**GAYA KEPEMIMPINAN *MUDIR* DALAM INOVASI PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN DARUL HIJRAH**

**Ahmad Salabi[[1]](#footnote-1)\***

**Abstrak**

Penelitian ini mendeskripsikan gaya kepemimpinan *mudir* dan apasaja perannya dalam pelaksanaan inovasi pendidikan di Pondok Pesantren Darul Hijrah. Adanya program-program unggulan yang selalu diupayakan kualitasnya merupakan salah satu wujud keseriusan Pondok Pesantren Darul Hijrah menjadi pondok modern yang unggul seperti adanya kelas yang berstandar Internasional pada jenjang Sekolah Menengah Atas. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif, penelitian difokuskan pada masalah-masalah yang berkaitan dengan peran seorang mudir pada perubahan dan perkembangan pendidikan di Pondok Pesantren Darul Hijrah. Pendekatan kualitatif historis digunakan untuk memahami perubahan dan perkembangan pendidikan dari pertama kali hingga sekarang. Sementara pendekatan kualitatif fenomenologis digunakan untuk memahami gaya kepemimpinan dan peran *mudir* dalam melakukan inovasi pendidikan di Pondok Pesantren Darul Hijrah.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan, Mudir, Inovasi, Pondok Pesantren*

1. **Pendahuluan**

Lembaga Pendidikan Islam dalam kehidupan manusia Indonesia merupakan fenomena budaya yang telah berusia satu abad lebih. Bahkan bukan suatu hal yang berlebihan, lembaga Pendidikan Islam telah menjadi salah satu wujud identitas budaya Indonesia yang dengan sendirinya menjalani proses sosialisasi yang relatif insentif. Indikasinya adalah kenyataan bahwa wujud identitas budaya ini telah diakui dan diterima kehadirannya, secara berangsur namun pasti, ia telah memasuki arus utama pembangunan bangsa menjelang globalisasi.

Salah satu lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang sudah ada sejak sekitar abad ke-13 masehi adalah pesantren. Menurut Mastuhu lembaga pesantren adalah pendalaman ilmu agama Islam yang ditekankan pada moral dalam implementasi kehidupan sehari-hari dan hidup bermasyarakat.[[2]](#footnote-2) Sedangkan menurut Abdullah, dunia pesantren disamping sebagai pengembangan ilmu pengetahuan, pesantren juga sebagai pusat persemaian, pengamalan ilmu-ilmu keislaman.[[3]](#footnote-3)

Dalam perkembangannya, pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang subur di daerah pedesaan atau di daerah terpencil. Belakangan pada dekade tahun 1980-an, pesantren sudah berkembang pesat bukan saja di daerah yang dikategorikan pedesaan melainkan juga tumbuh dan berkembang di daerah perkotaan. Dalam kaitan ini pesantren telah terbukti mampu hidup menyatu dengan masyarakat sekitarnya, dan bahkan menjadi rujukan bagi masyarakat sekitarnya terutama dalam bidang moral.[[4]](#footnote-4)

Mencermati perkembangan pesantren, model pendidikan pesantren bukan saja mampu mempertahankan eksistensinya tetapi mampu pula memberikan kontribusi yang besar bagi kemajuan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan spesifikasinya yakni ilmu pengetahuan agama. Satu hal yang tidak kalah pentingnya, lembaga pendidikan pesantren dipandang sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang memiliki moralitas tinggi baik dalam kehidupan individual maupun kolektivitas warga pesantren, dan bahkan nilai moralitas ini menyebar pula ke tengah-tengah masyarakat khususnya komunitas di sekitar pesantren.[[5]](#footnote-5)

Kemampuan pesantren memper-tahankan eksistensinya ini tidak terlepas dari sistem kepesantrenan. Sistem kepesantrenan adalah sistem asrama sebagai tempat tinggal santri, adanya kiyai atau tuan guru yang merupakan figur sentral yang menetap dan tinggal di lingkungan pesantren dan terjadinya transmisi nilai-nilai keagamaan yang secara langsung atau tidak langsung, disebarkan melalui pribadi kyai atau tuan guru kepada santrinya. Kondisi ini dilengkapi dengan masjid disamping tetap diajarkannya kitab-kitab Islam klasik kepada santri-santrinya.

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam dalam perjalanannya mengalami transisi yang cukup panjang dengan realitas di lapangan. Transisi perubahan yang disebabkan fenomena yang ada, yaitu pendudukan kolonial Belanda yang mendiskreditkan lembaga pendidikan Islam. Realitas ini memunculkan pemikiran dari kaum modernis Islam, bahwa lembaga pendidikan Islam termasuk pesantren harus dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang ada, memasukkan ilmu-ilmu umum di dalamnya.

Perkembangannya pembaharuan pendidikan Islam secara formal dirintis oleh Mukti Ali, ketika menjabat sebagai Menteri Agama RI (1971-1978) dengan terobosan Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri, yang mewajibkan pemberdayaan mata pelajaran umum sebanyak 70% dan agama 30% bagi Madrasah Diniyah sebagai langkah awal untuk pembaharuan pendi-dikan, dengan sebuah penafsiran lain bahwa untuk pembaharuan dalam lembaga Pendidikan Islam haruslah ada keseim-bangan antara materi pelajaran dan materi pelajaran yang umum. Pembaharuan tersebut untuk meningkatkan kualitas pendidikan, menciptakan suatu iklim belajar mengajar yang tepat sebagaimana layaknya lembaga pendidikan modern.[[6]](#footnote-6)

Upaya-upaya yang dilakukan untuk menunjang hal tersebut yang harus dilaksanakan oleh lembaga Pendidikan Islam dalam melakukan berbagai inovasi seperti: (1) kegiatan belajar mengajar; (2) manajemen pendidikan yang efektif dan efisien; (3) buku dan sarana belajar yang memadai dan selalu dalam kondisi yang siap pakai; (4) fisik dan penampilan sekolah yang baik; dan (5) partisipasi aktif masyarakat.[[7]](#footnote-7) Dalam rangka menelaah kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam tentu tidak terlepas dari usaha-usaha dalam bidang pendidikan atau melaksanakan inovasi dalam rangka memperbaharui sistem pendidikan yang ada. Inovasi pendidikan yang dimaksudkan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk pengembangan dan perubahan sistem pendidikan yang lebih baik dan berdayaguna dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Menyadari dalam dinamika dan peradaban global ini pesantren mengalami tantangan yang sangat berat, yakni masyarakat mulai terpengaruh dengan pandangan positivisme, materialisme, dan kapitalisme sehingga segala sesuatu yang tidak memberi manfaat, keuntungan, dan peluang akan ditinggalkan. Ada beberapa kelemahan sistem pendidikan pada lembaga pendidikan Islam termasuk pesantren yaitu: (1) mementingkan materi daripada meto-dologi; (2) mementingkan memori di atas analisis dan dialogis; (3) mementingkan pikiran vertikal di atas literal; (4) mementingkan penguatan pada otak kiri di atas otak kanan; (5) materi pelajaran agama yang diberikan masih relatif tradisional, dan belum menyentuh aspek rasional; dan (6) penekanan yang berlebihan pada ilmu sebagai produk final, bukan pada proses metodologinya.[[8]](#footnote-8)

Pandangan ini dapat dilihat di hampir di seluruh Kalimantan Selatan, pesantren-pesantren yang ada sebagian besar tidak mampu memberikan pembaharuan dan pencerahan bagi pendidikan Islam, akibat pendirian pesantren yang hanya memen-tingkan kuantitas dan tidak mementingkan kualitas. Padahal lembaga pendidikan Islam seperti pesantren inilah yang sebenarnya mudah untuk mengembangkan manajemen modern.

Dari semua permasalahan pen-didikan tersebut, faktor kepemimpinan sangat berperan dalam sebuah proses inovasi pendidikan ke arah yang lebih baik dan maju. Karena manajemen sebuah lembaga pendidikan seperti pesantren akan berjalan dengan baik apabila kepemimpinan di lembaga tersebut dapat menggerakkan, mempengaruhi, mendorong, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada.

Untuk melihat pentingnya faktor kepemimpinan dapat dlihat pula bahwa di pesantren seluruh keputusan dan ke-pemimpinan dijalankan oleh seorang Kiayi, program kebijakan semuanya diputuskan oleh Kiayi dan seluruh unsur di lingkungan pondok wajib mengikutinya, program tersebut dibarengi visi dan misi yang jelas. Dalam hal ini, akan memandang *maslahat* dan *mafsadat*-nya gaya kepemimpinan seorang *mudir*, maslahatnya adalah: (1) kewibawaan pimpinan tidak akan luntur; (2) program tidak perlu lama-lama harus disosialisasikan, namun praktis dalam waktu singkat bisa dijalankan, karena ada doktrin yang dibangun dan sangat diyakini oleh warga pesantren, menyalahi perintah Kiayi dianggap akan tertimpa hal-hal yang tidak diinginkan; (3) lingkungan pendidikan akan selalu kondusif; dan (4) sub-sub yang membantu pendidikan pesantern akan terarah disatu komando kiayi. Sedangkan mafsadatnya dari gaya kepemimpinan Kiayi semacam itu adalah: (1) demokratisasi di pesantren akan mengalami kemandegan; (2) suksesi kepemimpinan akan memakan waktu yang lama; (3) pesantren akan ekslusif tidak inklusif; dan (4) para staf yang membantu kiayi tidak punya program strategis untuk kemajuan pondok.

Karenanya, bila dalam Pondok Pesantren terjadi perubahan ke arah kemajuan yang signifikan tentunya perlu dilakukan sebuah inovasi dalam pengelolaan pendidikan di pesantren agar bisa ditingkatkan mutu dan kualitasnya. Hal tersebut dapat dikelompokkan menjadi: (1) masalah pembinaan tenaga guru; (2) pembinaan staf; (3) masalah pengelolaan perilaku dan kedisiplinan siswa; (4) melakukan terobosan kerjasama dengan pihak-pihak terkait *(stakeholders)*; (5) masalah hubungan komunikasi dan iklim sekolah/pondok; (6) masalah strategi pem-belajaran; (7) masalah pemanfaatan sumber belajar/media pembelajaran; (8) masalah keuangan; dan (9) masalah sarana dan prasarana.[[9]](#footnote-9)

Dari masalah ini serta kelemahan yang menjadi pertanyaan besar seperti mengapa upaya inovasi yang telah dirintis sejak dulu, utamanya peningkatan kualitas pendidikan pesantren tidak berhasil sebagaimana yang diharapkan? Atau adakah kesalahan yang terjadi dalam pengembangan inovasi di lembaga pendidikan pesantren. Dari pengamatan awal, ada lembaga pendidikan pesantren di Kalimantan Selatan yang berusaha mengaktualisasikan diri kembali, dan berusaha menjadikan lembaga pendidikan pesantren menjadi favorit, dan teladan yang dapat memberikan contoh, dan wahana pembaharuan serta pencerahan bagi lembaga pendidikan Islam masa depan, yaitu Pondok Pesantren Darul Hijrah Kota Martapura Provinsi Kalimantan Selatan. Pondok Pesantren Darul Hijrah bertujuan menciptakan manusia yang beriman dan bertaqwa, berpengetahuan yang luas serta menguasai teknologi. Adapun visi dan misi yang ingin diwujudkan dalam menjalankan proses pembelajaran di Pondok Pesantren Darul Hijrah adalah mencetak santri/ santriwati yang beriman dan bertaqwa. Sedangkan misinya untuk mendidik santri yang terampil dan berkualitas dapat meneruskan kesenjangan yang lebih tinggi sesuai profesinya masing-masing.[[10]](#footnote-10)

Peningkatan kualitas sumber daya manusia selalu diupayakan secara maksimal secara kontinyu, baik terhadap guru maupun juga terhadap santri, pengawasan terhadap aktivitas santri selalu dilakukan secara ketat dan bimbingan yang dilakukan oleh ustadz setiap saat. Adanya program-program unggulan yang selalu diupayakan kualitasnya, terutama kemampuan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, salah satu wujud keseriusan Pondok Pesantren ini menjadi pondok modern yang unggul adalah dengan adanya kelas yang berstandar Internasional pada jenjang Sekolah Menengah Atas pada Pondok Pesantren Darul Hijrah Putra.

Berdasarkan dari hasil pengamatan sementara penulis dan wawancara dengan salah satu pengasuh Pondok Pesantren, inovasi pendidikan sudah dilaksanakan akan tetapi belum optimal, diantaranya strategi pembelajaran, pemanfaatan sumber belajar yang tersedia, penyusunan kurikulum lokal yang sesuai dengan kondisi daerah, pembinaan terhadap guru dan staf personalia, pengawasan terhadap proses pembelajaran belum berjalan sebagaimana mestinya.

Salah satu hasil inovasi pendidikan yang dilaksanakan pada pondok pesantren Darul Hijrah yaitu dengan adanya satu kelas dengan standar Internasional. Kelas dengan standar Internasional dalam sebuah wadah lembaga pendidikan pesantren di Kalimantan Selatan hanya terdapat pada pondok Pesantren Darul Hijrah Kota Martapura. Bertitik tolak dari latar belakang tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian melalui judul “Gaya Kepe-mimpinan *Mudir* Dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus, Martapura Kalimantan Selatan”.

1. **Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yang difokuskan pada masalah yang berkaitan dengan peran seorang mudir dalam perubahan dan perkembangan pendidikan, dan pola interaksi antar aktor di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura. Untuk melihat fokus kajian tersebut lebih dalam peneliti menggunakan pendekatan yang kualitatif, karena pendekatan kualitatif peneliti dapat memaknai berbagai aktivitas berkaitan dengan fokus penelitian secara alami. Bogdan & Biklen mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah mengenai proses dari pada sekedar hasil, dan penelitian kualitatif mempunyai medan yang alami sebagai sumber data langsung. [[11]](#footnote-11) Penelitian kualitatif pada dasarnya berusaha mendeskripsikan permasalahan secara komprehensif dan mendalam, melalui kegiatan mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, cara berinteraksi dengan mereka, serta berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Penelitian dilakukan dalam situasi yang wajar (*natural setting*), sehingga peneliti harus turun ke lapangan dan berada di sana dalam jangka waktu yang cukup lama, agar dapat mengumpulkan data dengan cermat dan teliti.[[12]](#footnote-12)

Dalam fokus penelitian ini terdapat dua hal yang akan dideskripsikan yaitu perubahan dan perkembangan pendidikan dan pola interaksi antar aktor. Karena itu pendekatan kualitatif yang akan digunakan adalah kualitatif historis dan kualitatif fenomenologis. Pendekatan kualitatif historis digunakan untuk memahami atau mengetahui gambaran tentang perubahan dan perkembangan pendidikan semenjak pondok pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura didirikan hingga perkem-bangannya yang paling akhir. Sementara pendekatan kualitatif fenomenologis adalah untuk memahami atau mengetahui gambaran tentang gaya kepemimpinan *mudir* dalam melakukan inovasi pendidikan di Pondok Pesantren Darul Hijrah Martapura.

Dalam penelitian ini peneliti cenderung memilih informan yang dianggap mengerti dan dapat dipercaya sebagai sumber data yang mantap dan mengetahui permasalahan secara mendalam, teknik cuplikan semacam ini lebih tepat disebut internal sampling. Dalam menentukan informan yang tepat dilakukan atas dasar informasi formal maupun informal, untuk mendapat informan itu dilakukan penjajakan terlebih dahulu guna menghindari terjadinya informan ganda dengan fungsi yang berbeda. Pemilihan informan secara tepat akan membantu peneliti agar secepat dan seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat.[[13]](#footnote-13) Selain itu, informan yang dipilih secara tepat, berfungsi untuk membantu menjangkau informasi yang holistik dalam waktu yang relatif singkat, untuk bertukar pikiran, atau untuk membandingkan suatu informasi yang diperoleh dari informan lain.

Subjek penelitian atau sumber data terdiri dari: (1) *mudir* selaku aktor sentral dan selaku pimpinan pondok pesantren; (2) santri senior yang aktif membantu mengelola, mengajar, mengasuh di pondok pesantren; dan (3) santri yunior yang sedang aktif mengikuti kegiatan pembelajaran (pengajian). Adapun objek penelitian meliputi: (1) aya kepemimpinan Mudir Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura; (2) pola pengelolaan atau inovasi yang dilakukan untuk perkembangan Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura.

Untuk mengumpulkan data tersebut di atas peneliti melakukannya dengan mengunakan metode wawancara mendalam *(indept interview)*, pengamatan langsung *(observation partisipan),* dan dokumentasi *(study of document)*. Selanjutnya menurut Bogdan & Biklen analisis data meliputi kegiatan mengumpulkan data, menatanya, membaginya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, disintesis, dicari pola, diketemukan apa yang penting dan apa yang akan dipelajari serta memutuskan apa yang akan dilaporkan. [[14]](#footnote-14) Sementara itu Patton mengemukakan bahwa analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. [[15]](#footnote-15) Dokumen yang terkumpul akan meliputi catatan lapangan, komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, pelaksanaan analisis data dilakukan dengan dua cara masing-masing sambil mengumpulkan data sambil melakukan analisis dan menganalisis setelah data terkumpul. Untuk melakukan analisis data dengan cara tersebut dipergunakan langkah-langkah atau alur *Interactive Model* dari Miles & Huberman meliputi: (1) pengumpulan data; (2) reduksi data; (3) penyajian data; dan (4) penarikan simpulan. [[16]](#footnote-16)Sedangkan pengecekkan keabsahan data mengacu pendapat Muhadjir bahwa keterandalan penelitian terletak pada kredibilitas, dependebilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas. [[17]](#footnote-17) Untuk menguji keabsahan data dipergunakan teknik triangulasi sebagaimana yang disarankan Patton, yaitu: (1) membandingkan data hasil observasi dengan data wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan informan di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang dalam situasi penelitian dengan apa yang dikatakan orang sepanjang waktu itu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain yang memiliki latar belakang berlainan; dan (5) membandingkan hasil wawancara dengan suatu dokumen yang berkaitan.[[18]](#footnote-18)

1. **Hasil Penelitian dan Pembahasan**
   1. **Gaya Kepemimpinan *Mudir***

Seperti disinggung pada kajian teori, gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan/pegawai. Misalnya Sinungan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja.[[19]](#footnote-19)Banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional. Gaya kepemimpinan *mudir* dianggap menggunakan gaya delegatif-kolektif. Gaya kepemimpinan tersebut dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang cocok untuk diterapkan dalam kondisi Pondok Pesantren Modern yang terus berkembang Dalam hal ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah *(two way communications)*, yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Disinilah pentingnya peran *mudir,* disamping sebagai *leader* juga sebagai inovator dan motivator. Para santri dan para ustad yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas/tangung jawabnya, mereka ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas.

Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh pengikutnya, gaya seperti inilah yang dilakukan oleh *mudir* terhadap para santri dan para ustad. Gaya delegatif-kolektif adalah gaya yang cocok diterapkan pada pengikutnya yang memiliki kemauan juga kemampuan dalam bekerja. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas sebagai tangung jawabnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan tersebut, maka pegawai atau bawahan merasa diperhatikan oleh pe-mimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya, agar bawahan tersebut mau melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan tersebut. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, agar tercapai apa yang diinginkannya. Hasil inovasi dari kepemimpinan adalah hasil kerja yang nyata diperoleh oleh bawahan yang didasari sikap mental yang patriotik yang menganggap bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara-cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara-cara kerja kemarin, dan cara-cara kerja hari esok harus lebih baik dari cara-cara kerja hari ini.

Untuk meningkatkan hasil inovasi, gaya kepemimpinan delegatif-kolektif adalah gaya yang paling sesuai diterapkan seorang pemimpin saat ini, mengingat bahwa penerapan gaya ini disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Hal ini didasari asumsi bahwa setiap bawahan memiliki tingkat kematangan yang berbeda satu sama lain. Gaya seperti inilah yang berusaha diterapkan oleh *mudir* dalam melakukan inovasi pada Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura.

Salah satu prinsip pendidikan Islam adalah pendidikan yang terbuka. Hal ini dipahami bahwa Islam merupakan agama Samawi, yang memiliki nilai-nilai absolute dan universal, namun masih mengakui keberadaan nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat. Islam berpandangan, tidak semua nilai yang telah melembagakan dalam satu tata kehidupan masyarakat, diterima atau ditolak. Sikap Islam dalam menghadapi tata nilai masyarakat, di dasarkan pada lima macam klasifikasi yaitu: (1) memelihara unsur-unsur nilai dan norma yang sudah mapan dan positif; (2) menghilangkan unsur-unsur nilai dan norma yang sudah mapan tetapi negatif; dan (3) menumbuhkan unsur-unsur nilai dan norma baru yang belum ada dan dianggap positif; dan (4) bersikap menerima *(receptive)*, memilih *(selective)*, mencerna *(digestive)*, meng-gabung-gabungkan dalam satu sistem *(assimilative)*, dan menyampaikan pada orang lain *(transmissive)* terhadap nilai pada umumnya.[[20]](#footnote-20)

Jadi pendidikan Islam pada dasarnya bersifat terbuka, demokrasi dan universal. Tetapi keterbukaan pendidikan Islam bukan berarti tidak disertai dengan fleksibelitas untuk mengadopsi (menyerap) unsur-unsur positif dari luar, sesuai perkembangan dan kepentingan masyarakatnya, dengan tetap menjaga dasar-dasarnya yang orginal (shahih) yang bersumber dari Al-Qur’an dan Al-Hadits. Hal ini ditulis dalam sebuah postulat yang popular المحافظة على القديم الصالح، والأخذ بالجديد الأصلح. “Melestarikan nilai-nilai lama yang positif dan mengambil nilai-nilai yang baru yang lebih positif”. Keterbukaan seperti inilah yang memungkinkan pembaharuan (inovasi) dalam pendidikan Islam, bukan saja karena tuntutan zaman, tetapi bersamaan dengan itu pembaharuan diperlukan karena hajat untuk memperbaiki kemaslahatan kaum muslimin sendiri. Dengan kata lain, hakekat pendidikan Islam adalah mengembangkan *human dignity* yaitu harkat dan martabat manusia atau *humanizing human,* yaitu memanusiakan manusia sehingga benar-benar mampu menjadi khalifah di muka bumi.[[21]](#footnote-21)

* 1. **Peran *Mudir* dalam Inovasi Pen-didikan**

Berikut ini dianalisis berbagai peran *mudir* dalam berbagai inovasi yang dilakukan di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura:

* + 1. ***Mudir* sebagai Pendidik (*educa-tor*)**

Hasil penelitian mengenai peranan *mudir* Pondok Darul Hijrah Cindai Alus sebagai pendidik (*educator*) menunjukkan bahwa sebagai seorang *mudir* telah melaksanakan tugasnya dengan baik yakni memberikan contoh yang baik dalam berbagai hal, baik bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya, ataupun bagi santri. Dia juga telah memastikan bahwa proses belajar mengajar berjalan dengan baik, dan berusaha meningkatkan profesionalitas ustadz dan kualitas pembelajaran, termasuk mengikut sertakan guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam berbagai penataran dan pelatihan. Selain itu, *mudir* juga dalam kesempatan tertentu berperan sebagai pembimbing dan penyuluh dalam berbagai kegiatan, seperti kegiatan ektrakurikuler.

Peran-peran yang telah dilaksana-kan oleh *mudir* tersebut tentunya sesuai dengan tuntunan yang diajarkan dalam al-Qur’an, yakni mendidik dengan hikmah dan contoh yang baik.[[22]](#footnote-22) Selain itu, sebagai *educator* (pendidik)*,* seorang *mudir* profesional harusnya memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non-guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memberikan contoh mengajar yang baik.[[23]](#footnote-23) Dengan demikian, pada prinsipnya *mudir* Pondok Darul Hijrah Cindai Alus Martapura telah melaksanakan perannya sebagai *mudir* sekaligus sebagai pendidik yang profesional sebagai salah satu proses yang berjalan dalam melaksanakan berbagai perubahan ke arah yang lebih baik pada lembaga pendidikan seperti pada pondok pesantren moderen ini.

* + 1. ***Mudir* sebagai Manajer**

Hasil penelitian mengenai peran *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura sebagai manajer menunjukkan bahwa sebagai *mudir* dan dalam hubungannya dengan tugas manajerial, dia melaksanakan perannya lebih kepada fungsi-fungsi manajemen itu sendiri, seperti melakukan perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melakukan pengawasan dan mengadakan evaluasi kegiatan. Selain itu, *mudir* juga menjalankan perannya sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam menentukan kebijakan dan mengambil keputusan. Dia juga bisa mengelola dan memanfaatkan sumber daya pendidikan yang ada untuk kemajuan madrasah dan tujuan pendidikan di madrasahnya.

Gambaran tersebut jelas menunjuk-kan bagaimana peran yang telah dilakukan *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura, khususnya menge-nai perannya sebagai manajer pondok pesantren. Sebagai seorang manajer pendidikan, *mudir* telah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas manajerialnya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program pondok pesantren beserta dengan para ustadz-ustadzah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya pondok pesantren secara optimal.

Peran-peran tersebut telah sesuai dengan fungsi *mudir* sebagai manajer yakni harus melaksanakan proses-proses admi-nistratif, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasional pondok pesantren, mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul, dan memupuk semangat bekerja dan belajar.[[24]](#footnote-24) *Mudir* sebagai manajer di pondok pesantren mempunyai tugas untuk merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.[[25]](#footnote-25)

Dengan demikian, maka *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura telah menjalankan peranannya sebagai manajer. Sebagai seorang manajer, dia telah memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), mengkoordina-sikan (*coordinating*), dan mengevaluasi (*evaluating*).

* + 1. ***Mudir* sebagai Administrator**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura sebagai administrator lebih kepada pelaksanaan fungsinya dalam menjalankan tugas-tugas administratif pondok pesantren. Tugas-tugas seperti pengelolaan sarana dan prasarana, personalia, keuangan, proses belajar mengajar, dan lain-lain telah dilaksanakan dengan baik. Namun dalam pelaksanaannya, peran-peran tersebut sudah dilimpahkan pada bagian-bagian atau biro-biro yang telah dibentuk dan ditugaskan untuk mengurusi masalah tersebut. Di pondok pesantren ini berbagai tugas tersebut telah dilaksanakan oleh bagian-bagian tertentu yang sudah ditunjuk oleh pengelola pondok. Bagian keuangan, bagian kesiswaan, bagian peng-ajaran dan kurikulum, bagian pengasuhan santri, bagian tata usaha, dan lain-lain. Semua bagian tersebut pada dasarnya adalah bentuk dari perannya sebagai administrator pondok pesantren.

Lebih lanjut, karena fungsi administratif tersebut telah dilaksanakan, diawasi dan dikontrol dengan baik, maka jenjang pendidikan Madrasah Aliyah telah mendapatkan nilai akreditasi A, sejajar dengan Madarsah Aliyah Negeri favorit dan sekolah-sekolah umum lainnya. Penelitian juga menemukan fungsi dan tugas *mudir* sebagai administrator terpasang di dinding kantor pondok pesantren ini. Setiap personel pondok pesantren pada dasarnya memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing, hal ini membuktikan bahwa administrasi ketenagaan betul-betul telah difungsikan oleh *mudir*. Disamping itu, penelitian juga menemukan bahwa data mengenai jumlah santri dari tahun ke tahun diararsipkan dengan baik, bahkan selalu di *update* setiap bulannya.

Temuan tersebut sejalan dengan tugas dan fungsi *mudir* sebagai administrator yang secara spesifik dilakukan komponen yang ada dibawahnya, yakni memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.[[26]](#footnote-26) Demikian juga Rohiyat menyatakan bahwa *mudir* sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas antara lain melakukan perencanaan, pengorga-nisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan.[[27]](#footnote-27)

Dengan demikian, pada dasarnya *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura telah melaksanakan perannya sebagai administrator pondok. Sebagai administrator di pondok pesantren dia telah melaksanakan tugas-tugas seperti melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan peng-awasan terhadap bidang kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perleng-kapan, keuangan, perpustakaan, dan hubungan dengan masyarakat.

* + 1. ***Mudir* sebagai Supervisor**

Hasil penelitian mengenai peran *mudir* sebagai supervisor diketahui bahwa *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura senantiasa me-lakukan pembinaan dan pengawasan terhadap setiap pegawai di pondok pesantren tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan agar apa yang ingin dicapai pondok pesantren ini dapat terlaksana dengan baik. Dia kadang-kadang berkeliling pondok pesantren mengunjungi kelas-kelas untuk melihat proses pembelajaran.

Disamping itu, dia juga menugaskan bagian pengajaran untuk membuat angket evaluasi pembelajaran dan membagikannya kepada santri, untuk mengetahui tingkat kepuasan santri terhadap proses pembelajaran, dan selanjutnya diadakan pertemuan dengan guru-guru untuk membahas dan menindaklanjuti hasil angket tersebut. Dia juga tetap melaksanakan berbagai kegiatan pembinaan dan pengawasan terhadap kegiatan santri, pegawai tata usaha dan lain-lain. Tidak hanya itu, *mudir* juga sering terlibat dalam dalam kegiatan ekstrakurikuler, sehingga memungkinkan baginya untuk melakukan supervisi dan pembinaan kegiatan-kegiatan tersebut sehinggga pelaksanaannya lebih terencana, terarah, dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Pada dasarnya supervisi yang dilakukan oleh *mudir* ini adalah supervisi manajerial yang dimaksudkan sebagai bentuk pembinaan terhadap berbagai kompenen pondok pesantren yang terlibat di dalamnya untuk menjadikan pondok sebagai komunitas belajar yang efektif, sedangkan supervisi yang bersifat akademik dilakukan dengan cara koordinasi, yaitu dilaksanakan oleh supervisor yang ditugaskan khusus untuk itu. Dengan demikian jelas bahwa supervisi merupakan sebuah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu ustadz dan ustadzah dan supervisor dalam mempelajari tugas-tugas mereka sehari-hari, menggunakan pengetahuan dan keahliannya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada orang tua santri dan pondok pesantren, serta berupaya menjadikan pondok sebagai komunitas belajar yang efektif.[[28]](#footnote-28)

Berdasarkan penjelasan di atas, maka *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura ini telah melaksanakan fungsinya sebagai seorang supervisor di pondok pesantren. Dia telah berupaya melakukan pengawasan dan pengendalian dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

* + 1. ***Mudir* sebagai Pemimpin (*leader*)**

Hasil penelitian yang telah disajikan di bagian terdahulu menunjukkan bahwa *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura telah melakukan perannya sebagai *leader* atau pemimpin di pondok pesantren. Peran tersebut dilaksanakan dalam bentuk memberikan contoh yang terbaik kepada semua orang termasuk dalam hal kepribadian. Dia juga berusaha mengarahkan semua orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dan membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Hal ini terbukti dengan terakreditasinya lembaga ini dengan nilai A, dan saat ini telah menjadi salah satu pondok pesantren yang dipersiapkan untuk menjadi Madrasah Aliyah bertaraf internasional. Disamping itu, dia juga berusaha meningkatkan kapasitas pondok agar dapat bersaing dengan pondok pesantren lainnya. Selain itu, dia juga sering memberikan arahan-arahan, pembagian tugas dan pendelegasian, bahkan wewenang. Hal tersebut dilakukan untuk perubahan ke arah yang lebih baik, dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Martapura telah melaksanakan perannya sebagai pemimpin seperti yang diisyaratkan dalam pengertian kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Sutisna, yaitu sebagai kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam prilaku kelompok, dan merupakan proses untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.[[29]](#footnote-29) Berdasarkan teori ini diyakini bahwa kepemimpinan yang baik sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi, karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja lembaga atau institusi yang dipimpinnya.[[30]](#footnote-30) Disamping itu, seorang pemimpin juga harus bisa memberikan contoh terbaik dalam berbagai hal, terutama dalam keperibadian. Karena kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian *mudir* sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.[[31]](#footnote-31) Oleh karena itu, sudah seharusnya seorang *mudir* memiliki sifat-sifat keperibadian yang telah disebutkan di atas, dan berusaha untuk menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan, karena pada dasarnya sebagai seorang pemimpin dia akan mempertanggung-jawabkan kepemimpinannya.

Dengan demikian, *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura ini telah menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin di pondok pesantren. Dia telah berusaha menjadi seorang pemimpin yang baik, memberikan keteladanan, dan mengarahkan berbagai kegiatan di pondok pesantren untuk pengembangan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

* + 1. ***Mudir* sebagai Inovator**

**Data penelitian mengenai peran *mudir* sebagai inovator menunjukkan bahwa *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah** Cindai Alus Martapura telah menjalankan fungsinya sebagai seorang inovator di pondok pesantren. Hal ini terlihat dari perilaku dalam bentuk mencari gagasan-gagasan atau inovasi baru untuk memajukan pondok pesantren tersebut, diantaranya mengusahakan pelatihan-pelatihan seperti pelatihan metode mengajar bagi para usatdz, pelatihan kewirausahaan dan pelatihan komputer. Disamping itu, untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kelulusan santri, dia telah memprogramkan bimbingan intensif bagi santri pada unit pendidikan dalam rangka menghadapi Ujian Nasional (UN). Dia juga telah mengusahakan pencarian berbagai sumber dana terutama dari pemerintah, baik pusat maupun daerah untuk membantu penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren. Hasilnya adalah lembaga telah terakreditasi dengan nilai A, sejajar dengan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) favorit di Kalimantan Selatan, disamping sebagai satu-satunya Madrasah Aliyah Swasta di Kalimantan Selatan yang dicanangkan sebagai Madrasah Aliyah persiapan menuju pondok pesantren bertaraf international.

**Data tersebut tentunya sangat relevan dengan peran *mudir* sebagai inovator di pondok pesantren, yakni melakukan cara yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan ling-kungan, mencari gagasan baru, menginteg-rasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di pondok pesantren, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang innovatif. Dalam melaksanakan tugasnya, *mudir* sebagai inovator tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan *fleksible*.**[[32]](#footnote-32)

**Dengan demikian, jelaslah bahwa *mudir*** Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura telah melaksanakan perannya sebagai seorang inovator bagi *stakeholder* pondok pesantren, terutama para ustadz dan ustadzah, tenaga administrasi dan siswa-siswa pondok pesantren. P**ada dasarnya dia telah mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di pondok pesantren tersebut.**

* + 1. ***Mudir* sebagai Motivator**

Dari data penelitian yang digambarkan, diketahui bahwa *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Putra Cindai Alus Martapura telah melaksanakan perannya sebagai motivator di ponpesnya. Peran tersebut diwujudkan dengan cara memotivasi para ustadz, dan tenaga tata usaha untuk meningkatkan diri dan kemampuan mereka, terutama para ustadz dalam melaksanakan tugasnya mengajar para santri. Dia juga berusaha untuk menggerakkan dan mengarahkan mereka untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetesi dalam mengajar dengan cara mendorong mereka untuk mengikuti program sertifikasi, dan pelatihan-pelatihan yang berhubungan peningkatan kualitas belajar-mengajar. *Mudir* juga berupaya meningkatkan kesejahteraan tenaga kependidikan di pondok pesantren ini seperti meningkatkan honor atau gaji dan uang transport mereka yang tidak tinggal di Pondok. Disamping itu dia juga memberikan uang lembur, dan tunjangan hari raya (THR) bagi pegawainya. Penelitian juga menemu-kan bahwa lingkungan belajar di pondok pesantren ini terlihat kondusif dan dilengkapi dengan fasilitas berbasis informasi, komunikasi dan teknologi (ICT), seperti adanya laboratorium komputer dan bahasa, perpustakaan, dan lain-lain.

Data-data tersebut menunjukkan bahwa fungsi motivator telah dilaksanakan oleh *mudir*, karena pada intinya seorang *mudir* harus memiliki fungsi tersebut. Motivasi adalah faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Sebagai motivator, *mudir* harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar.[[33]](#footnote-33)

Dengan demikian maka *mudir* Pondok Pesantren Harul Hijrah Cindai Alus Martapura telah menjalankan perannya sebagai motivator di pondok pesantren. *Mudir* ini telah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan dorongan kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi tersebut diwujudkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan dan penghargaan secara efektif.

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya *mudir* Pondok Pesantren Darul Hijrah Putra Cindai Alus Martapura telah melaksanakan peranannya sebagai *mudir* sekaligus sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).

1. **Penutup**

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut: Petama, Gaya kepemimpinan Mudir di pondok pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura adalah kepemimpinan yang delegatif-kolektif, yaitu pembagian kekuasaan dan wewenang, serta tugas dan fungsi kepemimpinan dengan jelas dan terarah, sehingga representasi kepemimpinan kolektif (kepemimpian secara bersama-sama) semakin memungkinkan untuk modalitas perilaku kepemimpinan yang berkesinambungan (continual leadership), dan situasional kolektif-partisipatif yaitu kepemimpinan dengan pengambilan keputusan secara bersama-sama sesuai kondisi yang ada;

Kedua, Peran mudir dalam melaksanakan inovasi pendidikan di Pondok Pesantren Darul Hijrah Cindai Alus Martapura sesuai dengan peran-peran kepemimpinan pendidikan, yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervi-sor, leader, innovator,* dan *motivator*; Ketiga, Upaya inovasi yang dilakukan *mudir* adalah: (a) pengembangan program pen-didikan, meliputi pengembangan program kurikulum, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, program untuk pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, dan rintisan Madrasah Aliyah Internasional; (b) pengembangan anggaran yaitu dengan memaksimalkan penggunaan dana dari sumbangan orang tua santri dan bantuan lain yang tidak mengikat; dan (c) pengembangan atau tata tertib kependidikan di Pondok Pesantren, meliputi tata tertib santri, hak dan kewajian para ustad, dan tata tertib pergaulan di asrama dan wilayah wajib bahasa asing.

.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alfonso, R.J., Firth, G.R., & Neville, R.F., *Instructional Supervision: A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.

Bogdan, R.C., & Biklen, S.K., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods,* New York: Pearson Education Group, 1982.

Departemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Islam, 2002.

Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.

Departemen Agama RI, *Pedoman Pengawasan Atas Pelaksanaan Tugas Guru PAI pada Sekolah Umum di TK, SD, SMPN dan SMU/SMK*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.

Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004.

Departemen Agama RI, *Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Dasar Dan Menengah,* Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2007.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Alat Penilaian Kemampuan Guru,* Buku I, Jakarta: Proyek PengembanganPendidikan Guru, 1982.

Departemen Pendidikan dan kebudayaan RI, *Petunjuk Pengelolaan Adminstrasi Sekolah Dasar*, Jakarta: Proyek PengembanganPendidikan Guru, 1997.

Hasan, Yusuf A., *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta: Mekar Jaya, 2002.

Mantja, Willem, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Wineka Media, 2007.

McPherson, R.B., Crowson, R.L., & Pitner, N.T., *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education,* Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1986.

Moeleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999.

Miles, M.B., & Huberman, A.M., *[Qualitative Data Analysis](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=U4lU_-wJ5QEC&oi=fnd&pg=PR5&sig=1dfZv8OzmYJKBRuayF2JGwG3LoQ&dq=Qualitative+Data+Analysis&prev=http://scholar.google.com/scholar%3Fq%3DQualitative%2BData%2BAnalysis%26num%3D100%26hl%3Den%26lr%3D" \t "_blank),* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

Oliva, Peter F., *Supervision for Today’s School*, New York: Longman, 1984.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2007 Tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah,* Departemen Pendidikan Nasional.

Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.

Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* *dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Satori, Djam’an, Supervisi Akademik dan Penjaminan Mutu Dalam Pendidikan Persekolahan, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 1999.

Supandi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Universitas Terbuka, 1996.

Sergiovanni, T.J., *The Principalship: A Reflective Practice Perspective,* Boston: Allyn and Bacon, 1987.

Suhardan, Dadang, Supervisi Bantuan Profesional, Bandung: Mutiara Ilmu, 2006.

**Rifa`i, Moh., *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmars, 1982.**

Riva`i, Veithzal, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Jakarta: Murai Kencana, 2005.

Thaib, Amin, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Ditmapenda, 2005.

1. \* Penulis adalah Dosen Tetap pada Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin, Jurusan Kependidikan Islam (KI), Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Alumni Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM) Program Studi Manajemen Pendidikan. [↑](#footnote-ref-1)
2. Mastuhu, *Dinamika Pondok Pesantren,* (Jakarta: INIS, 1994), h. 3. [↑](#footnote-ref-2)
3. Abdullah, *Sistem Pendidikan Pondok Pesantren,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), h. 30. [↑](#footnote-ref-3)
4. Khuluq Hidayat, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 2000), h.5. [↑](#footnote-ref-4)
5. Rahardjo, *Sistem Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1974), h. 1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Komaruddin Hidayat & Hendro Prasetyo, *Problem dan Prospek IAIN,* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, 2000), h. 120 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ditdikdas, *Pola dan Srategi Pembinaan Pendidikan,* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar, 1997). [↑](#footnote-ref-7)
8. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-8)
9. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-9)
10. Lihat Visi dan Misi Pondok Pesantren Darul Hijrah, *Lembar Sosialisasi,* (Martapura: Cindai Alus, 2008). [↑](#footnote-ref-10)
11. Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods,* (Boston: Allyn & Bacon, Inc, 1982), p. 121. [↑](#footnote-ref-11)
12. S. Nasution, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Jemmar, 1992), h. 5. [↑](#footnote-ref-12)
13. Lincoln & Guba, *op.cit*, h. 27. [↑](#footnote-ref-13)
14. Bogdan & Biklen, *loc cit,* h. 66. [↑](#footnote-ref-14)
15. Moleong*, op. cit*, h. 65. [↑](#footnote-ref-15)
16. Miles & Huberman, *Qualitive Research Methods for the Social Science,* (USA: California State University, 1992), h. 22. [↑](#footnote-ref-16)
17. Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif,* (Yogyakarta: 1995), h. 17. [↑](#footnote-ref-17)
18. *Ibid,* h. 92. [↑](#footnote-ref-18)
19. Simanjuntak, Payaman, *Produktivitas kerja, Pengertian dan Ruang Lingkupnya*. (Prisma, LP3ES, 1987), h. 56. [↑](#footnote-ref-19)
20. Hasan Langgulung, *Sistem Pendidikan Islam dan Barat,* (Jakarta: Penerbit Hidayah, 2003), h. 29. [↑](#footnote-ref-20)
21. Lihat Hery Noer Aliy, *Ilmu Pendidikan Islam, (*Jakarta: Logos, 1999), h. 19. [↑](#footnote-ref-21)
22. Mujamma’ Khadim al Haramain asy Syarifain al Malik Fadh li thiba’at al Mush-haf asy Syarif, 1990, *Al-Qur’an, dan Terjemahnya,* Surah 16:125, h. 421. [↑](#footnote-ref-22)
23. E. Mulyasa, 2005, *op.cit.,* h. 98. [↑](#footnote-ref-23)
24. Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Madrasah,* (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 14. [↑](#footnote-ref-24)
25. Suharto, 2008, *Peran Kepala madrasah dalam Pemberdayaan Guru,* dalam <http://drs-suharto.wordpress.com/2008/03/04/peran-kepala-sekolah-dalam-pemberdayaan-guru/> diakses pada tanggal 7 Nopember 2008. [↑](#footnote-ref-25)
26. E. Mulyasa, 2005, *op.cit.,* h. 107. [↑](#footnote-ref-26)
27. Rohiyat, 2008, *loc.cit.,* h. 14. [↑](#footnote-ref-27)
28. E. Mulyasa, 2005, *op.cit.,* h. 111. [↑](#footnote-ref-28)
29. Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktek Professional,* (Bandung: Angkasa, 1989), h. 253. [↑](#footnote-ref-29)
30. Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2005), h. 154. [↑](#footnote-ref-30)
31. E. Mulyasa, *op.cit.,* h. 115. [↑](#footnote-ref-31)
32. *Ibid.,* h. 118. [↑](#footnote-ref-32)
33. *Ibid.,* h. 120. [↑](#footnote-ref-33)