

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris: *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus.<sup>9</sup> Manajemen menurut A. Sayyid Mahmud Al-Hawariy adalah mengetahui kemampuan yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.<sup>10</sup> Maka dari itu diperlukan sebuah perencanaan yang tepat agar manajemen yang dibuat berjalan dengan baik, dan dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen menurut Prof. Dr. H. Abdulrachman merupakan kegiatan-kegiatan, aktivitas dan proses, yang didalam kegiatan tersebut terdapat rentetan urutan-urutan, dan orang-orang yang melakukan kegiatan atau proses kegiatan.<sup>11</sup> Dalam suatu proses kegiatan atau aktivittas diperlukan adanya manajemen, agar terlaksana dengan baik.

#### B. Komponen-komponen Manajemen

Didalam suatu manajemen terdapat empat komponen penting yang biasanya dikenal dengan istilah POAC, antara lain:

---

<sup>9</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), 7-8.

<sup>10</sup> Ibid., 11.

<sup>11</sup> Syaifurrahman, *Manajemen Dalam Pembelajaran* (Jakarta: Indeks, 2013), 50.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah menentukan tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah pembelajaran serta menentukan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengelompokkan berbagai kegiatan dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam pembelajaran.

3. Pelaksanaan (*Implementation*)

Pelaksanaan adalah suatu tindakan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci dalam sebuah pembelajaran.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah menetapkan ukuran untuk pelaksanaan tujuan, memonitor, dan jika terjadi penyimpangan harus ditemukan sebabnya dan memberi tindakan korektif bila diperlukan.<sup>12</sup>

### **C. Pengertian *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.<sup>13</sup> Menurut Mulyadi, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *Balanced*

---

<sup>12</sup> Oemar Hamalik, *Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003), 28.

<sup>13</sup> David P. Norton. Robert S. Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 71.

*Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi. *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang.<sup>14</sup> *Balanced Scorecard* juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi determinan sukses saat ini dan masa mendatang. *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Konsep *Balanced Scorecard* dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit, namun tidak menutup kemungkinan untuk diterapkan pada institusi pendidikan. Lembaga pendidikan juga mempunyai empat aspek tipikal yang menjadi kajian *esensial balanced scorecard* untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Hal tersebut dipertegas oleh Chang dan Chow, yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan.<sup>15</sup>

#### **D. Sasaran Strategi dengan *Balanced Scorecard***

Pengukuran *Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P.

Norton, merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif

---

<sup>14</sup> Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 3.

<sup>15</sup> Saihu, "Implementasi Manajemen *Balanced Scorecard* Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan", *Jurnal Mumtaz*, Vol. 3 No. 1 (2019), 3.

untuk mengukur kinerja perusahaan/lembaga, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 1. Perspektif keuangan

Sasaran strategi dalam perspektif keuangan yaitu dengan menggunakan rumus perhitungan rasio keuangan yang meliputi mengukur rasio peningkatan efisiensi aktivitas program dan non program, serta peningkatan dukungan publik.

#### 2. Perspektif pelanggan (*customer*)

Santri yang bermukim di pondok pesantren adalah milik yayasan. Sasaran strategi pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan kepuasan santri dan peningkatan jumlah santri. Yayasan menempatkan perspektif pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dikarenakan menurut yayasan para pelanggan merupakan amanah yang harus dijaga dan diutamakan.

#### 3. Perspektif proses bisnis internal

Sasaran strategi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan inovasi dan meningkatkan proses pelayanan. Hal ini digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan yayasan.

#### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Sasaran strategi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) dan peningkatan kepuasan pelanggan.<sup>16</sup>

### E. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Dari pengertian *balance scorecard* Terdapat karakteristik *balance scorecard* antara lain:

1. *Balance scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menjabarkan visi dan strategi organisasi/lembaga, serta tolok ukur kinerja untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. *Balance scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan tindakan ekonomi terukur yang telah diambil.<sup>17</sup>

### F. Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

*Balance scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, yang terbagi kedalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>18</sup> *Balance scorecard* tidak

---

<sup>16</sup> Ibid., 7.

<sup>17</sup> Amin Tunggal Widjaja, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard* (Jakarta: Harvarindo, 2000), 4-5..

<sup>18</sup> Krismiaji, *Sistem Informasi Akutansi* (Yogyakarta: AMP YKPN, 2002), 374.

hanya sebagai alat pengukur kinerja perusahaan yang komprehensif, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategis secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi.

#### 1. Perspektif keuangan (*financial*)

Perspektif keuangan merupakan ukuran kinerja perusahaan dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi perusahaan dalam memperoleh pendapatan, laba, dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan nilai pemegang saham. Ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil. Ukuran keuangan penting dalam memberikan gambaran berkenaan dengan efektifitas maupun efisiensi melalui kebijakan yang diambil manajemen dan akhirnya bermuara dalam laporan keuangan.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan organisasi. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*.

Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.<sup>19</sup>

## 2. Perspektif pelanggan (*customer*)

Dalam pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan di bagi menjadi dua kelompok pengukuran yaitu inti (*customer care measurement*) dan kelompok penunjang (*customer value proposition*).<sup>20</sup> Kelompok pertama atau inti terdiri atas beberapa indikasi pengukuran, antara lain:

- a. Pangsa Pasar (*market share*), pengukuran ini mencerminkan besarnya bagian yang di kuasai oleh perusahaan dari total keseluruhan pasar yang ada.
- b. Retensi Pelanggan (*customer retention*), pengukuran ini mengukur tingkat perusahaan dalam memertahankan jumlah pelanggan serta hubungan baik dengan pelanggan.
- c. Akuisi Pelanggan (*customer acquisition*), pengukuran ini di lakukan untuk mengetahui tingkat perusahaan dalam mendapatkan / menarik pelanggan baru.
- d. Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*), pengukuran ini untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk serta pelayanan perusahaan.
- e. Profitabilitas Pelanggan (*customer profitability*).

---

<sup>19</sup> Saihu, "Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan", *Jurnal Mumtaz*, Vol. 3 No. 1 (2019), 4.

<sup>20</sup> Robert S. Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translatig Strategy Into Action*, 21.

Sedangkan kelompok kedua adalah merupakan kelompok yang menunjang kinerja pada kelompok inti. Kelompok kelompok penunjang menggambarkan atribut yang di berikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan, meliputi:

- a. Atribut produk jasa. Atribut ini meliputi atribut fungsional, harga dan mutu dari produk/ jasa. Untuk atribut ini, setiap pelanggan memiliki kecenderungan tersendiri dalam memilih produk/jasa.
- b. Hubungan pelanggan. pada kategori ini mencakup bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dan menerima pelayanan perusahaan. perusahaan pelanggan tersebut sangat di pengaruhi kualitas produk/jasa serta kualitas pelayanannya.
- c. Citra dan reputasi. Kategori ini menggambarkan faktor faktor tidak terwujud yang dapat membuat pelanggan tertarik pada sebuah produk/ jasa. kategori ini memungkinkan perusahaan untuk secara aktif membangun citra dan reputasi pada masyarakat.

Dalam konteks pendidikan, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan. Secara rinci pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu pelangggan internal dan pelanggan eksternal.<sup>21</sup> Pendidikan berkualitas jika:

---

<sup>21</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 110.

- a. Pelanggan internal (warga sekolah) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial yang memadai sesuai dengan kinerja masing-masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan Eksternal:
  - 1) Eksternal Primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab.
  - 2) Eksternal Sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri), para lulusan sekolah dapat memenuhi harapan orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan
  - 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan

masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.<sup>22</sup>

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bussiness Process*)

Perspektif proses bisnis internal, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus melalui kegiatan proses produksi yang lebih baik, distribusi menjadi lebih cepat, cakupan hubungan masyarakat menjadi lebih luas, inovasi produk menjadi lebih cepat, serta tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik.<sup>23</sup> Dalam Proses Bisnis internal, manajer harus mampu mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting, dimana perusahaan diharuskan melakukan yang terbaik karena proses tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen.<sup>24</sup> Perspektif ini terdiri dari 3 komponen yaitu:

- a. Proses inovasi Yang mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan hari ini dan akan datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan
- b. Proses operasional yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan produk/jasa

---

<sup>22</sup> Nurkholis, 71.

<sup>23</sup> Freddy Rangkuti, *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), 1.

<sup>24</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), 192.

c. Proses pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan seperti: penyelesaian masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu

d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

Penerapan *balanced scorecard* dalam organisasi publik memerlukan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda dengan *balanced scorecard* yang diimplementasikan pada sektor bisnis.<sup>25</sup> Hal ini didasarkan pada perbedaan tujuan antara organisasi publik dan organisasi bisnis. Organisasi publik, termasuk sekolah, merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan. Sementara itu, organisasi bisnis merupakan organisasi yang secara nyata berorientasi pada keuntungan. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari keuntungan, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **G. Manfaat *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton, mengemukakan beberapa manfaat dari konsep kinerja *balanced scorecard* antara lain:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi

---

<sup>25</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2010), 142.

3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi organisasi
4. Menggiatkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.<sup>26</sup>

#### **H. Langkah-langkah membangun *Balanced Scorecard***

Menurut Rohm dan Halbach, Terdapat Sembilan langkah dalam membangun *Balanced Scorecard* yaitu:

1. *Assesment* yaitu tahap penaksiran umum objek yang akan diteliti
2. *Strategy* yaitu tahap yang menganalisa keseluruhan strategi pada sebuah perusahaan/lembaga/organisasi
3. *Objective* yaitu pemisahan masing-masing perspektif dan dihubungkan dengan kualitasnya
4. *Strategy Map* yaitu memetakan hubungan sebab akibat
5. *Performance Measure* yaitu dipilih berdasarkan ukuran kinerja
6. *Intiatives* yaitu penyusunan rancangan kelengkapan strategis
7. *Automation* yaitu langkah awal dalam proses *balanced scorecard*

---

<sup>26</sup> David P. Norton. Robert S. Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 70.

8. *Casade* yaitu menerjemahkan strategi dari level tinggi ke level rendah
9. *Evaluation* yaitu memberikan hasil evaluasi untuk perbaikan yang berkesinambungan.<sup>27</sup>

## I. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok pesantren berasal dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Pondok berasal dari bahasa Arab *funduq* yang berarti tempat menginap atau asrama. Sedangkan pesantren berasal dari bahasa *Tamil*, dari kata santri, diimbuhi awalan *pe* dan akhiran *-an* yang berarti para penuntut ilmu.<sup>28</sup>

Menurut istilah Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>29</sup>

Menurut Abdurrahman Wahid pesantren adalah sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan disekitarnya. Dalam kompleks itu berdiri beberapa buah bangunan, rumah kediaman pengasuh, sebuah surau atau masjid, tempat pengajaran diberikan, dan asrama tempat tinggal para siswa pesantren.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Mar'a Elthaf Ilahiyah, "Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X di Surabaya" (Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya, 2016), 11-13.

<sup>28</sup> Mohaammad Daud Ali dan Habibah Daud, *Lembaga-lembaga Islam di Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 145.

<sup>29</sup> Zulhimma, "Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia", *Jurnal Darul Ilmi*, Vol. 1 No. 2 (2013), 166.

<sup>30</sup> Abdurrahman Wahid, *Pesantren sebagai Subkultur* (Jakarta:LP3ES, 2005), 40.

Pesantren adalah suatu bentuk lingkungan masyarakat yang unik dan memiliki tata nilai kehidupan yang positif yang mempunyai ciri khas tersendiri, sebagai lembaga pendidikan Islam. Pondok pesantren merupakan suatu komunitas sendiri, dimana kyai, ustadz dan santri dan pengurus pesantren hidup bersama dalam satu lingkungan yang berlandaskan nilai-nilai agama Islam lengkap dengan norma-norma dan kebiasaan-kebiasaannya tersendiri.

#### **J. Unsur-Unsur Pondok Pesantren**

Dalam sebuah pondok pesantren, terdapat lima elemen yang ada didalamnya yaitu kyai, pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab klasik.<sup>31</sup>

##### 1. Kyai

Kyai adalah tokoh sentral dalam satu pesantren, maju mundurnya pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai.

##### 2. Pondok atau asrama

Pondok merupakan tempat tinggal bersama antara kyai dengan para santri-santrinya. Di pondok seorang santri patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang diadakan, ada kegiatan pada waktu tertentu yang harus dilaksanakan oleh santri. Ada waktu belajar, sholat, makan, olahraga, syawir, tidur.

---

<sup>31</sup> M. Bachri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: Prasasti, 2002), 40.

### 3. Santri

Santri merupakan unsur pokok dari suatu pesantren, biasanya terdiri dari dua kelompok, yaitu:

- a. Santri mukim, ialah santri yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap di dalam pondok pesantren
- b. Santri kalong, yaitu santri-santri yang berasal dari daerah-daerah sekitar pesantren dan biasanya mereka tidak menetap dalam pesantren. Mereka pulang ke rumah masing-masing setiap selesai mengikuti pelajaran di pesantren.<sup>32</sup>

### 4. Masjid

Masjid merupakan sentral kegiatan muslimin baik dalam dimensi ukhrawi maupun duniawi dalam ajaran Islam, disamping berfungsi sebagai tempat melakukan sholat berjamaah setiap waktu sholat, masjid juga berfungsi sebagai tempat belajar mengajar. Biasanya waktu belajar mengajar dalam pesantren berkaitan dengan waktu sholat berjamaah, baik sebelum dan sesudahnya.

### 5. Pengajaran kitab-kitab Islam Klasik

Salah satu unsur didalam pesantren adalah adanya pengajaran kitab-kitab klasik. Kitab-kitab klasik yang lebih populer dengan sebutan kitab kuning. Kitab-kitab ini ditulis oleh ulama'-ulama' Islam zaman pertengahan. Kepintaran dan kemahiran seorang santri diukur dari

---

<sup>32</sup> Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 143.

kemampuannya membaca serta mensyarah (menjelaskan) isi kitab-kitab tersebut. Untuk tahu membaca sebuah kitab dengan benar, seorang santri dituntut untuk mahir dalam ilmu-ilmu seperti nahwu, sharaf, balaghah, ma'ani, bayan dan sebagainya.<sup>33</sup>

#### **K. Tujuan Pondok Pesantren**

Dalam pembentukan pondok pesantren tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun tujuan dibentuknya pondok pesantren adalah:

- a. Mencetak ulama' yang menguasai ilmu-ilmu agama
- b. Mendidik muslim yang dapat melaksanakan syari'at agama

Para santri yang telah menamatkan pelajarannya, walaupun tidak sampai ke tingkat ulama', setidaknya mereka harus mempunyai kemampuan melaksanakan syari'at agama secara nyata dalam rangka mengisi, membina dan mengembangkan suatu peradaban dalam perspektif islami.

- c. Mendidik agar objek memiliki ketrampilan dasar yang relevan dengan terbentuknya masyarakat beragama.<sup>34</sup>

Menurut Sudjoko Prasodjo jasa besar pesantren terhadap masyarakat desa, yaitu:

- a. Kegiatan tabligh kepada masyarakat yang dilakukan dalam kompleks pesantren
- b. Majelis ta'lim atau pengajian yang bersifat pendidikan kepada umum

---

<sup>33</sup> Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia* (Bandung: Citra Pustaka Media, 2001), 71.

<sup>34</sup> Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 183.

- c. Bimbingan hikmah berupa nasehat kyai kepada orang yang datang untuk diberi amalan-amalan yang apa yang harus dilakukan untuk mencapai suatu hajat, nasehat-nasehat agama dan sebagainya.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> M. Bachri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: Prasasti, 2002), 40.