

Manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra Dalam Meningkatkan Budaya Inklusif Di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor

Muhammad Efan Gunawan^{1*}, Misbakhudin Azka², Mahmum³

¹²³ Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Darunnajah, Jl. Argapura, RT/RW 02/03, Desa Argapura, Kecamatan Cigudeg, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, Kode Pos 16670

*Penulis Korespondensi: evangwn21@gmail.com, mazka@darunnajah.ac.id, mahmun@darunnajah.ac.id

Abstract. *This research was motivated by the importance of the management of the Male Students' Care Department in developing an inclusive culture at Darunnajah 2 Cipining Islamic Boarding School, Bogor. In this study, an inclusive culture is broadly understood as an effort to create an environment that accepts and respects differences in students' character, abilities, backgrounds, habits, and communication styles. This study aims to examine the management of the Male Students' Care Department in developing an inclusive culture and to identify its supporting and inhibiting factors. This research employed a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation. The results showed that the management of the Male Students' Care Department was implemented through four management functions: planning, organizing, actuating, and controlling. Planning was carried out by considering students' conditions and needs and involving the Director of Student Care, Dormitory Head, Room Supervisors, and OSDC. Organizing was implemented through a hierarchical division of duties and responsibilities. The implementation of an inclusive culture was carried out through joint activities, guidance, ta'lim, sports, duties, organizations, and extracurricular activities that encouraged students to interact, cooperate, and respect one another. Supervision was conducted through monitoring, coordination, evaluation, guidance, and the provision of sanctions and rewards. Supporting factors included cooperation among the student care staff, the roles of Room Supervisors and OSDC, continuous guidance, and joint activities. Meanwhile, the inhibiting factors included differences in character and background, certain peer groups, bullying, and communication barriers. Thus, the management of the Male Students' Care Department plays an important role in developing an inclusive culture through the planned and continuous management of students' daily lives in developing an inclusive culture in a structured and systematic manner.*

Keywords: *Management; Student Care Departmen; Inclusive Culture.*

Abstrak. Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam meningkatkan budaya inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor. Budaya inklusif dalam penelitian ini dipahami secara luas sebagai upaya menciptakan lingkungan yang mampu menerima dan menghargai perbedaan karakter, kemampuan, latar belakang, kebiasaan, serta cara berkomunikasi antar santri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam membangun budaya inklusif serta mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dilaksanakan melalui empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan santri serta melibatkan Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, Wali Kamar, dan OSDC. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab secara berjenjang. Pelaksanaan budaya inklusif dilakukan melalui kegiatan bersama, pembinaan, ta'lim, olahraga, piket, organisasi, dan ekstrakurikuler yang mendorong santri untuk berinteraksi, bekerja sama, dan saling menghargai. Pengawasan dilakukan melalui pemantauan, koordinasi, evaluasi, pembinaan, serta pemberian sanksi dan penghargaan. Faktor pendukung meliputi kerja sama antarunsur pengasuhan, peran Wali Kamar dan OSDC, pembinaan berkelanjutan, serta kegiatan bersama. Adapun faktor penghambat meliputi perbedaan karakter dan latar belakang, kelompok tertentu, bullying, serta hambatan komunikasi. Dengan

demikian, manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra memiliki peran penting dalam membangun budaya inklusif melalui pengelolaan kehidupan santri secara terencana dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Manajemen; Departemen Pengasuhan; Budaya Inklusif.*

1. LATAR BELAKANG

Pondok pesantren di Indonesia umumnya merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang memiliki sistem unik dan berbeda dari pendidikan lainnya. Kewajiban bagi santri untuk tinggal di pondok pesantren mengharuskan mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut, baik dalam hal ibadah, pengajian, maupun budaya pesantren, guna menciptakan suasana yang menyenangkan (Fitri, 2022).

Secara historis, pesantren telah menjadi inti pembelajaran yang menyampaikan pengetahuan agama serta berbagai dimensi kehidupan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Namun, di tengah masyarakat yang kian beragam, pesantren harus menghadapi tantangan untuk merancang pendidikan yang tidak sekadar menekankan pemahaman agama yang intens, tetapi juga mendorong sikap terbuka terhadap variasi, baik dalam hal kepercayaan, budaya, maupun ideologi. Oleh karena itu, gagasan pendidikan Islam yang berbasis inklusif di pesantren sangat penting untuk mencetak generasi yang tidak hanya mahir dalam ajaran agama, tetapi juga memiliki toleransi dan penghormatan terhadap pluralitas (Purnomo & Solikhah, 2021).

Sebagaimana firman Allah Swt. dalam QS. Al-Hujurat [49]: 13 (Kementerian Agama RI, 2019).

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: “Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sungguh, yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Maha teliti.” QS. Al-Hujurat : 13.

Ayat di ini memiliki relevansi yang kuat dengan konsep budaya inklusif di pesantren karena menegaskan bahwa Allah Swt. menciptakan manusia dalam berbagai suku dan bangsa agar saling mengenal, bukan saling membedakan atau mendiskriminasi. Kemuliaan seseorang di sisi Allah tidak ditentukan oleh asal daerah, suku, atau status

sosial, melainkan oleh ketakwaannya.

Meskipun pesantren pada dasarnya mengajarkan nilai-nilai persaudaraan, kebersamaan, dan penghargaan terhadap keberagaman sebagaimana konsep budaya inklusif, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai dinamika sosial yang berpotensi menghambat terwujudnya nilai-nilai tersebut secara optimal. Adanya kesalahpahaman dalam komunikasi, kecenderungan senioritas, konflik antar santri, maupun perilaku saling mengejek menunjukkan bahwa kondisi ideal budaya inklusif belum sepenuhnya terimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari santri.

Oleh karena itu, diperlukan departemen pengasuhan santri sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengelola kehidupan santri. Manajemen pengasuhan yang baik diharapkan mampu menumbuhkan budaya inklusif yang mendorong sikap saling menghargai, toleransi, kepedulian, dan kerja sama sehingga seluruh santri dapat hidup berdampingan secara harmonis dalam lingkungan pesantren (Musfah, 2025).

Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor merupakan salah satu pesantren modern yang memiliki jumlah santri putra yang besar dan berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Banyaknya jumlah santri yang tinggal bersama dalam satu lingkungan asrama tentu menimbulkan berbagai dinamika sosial. Perbedaan daerah asal, pola asuh keluarga, tingkat pemahaman agama, kemampuan beradaptasi, serta karakter individu dapat memengaruhi hubungan sosial antar santri. Departemen Pengasuhan Santri Putra memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan pesantren yang aman, nyaman, dan mendukung perkembangan seluruh santri.

Dalam penelitian ini, manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dipahami sebagai proses yang meliputi perencanaan program pembinaan santri, pengorganisasian sumber daya pengasuhan, pelaksanaan berbagai kegiatan pembinaan, serta pengawasan terhadap pelaksanaan program pembinaan. Keempat fungsi manajemen tersebut menjadi faktor penting dalam membangun budaya inklusif sehingga seluruh santri memperoleh kesempatan yang sama untuk berkembang, berpartisipasi, dan hidup berdampingan secara harmonis di lingkungan pesantren (Musfah, 2025). Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, pesantren dituntut untuk beradaptasi dengan dinamika sosial dan kebutuhan masyarakat. Pengasuhan santri yang sistematis dan inklusif tidak hanya berkaitan dengan bagaimana santri diajarkan, tetapi juga bagaimana mereka diperlakukan dalam lingkungan belajar (Arifin, 2021).

Hasil telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai pendidikan inklusif di pesantren umumnya berfokus pada aspek konseptual pendidikan Islam inklusif, strategi kepemimpinan kiai, pembentukan karakter santri, serta penerapan nilai-nilai moderasi beragama. Sementara itu, kajian yang membahas budaya inklusif dari perspektif manajemen organisasi, khususnya pada Departemen Pengasuhan Santri Putra sebagai unit yang bertanggung jawab terhadap pembinaan kehidupan santri, masih relatif terbatas. Padahal, keberhasilan membangun budaya inklusif tidak hanya ditentukan oleh nilai-nilai yang diajarkan, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program pengasuhan dilaksanakan secara sistematis. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan karena memfokuskan kajian pada manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam membangun budaya inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor (Idris, Haidar, Sidiq, & Fajarudin, 2024).

Berdasarkan uraian mengenai kondisi ideal, fenomena yang terjadi di lapangan, kesenjangan antara harapan dan kenyataan, serta hasil telaah terhadap penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa membangun budaya inklusif di lingkungan pesantren memerlukan pengelolaan yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Dalam hal ini, Departemen Pengasuhan Santri Putra memiliki peran strategis sebagai unit yang bertanggung jawab dalam membina kehidupan santri agar tercipta lingkungan yang menghargai keberagaman, menjunjung tinggi nilai persaudaraan, serta memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh santri. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam Membangun Budaya Inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor".

2. KAJIAN TEORITIS

A. Departemen Pengasuhan Santri

Departemen dalam suatu organisasi adalah unit atau bagian yang memiliki tugas dan tanggung jawab khusus dalam menjalankan fungsi-fungsi tertentu yang mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Setiap departemen biasanya memiliki struktur organisasi yang jelas dan dikelola oleh seorang kepala departemen yang bertanggung jawab atas kinerja dan koordinasi dalam departemen tersebut (Sutrisno, 2017).

Menurut Sari, pengasuhan adalah sebuah proses yang tidakhanya mengarahpada

pengasuhan fisik, tetapi juga mengembangkan potensi anak dalam aspek kognitif, emosional, sosial, serta moral. Proses ini merupakan interaksi dinamis yang terjadi antara orang tua, anak dan lingkungan sekitarnya (Sari, 2019). Menurut Sri Lestari, pengasuhan adalah beragam aktivitas yang bertujuan agar anak dapat berkembang secara optimal dan dapat bertahan hidup dengan baik. Dalam mengasuh terkandung makna menjaga, merawat dan mendidik (Lestari, 2016).

Menurut Mursalim, santri adalah individu yang menuntut ilmu di pesantren, khususnya yang berkaitan dengan ilmu agama Islam, serta mempraktikkan ajaran-ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. santri memiliki komitmen untuk belajar dan mengamalkan ajaran agama sebagai dasar hidupnya (Mursalim, 2019). Menurut Hidayat, santri merujuk pada seseorang yang mendalami ilmu agama Islam di pesantren, dengan fokus pada pengajaran agama secara langsung dari ulama atau kiai. Mereka tidak hanya menerima teori, tetapi juga dilatih untuk mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan mereka (Hidayat, 2020).

Departemen Pengasuhan Santri unit atau bagian dalam struktur organisasi pesantren yang memiliki tugas dan tanggung jawab khusus dalam mendampingi, membina dan mengarahkan santri dalam aspek perkembangan fisik, emosional, sosial, serta pembentukan karakter. Departemen ini menjalankan fungsi pengasuhan melalui interaksi yang intensif, pemberian perhatian, disiplin dan komunikasi yang efektif, agar santri dapat beradaptasi, tumbuh secara optimal dan menginternalisasi nilai-nilai keagamaan serta tradisi keilmuan Islam selama berada di lingkungan pesantren.

B. Budaya Inklusif

Secara harfiah budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi, atau sejumlah pola sikap, keyakinan, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat (Departemen Pendidikan Nasional, 2016). Sweeney dan McFarlin mengemukakan bahwa budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini (*"how we do things around here"*). Budaya memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu komunitas, kata *'here'* dalam pengertian di atas mengacu kepada suatu komunitas tertentu, baik itu berbentuk organisasi, perusahaan, atau masyarakat

(Sweeney, D., & McFarlin, 2002).

Pengertian Pendidikan inklusif Secara etimologis, istilah "inklusi" berasal dari bahasa Latin, yaitu "*includere*", yang artinya "memasukkan" atau "mencakup". Dalam konteks pendidikan atau sosial, inklusi merujuk pada proses atau keadaan memasukkan atau mengikutsertakan individu atau kelompok yang mungkin sebelumnya diabaikan, dikecualikan, atau dipisahkan dari lingkungan tertentu (Azwar, n.d.).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor pada bulan mei sampai bulan juli 2026. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Adapun metode yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*). Adapun sumber data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah Data primer berupa hasil wawancara dengan direktur departemen pengasuhan, kepala asrama putra dan beberapa santri putra. Adapun data sekunder berupa dokumen dokumen, buku, artikel, atau laporan. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Prosedur analisis data yang digunakan adalah metode Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles & Huberman, 2014). Peneliti melakukan validitas data agar dapat memperoleh data yang valid dengan cara perpanjangan waktu penelitian, ketekunan pengamatan, dan triangulasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam Membangun Budaya Inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat diketahui bahwa manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam membangun budaya inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor dilaksanakan melalui empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dalam proses pembinaan kehidupan santri.

Budaya inklusif yang dibangun oleh Departemen Pengasuhan Santri Putra tidak hanya berkaitan dengan penerimaan terhadap santri yang memiliki kebutuhan khusus,

tetapi lebih luas mencakup kemampuan santri untuk menerima dan menghargai perbedaan karakter, latar belakang, kemampuan, kebiasaan, serta cara berkomunikasi. Hal tersebut sesuai dengan fokus penelitian yang memandang budaya inklusif sebagai budaya yang memberikan ruang kepada seluruh santri untuk dapat berpartisipasi, berinteraksi, dan berkembang tanpa adanya perlakuan diskriminatif.

Perencanaan (Planning)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan Departemen Pengasuhan Santri Putra dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan dan kondisi santri. Program yang dirancang tidak hanya berorientasi pada kedisiplinan, tetapi juga diarahkan pada pembentukan karakter, kebersamaan, kemampuan beradaptasi, dan sikap saling menghargai. Dalam proses tersebut, Departemen Pengasuhan melibatkan Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, pengurus OSDC.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan pengasuhan telah dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi nyata yang dihadapi santri dalam kehidupan pesantren. Hal ini terlihat dari upaya pihak pengasuhan dalam mengidentifikasi karakter dan kebutuhan santri melalui pengamatan terhadap kehidupan sehari-hari, interaksi antar-santri, kegiatan asrama, dan keterlibatan santri dalam berbagai kegiatan.

Dalam teori manajemen yang digunakan dalam penelitian ini, perencanaan merupakan tahap awal yang digunakan untuk menentukan tujuan dan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan yang dilakukan Departemen Pengasuhan Santri Putra dapat dikatakan telah sesuai dengan fungsi planning karena sebelum kegiatan dilaksanakan, pihak pengasuhan terlebih dahulu menentukan arah kegiatan dan mempertimbangkan kondisi santri.

Perencanaan tersebut juga menunjukkan adanya upaya untuk mengintegrasikan nilai inklusif ke dalam program pengasuhan. Kegiatan seperti ta'lim, olahraga, piket, organisasi, dan ekstrakurikuler dirancang agar dapat diikuti oleh santri serta menjadi ruang untuk membangun interaksi dan kerja sama. Dengan adanya kegiatan bersama tersebut, perbedaan antar-santri tidak dipandang sebagai alasan untuk memisahkan mereka, tetapi menjadi bagian dari proses pembelajaran sosial.

Hal ini sejalan dengan konsep inklusif yang terdapat dalam kajian teori bahwa inklusi menekankan penerimaan, penghargaan terhadap keberagaman, kesempatan yang sama (Idris et al., 2024), serta keterlibatan seluruh individu dalam lingkungan pendidikan.

Dengan demikian, perencanaan Departemen Pengasuhan Santri Putra tidak hanya berfungsi untuk mengatur kegiatan, tetapi juga menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan yang mampu menerima keberagaman santri.

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan penulis bahwa manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam membangun budaya inklusif pada tahap perencanaan dilakukan dengan memperhatikan kondisi dan kebutuhan santri sebelum menentukan program pengasuhan. Dalam prosesnya, Departemen Pengasuhan melibatkan Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, dan pengurus OSDC dalam merencanakan berbagai kegiatan yang bertujuan tidak hanya untuk membentuk kedisiplinan, tetapi juga karakter, kebersamaan, kemampuan beradaptasi, dan sikap saling menghargai. Dengan demikian, perencanaan sebagai bagian dari manajemen menjadi langkah awal Departemen Pengasuhan dalam mengarahkan program dan kegiatan agar dapat melibatkan seluruh santri serta mendukung terciptanya budaya inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining.

Pengorganisasian (Organizing)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengorganisasian Departemen Pengasuhan Santri Putra dilakukan secara berjenjang melalui Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, wali kamar, dan pengurus OSDC. Setiap pihak memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda dalam mendukung pembinaan santri. Direktur Pengasuhan berperan dalam mengkoordinasikan program secara keseluruhan, Kepala Asrama mengatur pelaksanaan di lingkungan asrama, wali kamar memberikan pendampingan secara langsung, sedangkan OSDC membantu menggerakkan kegiatan santri.

Pengorganisasian tersebut menunjukkan bahwa Departemen Pengasuhan Santri Putra telah memiliki pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Pembagian tersebut penting karena jumlah santri yang besar menyebabkan proses pengasuhan tidak dapat dilakukan hanya oleh satu pihak. Oleh sebab itu, diperlukan struktur kerja yang memungkinkan proses pembinaan berlangsung dari tingkat pengambil kebijakan sampai pada pendampingan langsung di kamar dan lingkungan asrama.

Dalam teori manajemen, pengorganisasian merupakan proses mengatur sumber daya dan membagi tugas, wewenang, serta tanggung jawab agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif (Rifa'i, 2019). Berdasarkan temuan penelitian, pembagian tugas yang dilakukan oleh Departemen Pengasuhan telah menunjukkan penerapan fungsi organizing karena terdapat pembagian tanggung jawab sesuai dengan posisi masing-

masing. Pengorganisasian tersebut juga memiliki kaitan langsung dengan pembangunan budaya inklusif. Wali kamar dan pengurus OSDC yang berada lebih dekat dengan santri dapat membantu mengawasi interaksi sehari-hari, memberikan arahan, serta membantu menyelesaikan permasalahan yang muncul. Namun, hasil wawancara dengan santri juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya masih terdapat kondisi tertentu ketika pengurus lebih memperhatikan kelompok atau divisi tertentu. Hal tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi sudah terbentuk, tetapi pelaksanaan prinsip keadilan dan pemerataan perhatian masih perlu diperkuat.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan penulis bahwa manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra pada tahap pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab secara berjenjang, mulai dari Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, wali kamar, hingga pengurus OSDC. Pembagian tugas tersebut memudahkan proses pengasuhan karena setiap pihak memiliki peran masing-masing dalam membina dan mendampingi santri. Dengan adanya struktur dan pembagian tugas yang jelas, manajemen pengasuhan dapat berjalan lebih terarah dan mendukung proses pembinaan santri dalam kehidupan sehari-hari. Namun, dalam pelaksanaannya masih diperlukan peningkatan dalam pemerataan perhatian, koordinasi, dan pengawasan agar seluruh santri mendapatkan perlakuan dan perhatian yang sama. Dengan demikian, pengorganisasian sebagai bagian dari fungsi manajemen memiliki peran penting dalam mengatur kerja sama dan pembagian tugas antarunsur pengasuhan sehingga dapat mendukung terbangunnya budaya inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining.

Pelaksanaan (Actuating)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pengasuhan dilakukan melalui pembiasaan, pembinaan, kegiatan bersama, kegiatan keagamaan, olahraga, piket, organisasi, ekstrakurikuler, serta interaksi antar-santri. Kegiatan tersebut menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari santri sehingga nilai budaya inklusif tidak hanya disampaikan secara teoritis, tetapi dipraktikkan melalui aktivitas bersama.

Pelaksanaan kegiatan sehari-hari seperti ta'lim, sekolah, olahraga, belajar bersama, piket gerbang, bulis, serta piket kelas dan kamar memberikan kesempatan kepada seluruh santri untuk menjalankan tanggung jawab bersama. Dalam konteks budaya inklusif, kegiatan tersebut memiliki nilai penting karena santri dibiasakan untuk berinteraksi dengan teman yang memiliki karakter dan kemampuan berbeda.

Menurut teori manajemen, *actuating* merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan proses menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Fungsi tersebut mencakup pengarahan, komunikasi, motivasi, dan pembinaan. Berdasarkan temuan penelitian, Departemen Pengasuhan telah menerapkan fungsi tersebut melalui pengarahan dan pembinaan secara berkelanjutan kepada santri.

Temuan dari santri juga memperkuat hal tersebut. Muhammad Rizieq Aziz menyampaikan bahwa kegiatan pesantren memberikan kesempatan bagi santri untuk mengembangkan karakter dan kemampuan serta membantu proses adaptasi (Muhammad Rizieq Aziz, Komunikasi Pribadi, 7 Agustus 2026). Aji Wibowo menyampaikan bahwa kegiatan bersama membuat santri lebih sering berinteraksi dengan teman yang berbeda (Aji Wibowo, Komunikasi Pribadi, 7 Agustus 2026). Sementara itu, Haris Muhasibi menjelaskan bahwa kegiatan bersama membiasakan santri untuk bekerja sama dan berkomunikasi dengan teman yang berbeda karakter (Haris Muhasibi, Komunikasi Pribadi, 7 Agustus 2026).

Pelaksanaan tersebut sesuai dengan konsep budaya yang terdapat dalam kajian teori, yaitu budaya sebagai pola perilaku yang menjadi kebiasaan dalam suatu komunitas. Dengan demikian, ketika santri secara terus-menerus dibiasakan untuk bekerja sama, menghargai teman, menjalankan tanggung jawab bersama, dan berinteraksi dengan santri yang berbeda karakter, maka nilai tersebut berpotensi berkembang menjadi budaya dalam kehidupan asrama.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan penulis bahwa manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra pada tahap pelaksanaan dilakukan melalui berbagai kegiatan dan pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari santri, seperti kegiatan keagamaan, olahraga, piket, organisasi, ekstrakurikuler, serta kegiatan bersama lainnya. Melalui kegiatan tersebut, Departemen Pengasuhan menjalankan fungsi manajemen dengan memberikan arahan, pembinaan, dan pendampingan kepada santri agar program yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan. Pelaksanaan program tersebut tidak hanya bertujuan untuk membentuk kedisiplinan dan karakter santri, tetapi juga menjadi sarana untuk membiasakan santri berinteraksi, bekerja sama, dan saling menghargai meskipun memiliki karakter, kemampuan, dan latar belakang yang berbeda. Dengan demikian, pelaksanaan sebagai bagian dari manajemen menjadi proses penting dalam

menerapkan nilai-nilai inklusif secara nyata melalui kehidupan dan aktivitas sehari-hari santri di Pesantren Darunnajah 2 Cipining.

Pengawasan (Controlling)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dilakukan melalui koordinasi secara berjenjang antara Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, wali kamar, dan OSDC. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui perkembangan kehidupan santri, pelaksanaan kegiatan, serta berbagai permasalahan yang muncul. Selain pengawasan langsung, dilakukan pula evaluasi rutin setiap pekan dan evaluasi insidental apabila terdapat permasalahan yang membutuhkan penanganan segera.

Pengawasan tersebut menunjukkan bahwa Departemen Pengasuhan tidak hanya menjalankan program, tetapi juga melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program. Hal tersebut penting karena keberhasilan budaya inklusif tidak dapat diketahui hanya dari perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, tetapi perlu dilihat dari perilaku dan interaksi santri dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam teori manajemen, pengendalian merupakan proses memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian juga meliputi proses pemantauan, evaluasi, dan tindakan perbaikan. Berdasarkan temuan penelitian, fungsi controlling telah dilakukan melalui pengawasan langsung, koordinasi, evaluasi, pembinaan, dan pemberian sanksi sesuai dengan tingkat pelanggaran (Wardhana, 2024).

Dalam kaitannya dengan budaya inklusif, pengawasan memiliki peran penting untuk mencegah terjadinya perlakuan diskriminatif, bullying, dan perilaku lain yang dapat mengganggu hubungan antar-santri. Pengurus OSDC juga diberikan arahan agar memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh santri. Apabila terjadi pelanggaran, dilakukan pembinaan dan pemberian sanksi sesuai tingkat pelanggaran, sedangkan santri yang menunjukkan prestasi diberikan penghargaan.

Dengan demikian, pengawasan Departemen Pengasuhan Santri Putra tidak hanya berfungsi untuk menjaga kedisiplinan, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme untuk menjaga agar nilai-nilai budaya inklusif tetap diterapkan. Pengawasan yang dilakukan secara berjenjang memungkinkan permasalahan yang muncul di tingkat kamar atau asrama dapat disampaikan kepada pihak yang memiliki kewenangan untuk melakukan penanganan.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan penulis bahwa manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra pada tahap pengawasan dilakukan melalui koordinasi dan pengawasan secara berjenjang antara Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, wali kamar, dan pengurus OSDK. Pengawasan dilakukan dengan memantau kehidupan santri, pelaksanaan kegiatan, serta berbagai permasalahan yang muncul, kemudian dilanjutkan melalui evaluasi rutin maupun evaluasi insidental apabila diperlukan. Dalam pelaksanaannya, pengawasan tidak hanya bertujuan untuk menjaga kedisiplinan, tetapi juga untuk memastikan bahwa pembinaan dan program pengasuhan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan tersebut, berbagai permasalahan seperti bullying, perlakuan yang tidak adil, dan konflik antar-santri dapat diketahui dan ditindaklanjuti. Dengan demikian, pengawasan sebagai bagian dari manajemen memiliki peran penting dalam menjaga pelaksanaan program pengasuhan serta memastikan nilai saling menghargai, keadilan, kerja sama, dan penerimaan terhadap perbedaan tetap diterapkan dalam kehidupan sehari-hari santri di Pesantren Darunnajah 2 Cipining.

B. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Departemen Pengasuhan dalam Membangun Budaya Inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor

Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor yang mendukung Departemen Pengasuhan Santri Putra dalam membangun budaya inklusif, yaitu kerja sama antar-unsur pengasuhan, peran wali kamar dan OSDK, pembinaan yang berkelanjutan, serta kegiatan bersama yang mendorong interaksi dan kebersamaan antar-santri. Faktor pertama adalah kerja sama antar-unsur pengasuhan. Direktur Pengasuhan menjelaskan bahwa budaya inklusif tidak dapat dibangun hanya melalui kebijakan direktur, tetapi membutuhkan keterlibatan Kepala Asrama, wali kamar, OSDK, dan santri. Hal ini menunjukkan bahwa pembangunan budaya inklusif merupakan tanggung jawab bersama.

Faktor kedua adalah keberadaan sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam pembinaan. Wali kamar memiliki posisi yang dekat dengan santri sehingga dapat mengetahui kondisi santri dalam kehidupan sehari-hari. Demikian pula OSDK berperan dalam membantu pelaksanaan berbagai kegiatan dan menjaga ketertiban lingkungan asrama. Faktor ketiga adalah adanya kegiatan bersama. Kegiatan yang dilakukan secara

bersama-sama memberikan ruang kepada santri untuk berinteraksi dengan teman yang memiliki karakter dan latar belakang berbeda. Melalui interaksi tersebut, santri memperoleh pengalaman langsung dalam bekerja sama, berkomunikasi, dan menyelesaikan berbagai perbedaan.

Faktor keempat adalah pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat karena membutuhkan proses pembiasaan. Oleh karena itu, pengarahan dan pembinaan yang dilakukan secara terus-menerus menjadi faktor penting dalam menanamkan nilai saling menghargai dan menerima perbedaan.

Dengan demikian, faktor pendukung utama dalam pembangunan budaya inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining adalah adanya sistem pengasuhan yang melibatkan banyak pihak serta lingkungan kegiatan yang memungkinkan santri berinteraksi secara langsung. Faktor tersebut memperkuat proses internalisasi nilai kebersamaan dan penghargaan terhadap perbedaan.

Faktor Penghambat

Selain faktor pendukung, hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam membangun budaya inklusif. Hambatan tersebut meliputi keberagaman karakter dan latar belakang santri, adanya kelompok tertentu, perilaku bullying, serta hambatan komunikasi antar-santri.

Faktor pertama adalah keberagaman karakter dan latar belakang santri. Setiap santri memiliki kebiasaan, kemampuan, karakter, dan cara berkomunikasi yang berbeda. Perbedaan tersebut pada satu sisi menjadi kekayaan dalam kehidupan pesantren, tetapi pada sisi lain dapat menimbulkan kesalahpahaman apabila tidak disertai kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan.

Faktor kedua adalah munculnya kelompok-kelompok tertentu. Berdasarkan keterangan santri, masih terdapat pandangan terhadap kemampuan, keahlian, maupun kelompok tertentu. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan jarak sosial antar-santri dan mengurangi kesempatan untuk berinteraksi secara terbuka.

Faktor ketiga adalah bullying. Hasil wawancara menunjukkan bahwa bullying, baik secara verbal maupun fisik, masih menjadi salah satu permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian dalam proses pembinaan. Keberadaan bullying menunjukkan

bahwa nilai saling menghargai belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten oleh seluruh santri. Oleh sebab itu, pengawasan dan pembinaan menjadi bagian penting dalam mengatasi masalah tersebut.

Faktor keempat adalah hambatan komunikasi. Perbedaan cara berkomunikasi dan bergaul dapat menyebabkan terjadinya kesalahpahaman. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa membangun budaya inklusif tidak hanya membutuhkan aturan, tetapi juga kemampuan santri untuk berkomunikasi secara baik dengan orang lain.

Jika dikaitkan dengan teori budaya inklusif, hambatan tersebut menunjukkan adanya jarak antara kondisi ideal budaya inklusif dengan kondisi aktual di lingkungan pesantren. Budaya inklusif menuntut adanya penerimaan, partisipasi, kesetaraan, dan penghargaan terhadap keberagaman. Ketika masih terdapat bullying, kelompok tertentu, atau kesalahpahaman komunikasi, maka proses membangun budaya inklusif masih memerlukan pembinaan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, Departemen Pengasuhan Santri Putra perlu mempertahankan sistem pembinaan yang telah berjalan sekaligus memperkuat upaya pencegahan terhadap bullying, meningkatkan komunikasi antar-santri, serta memastikan bahwa pengurus memberikan perhatian secara adil kepada seluruh santri. Upaya tersebut penting agar keberagaman yang terdapat di lingkungan pesantren dapat menjadi sumber pembelajaran sosial dan kebersamaan, bukan menjadi penyebab terjadinya diskriminasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Departemen Pengasuhan Santri Putra memiliki peran strategis dalam membangun budaya inklusif di Pesantren Darunnajah 2 Cipining Bogor. Peran tersebut diwujudkan melalui pengelolaan program, pembagian tugas, pembinaan kehidupan sehari-hari, serta pengawasan dan evaluasi. Budaya inklusif kemudian tampak dalam adanya kesempatan bagi santri untuk berinteraksi, bekerja sama, mengikuti kegiatan, dan belajar menerima perbedaan.

Namun demikian, budaya inklusif yang terbentuk masih merupakan proses yang terus berkembang. Hal ini terlihat dari masih adanya hambatan berupa perbedaan karakter, kelompok tertentu, bullying, dan komunikasi. Oleh karena itu, pembangunan budaya inklusif perlu dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan melalui penguatan manajemen pengasuhan pada setiap fungsi planning, organizing, actuating, dan controlling.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Manajemen Departemen Pengasuhan Santri Putra telah dilaksanakan melalui empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi, karakter, kemampuan, dan latar belakang santri serta melibatkan Direktur Pengasuhan, Kepala Asrama, Wali Kamar, dan OSDC. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab secara berjenjang. Pelaksanaan dilakukan melalui berbagai kegiatan bersama, pembiasaan, pembinaan, olahraga, ta'lim, piket, organisasi, dan ekstrakurikuler yang mendorong santri untuk berinteraksi, bekerja sama, dan saling menghargai. Sementara itu, pengawasan dilakukan melalui pemantauan, koordinasi, evaluasi, pembinaan, serta pemberian sanksi dan penghargaan. Faktor pendukung dalam membangun budaya inklusif meliputi kerja sama antarunsur pengasuhan, peran Wali Kamar dan OSDC, pembinaan yang berkelanjutan, serta kegiatan bersama yang memberikan kesempatan kepada santri untuk berinteraksi dan bekerja sama. Adapun faktor penghambatnya meliputi perbedaan karakter dan latar belakang santri, adanya kelompok tertentu, perilaku bullying, serta hambatan komunikasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Departemen Pengasuhan Santri Putra memiliki peran penting dalam membangun budaya inklusif melalui pengelolaan program, pembagian tugas, pembinaan kehidupan sehari-hari, serta pengawasan dan evaluasi. Namun, budaya inklusif masih memerlukan proses yang berkelanjutan karena masih terdapat beberapa hambatan dalam kehidupan santri.

DAFTAR REFERENSI

- Arifin, Z. (2021). Pengaruh Manajemen Pendidikan Terhadap Prestasi Belajar Santri. *Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2).
- Azwar, I. (n.d.). *Pendidikan Inklusif: Menuju Kesetaraan dalam Pembelajaran* (1st ed.). Majalengka: Edupedia Publisher.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (5th ed.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fitri, R. (2022). Pesantren di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter. *Jurnal Al Urwatul Wustho*, 2(1), 42–54.
- Hidayat, A. (2020). Santri dan Peranannya dalam Membangun Karakter Bangsa. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Islam*, 16(2).
- Idris, Haidar, Sidiq, M. A. H., & Fajarudin, A. A. (2024). Konsep Pendidikan Inklusif

- dalam Al-Qur'an: Analisis Multidimensional terhadap Implementasi Keragaman dan Kesetaraan di Pesantren. *Moderasi: Journal of Islamic Studies*, 4(2).
- Kementerian Agama RI. (2019). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
- Lestari, S. (2016). Pengasuhan Anak Usia Dini Pada Keluarga Dayak Desa di Rumah Betang Ensaed Panjang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Mursalim. (2019). Peran Santri dalam Pendidikan Islam di Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1).
- Musfah, J. (2025). *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik* (2nd ed.). Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Purnomo, & Solikhah, P. I. (2021). Konsep Dasar Pendidikan Islam Inklusif: Studi Tentang Inklusivitas Islam Sebagai Pijakan Pengembangan Pendidikan Islam Inklusif. *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 7(2).
- Rifa'i, M. (2019). *Manajemen Organisasi Pendidikan*. Jawa Timur: CV Humanis.
- Sari, D. (2019). Pengasuhan Anak dalam Perspektif Pendidikan Keluarga. *Jurnal Pendidikan Anak*, 4(2), 58.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sweeney, D., P., & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational Behavior Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill.
- Wardhana, A. (2024). *Management (Planning, Organizing, Leading, Coordinating, Controlling) Edisi Indonesia*. Penerbit Eureka Media Aksara.