

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tata Kelola

1. Pengertian Tata Kelola

Secara umum, tata kelola merupakan upaya sistematis dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, melalui prinsip-prinsip manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Dengan demikian tata kelola memiliki tujuan utama yaitu untuk melaksanakan manfaat, mengurangi terjadinya resiko, serta mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki⁸.

Begitupun visi-misi tersebut harus tentang perencanaan kedepannya. Tata kelola akan terwujud apabila memiliki prinsip yang membangkitkan kepercayaan seperti akuntabilitas, efektif, efisien, berorientasi, kekeluargaan, partisipasi, penegakan hukum dan transparansi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tata kelola adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara berstruktur dan sistematis dalam menyusun, merencanakan, menganalisis, dan menetapkan perencanaan agar mencapai tujuan yang ditetapkan.

Tata kelola akan berjalan dengan baik apabila memiliki wadah organisasi yang mendukung, meningkatkan inovasi serta adanya regulasi pendukung dari pemerintah. Tata kelola akan terlaksana dengan baik jika

⁸ Faiz Zamzami, & Ihdah Arifin Faiz, Mukhlis, *Audit Internal: Konsep dan Praktek*, (Yogyakarta: UGM Press, 2018), 2.

memiliki budaya organisasi yang kondusif, serta menetapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, dan dilaksanakan saling berkesinambungan satu sama lain, sehingga menghasilkan mitra kerjasama positif antara pemerintah, swasta, maupun masyarakat selaku pengguna pelayanan.

Terdapat lima fungsi utama dalam manajemen yaitu⁹:

- a. Perencanaan (*planning*) yaitu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/ periode tertentu serta tahapan/ langkah- langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Aktivitas perencanaan dilakukan untuk menetapkan sejumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan kemudian. Setiap pengelola dituntut terlebih dahulu agar mereka membuat rencana tentang aktivitas yang harus dilakukan. Perencanaan tersebut merupakan aktivitas untuk memilih dan menghubungkan fakta serta aktivitas membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktivitas yang direncanakan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif.
- c. Pengarahan (*directing*) yaitu suatu rangkaian kegiatan yang memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada

⁹ Siswanto. *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 34-35.

bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama. Agar organisasi selalu dinamis, direktur haruslah memberikan perintah dan saran kepada bawahan yang sudah ditempatkan pada posisi sesuai dengan kemampuannya. Perintah dan saran yang diberikan oleh direktur kepada bawahan tersebut harus jelas dan realistis. Karena kesamaan perintah dan saran yang diberikan oleh manajer kepada bawahan akan memberikan dampak negatif dalam pelaksanaannya, Salah satunya adalah bawahan ragu melaksanakan kerja sehingga penyelesaian pekerjaan akan mengalami keterlambatan.

- d. Pemasalahan (*motivating*) yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya. Direktur haruslah menyadari bahwa motivasi yang mendorong bawahan untuk mau bekerja dengan giat dan konsekuen berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lainnya. Perbedaan tersebut diakibatkan oleh adanya perbedaan motif, tujuan, dan kebutuhan dari masing-masing individu untuk bekerja, juga karena perbedaan waktu dan tempat.
- e. Pengendalian (*controlling*) yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan

rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan. Pengendalian pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada bawahan tidaklah dimaksudkan untuk mencari kesalahan bawahan semata-mata. Akan tetapi, hal itu dilakukan untuk membimbing bawahan agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, aktivitas pengendalian dimaksudkan untuk mencari penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan ke arah rencana yang telah ditetapkan. Aktivitas ini berarti bahwa dalam mengoperasikan fungsinya, direktur berusaha membimbing bawahan ke arah terrealisasinya tujuan organisasi.

2. **Konsep Tata Kelola**

Tata kelola dapat diartikan sebagai pemanfaatan sumber daya baik manusia atau sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Penentuan dimensi tata kelola utama yang mendasari penyampaian layanan pendekatan yang efektif dapat menjadi titik awal untuk mengatasi kelemahan yang ada dan meningkatkan kinerja pendidikan¹⁰. Banyak definisi mengenai tata kelola organisasi. Tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa tata kelola organisasi adalah cara untuk mengatur dan mengendalikan hubungan antara pihak manajemen (pengelola) dengan pihak yang berkepentingan (stakeholder) terhadap organisasi. Dalam pelaksanaannya, tata kelola berfungsi untuk mengatur proses, kebiasaan,

¹⁰.Fuadillah, D. (2016). Pengaruh Leverage, Ukuran Perusahaan, dan Kualitas Audit Terhadap Manajemen Laba (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Periode 2008-2013). *Jurnal Akunesa*, 4(3).

kebijakan, aturan, terkait lembaga yang mempengaruhi pengarahannya, pengelolaan, serta pengontrolan suatu institusi.

Pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi tidak terlepas dari pengorganisasian semua yang terlibat dalam lembaga tersebut baik sebagai lembaga pengelola maupun pengguna. Dalam tata kelola lembaga seperti lembaga pendidikan memerlukan keahlian khusus untuk mengatur semua pihak yang terlibat didalamnya. Tata kelola yang baik, dalam bahasa Inggris *Good Governance* adalah serangkaian proses yang berlaku untuk kedua organisasi sektor publik dan swasta untuk menentukan keputusan. Tata kelola pendidikan meliputi transparansi dan akuntabilitas, sistem pengendalian manajemen, sistem informasi manajemen, dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam pengelolaan sekolah, *Good Governance* lebih ditekankan pada proses belajar mengajar dengan harapan hasil belajar dapat meningkat¹¹. Namun, yang paling berpengaruh dalam tata kelola baik dalam struktur manajemen sekolah atau khususnya dalam penentuan pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan *good governance* akan membawa sekolah ke arah yang lebih kompetitif dan dapat dipastikan sekolah yang dipimpinnya akan lebih progresif ke arah yang lebih baik.

¹¹ Sonia Blandford, & Cyril Poster, Jonh Welton, *Restructuring: The Key to Effective School Management*, (London, Routledge,2005), 20.

3. Tujuan dan Prinsip Tata Kelola

Tujuan tata kelola pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan khususnya peningkatan mutu pembelajaran disamping akses pendidikan. Pendidikan yang bermutu sangat penting agar semua siswa dapat melaksanakan dan mencapai tujuan yang diinginkan, misalnya: siswa SMA dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi yang diinginkan dan lulusan siswa SMK dapat dan mampu bekerja diindustri atau menciptakan kerja sendiri.

Prinsip-prinsip *good governance* dalam UNDP dipaparkan bahwa karakteristik atau prinsip-prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan yang baik, adalah meliputi¹²:

- a. Partisipasi (*Participation*), setiap orang atau setiap warga masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan harus memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing. Partisipasi yang luas ini perlu dibangun dalam suatu tatanan kebebasan berserikat dan berpendapat, serta kebebasan untuk berpartisipasi secara konstruktif.

¹².Sedarmayanti, S. (2020). Membangun sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 7(2), 1-16.

- 
- b. Aturan Hukum (*Rule of Law*), kerangka aturan hukum dan perundang-undangan haruslah berkeadilan, ditegakkan, dan dipatuhi secara utuh (*impartially*), terutama aturan hukum tentang Hak-hak asasi manusia.
- c. Transparansi (*Transparency*), Transparansi harus dibangun dalam kerangka kebebasan aliran informasi. Berbagai proses, kelembagaan, dan informasi harus dapat diakses secara bebas oleh mereka yang membutuhkannya, dari informasinya harus dapat disediakan secara memadai dan mudah dimengerti, sehingga dapat digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi.
- d. Daya tanggap (*Responsiveness*), setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*)
- e. Berorientasi Konsensus (*Consensus Orientation*), pemerintahan yang baik (*good governance*) akan bertindak sebagai penengah (*mediator*) bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesepakatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan jika dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
- f. Berkeadilan (*Equity*), pemerintahan yang baik akan memberikan kesempatan yang sama baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.

- g. Efektivitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*), setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber-sumber yang tersedia.
- h. Akuntabilitas (*Accountability*), para pengambil keputusan (*decision makers*) dalam organisasi sector public (pemerintah), swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik (masyarakat umum), sebagaimana halnya kepada para pemilik (*stakeholders*). Pertanggungjawaban tersebut berbeda-beda, tergantung apakah jenis keputusan organisasi itu bersifat internal atau bersifat eksternal.
- i. Bervisi Strategis (*Strategic Vision*), para pemimpin dan masyarakat memiliki persepektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pembangunan manusia (*human development*). Bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut. Mereka juga memahami aspek-aspek histori, cultural, dan kompleksitas yang mendasari perspektif mereka;

Tata kelola dapat dikatakan berhasil jika diterapkan dengan baik bila prinsip tata kelola mendapatkan penguatan dalam manajemen organisasi atau dengan kata lain penerapan prinsip tata kelola berupa transparansi, partisipasi, akuntabilitas dan koordinasi sejalan penerapan fungsi manajemen sekolah yang terencana, tararah, terlaksana, terorganisir dan

terawasi untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Pengembangan tata kelola ini bersesuaian dengan teori keteraturan yang dikemukakan oleh Amerson (2014)¹³ bahwa keteraturan organisasi menjamin penerapan manajemen dan tata kelola yang baik. Ini juga diperkuat dengan teori manfaat dari Honextd (2009)¹⁴ bahwa organisasi memberikan manfaat sesuai dengan penerapan manajemen dan tata kelola yang baik. Ini menjadi dasar ilmiah untuk memahami perlunya sekolah untuk dikembangkan sesuai fungsi manajemen dan prinsip tata kelola yang baik untuk menjamin terwujudnya inovasi pembelajaran yang diharapkan.

B. Pengertian Furudul A'ainiyah

Furudul A'ainiyah asal katanya *al-fardu* dan *'ain*, *al-fardu* menurut bahasa ialah masdar dari *يفرضو- فرضا* yang disamakan dengan lafadz *اوجب* yang artinya kewajiban.¹⁵ Sedangkan menurut istilah perintah Allah SWT yang harus dikerjakan sesuai dengan permintaan secara pasti serta adil yang pasti pula. Sedangkan kata *'ain* ialah masdar dari lafadz *انا* yang mempunyai arti disamakan dengan *الانسان* yang berarti orang¹⁶. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *furudul a'ainiyah* ialah kewajiban atau sesuatu yang wajib dilakukan oleh seorang muslim sehingga menghasilkan suatu proses pembelajaran.

¹³ Amerson, Joyce, 2014. *Model of Teaching*, New Delhi, Prentice Hall. Inc.

¹⁴ Honextd, PD, 2009. *Strategies for Teachers*. Allyn and Bacon, Singapore.

¹⁵ Ahmad Warson Munawwir, 1997. "*Kamus Al-Munawwir (Arab- Indonesia)*", Surabaya: Pustaka progresif.

¹⁶Yaqin, M. A. (2017). *Penguatan Karakter Religius Berbasis Kegiatan Ekstrakurikuler Furudh Al 'Ainiyah pada Siswa SMP Nurul Jadid Paiton Probolinggo* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).

Furudul A'ainiyah merupakan sebuah program yang berbasis kearifan lokal di pesantren Nurul Jadid, yang mana kearifan lokal ialah suatu pandangan hidup dan ilmu pengetahuan dengan berbagai strategi kehidupan yang berbentuk wujud aktivitas yang telah dilakukan masyarakat lokal dalam mewujudkan berbagai macam permasalahan dalam pemenuhan kebutuhan mereka. Kearifan lokal sering disebut juga sebagai kebijakan setempat, kecerdasan setempat dan pengetahuan setempat, artinya, kearifan lokal ialah hasil pengalaman yang telah dilalui oleh masyarakat tertentu dan belum tentu juga dialami oleh masyarakat yang lain. Sehingga dengan ini *furudul a'ainiyah* merupakan program yang sudah lama diterapkan di pondok pesantren Nurul Jadid dan *furudul a'ainiyah* merupakan suatu program keagamaan yang telah menjadi ciri khas pondok pesantren itu sendiri, yang mana *furudul a'ainiyah* termasuk bagian dari Trilogi Santri yang dicetuskan oleh KH. Zaini Mun'im pendiri Pondok Pesantren Nurul Jadid.

Adapun Trilogi Santri meliputi: (1) Memperhatikan kewajiban-kewajiban *fardhu 'ain* (2) Mawas diri dan meninggalkan dosa-dosa besar (3) Berbuat baik kepada Allah dan juga sesama makhluknya. Adapun materi-materi terkait Program *furudul 'ainiyah* antara lain: ilmu aqidah, tauhid, akhlak, dimana materi-materi tersebut merupakan kegiatan bagi santri sesuai tingkatan kelasnya yang harus dikuasai baik dari hal pengetahuan dan implementasinya dalam kegiatan sehari-harinya¹⁷.

¹⁷. Shalihah, H., & Tohet, M. (2020). Implementasi Trilogi Santri Dalam Menumbuhkan Kesadaran Berbangsa Dan Bernegara Di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. *Inspiratif Pendidikan*, 9(2), 53-72.

C. Inovasi Tata Kelola Pembelajaran Berbasis *Furudul A'ainiyah*

Inovasi tata kelola pembelajaran merupakan suatu bentuk perubahan atau perkembangan dalam mewujudkan tujuan dari organisasi yang meliputi prinsip-prinsip manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi. Dalam perkembangan suatu lembaga pendidikan dapat dilakukan inovasi tata kelola pembelajaran berbasis *furudhul a'ainiyah*. Terdapat dua konsep yang sangat mendasar pada kegiatan *furudhul a'ainiyah*, diantaranya ialah teori dan terapan, dimana dua teori tersebut saling berkaitan dengan tercapainya tujuan dari pada kegiatan *furudhul a'ainiyah* itu sendiri. Tujuan yang ingin dicapai ialah agar santri tidak hanya mampu menguasai secara kognitif (teori) saja, melainkan santri mampu menguasai seperti halnya afektif dan psikomotorik (terapan), oleh karenanya pesantren telah mengimplementasikan program *furudhul a'ainiyah* guna memperkuat pemahaman *furudhul a'ainiyah* dan sangat erat untuk membangun pendidikan karakter terhadap santri.

Langkah yang harus di ambil dalam memberikan inovasi atau perubahan tentang tata kelola pembelajaran berbasis *furudul a'ainiyah* berupa perencanaan, perkembangan, pelaksanaan dan implemtasi dari inovasi yang ada atau yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.