginapan atau asrama. Sementara itu, *pesantren* berasal dari kata *santri* (Dhofier, 2011: 32). Menurut John, sebagaimana dikutip oleh Zamakhsari Dhofier, kata *santri* berasal dari bahasa Tamil *sastri* yang berarti “guru mengaji”. C.C. Berg, sebagaimana juga dikutip Dhofier, menyebut bahwa istilah tersebut berasal dari bahasa India *shastri*, yang berarti orang yang memahami kitab suci atau buku-buku keagamaan. Robson, sebagaimana dikutip Hanun Asrohah, menyatakan bahwa kata

tersebut berasal dari bahasa Tamil *sattiri*, yang berarti orang yang tinggal di rumah sederhana atau bangunan umum (Asrohah, 2004: 30).

Dengan demikian, pesantren dapat dipahami sebagai tempat belajar para santri, sedangkan pondok merujuk pada tempat tinggal sederhana para santri. Secara harfiah, pondok pesantren berarti asrama tempat tinggal santri. Abdurrahman Mas'ud (2000: 13) menjelaskan bahwa kata pesantren berasal dari kata *santri*, yang berarti seseorang yang mempelajari ilmu-ilmu keislaman (*the word pesantren stems from santri which means one who learns Islamic knowledge*).

Dalam perkembangan selanjutnya, pengertian pontren tidak lagi terbatas pada makna asrama atau tempat tinggal santri, tetapi berkembang menjadi lembaga pendidikan keagamaan Islam (*religious institution*) yang mengajarkan dan mengembangkan ilmu-ilmu keislaman. Secara umum, terdapat lima elemen dasar dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren, yaitu: (1) pondok atau asrama sebagai tempat tinggal santri, (2) masjid sebagai pusat kegiatan pembelajaran dan ibadah, (3) santri sebagai peserta didik, (4) pengajaran kitab klasik (kitab kuning), dan (5) kiai atau ulama sebagai pengasuh dan figur sentral.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disintesis bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan serta mengembangkan ilmu-ilmu keagamaan dengan ciri khas utama: (1) keberadaan kiai sebagai tokoh sentral, (2) santri sebagai subjek pendidikan, (3) masjid sebagai pusat pembinaan keagamaan, (4) pondok atau asrama sebagai tempat tinggal santri, dan (5) tradisi pengkajian kitab klasik sebagai kurikulum utama.

Terdapat dua arus besar dalam perdebatan mengenai asal-usul pesantren di Indonesia. Pendapat pertama menyatakan bahwa pesantren bukan lembaga asli Indonesia, melainkan berasal dari tradisi pendidikan Islam Timur Tengah (Dhofier, 2011: 36). Model pesantren di Jawa dipandang sebagai perpaduan antara sistem madrasah dan pusat tarekat yang berkembang di Timur Tengah. Martin van Bruinessen (1995: 21)

mendukung pandangan ini dengan menyatakan bahwa pesantren bukan kelanjutan dari sistem pendidikan Hindu-Buddha pra-Islam. Ia bahkan melihat Al-Azhar di Mesir sebagai tipologi awal yang memengaruhi model pesantren di Indonesia.

Sebaliknya, pendapat kedua menyatakan bahwa pesantren berasal dari tradisi pendidikan pra-Islam, khususnya Hindu dan Buddha. Pandangan ini dikemukakan oleh Manfred Ziemek (1986: 16), yang menyatakan bahwa kelembagaan pesantren merupakan kelanjutan dari lembaga pendidikan pra-Islam yang telah ada sebelumnya. Nurcholish Madjid (1997: 8) juga mengakui adanya kesinambungan tersebut, dengan menyatakan bahwa ketika Islam datang, lembaga pendidikan Hindu-Buddha yang telah ada kemudian diberi warna dan substansi Islam.

Dari kedua pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara kelembagaan pesantren merupakan hasil asimilasi antara model pendidikan Islam Timur Tengah dengan tradisi pendidikan Hindu-Buddha yang telah berkembang di Nusantara. Hanun Asrohah menegaskan bahwa pesantren memiliki karakteristik pendidikan Hindu-Buddha seperti tradisi asrama dan mandala, sekaligus mempertahankan tradisi pengkajian kitab kuning yang merujuk pada sistem pendidikan Islam di Timur Tengah (Asrohah, 2004: 12).

Sejak awal pertumbuhannya, setidaknya sejak abad ke-16 Masehi sebagaimana disebut dalam *Serat Centini*, telah banyak berkembang pesantren yang menjadi pusat-pusat pendidikan Islam. Pada periode awal tersebut, pesantren berorientasi pada penyebaran agama Islam melalui pengajaran kitab-kitab klasik (kitab kuning) dalam bidang fikih (peradilan), teologi, dan tasawuf, selain kitab-kitab praktis tentang ibadah. Masyarakat pada masa transisi pasca-Hindu, yang sebelumnya berada di bawah pengaruh kerajaan-kerajaan seperti Singosari dan Majapahit, sangat membutuhkan pengetahuan ibadah praktis seperti tata cara salat, baca tulis Al-Qur'an, serta ilmu tasawuf yang relevan dengan kebutuhan spiritual masyarakat saat itu.

Pontren yang tumbuh pada awal perkembangan nya, terutama setelah kehadiran Belanda, secara politis, berorientasi pada pengembangan ajaran Islam sekaligus mengembangkan semangat juang untuk membela “rakyat” dari penjajahan Belanda. Karena itulah, pesantren ditengarai sebagai basis perjuangan melawan colonial. Belanda menyebut pontren sebagai pusat pendidikan anti-Belanda. Pada saat itu, pendekatan metodologi pengajaran dipergunakan di pontren adalah metode *sorogan* atau *bandongan*. Sedang tempat pengajaran yang dilakukan kiyai biasa nya di masjid atau ruangan besar. Dalam proses pengajaran, kiyai mengajar dengan cara membacakan, menafsirkan serta menjelaskan materi kitab rujukan, sementara para santri mengulangi pelajarannya di masjid atau di dalam kamar (pondok). Pola pendidikan pontren dengan karakteristik pembelajaran seperti ini kemudian dikategorikan oleh pengamat sebagai *pontren tradisional* atau *pontren salafiyah (salafy)*. Hal tersebut karena pontren mengajarkan kitab klasik dengan proses dan metode *sorogan/bandongan* dengan tujuan *tafaquh fiddiin* atau pemahaman terhadap ilmu-ilmu agama semata. Secara harfiah salafy berarti “lewat”, “lalu”, “dahulu”. Pada umumnya pontren jenis ini memiliki karakteristik sama dilihat dari segi orientasi pendidikan/pembelajaran, pemeranan kiyai, posisi santri, kurikulum dan metode pembelajarannya serta fasilitas yang tersedia.

Dalam pendidikan di pontren, kiyai memiliki charisma begitu besar dan mendominasi kebijakan segenap pengelolaan pontren, sejak dari penetapan kitab yang diajarkan, pendekatan/metode yang ditempuh, hingga fasilitas yang disediakan buat santri. Kiyai memerankan diri sebagai *decision maker* (penetapan aturan) dan nilai yang dikembangkan pontren. Oleh karena itu, sang kiyai, santri, masjid dan kegiatan *me-santrèn* berada dalam satu kompleks. Zamakhsyari menyebut lima unsur utama yang menjadi ciri umum pontren: adanya pondok, masjid, pengajaran kitab Islam klasik, santri dan kiyai, yang secara sosio-psikologi membentuk ciri kultural tersendiri. Karakteristik pembelajaran maupun sosio-kultural tersebut,

sangat melekat pada pontren dan menjadi ciri umum sistem pontren, paling tidak hingga awal abad 20.

Perkembangan pontren yang salah satunya disebabkan oleh perkembangan sistem persekolahan yang dikembangkan Belanda melahirkan sistem pontren yang kemudian disebut sebagai pesantren moderen atau pontren *khalafiyah (khalafy)*, lantaran mengajarkan ilmu umum dan sistem madrasah (*schooling system*). Selanjutnya Pada akhir abad 20-an, diberbagai tempat di Indonesia telah tumbuh berbagai model pontren. Di antaranya, adalah model pontren plus (pontren *salafy* plus maupun pontren *khalafy* plus). Pontren *salafy* di samping menyelenggarakan pendidikan model salafiyah juga menambahkan sejumlah keterampilan bekal hidup (*life skills*) berupa keterampilan pertanian. Sedang pontren *khalafy plus* mengajarkan berbagai bidang pengetahuan dan keterampilan dengan menyediakan lembaganya sekaligus (kursus-kursus, akademi, bahkan perguruan tinggi) di samping mengajarkan pendidikan agama secara marasi sebagaimana pontren khalafy lainnya. Paling tidak, dapat dipahami bahwa ciri-ciri pontren dalam beberapa decade terakhir ini sebagai akibat daya adaptasi yang tinggi terhadap realitas kebutuhan masyarakat penggunaannya dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.4: Karakteristik Umum Pontren Dewasa Ini

No	Aspek	Salafiyah	Salafiyah plus	Khalafiyah	Neo-Khalafiyah
1	Latar Pendirian	Penyebaran, islam konservasi atau purifikasi ajaran islam	Penyebaran, konservasi/purifikasi ajaran dan mengakomodasi kebutuhan keterampilan tertentu	Konsevasi/purifikasi ajaran dan adaptasi perkembangan pendidikan serta iptek dan tuntutan masyarakat	Konservasi/purifikasi ajaran dan pemberian kebebasan aspirasi pendidikan
2	Tujuan/orientasi pembelajaran	Pemahaman agama (<i>tafaquh-fiddiin</i>)	Pemahaman (<i>tafaquh fiddiin</i>) melalui dua lembaga	<i>Tafaquh fiddiin</i> , serta pemberian pengetahuan dan <i>life skills</i> beragam melalui tiga lembaga	<i>Tafaquh fiddiin</i> di pondok, dan belajar lainnya (sekolah) di luar pondok
3	Kurikulum yang dipergunakan	Berdasarkan aspirasi kyai sepenuhnya (100%)	Berdasarkan aspirasi kyai (sorogan) dan	Berdasarkan kyai (sorogan), Depag (madrasah) dan	Berdasarkan aspirasi kyai

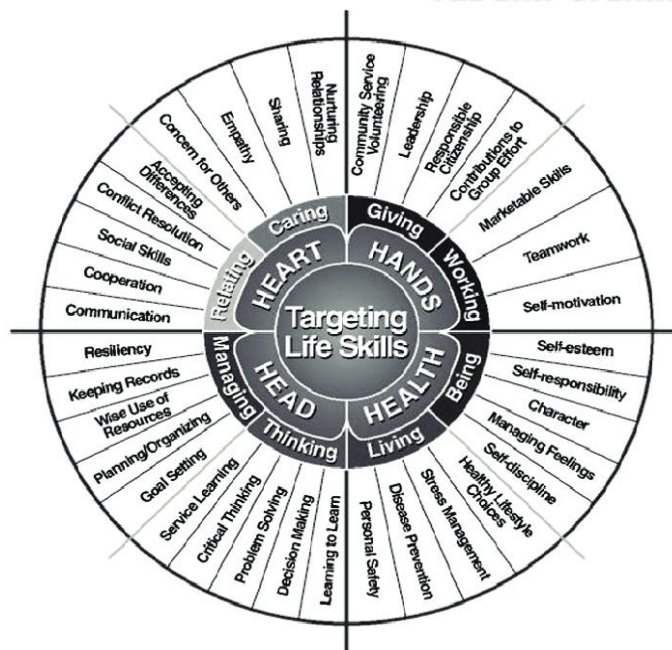
No	Aspek	Salafiyah	Salafiyah plus	Khalafiyah	Neo-Khalafiyah
			Depag (madrasah)	Depdiknas (sekolah umum)	
4	Pola pembelajaran	Sorogan dan bandongan	Sorogan dan bandongan (pondok) dan madrasah	Sorogan (pondok); madrasah dan persekolahan	Sorogan dan bandongan
5	Tempat belajar	Masjid/ruangan taklim	Masjid/ruangan taklim dan madrasah	Masjid/ruang taklim; madrasah dan sekolah	Masjid/ ruang taklim
6	Kepimimpinan	Kyai sebagai figur sentral, pengambil keputusan, pengajar dan punya otoritas penuh memimpin (<i>kyai-centered leadership</i>)	Kyai sebagai figur sentral, tapi mulai ada distribusi peran sesuai fungsi Kyai tidak lagi mendominasi sepenuhnya	Kyai sebagai pembimbing spiritual dan pengajar ilmu agama. Telah dikembangkan kepemimpinan demokratis ("professional") sesuai peran dan fungsinya	Kyai sebagai figur sentral, pembimbing spiritual, dan pengasuh pondok (pengurus dan pengajar)
7	Peran Kyai	Sentral, dominatif dan otonom	Figur sentral (sesepuh), penasehat, pembimbing, dan pengawas	Figur sentral, penasehat, pembimbing dan pengawas	Penasehat dan pembimbing, pengajar dan penentu kebijakan pembelajaran pondok
8	Peran santri	Mesantren dengan materi tergantung kyai. sepenuhnya tergantung kyai (<i>"fully dominated"</i>)	Mesantren/men dalam ilmu agama di pondok dan sekolah di madrasah untuk mengakses pendidikan lanjutan	Mesantren dan bersekolah (di madrasah atau di sekolah umum) tergantung pilihan	Mesantren di dalam dan bersekolah di luar pondok sesuai pilihan santri

Pontren bisa dibagi menjadi lima kelompok, yaitu: yang pertama adalah pesantren yang memanfaatkan masjid sebagai tempat belajar bagi para pengikut tarekat sufi. Pesantren ini tidak menyediakan pondokan atau asrama, jadi para santri tinggal bersama di rumah kyai. Kedua, pesantren selain memiliki masjid sebagai tempat belajar, juga dilengkapi dengan pondokan sebagai tempat tinggal santri. Ketiga, pesantren yang dikembangkan dari jenis kedua dilengkapi dengan madrasah yang mengajarkan pelajaran umum dan berorientasi pada sekolah pemerintah. Keempat, adalah pengembang dari jenis ketiga, yang dilengkapi dengan program tambahan berupa pendidikan keterampilan bagi para santri atau

masyarakat sekitar. Pesantren jenis ini umumnya memiliki area pertanian, kebun, kolam ikan, dan juga lapangan peternakan. Lima, pesantren yang memiliki komponen klasik, dilengkapi dengan sekolah formal yang mencakup jenjang prasekolah hingga pendidikan tinggi. Model pesantren ini juga menyediakan pelatihan keterampilan hidup yang membantu peserta belajar cara hidup mandiri, serta berupaya memperkuat masyarakat dalam berbagai bidang seperti ekonomi, lingkungan, kesehatan, budaya, dan lainnya.

b. Konsep Life Skills

Life skill adalah kemampuan seseorang untuk menghadapi dan memecahkan persoalan kehidupan secara efektif, baik secara personal, sosial, akademik, maupun vokasional. WHO (1997) mendefinisikan life skills sebagai: *“Abilities for adaptive and positive behavior that enable individuals to deal effectively with the demands and challenges of everyday life.”* Artinya kemampuan seseorang untuk berperilaku fleksibel dan positif, sehingga dapat menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan dalam kehidupan sehari-hari secara efektif. Agar seseorang bisa beradaptasi, ada beberapa konstruk yang bisa dikembangkan dan sudah dikenal oleh WHO sebagai sepuluh konstruk utama kemampuan hidup tersebut. yaitu: *problem-solving* (pemecahan masalah), *decision-making* (pengambilan keputusan), *empathy* (empati), *creative thinking* (pemikiran kreatif), *self-awareness* (kesadaran diri), *critical thinking* (pemikiran kritis), *self-confidence* (kepercayaan diri), *effective communication* (komunikasi efektif), *self-defense* (pertahanan diri), dan *mental stability* (stabilitas mental). Dalam pendidikan di Indonesia, keterampilan hidup diartikan sebagai kemampuan yang diperlukan oleh siswa agar dapat hidup mandiri, bekerja produktif, dan memiliki martabat dalam masyarakat. Berikut disajikan salah satu jabaran *life skills* dalam bentuk lingkaran:



Gambar 2.3: Life Skills 4-H (sumber: Frederick, 1998 dalam Marilyn N. Norman and Joy C. Jordan, 2009)

Tergambar merdunya kata-kata yang digunakan dalam lingkaran *life skills* di atas. Persamaan bunyi huruf [h] pada kata: *Heart*, *Hands*, *Health* dan *Head* di lingkaran kedua. Persamaan bunyi [ing] di akhir kata: *Thinking*, *Managing*, *Relating*, *Caring*, *Giving*, *orking*, *Being*, dan *Living* pada lingkaran ketiga. Model kecakapan hidup (*life skills*) 4-H yang tersebut memiliki substansi kecakapan hidup yang dapat dikelompokkan menjadi empat aspek: *Pertama*, kepala (*head*). Kecakapan hidup yang diklasifikasikan kepada aspek ini adalah kecakapan hidup yang terkait dengan segala suatu yang dimiliki seseorang dalam bentuk pengetahuan, penalaran, dan kreativitas. Aspek ini terkategori dalam dua aspek, yaitu (1) kemampuan berpikir seperti melahirkan gagasan/ide, membuat keputusan (*decision making*), dan mencari penjelasan; serta (2) aspek pengelolaan yang mencakup pemanfaatan sumber daya untuk pencapaian tujuan. *Kedua*, hati (*heart*). Kecakapan hidup yang tergolong dalam aspek ini adalah segala kemampuan yang terkait dengan memahami diri sendiri dan kemampuan berinteraksi dengan lingkungan (sosial). Termasuk dalam

kecakapan ini adalah (1) kemampuan membangun relasi, komunikasi, kerja sama, kemitraan, yang saling menguntungkan; serta (2) kemampuan memiliki sikap yang menggambarkan kompetensi memahami diri sendiri, memiliki kebaikan hati, dan memiliki toleransi kepada orang lain. *Ketiga*, tangan (*hand*). Kecakapan hidup yang masuk dalam kategori ini menunjukkan bahwa seseorang perlu memiliki kemampuan keterampilan teknis seperti keterampilan vokasional. Kompetensi dalam aspek ini adalah seseorang dapat melakukan pekerjaan (vokasional), dan diharapkan pekerjaan tersebut, memberikan, dan menyediakan sesuatu yang bermanfaat kepada orang lain. *Keempat*, sehat (*health*). Kecakapan hidup terkait dengan hal ini adalah kemampuan yang terkait dengan peningkatan kualitas diri atau aktualisasi diri, dan kemampuan memelihara dan mengembangkan sikap hidup yang sehat seperti memperhatikan penampilan, menjaga kebersihan, dan berperilaku sehat.

Ini berarti bahwa bentuk kecakapan hidup berupa pengetahuan sebagai praksis dan kiat (*praxis* dan *techne*), bukan teori; pengetahuan sebagai *skills of doing* sekaligus *skills of being*. Pendidikan berjalan pada setiap saat dan pada segala tempat. Setiap orang dari kanak-kanak hingga tua mengalami proses pendidikan melalui apa yang dijumpai atau apa yang dikerjakan. alaupun tidak ada pendidikan yang sengaja diberikan, secara alamiah setiap orang akan terus belajar dari lingkungannya. Pendidikan diartikan sebagai proses perolehan pengalaman belajar yang berguna bagi peserta didik. Apabila dikaitkan dengan *life skills* maka pendidikan sebagai sistem yang pada dasarnya merupakan sistematisasi dari proses perolehan pengalaman. Oleh karena secara filosofis pendidikan diartikan sebagai proses pengalaman belajar yang berguna bagi peserta didik. Pengalaman belajar tersebut diharapkan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik, sehingga siap digunakan untuk memecahkan problema dalam kehidupan yang dihadapi.

Keterampilan hidup penting untuk dibentuk dan dikembangkan melalui metode pendidikan yang disebut sebagai pendidikan berbasis kecakapan hidup. Pendidikan kecakapan hidup ini merupakan sebuah usaha untuk meningkatkan keahlian, pemahaman, perilaku, serta potensi diri yang memungkinkan peserta didik mempunyai kemampuan untuk hidup berdikari. Dalam implementasi pembelajaran, karakteristik pembelajaran kecakapan hidup meliputi: (1) adanya mekanisme penentuan kebutuhan pembelajaran; (2) adanya mekanisme menumbuhkan kesadaran untuk belajar secara kolaboratif; (3) adanya kesinkronan aktivitas pembelajaran guna mengembangkan diri, belajar, kemandirian, kerja kelompok; (4) adanya proses penyerapan keterampilan individu, sosial, kejuruan, akademis, manajerial, serta kewirausahaan; (5) adanya mekanisme penyediaan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan dengan benar, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas; (6) adanya mekanisme interaksi edukatif dari seorang ahli; (7) adanya mekanisme evaluasi kompetensi; dan (8) adanya asistensi teknis untuk beraktivitas dan membentuk bisnis bersama (Depdiknas, 2003). Oleh karena itu, program pendidikan kecakapan hidup harus diimplementasikan oleh pengelola yang mempunyai kemampuan yang profesional dan wajib memiliki keahlian berpikir kritis dan inovatif supaya lebih mudah dalam menemukan solusi dari permasalahan yang muncul dalam menjalankan program pendidikan kecakapan hidup.

Metode ini menekankan arti pentingnya pengalaman sebagai landasan utama dalam mengubah tindakan positif kelompok target. Pengalaman konstruktif (edukatif) akan menjadi motivasi seseorang melalui peningkatan kualitas hidupnya. Pengalaman akan menentukan cara individu belajar guna menjalani kehidupan, dan pembelajaran akan memengaruhi pengalaman hidup yang akan dijalannya (Fenwick, 2001). Individu mendapatkan beragam pengalaman, mengumpulkannya, menginternalisasikannya, lalu

menjadikannya sebagai bagian dari diri sendiri. Pengalaman ini akan berfungsi sebagai alat yang krusial dalam menjalani alur pembelajaran berikutnya. Saat menghadapi pengalaman yang baru, maka individu akan menggunakan pengalaman yang dimilikinya untuk menafsirkan dan apabila dibutuhkan mentransformasikan ke dalam pemahaman, keahlian, dan perilaku yang baru (Dewey, 1968).

Tujuan pendidikan kecakapan hidup adalah memfungsikan pendidikan sesuai dengan fitrahnya, yaitu mengembangkan potensi manusiawi peserta didik untuk menghadapi perannya di masa datang. Secara khusus, pendidikan yang berorientasi kecakapan hidup bertujuan: (1) mengaktualisasikan potensi peserta didik sehingga dapat digunakan untuk memecahkan problema yang dihadapi, (2) memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengembangkan pembelajaran yang fleksibel, sesuai dengan prinsip pendidikan berbasis luas, dan (3) mengoptimalisasikan pemanfaatan sumberdaya di lingkungan sekolah, dengan memberikan peluang pemanfaatan sumberdaya yang ada di masyarakat, dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (Indrajati Sidi, 2020).

Dari uraian di atas maka dapat disarikan bahwa kecakapan hidup (*life skills*) adalah kemampuan yang diperlukan untuk menempuh kehidupan dengan sukses, bahagia dan secara bermartabat, seperti kemampuan berfikir, berkomunikasi secara efektif, membangun kerjasama, melaksanakan peran sebagai warga negara yang bertanggungjawab dan kesiapan untuk terjun di dunia kerja.

c. Konsep Kewirausahaan

Kata kewirausahaan berasal dari terjemahan kata *entrepreneur* dalam bahasa Inggris, yang juga disebut *between taker* atau *go between*. Artinya seseorang yang bertindak sebagai perantara, mengambil inisiatif, atau menghubungkan antara ide atau peluang dengan kenyataan bisnis. Mereka juga menanggung risiko untuk mendapatkan keuntungan. Ini berarti orang yang berani memulai bisnis baru, punya

ide yang baru dan kreatif, serta mampu melihat kesempatan dan menyelesaikan masalah dengan cara yang berbeda. Berikut beberapa definisi entrepreneurship berdasarkan para ahli yang diambil dari situs web <https://www.ppmschool.ac.id/entrepreneurship> yang dikunjungi pada April 2024, yaitu:

- 5) Peter F. Drucker (1959) mengatakan, "Kewirausahaan adalah praktik mengidentifikasi dan mendaur ulang kesempatan secara terencana untuk menciptakan sesuatu yang baru." Dalam bukunya "Inovasi dan Kewirausahaan", Drucker menekankan bahwa kewirausahaan bukan hanya sekadar bakat, melainkan sebuah disiplin yang bisa dipelajari. Seorang pengusaha dianggap sukses kalau bisa membuat sesuatu yang unik dan memberi manfaat lebih dalam kondisi yang selalu berubah.
- 6) Thomas. Zimmerer dan Norman M. Scarborough (2005) mengatakan bahwa entrepreneurship adalah proses menciptakan nilai dengan menggabungkan paket sumber daya yang unik untuk memanfaatkan suatu kesempatan. Mereka menekankan bahwa entrepreneurship melibatkan kreativitas dan inovasi untuk menemukan peluang serta menggunakan sumber daya secara efisien guna menciptakan nilai ekonomi.
- 7) Harvey Leibenstein (1968, 1979) menegaskan bahwa "kewirausahaan mengisi celah pasar ketika pasar belum stabil atau belum dikenali." Leibenstein memandang kewirausahaan sebagai fungsi penting dalam mengatasi ketidaksempurnaan pasar, yaitu ketika informasi, sumber daya, atau fungsi produksi belum tersedia secara efisien.
- 8) Joseph A. Schumpeter (1934) mengatakan, "Entrepreneur adalah orang yang melakukan perubahan dalam pasar melalui pelaksanaan kombinasi-kombinasi yang baru." Schumpeter juga mengenalkan konsep creative destruction, di mana entrepreneur mendorong perkembangan ekonomi dengan inovasi yang menggantikan cara-

cara lama. Bagi Schumpeter, entrepreneurship adalah gaya penggerak utama dalam proses berkembangnya sistem kapitalisme.

Dari berbagai definisi tersebut, terlihat bahwa meskipun pendekatannya berbeda, para ahli sepakat bahwa entrepreneurship berpusat pada penciptaan nilai melalui inovasi dan pengambilan risiko. Dalam bentuk usaha, kelompok, atau proyek kegiatan masyarakat, inti dari berwirausaha adalah berani memberikan solusi yang baru untuk mengatasi masalah-masalah nyata di dunia (Kompri, 2018: 154-155).

Pemahaman tentang pasar penting untuk memahami selera pasar, seperti apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen, seberapa mampu mereka membeli, dan hal-hal lainnya. Setelah itu, baru dibuat produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Rasa percaya diri menjadi dasar seseorang berani melakukan tindakan, diiringi dengan mempertimbangkan secara matang semua kemungkinan akibatnya. Jaringan yang dimiliki oleh pengusaha bisa berupa orang tunggal, kelompok, organisasi, atau bentuk lainnya yang sudah dikenal dan memiliki hubungan yang baik, sehingga membuka kesempatan untuk memasarkan produk. Jaringan bisa menjadi pelanggan akhir atau bisa juga berperan sebagai saluran pemasaran produk. Memiliki wawasan yang luas sangat penting bagi seorang entrepreneur agar dapat membangun dan menjaga hubungan bisnis yang baik dengan para pelaku bisnis lainnya. Memahami banyak hal membantu dalam menganalisis berbagai peluang, tantangan, dan risiko yang muncul.

Sekolah *entrepreneur* dan kepemimpinan entrepreneur sangat dibutuhkan oleh organisasi pendidikan, terutama dalam konteks perubahan yang semakin cepat saat ini. Karena kepemimpinan entrepreneur dengan pendekatannya berbasis entrepreneurship menekankan pada kreativitas, keyakinan, serta kontribusi yang berkelanjutan bagi masyarakat. Dengan kepemimpinan seorang entrepreneur, seorang pemimpin lembaga pendidikan bisa mengarahkan organisasi pendidikan menjadi lebih inovatif dengan meningkatkan kreativitas, kepercayaan, serta terus mencari dan

memanfaatkan peluang demi kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin entrepreneur adalah seorang pemimpin yang aktif mencari dan memanfaatkan peluang untuk mencapai kesuksesan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin seperti ini akan membawa perubahan pada organisasi, membuatnya lebih adaptif, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi perubahan di lingkungan sekitar. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa pemimpin *entrepreneur* memiliki fokus yang kuat pada masa depan.

A. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang berkaitan dengan topik penelitian ini untuk memperkuat pembahasan masalah, meskipun secara substansial memiliki perbedaan, serta membedakan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa hasil penelitian tersebut ditampilkan dalam tabel di bawah berikut ini:

Tabel 2.5: Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Nama	Judul	Hasil
1.	Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo dan Muhammad Al Qadri (2023)	Kewirausahaan Pesantren: Faktor Pendorong dan Analisis Motivasi Santri	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi santri dalam kegiatan wirausaha melalui pengalaman menjadi pengurus organisasi atau instruktur meningkatkan motivasi mereka, baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Hal ini juga membantu mereka belajar cara menjadi lebih terampil, handal, dan mahir dalam menjalani pekerjaan yang akan mereka lakukan.
2.	Fatihatu Nurul Ulya dan Ashif Az Zafi (2021)	<i>Pesantren's Education Strategy in Improving Santri's Life Skills</i>	Penelitian ini juga menemukan bahwa pendekatan untuk meningkatkan pendidikan life skill berdampak positif terhadap peningkatan kemandirian santri. Ini terlihat dari semangat tinggi para santri dalam mengikuti kegiatan berkebun dan kewirausahaan, yang ditunjukkan dengan kemajuan yang dicapai dalam bidang pertanian dan usaha yang dimiliki oleh pesantren tersebut.
3.	Ahmad Rifai dan Sumartono, (2022)	Peran Program <i>Life Skill</i> terhadap Kemandirian Santri di Pesantren Pemberdayaan Ummat An-Nahl Pamijahan Bogor.	Penelitian menunjukkan bahwa program keterampilan hidup di pesantren Pemberdayaan Ummat An-Nahl Bogor membantu meningkatkan kemandirian para santri, serta mendorong, mengembangkan, menciptakan, dan memperkuat sikap mandiri mereka.

No.	Nama	Judul	Hasil
4.	Muttaqien, et., al., (2022)	Strategi Pendidikan Life Skill Di Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri.	Faktor yang membantu kesuksesan pengembangan keterampilan kehidupan adalah ketertarikan santri, adanya fasilitas yang cukup, bantuan dari pemerintah, serta dukungan masyarakat sekitar pondok pesantren. Faktor-faktor yang menghambat keberhasilan pengembangan keterampilan hidup adalah kurangnya pengajar yang berkompeten, minimnya dana, aturan yang tidak jelas, serta rendahnya disiplin santri.
5.	Ahmad, et., al., (2020)	Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Life Skill Di Pondok Pesantren Tahfidz As-Syahidul Kabir Blumbungan Pamekasan.	Sistem pendidikan Islam yang berbasis keterampilan hidup di pondok pesantren diterapkan secara terpisah, tidak terintegrasi dalam kurikulum resmi di tingkat pendidikan yang ada di pondok pesantren. Pendidikan Islam berbasis lifeskill diterapkan melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler, namun tidak semua santri wajib mengikutinya, melainkan tergantung pada kesadaran masing-masing santri.
6.	Abdul Goffar (2022)	Manajemen pengembangan kecakapan hidup Santri (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Mabadi'ul Ihsan Tegalsari Banyuwangi dan Pondok pesantren Al-Mashduqiah Kraksaan Probolinggo)	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengembangan kecakapan hidup di pesantren mencakup beberapa hal, yaitu perencanaan yang didasarkan pada aspek spiritual atau transendental berupa gerbat (gerakan batin) istikharah, serta pelaksanaannya dilakukan melalui berbagai kegiatan yang berbasis pada Pondok Pesantren.
7.	Fitriani, et., al., (2022)	Upaya Pondok Pesantren dalam Membentuk Life Skill Kemandirian Santri Putri di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadiin Sidoharjo Jati Agung Lampung Selatan.	Penelitian menunjukkan bahwa upaya dalam membentuk keterampilan hidup santri dilakukan dengan mengajarkan materi agama dan pengetahuan umum, serta menerapkan pendekatan pembiasaan. Melalui tugas yang diberikan, santri diberi kesempatan untuk mengasah keterampilan hidup mandiri dengan ikut serta dalam organisasi.
8.	Satriyani, (2020)	Modernisasi Pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul 'Amal Jiken, Blora.	Modernisasi pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul 'Amal Jiken, Blora mencakup beberapa aspek, seperti perbaikan kelembagaan, kurikulum, metode mengajar, kualitas tenaga pengajar, serta peningkatan fasilitas pendukung dengan menggunakan teknologi. Namun, ada beberapa kendala yang dihadapi, yaitu kesulitan mengubah pola pikir para Kyai yang sudah tua, keterbatasan dana, dan kurangnya kualitas tenaga pengajar.
9.	Prayoga, et., al., (2019)	Manajemen Program Vocational Life Skill Pondok Pesantren.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan di awal tahun ajaran. Pengorganisasian dibagi menjadi tiga bagian

No.	Nama	Judul	Hasil
			yang dikoordinasikan, yaitu bidang pertanian dan peternakan, bidang teknik montir perlistrikan dan perairan, serta bidang jual beli dan perdagangan. Untuk pelaksanaannya, setiap santri diberi tugas oleh tutor di lapangan. Sementara itu, pengawasan dilakukan oleh koordinator bidang masing-masing melalui pemantauan tugas yang dilakukan di lapangan dan laporan yang diberikan oleh setiap bidang, baik secara lisan maupun tulisan.
10.	Mukhlison & Arif, (2023)	Pendidikan Life Skill dan Kemandirian Santri Dalem Pondok Pesantren Haji Ya ' qub Lirboyo Kediri. (Mukhlison & Arif, 2023)	Penelitian menunjukkan bahwa siswa di Pesantren Islam Haji Ya'qub Lirboyo, Kediri, memiliki sifat-sifat seperti berjiwa wiraswasta, jujur, kreatif, dan mampu melakukan tugas dengan baik serta bertanggung jawab. Siswa-siswa di asrama tersebut belajar beberapa keterampilan hidup, seperti sablon kaos, menyewakan komputer, memasak, bertani, beternak, memangkas rambut, percetakan, dan mengelola toko.
11.	Ranam et al., (2024)	Perbankan Syariah dalam Pendidikan Life Skill di Pesantren Ar-Risalah Cariu Bogor. (Ranam et al., 2024).	Penelitian menunjukkan bahwa materi praktikum perbankan syariah berhasil dibuat dan diterapkan dengan baik dalam pembelajaran Life Skill di Pesantren Ar-Risalah Cariu Bogor.
12.	A. Hidayat, (2022)	Pendidikan Life Skill Santri di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Ringan-Ringan Pakandangan.	Penelitian menunjukkan bahwa beberapa santri sudah bisa mandiri dan berhasil menggunakan keterampilannya, serta dapat membantu orang tuanya dalam mengatur biaya hidup. Outcome alumni telah berhasil membuka usaha dibidangnya.
13.	Irawan et al., (2019)	Pola Pengembangan Kemandirian Kewirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Santri (Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Hakim Kediri Lombok Barat)	Penelitian menunjukkan bahwa Pesantren Nurul Hakim menggunakan cara tertentu untuk membangun kemandirian wirausaha santri dengan berbagai kreativitasnya, yaitu melalui SMK Plus, Program Pengabdian Alumni, Kurikulum Khusus, dan Pendidikan Pengembangan Kewirausahaan. Pengembangan kemandirian kewirausahaan dilakukan karena adanya kebutuhan pendidikan, kebutuhan untuk mengurangi beban operasional, dan kebutuhan dalam rangka dakwah.
14.	Junaidi, (2019)	<i>Teaching System, Education Curriculum, and Education Quality Strategy in Pondok Pesantren Lirboyo Kediri City.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa cara mengajar di Pondok Pesantren Lirboyo ada dua jenis, yaitu sistem pembelajaran klasik dan sistem pembelajaran non-klasik. Sistem pembelajaran klasik digunakan, yaitu santri dikelompokkan berdasarkan tingkat kelas mereka sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Pembelajaran non-klasik

No.	Nama	Judul	Hasil
			dilakukan langsung di bawah bimbingan kyai dengan menggunakan metode sorogan dan bandongan. Evaluasi hasil belajar dilakukan melalui Muhafazah Akhir Sanah di akhir tahun, dan standar kelulusan ditingkatkan setiap tahunnya.
15.	Rohmah, (2017)	<i>Management of Life Skills Development to Improve Student Independence in Islamic Boarding School (Pesantren).</i>	Hasil penelitian tentang pengembangan kecakapan hidup di pesantren menggunakan dua pendekatan, yaitu: penerapan sistem kurikulum terintegrasi antara materi dari Kemenag dan Kemendiknas. Dan program khusus pesantren yang mencakup beberapa kategori, yaitu: a) keterampilan pribadi seperti kuliah umum dan kajian kitab, b) keterampilan sosial seperti pelatihan da'iyah, muhadatsah, dan kerja bakti, c) keterampilan akademik seperti bahsmul masail, dan d) keterampilan vokasional seperti proyek tata boga, tata busana dan market day.
16.	Fauziddin, (2022)	<i>Community-Based Education and Regional Culture, Has It Been Put into Practice</i>	Penelitian menunjukkan bahwa budaya lokal dan komunitas berperan dalam mengembangkan berbagai metode pendidikan yang mendukung pertumbuhan negara.
17.	Shengyu Gu (2022)	<i>Educational Management in the Contemporary World: The Case of Boarding Schools in China.</i>	Berdasarkan uji hipotesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah berasrama efektif dalam membentuk kemandirian siswanya, hal ini sudah diterima secara luas di Tiongkok.
18.	Rokhayati Rosa, (2020).	<i>Multicultural Education System Value Engineering Model in Strengthening National Identity in the Era of the Industrial Revolution and Society 5.0 (R&D Study in Tebu Ireng Higher Education in East Java)</i>	Penelitian di Pesantren Tebu Ireng menunjukkan bahwa model rekayasa dalam sistem pendidikan yang menggabungkan budaya berbagai bangsa dan menggunakan teknologi informasi serta digitalisasi bisa menjadi salah satu cara untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas dan memiliki karakter. Ada beberapa hal yang bisa membawa kembali kejayaan peradaban manusia, yaitu kerja sama antar aspek fisik, digital, dan biologis, serta didukung oleh aspek spiritual.
19.	Zarkasyi, Hamid Fahmy (2020)	<i>Imam Zarkasyi's Modernization of Pesantren in Indonesia: (A Case Study of Darussalam Gontor)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan memperbarui sistem pendidikan melalui penggabungan antara pesantren dan madrasah, serta memperbarui kurikulum, menggabungkan pendidikan formal, non-formal, dan informal, serta memanfaatkan lingkungan para santri, maka keterampilan kerja para santri dapat meningkat dengan didasari nilai-nilai tradisi pesantren. Hal ini dapat menjamin kelangsungan pendidikan di pesantren.

No.	Nama	Judul	Hasil
20.	Ahmad Fawaid dan Saiful Hadi	<i>LEARNING THE ISLAMIC MODERATION IN PESANTREN: The Construction of Kiai's Thought about Islamic Moderation and Its Implication on</i>	Penelitian menunjukkan bahwa cara berpikir kiai dalam mempraktikkan moderasi memiliki tipe neo-modernis. Moderasi Islam diajarkan dengan mencontoh dan belajar dari walisongo, selain itu juga diberikan pemahaman melalui pembelajaran kitab turats. Manifestasinya diwujudkan dengan cara berperilaku yang toleran dan terbuka terhadap perbedaan. Implikasi terhadap keberagaman santri adalah pertumbuhan sikap menghargai perbedaan pendapat.

Berikut ringkasan hasil penelitian life skill di pesantren yang sering ditemukan dalam kajian akademik namun masih terdapat sejumlah kesenjangan (research gaps) yang dapat dijadikan dasar penelitian baru. Beberapa kesenjangan tersebut meliputi:

1. Sebagian besar penelitian masih bersifat deskriptif kualitatif, hanya menggambarkan program life skill tanpa: pengukuran dampak yang terukur, analisis efektivitas program, perbandingan sebelum–sesudah (pre–post). Akibatnya, kontribusi penelitian kurang kuat secara empiris. Penelitian lebih banyak menyoroti: proses pembelajaran, jenis kegiatan life skill, namun lemah dalam menilai hasil, seperti: kemandirian ekonomi alumni, keberlanjutan usaha santri, dan daya saing lulusan di masyarakat.
2. Kurang integrasi teori manajemen, penelitian belum mengaitkan life skill dengan: teori manajemen pendidikan (Terry, Fayol, POAC), manajemen berbasis masyarakat, dan manajemen kewirausahaan. Program life skill dipandang sebagai aktivitas, bukan sistem yang dikelola. Fokus pada pesantren tertentu (studi kasus sempit), penelitian umumnya: terbatas pada satu pesantren, belum komparatif antar pesantren (tradisional–modern, desa–kota). Akibatnya, generalisasi temuan menjadi lemah.
3. Keterbatasan instrumen pengukuran *life skill*. Banyak penelitian: tidak menggunakan indikator baku life skill, mengandalkan persepsi informan, dan belum memanfaatkan instrumen terstandar (rubrik kompetensi). Penelitian lebih dominan melibatkan: pengasuh pesantren dan ustaz/guru,

namun kurang melibatkan: alumni, dunia usaha/industri, dan masyarakat pengguna lulusan.

4. Kurangnya analisis kebijakan, misalnya penelitian yang mengaitkan life skill pesantren dengan: UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, kebijakan pendidikan vokasi, dan program pemberdayaan masyarakat.

Penelitian life skill di pesantren masih didominasi pendekatan deskriptif, minim evaluasi outcome, kurang integrasi teori manajemen dan kebijakan, serta belum menghasilkan model pengembangan life skill yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan masyarakat.