

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, manajemen berasal dari kata kerja "*to manage*" yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin. Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.²⁶

Dalam perspektif terminologis, George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.²⁷ Sementara menurut Handoko, manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan

²⁶ George R. Terry, Prinsip-prinsip Manajemen, terjemahan J. Smith D.F.M (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 16.

²⁷ Hasibuan, Malayu S.P. "Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah". (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 2.

pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.²⁸

Dalam konteks pendidikan, manajemen memiliki peran yang sangat penting. Menurut Mulyasa, manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana, sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan.²⁹

Manajemen dalam Islam dikenal dengan beberapa konsep kunci seperti At-Tadbir (pengaturan), At-Tanzhim (pengelolaan), dan Ar-Ri'ayah (pemeliharaan). At-Tadbir mencakup pengaturan segala sesuatu secara terencana dengan mempertimbangkan maslahat dan berorientasi pada hasil optimal. At-Tanzhim menekankan pada pentingnya menempatkan sesuatu sesuai tempatnya dan memberikan wewenang kepada ahlinya. Sementara Ar-Ri'ayah berfokus pada aspek pemeliharaan amanah dan pelaksanaan tanggung jawab.³⁰

Dalam perspektif Islam, konsep manajemen telah diisyaratkan dalam Al-Qur'an surah As-Sajdah ayat 5:

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

تَعُدُّونَ

²⁸ T. Hani Handoko, Manajemen (Yogyakarta: BPFE, 2015), h. 8.

²⁹ E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 11.

³⁰ Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. "Manajemen Syariah dalam Praktik". (Jakarta: Gema Insani Press, 2019), hlm. 15.

*“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”*³¹

Ayat ini mengisyaratkan tentang pentingnya manajemen dan pengaturan dalam setiap urusan. Allah SWT sebagai manajer tertinggi alam semesta memberikan pelajaran kepada manusia tentang pentingnya manajemen yang baik.³²

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry meliputi:

1) Perencanaan (*Planning*)

- a) Merupakan proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada
- b) Mencakup penetapan tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, dan anggaran

Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِمَّهُ

*"Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)" (HR. Thabrani)*³³

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

- a) Proses pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada manajer

³¹ Q.S. As Sajdah 32:5 (415)

³² M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah (Jakarta: Lentera Hati, 2017), h. 363.

³³ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, Manajemen Syariah dalam Praktik (Jakarta: Gema Insani Press, 2019), h. 78.

b) Meliputi pembagian kerja, departementalisasi, rentang kendali, dan koordinasi

3) Pelaksanaan (*Actuating*)

a) Proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi

b) Mencakup kepemimpinan, komunikasi, dan pemberian motivasi

Dalam hadits Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. Bukhari)³⁴

4) Pengawasan (*Controlling*)

a) Proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai rencana

b) Meliputi penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan tindakan korektif³⁵

B. Program Dwibahasa (Arab-Inggris)

1. Konsep Dasar Program Dwibahasa

Program dwibahasa merupakan program pendidikan yang menggunakan dua bahasa sebagai media instruksional. Dalam konteks pesantren modern, penggunaan bahasa Arab dan Inggris menjadi ciri khas yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya. Program

³⁴ Veithzal Rivai, *Islamic Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), h. 125.

³⁵ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terjemahan Winardi (Bandung: Alumni, 2016), h. 15.

dwibahasa atau bilingual program adalah program pendidikan yang menggunakan dua bahasa sebagai media pembelajaran. Menurut Hamers dan Blanc, pendidikan dwibahasa adalah sistem pendidikan di mana pembelajaran disampaikan dalam dua bahasa, dengan salah satu bahasa adalah bahasa pertama siswa.³⁶

Program dwibahasa di pesantren modern juga memperhatikan aspek psikologis dan tahapan perkembangan bahasa santri. Pada tahap awal, santri diberikan masa adaptasi dan pengenalan dasar kedua bahasa. Secara bertahap, tuntutan penggunaan bahasa ditingkatkan seiring dengan peningkatan kemampuan santri. Pendampingan intensif diberikan kepada santri yang mengalami kesulitan, termasuk melalui program bimbingan bahasa tambahan dan tutorial sebaya.

Evaluasi pembelajaran dalam program dwibahasa dilakukan secara berkelanjutan dan menyeluruh. Penilaian tidak hanya mencakup aspek penguasaan grammar dan kosakata, tetapi juga kemampuan komunikasi praktis dan penggunaan bahasa dalam konteks akademik. Sistem reward and punishment diterapkan untuk memotivasi santri dalam menggunakan kedua bahasa tersebut secara konsisten. Pelanggaran terhadap kewajiban berbahasa biasanya dikenakan sanksi edukatif seperti menghafal kosakata tambahan atau membuat karangan dalam bahasa target.

Dalam konteks pesantren modern, program dwibahasa Arab-Inggris memiliki karakteristik khusus:

a. Penggunaan Bahasa

³⁶ Josiane F. Hamers dan Michel H.A. Blanc, *Bilinguality and Bilingualism*, terjemahan Acep Hermawan (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), h. 189.

- 1) Bahasa Arab sebagai bahasa agama dan sumber ilmu keislaman
- 2) Bahasa Inggris sebagai bahasa internasional dan akses ilmu pengetahuan global
- 3) Penerapan sistem penggunaan bahasa secara bergantian

b. Komponen Program

- 1) Kurikulum terintegrasi bahasa Arab dan Inggris
- 2) Kegiatan pembelajaran formal di kelas
- 3) Program pendukung seperti muhadatsah, conversation, dan language camp
- 4) Lingkungan berbahasa (*bi'ah lughawiyah*)

c. Strategi Pembelajaran

- 1) Metode langsung (*direct method*)
- 2) Pendekatan komunikatif
- 3) Pembelajaran berbasis aktivitas
- 4) Integrasi keterampilan bahasa³⁷

2. Implementasi Program Dwibahasa

Penerapan program dwibahasa di pesantren modern dilakukan secara sistematis dan menyeluruh. Para santri tidak hanya belajar kedua bahasa tersebut sebagai mata pelajaran, tetapi juga menggunakannya sebagai bahasa pengantar dalam berbagai mata pelajaran lain. Misalnya, pelajaran fikih dan tafsir disampaikan dalam bahasa Arab, sedangkan mata pelajaran sains dan matematika menggunakan bahasa Inggris. Sistem ini

³⁷ Ahmad Fuad Effendy, *Metodologi Pengajaran Bahasa Arab* (Malang: Misykat, 2017), h. 156.

memungkinkan santri untuk menguasai kedua bahasa secara aktif sekaligus memahami berbagai bidang keilmuan.

Keberhasilan program dwibahasa sangat ditentukan oleh penciptaan lingkungan berbahasa yang kondusif. Pesantren modern umumnya menerapkan sistem asrama dengan peraturan wajib berbahasa Arab atau Inggris dalam komunikasi sehari-hari. Lingkungan berbahasa (*bi'ah lughawiyah*) ini mencakup seluruh aspek kehidupan santri, mulai dari kegiatan belajar formal di kelas hingga aktivitas non-formal seperti olahraga, kegiatan ekstrakurikuler, dan interaksi sosial antar santri.

Untuk mendukung efektivitas program, pesantren modern mengembangkan berbagai kegiatan pendukung yang kreatif dan interaktif. Program muhadatsah (percakapan bahasa Arab) dan *conversation* (percakapan bahasa Inggris) dilaksanakan secara rutin, biasanya di pagi hari atau setelah shalat. *Language camp* dan festival bahasa diadakan secara berkala untuk memberikan *exposure* dan motivasi tambahan bagi para santri. Kegiatan-kegiatan ini dirancang untuk menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan sambil meningkatkan kemampuan berbahasa santri.

Implementasi program dwibahasa meliputi beberapa aspek:

a. *Linguistic Aspect*

- 1) Pengembangan kemampuan komunikatif
- 2) Penguasaan tata Bahasa
- 3) Pengayaan kosakata

4) Pengembangan keterampilan berbahasa³⁸

b. *Pedagogical Aspect*

1) Metode pembelajaran aktif

2) Pendekatan komunikatif

3) Pembelajaran berbasis tugas

4) Integrasi keterampilan bahasa³⁹

C. Mutu Belajar

1. Pengertian Mutu Belajar

Mutu belajar merupakan tingkat pencapaian dari tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, yang mencakup input, proses, dan output pembelajaran yang optimal⁴⁰. Dalam konteks pendidikan, mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu melibatkan berbagai input seperti bahan ajar, metodologi pembelajaran, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sumber daya lainnya.

Crosby (dalam Makawimbang, 2011) mendefinisikan mutu belajar sebagai *conformance to requirement*, yaitu kesesuaian dengan standar-standar yang telah ditetapkan, baik standar proses maupun standar hasil pembelajaran.⁴¹ Nanang Fattah (2013) menjelaskan bahwa mutu belajar merupakan kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses pendidikan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai

³⁸ Acep Hermawan, *Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), h. 194.

³⁹ Azhar Arsyad, *Bahasa Arab dan Metode Pengajarannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h. 69.

⁴⁰ Suharsimi Arikunto, "Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan" (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hal. 18.

⁴¹ Makawimbang, Jerry H. (2011). *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

tambah dari faktor-faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.⁴²

Sagala (2013) menambahkan dimensi penting dalam pemahaman mutu belajar dengan mendefinisikannya sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari proses dan hasil belajar yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat, mencakup input, proses, dan output pendidikan⁴³. Hal ini menegaskan bahwa mutu belajar merupakan suatu sistem yang terintegrasi, di mana setiap komponennya saling mempengaruhi dan menentukan kualitas hasil akhir pembelajaran.

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: طَلَبُ الْعِلْمِ

فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

“Dari Anas bin Malik radhiyallahu 'anhu, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: “Menuntut ilmu itu wajib atas setiap muslim.” (HR. Ibnu Majah)

2. Komponen-Komponen Mutu Belajar

a. Input Pembelajaran

Input pembelajaran merupakan elemen fundamental yang berperan krusial dalam menentukan keberhasilan proses belajar mengajar. Kualifikasi guru dan tenaga pendidik menjadi komponen pertama yang mencakup kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Rasulullah SAW juga bersabda:

⁴² Fattah, Nanang. (2013). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

⁴³ Sagala, Syaiful. (2013). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

“Barangsiapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim).

Kurikulum yang relevan menjadi komponen kedua yang vital dalam input pembelajaran, mencakup keselarasan dengan kebutuhan zaman dan integrasi nilai-nilai keislaman. yang mengisyaratkan pentingnya pembelajaran yang komprehensif dan sistematis. Kurikulum harus mampu memadukan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, serta mengembangkan *life skills* dan *soft skills* yang dibutuhkan dalam kehidupan nyata.

Sarana dan prasarana pembelajaran sebagai komponen ketiga meliputi ketersediaan fasilitas fisik yang mendukung proses pembelajaran.

Sebagaimana Allah SWT berfirman:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ

“Dan Dia menundukkan apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi untukmu semuanya (sebagai rahmat) dari-Nya” (QS. Al-Jatsiyah: 13).

Input pembelajaran mencakup berbagai aspek yang mendukung proses belajar, termasuk:

Lingkungan belajar yang kondusif menjadi komponen keempat yang tidak kalah pentingnya. Allah SWT berfirman:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ

“Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajalah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya” (QS. Al-Mulk: 15).

Lingkungan belajar yang kondusif mencakup aspek fisik dan sosial, termasuk budaya sekolah yang positif, interaksi sosial yang sehat, serta dukungan dari masyarakat sekitar.⁴⁴

b. *Output* Pembelajaran

Output pembelajaran merupakan hasil akhir dari proses pendidikan yang mencerminkan keberhasilan sistem pembelajaran secara keseluruhan.

Prestasi akademik siswa menjadi indikator pertama yang mencakup penguasaan ilmu pengetahuan dan pencapaian nilai-nilai akademis. Sebagaimana Allah SWT berfirman:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat” (QS. Al-Mujadilah: 11).

Keterampilan dan kompetensi sebagai output kedua meliputi kemampuan praktis yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan nyata.

Rasulullah SAW bersabda:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya” (HR. Ahmad).

⁴⁴ E. Mulyasa, *“Manajemen Berbasis Sekolah”* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018), hal. 157.

Kompetensi ini mencakup *hard skills* dan *soft skills* yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan kehidupan. Perubahan sikap dan perilaku merupakan output ketiga yang sangat penting dalam pembentukan karakter. Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

“Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu” (QS. Al-Ahzab: 21).

Kemampuan adaptasi terhadap tuntutan zaman menjadi output keempat yang semakin krusial di era modern. Di era digital dan globalisasi, lulusan dituntut untuk memiliki kecakapan dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang cepat, sambil tetap berpegang pada nilai-nilai Islam yang fundamental.⁴⁵

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutu Belajar

a. Faktor Internal

- 1) Motivasi belajar siswa.
- 2) Kesiapan fisik dan mental.
- 3) Kemampuan dasar yang dimiliki.
- 4) Gaya belajar individual.⁴⁶

b. Faktor Eksternal

- 1) Kompetensi guru.
- 2) Ketersediaan sumber belajar.
- 3) Dukungan keluarga dan lingkungan.
- 4) Manajemen sekolah.⁴⁷

⁴⁵ Hamzah B. Uno, *"Teori Motivasi dan Pengukurannya"* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), hal. 234.

⁴⁶ Dimiyati dan Mudjiono, *"Belajar dan Pembelajaran"* (Jakarta: Rineka Cipta, 2018), hal. 67.

3. Indikator Mutu Belajar

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur mutu belajar meliputi:

- a. Tingkat kelulusan dan nilai akademik.
- b. Kemampuan pemecahan masalah.
- c. Keterampilan berpikir kritis.
- d. Karakter dan kepribadian siswa.

4. Strategi Peningkatan Mutu Belajar.

Untuk meningkatkan mutu belajar, beberapa strategi yang dapat diterapkan adalah:

- 1) Pengembangan profesionalisme guru.
- 2) Perbaikan sistem pembelajaran.
- 3) Peningkatan sarana dan prasarana.
- 4) Penguatan kolaborasi dengan pemangku kepentingan.⁴⁸

D. Pondok Pesantren Modern

1. Pengertian Pondok Pesantren Modern

Pondok pesantren modern atau sering disebut *Khalaf* merupakan pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal baik madrasah maupun sekolah umum dari tingkat MI hingga MAK maupun dari tingkat SD hingga SMA/SMK.⁴⁹

⁴⁷ Djamarah, Syaiful Bahri, "*Psikologi Belajar*" (Jakarta: Rineka Cipta, 2020), hal. 176.

⁴⁸ Usman, Moh. Uzer, "*Menjadi Guru Profesional*" (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 143.

⁴⁹ Muhammad Yusron, Eksistensi Kurikulum Pesantren Sebagai Sub-Sistem Pendidikan Nasional (Konteks Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo), *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol 13, Nomor 1, 2023, hal. 33

2. Kurikulum Pondok Pesantren Modern

Kurikulum pondok pesantren menggunakan kurikulum perpaduan antara pesantren salaf dan sekolah atau perguruan tinggi. Penggunaan gabungan antara kedua kurikulum tersebut dimaksudkan untuk mencetak lulusan pesantren yang berkualitas dan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.⁵⁰

⁵⁰ Ibid., hal. 34