

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian melalui pencocokan kesesuaian antara indikator teoretis lima fungsi manajemen dengan temuan empiris pada keempat lembaga PKPPS di Kabupaten Banjar, menggunakan kerangka POAC George R. Terry dan fungsi Evaluating Sondang P. Siagian, diperoleh simpulan sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*) PKPPS di Kabupaten Banjar

Fungsi perencanaan pada keempat lembaga PKPPS telah terlaksana melalui mekanisme rapat periodik, namun secara umum masih berorientasi pada aspek operasional jangka pendek. Dari tujuh indikator perencanaan yang dikaji, hanya PPS Syekh Muhammad Arsyad Al-Banjari yang mencapai lima indikator Terpenuhi, sementara ketiga lembaga lainnya tidak ada yang mencapai satu pun indikator yang terpenuhi sepenuhnya. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan di sebagian besar PKPPS masih berlangsung secara informal dan bergantung pada rutinitas yang berulang, bukan pada sistem yang terencana secara komprehensif.

Secara substantif, terdapat dua indikator yang secara konsisten tidak terpenuhi atau hanya terpenuhi sebagian di seluruh lembaga. Pertama, perumusan visi misi PKPPS secara mandiri, tertulis, dan terpajang di lingkungan unit tidak ditemukan di tiga dari empat lembaga; hanya PPS Syekh Arsyad yang memiliki visi misi tertulis meskipun masih bersifat kualitatif-normatif dan belum diturunkan ke

indikator kinerja terukur. Kedua, dokumentasi perencanaan berupa buku notulen rapat tidak tersedia secara konsisten di sebagian besar lembaga, kecuali di PPS Sullamut Taufiq yang menjadi satu-satunya lembaga yang menyimpan hasil rapat secara terbukukan. Ketiadaan kedua instrumen ini menjadikan perencanaan kehilangan basis akuntabilitas yang menjadi prasyarat perbaikan siklus berikutnya sesuai prinsip Terry.

2. Pengorganisasian (*Organizing*) PKPPS di Kabupaten Banjar

Fungsi pengorganisasian menampilkan variasi kapasitas yang paling signifikan di antara kelima fungsi manajerial. Dari lima indikator yang dikaji, PPS Syekh Muhammad Arsyad Al-Banjari mencatat tiga indikator Terpenuhi, sedangkan ketiga lembaga lainnya tidak ada yang mencapai satu pun indikator yang terpenuhi sepenuhnya. Kapasitas sumber daya manusia bervariasi sangat lebar, dari enam tutor di PPS Sullamut Taufiq hingga 26 tenaga di PP. Darussalam, namun kapasitas yang besar tidak selalu berbanding lurus dengan kualitas pengorganisasian. PP. Darussalam yang memiliki SDM terbanyak dan paling beragam kualifikasinya justru menghadapi paradoks manajerial paling menonjol karena penanggung jawab hampir tidak pernah hadir secara operasional sehingga seluruh beban manajerial harian tertumpu pada satu staf Tata Usaha, sebuah kondisi yang bertentangan dengan prinsip Siagian tentang kesatuan organisasi.

Temuan yang paling signifikan dan bersifat sistemik dalam fungsi pengorganisasian adalah ketiadaan deskripsi tugas tertulis di seluruh empat lembaga tanpa terkecuali. Indikator ini merupakan satu-satunya yang belum terpenuhi secara merata di semua situs penelitian, menjadikannya kesenjangan

struktural yang bukan persoalan individual lembaga melainkan mencerminkan kondisi kelembagaan PKPPS secara umum di Kabupaten Banjar. Selain itu, kejelasan struktur organisasi melalui pemajangan fisik hanya ditemukan di PPS Syekh Arsyad, sementara ketiga lembaga lain tidak memiliki dokumen tersebut dalam bentuk yang dapat diakses.

3. Pelaksanaan (*Actuating*) PKPPS di Kabupaten Banjar

Fungsi pelaksanaan merupakan fungsi yang paling merata terlaksana di keempat lembaga. Dari lima indikator, PPS Syekh Arsyad mencatat empat Terpenuhi, PP. Darussalam tiga Terpenuhi, sementara PP. Syaichona dan PPS Sullamut masing-masing dua Terpenuhi. Kegiatan belajar mengajar berlangsung konsisten sesuai jadwal dan ujian kesetaraan terselenggara di seluruh lembaga, meski dengan kualitas dan sarana yang sangat bervariasi. PP. Darussalam menjadi satu-satunya lembaga yang memiliki seluruh fasilitas esensial secara mandiri meliputi laboratorium komputer, laboratorium IPA, perpustakaan, proyektor, dan buku teks, sementara PPS Sullamut Taufiq sepenuhnya mengandalkan metode ceramah dan harus menumpang fasilitas lembaga lain untuk ujian daring.

Tantangan struktural yang konsisten di seluruh lembaga adalah rendahnya kehadiran santri pada pembelajaran reguler akibat tegangan antara jadwal kepesantrenan yang menjadi prioritas komunitas salafiyah dengan jadwal PKPPS. Selain itu, mekanisme pemberian motivasi dan pengarahan kepada tutor secara formal tidak ditemukan di satu pun lembaga penelitian. Fungsi kepemimpinan sebagai penggerak organisasi juga menjadi kelemahan nyata di dua lembaga, yaitu PP. Darussalam dan PPS Sullamut, di mana pimpinan tidak hadir secara operasional

sehingga pergerakan harian bertumpu pada individu-individu yang berada di luar jalur struktural formal.

4. Pengawasan (*Controlling*) PKPPS di Kabupaten Banjar

Fungsi pengawasan di keempat lembaga bersifat episodik dan terpusat pada momen ujian, belum berupa pendampingan teknis-manajerial yang berkelanjutan. Dari enam indikator pengawasan, PPS Syekh Arsyad dan PP. Darussalam masing-masing mencatat dua Terpenuhi, sementara PP. Syaichona dan PPS Sullamut hanya satu Terpenuhi dengan empat indikator Belum Terpenuhi di masing-masing lembaga. Perbedaan mendasar antara dua kelompok ini terletak pada mekanisme pengawasan internal: PPS Syekh Arsyad menjalankan supervisi kelas langsung dan pemantauan CCTV, sementara PP. Darussalam menerapkan evaluasi kehadiran dengan konsekuensi tegas berupa tidak diizinkan mengikuti ujian bagi santri yang sering absen, yang merupakan mekanisme tindakan korektif paling tegas di antara keempat lembaga. Kedua mekanisme ini tidak ditemukan di PP. Syaichona dan PPS Sullamut.

Secara lintas lembaga, pemutakhiran data EMIS per semester merupakan satu-satunya mekanisme pengawasan eksternal yang berlangsung konsisten di seluruh lembaga. Pengawasan Kemenag hanya hadir pada momen penyelenggaraan ANBK, TKA, dan Uji Kesetaraan, tanpa sosialisasi kurikulum maupun pelatihan profesional tutor yang bersifat reguler. Tidak ditemukan dokumen standar pengawasan internal yang dirumuskan secara mandiri, instrumen supervisi tertulis, maupun dokumentasi tindakan korektif di satu pun lembaga penelitian.

5. Penilaian (*Evaluating*) PKPPS di Kabupaten Banjar

Fungsi penilaian merupakan fungsi yang paling bervariasi kualitasnya di antara kelima fungsi manajerial. PPS Syekh Arsyad mencatat dua Terpenuhi dengan siklus evaluasi-perencanaan yang terbukti berkelanjutan, PP. Darussalam hanya satu Terpenuhi dengan empat indikator Belum Terpenuhi menjadikannya lembaga dengan penilaian paling lemah meski memiliki fasilitas dan SDM terbaik, serta PP. Syaichona dan PPS Sullamut masing-masing satu Terpenuhi dan tiga Terpenuhi Sebagian. Instrumen pengumpulan data penilaian bervariasi dari yang paling berlapis di PPS Syekh Arsyad yang menggunakan rapor, Uji Kesetaraan, ANBK, dan TKA, hingga yang paling terbatas di PPS Sullamut yang tidak mengikuti ANBK dan rapor baru diserahkan kepada santri setahun sekali.

Kesenjangan sistemik yang ditemukan pada fungsi penilaian adalah ketiadaan kriteria keberhasilan program yang terukur sejak tahap perencanaan di seluruh lembaga tanpa terkecuali, menjadikan indikator ini sebagai kesenjangan sistemik kedua bersama ketiadaan deskripsi tugas. Meski demikian, dua lembaga membuktikan bahwa penilaian kelembagaan dapat berfungsi substantif meski dokumentasi evaluasinya lemah: keputusan transformasi PP. Syaichona ke Muadalah dan keputusan terminasi PPS Sullamut pada 2027 merupakan tindak lanjut penilaian yang paling konkret dan berdampak strategis jangka panjang, selaras dengan pandangan Siagian bahwa penilaian adalah awal bagi proses manajerial yang lebih baik.

B. Saran

Berdasarkan simpulan di atas, disampaikan saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan penyelenggaraan PKPPS di Kabupaten Banjar.

1. Bagi Pengelola PKPPS

Seluruh lembaga PKPPS perlu segera memformalkan dokumen visi misi PKPPS secara tertulis dan menempelnya di lingkungan lembaga sebagai acuan kolektif. Buku notulen rapat perlu diadakan dan diisi secara konsisten sebagai memori kelembagaan yang menjadi basis evaluasi siklus berikutnya. Absensi tutor yang masih bersifat informal perlu distandarisasi menjadi instrumen tertulis terdokumentasikan.

2. Bagi Kementerian Agama Kabupaten Banjar

Pola pengawasan yang selama ini terpusat pada momen ujian perlu dikembangkan menjadi pendampingan teknis-manajerial yang berkelanjutan, mencakup pembinaan penyusunan dokumen kelembagaan, sosialisasi kurikulum secara berkala, dan pelatihan profesional tutor PKPPS. Ketiadaan arahan resmi mengenai buku teks yang harus digunakan, sebagaimana ditemukan di PP. Syaichona dan PP. Darussalam, perlu segera diatasi dengan penerbitan panduan teknis yang mudah diakses.

Kemenag juga perlu mengembangkan instrumen supervisi akademik yang mencakup evaluasi kualitas proses pembelajaran, kualifikasi tutor, dan ketersediaan sarana prasarana minimum, tidak hanya berfokus pada kepatuhan administratif EMIS dan pelaporan keuangan BOP. Pembinaan menjelang transformasi lembaga

PKPPS ke Muadalah perlu diprioritaskan sebagai bentuk tanggung jawab pembinaan pendidikan kesetaraan berbasis pesantren.

3. Bagi Peneliti Lanjutan

Penelitian ini terbatas pada empat lembaga PKPPS di Kabupaten Banjar dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian lanjutan perlu dilakukan dengan cakupan yang lebih luas meliputi seluruh PKPPS di Provinsi Kalimantan Selatan dengan pendekatan campuran (*mixed methods*) untuk menghasilkan pemetaan kualitas manajemen PKPPS yang lebih representatif. Penelitian yang secara khusus berfokus pada faktor-faktor determinan keberhasilan transformasi PKPPS menjadi Muadalah juga mendesak dilakukan, mengingat dua dari empat lembaga yang diteliti sedang dalam proses transformasi tersebut dan belum ada studi mendalam mengenai manajemen transisi tersebut.