

BAB V PEMBAHASAN

A. Keterampilan Teknikal Pimpinan Pondok Pesantren dalam Pengelolaan Pendidikan Pesantren di Kota Banjarbaru

Keterampilan teknikal adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknis suatu bidang khusus. Berdasarkan penyajian data, maka dapat diperoleh data keterampilan teknikal pertama yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru adalah Keterampilan supervisi dan bimbingan kepada dewan guru/asatid.

Ada beberapa perbedaan dalam keterampilan teknikal yang dimiliki oleh para pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru. Pada keterampilan supervisi dan bimbingan kepada dewan guru/asatidz, pimpinan Pondok Pesantren Al-Falah Putera melakukan supervisi secara langsung maupun tak langsung, sedangkan pimpinan Pondok Pesantren Darul Ilmi melakukan supervisi dan bimbingan secara umum dan khusus, sedangkan Pimpinan Pondok Pesantren Yasin memberikan supervisi dan bimbingan melalui kegiatan Kursus keguruan.

Menurut Mulyasa salah satu tugas pimpinan suatu lembaga pendidikan pendidikan adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Apabila supervisi dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan bimbingan untuk meningkatkan kinerja tenaga

kependidikan. Pengawasan dan bimbingan ini merupakan kontrol agar kegiatan di sekolah terarah pada tujuan yang ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya, pimpinan lembaga pendidikan sebagai supervisor harus memperhatikan beberapa prinsip yaitu: (1) hubungan konsultasi, kolegial dan bukan hirarkis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat kepada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan (5) merupakan bantuan professional.

Adapun cara melakukan supervisor dan bimbingan harus dilakukan secara efektif antara lain melalui, diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.¹

Berdasarkan data data tersebut diatas maka dapat dikemukakan bahwa pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru memiliki keterampilan teknikal berupa keterampilan supervisi dan bimbingan kepada dewan guru/asatidz dalam pengelolaan pendidikan pesantren.

Keterampilan Teknikal selanjutnya yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru adalah Keterampilan mengatur fasilitas fisik pondok pesantren. Berdasarkan penyajian data, maka dapat diperoleh data keterampilan teknikal terakhir yang diteliti adalah keterampilan mengatur fasilitas fisik pondok pesantren. Dari paparan data di atas seluruh pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru memiliki keterampilan keterampilan mengatur fasilitas fisik pondok pesantren, baik menata ruang kantor pimpinan, kantor administrasi maupun menata ruang belajar santri. Tujuan

¹Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2013), h. 114.

dari penataan fasilitas fisik pondok pesantren ini agar kegiatan administrasi pondok pesantren bias berjalan dengan lancar, juga agar selalu memberikan suasana baru untuk menghilangkan kejenuhan para dewan guru dan karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo yang mengemukakan bahwa setidaknya ada 4 hal yang menyangkut dengan keterampilan teknis yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan yaitu: (1) memiliki pengetahuan tentang proses dan teknik untuk melaksanakan kegiatan sekolah, (2) Keterampilan memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan prasarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan di sekolah (3) Keterampilan membuat laporan pertanggung jawaban, dan (4) Keterampilan mengatur fasilitas fisik.²

Keterampilan menata ruang sebagian menganggap hal yang tidak penting, namun sebenarnya ruangan yang nyaman akan membuat gairah bekerja bagi orang yang berada di dalamnya, sehingga ruangan yang nyaman akan sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Berdasarkan hasil temuan dan analisis penelitian diatas dapat diketahui bahwa seluruh pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru memiliki keterampilan mengatur fasilitas fisik pondok pesantren.

Adapun keterampilan teknis berupa keterampilan menyusun laporan kegiatan dan keuangan berdasarkan penyajian data, maka dapat diketahui bahwa seluruh pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru memiliki

²Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1995), h. 98.

Keterampilan menyusun laporan kegiatan dan keuangan. Namun sebatas mengecek dan memeriksa laporan adapun penulisan atau pembuatan semua Laporan baik berkaitan dengan Kegiatan maupun Laporan Keuangan kesemuanya dikerjakan oleh karyawan/ guru yang membidangnya, misalnya Laporan keuangan dibuat langsung oleh Bendahara pondok.

Pimpinan pondok pesantren dalam Keterampilan menyusun laporan kegiatan dan keuangan tidak langsung mengerjakan tidak akan mengurangi kepemimpinannya sebab menurut Siswanto semakin tinggi kedudukan seorang pimpinan dalam suatu hierarki lembaga, semakin sedikit keterampilan teknis yang diperlukan. Sebaliknya semakin rendah kedudukan seorang pimpinan dalam suatu lembaga maka semakin penting keterampilan teknis yang diperlukan.³

Dari hasil analisis di atas maka dapat dikemukakan bahwa pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru memiliki keterampilan teknis dalam pengelolaan pendidikan pesantren meliputi beberapa hal yaitu; keterampilan supervisi dan bimbingan kepada dewan guru/asatidz, keterampilan menyusun laporan kegiatan dan keterampilan mengatur fasilitas fisik pondok pesantren.

B. Keterampilan Hubungan Manusia Pimpinan Pondok Pesantren dalam Pengelolaan Pendidikan Pesantren di Kota Banjarbaru

Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak.

³Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.21.

Keterampilan hubungan manusia diperlukan pada semua tingkatan manajer dalam organisasi, baik manajer perusahaan maupun manajer administrasi pendidikan.

Berdasarkan penyajian data diatas keterampilan hubungan manusia yang pertama adalah keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama. Ada beberapa persamaan dan perbedaan dalam keterampilan ini, yaitu: pada pimpinan pondok pesantren Al-Falah Putera diwujudkan dalam beberapa hal seperti memberikan jabatan yang sesuai dengan kemampuan para guru dan karyawan, sehingga kegiatan pesantren dapat berjalan dengan efektif. Sedangkan pimpinan pondok pesantren Darul Ilmi mewujudkan dalam dalam memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan para guru dan karyawan, sehingga para guru dan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif. Adapun pimpinan pondok pesantren Yasin mewujudkan dalam hal memberikan jabatan yang sesuai dengan kemampuan para guru dan karyawan, sehingga kegiatan pesantren dapat berjalan dengan efektif. Sehingga dari ketiga pemimpin tersebut sama sama memahami perilaku guru dalam proses kerja sama yang bertujuan memberikan tugas dan jabatan yang sesuai, sehingga tugas dan jabatan tersebut diemban oleh orang yang tepat.

Menurut Veithzal Rivai setiap individu memiliki keunikan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Ketika individu yang

berbeda-beda tersebut berada dalam satu lingkungan organisasi maka terciptalah perilaku individu dalam organisasi.⁴

Seluruh kemampuan seseorang individu pada hakekatnya tersusun dalam dua perangkat factor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Prinsip dasar kemampuan penting diketahui agar memahami bagaimana seseorang berbuat dan berperilaku berbeda antara satu dan yang lainnya. Dengan adanya perbedaan kemampuan ini dapat digunakan untuk memperkirakan pelaksanaan tugas seseorang dalam bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Seorang pimpinan harus paham betul mengenai sifat-sifat manusia dari sudut ini, sehingga memahami bagaimana seseorang berperilaku berbeda satu dengan yang lainnya dalam melaksanakan suatu kerja sama.

Para manajer harus mencocokkan setiap kemampuan dan keterampilan seseorang dengan persyaratan kerja. Setiap pekerjaan yang sesuai antar kemampuan dan keahlian seseorang diterapkan sedemikian rupa agar menghasilkan kerja yang memuaskan.

Adapun keterampilan hubungan manusia yang kedua yaitu keterampilan berkomunikasi secara jelas dan edukatif. Berdasarkan penyajian data, maka dapat diperoleh data keterampilan berkomunikasi secara jelas dan edukatif pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru selalu diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren Al-Falah Putera hal ini bertujuan agar seluruh instruksi dapat diterima dengan jelas oleh para bawahab dan juga agar penyampaian yang berupa teguran dan himbuan tidak akan menyinggung

⁴Veihzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 229

perasaan dari para bawahan. Sedangkan keterampilan berkomunikasi secara jelas dan edukatif selalu diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren Darul Ilmi hal ini bertujuan agar seluruh instruksi dapat diterima dengan jelas oleh para bawahan dan juga penyampaian-penyampaian informasi kepada orang tua santri dapat diterima dengan tepat. Adapun keterampilan berkomunikasi secara jelas dan edukatif selalu diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren Yasin sehingga semua kegiatan dapat dikoordinasikan dengan baik kepada para bawahan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa bahwa komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian, setiap personel dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesabaran.

Oleh karena itu komunikasi yang baik antara berbagai personel tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa untuk mencapai hasil seoptimal mungkin. Karena kurang komunikasi akan mengakibatkan kurangnya hasil yang dapat diwujudkan, bahkan sering gagal dalam mencapai tujuan.⁵

Sedangkan menurut Veithzal Rivai komunikasi akan terjadi jika seseorang menyampaikan informasi kepada orang lain, dan komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan tepat jika dalam penyampaiannya dapat dilaksanakan dengan baik. Oleh sebab itu ada beberapa hal yang harus

⁵Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 222.

diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam berkomunikasi diantaranya: (1) Pimpinan harus mengetahui tujuan pembicaraan, (2) pimpinan harus menguasai dengan baik tentang bahan atau pesan, dan (3) Pimpinan harus berusaha menggunakan kata-kata yang sesuai dengan kondisi tingkat pemahaman pendengar.⁶

Sedangkan ketersampilan hubungan manusia yang terakhir adalah keterampilan mengembangkan hubungan kerjasama yang efektif. Berdasarkan penyajian data, maka dapat diperoleh data bahwa pimpinan pondok pesantren Al-Falah Putera adalah selalu menjaga komunikasi dengan para bawahan sehingga mampu menjaga hubungan kerja sama yang efektif. Pimpinan pondok pesantren Al-Falah Putera selalu mengadakan rapat untuk menentukan kebijakan ataupun pemecahan masalah yang terjadi ataupun sebelum mengadakan kegiatan-kegiatan rutin namun bukan kegiatan rutin harian.

Sedangkan pimpinan pondok pesantren Darul Ilmi juga memiliki keterampilan mengembangkan hubungan kerjasama yang efektif dengan cara mengadakan rapat-rapat. Rapat dilaksanakan secara rutin maupun ketika sebelum mengadakan kegiatan. Rapat juga dilaksanakan ketika mau mengambil keputusan seperti rapat kenaikan kelas. selain itu secara personal untuk menjaga hubungan kerja sama dengan bawahan pimpinan pondok pesantren Darul Ilmi juga secara intens mengajak komunikasi dengan bawahan-bawahan. Adapun Pimpinan pondok pesantren Yasin juga memiliki

⁶Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, h. 108.

keterampilan mengembangkan hubungan kerjasama yang efektif yaitu dengan mengadakan rapat untuk seluruh keputusan pondok.

Menurut Mulyasa pimpinan lembaga pendidikan sebagai manajer harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Selain itu sebagai seorang manajer kepala harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan yang diinginkan.⁷

Berdasarkan analisis di atas maka dapat diketahui bahwa pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru memiliki keterampilan hubungan manusia dalam Pengelolaan Pendidikan Pesantren di Kota Banjarbaru meliputi: keterampilan memahami perilaku guru dalam proses kerja sama, keterampilan berkomunikasi dengan jelas dan efektif serta keterampilan mengembangkan hubungan kerjasama yang efektif.

C. Keterampilan Konseptual Pimpinan Pondok Pesantren dalam Pengelolaan Pendidikan Pesantren di Kota Banjarbaru

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Keterampilan

⁷Mulyasa, *Menjadi...*, h. 103.

konseptual yang pertama adalah keterampilan menganalisa dan membuat sebuah konsep dalam setiap kegiatan. Berdasarkan penyajian data, maka dapat diperoleh data keterampilan menganalisa dan membuat sebuah konsep dalam setiap kegiatan di pondok pesantren Pimpinan Pondok pesantren Al Falah putera selalu membuat perencanaan yang harus dijalankan oleh seluruh warga pesantren. setiap perencanaan tersebut selalu didiskusikan dengan seluruh dewan guru dan karyawan pada kegiatan-kegiatan rapat, baik urusan santri, guru maupun sarana dan prasarana.

Adapun keterampilan membuat sebuah konsep dalam setiap kegiatan di pondok pesantren Pimpinan Pondok pesantren Darul Ilmi selalu membuat perencanaan perencanaan baik perencanaan jangka pendek maupun perencanaan jangka panjang. selain itu pimpinan pondok pesantren Darul Ilmi pun membuat rencana anggaran pondok. Sedangkan keterampilan menganalisa dan membuat sebuah konsep dalam setiap kegiatan di pondok pesantren Pimpinan Pondok pesantren Yasin selalu membuat perencanaan yang akan dijalankan oleh seluruh warga pesantren. salah satu perencanaan yang telah dibuat oleh pimpinan pondok pesantren Yasin adalah akan dibuatnya konsep pon dalam taman, selain itu pimpinan pun merencanakan akan dibuat radio dakwah.

Menurut Mulyasa paradigma baru dalam manajemen pendidikan, sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school based plan*), misalnya untuk meningkatkan mutu,

sekolah harus melakukan analisa kebutuhan, kemudian mengembangkan rencana peningkatan mutu berdasarkan hasil analisis kebutuhan.⁸

sebagai seorang innovator seorang pimpinan lembaga pendidikan harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai gagasan baru di sekolah mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁹

Sedangkan keterampilan konseptual yang kedua adalah keterampilan mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi. Berdasarkan penyajian data, maka dapat diperoleh data keterampilan mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren Al-Falah putera dapat dilihat ketika menghadapi penerimaan santri baru yang berupa antisipasi perkiraan jumlah pendftar dan ketersediaan sarana dan prasarana. Sedangkan keterampilan mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren Darul Ilmi yaitu dengan menambah bangunan-bangunan baik kelas maupun asrama untuk santri. Adapun pimpinan pondok pesantren Yasin juga memiliki keterampilan mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi berupa melakukan pembangunan-pembangunan gedung asrama santri.

Menurut Veithzal Rivai perubahan pada dasarnya menjadikan sesuatu yang ada saat ini menjadi sesuatu yang baru diinginkan. Oleh karena itu perlu dilakukan diagnosis atas perubahan yang diinginkan tersebut. Diagnosis

⁸Mulyasa, *Menjadi...*, h. 20.

⁹*Ibid.*, h. 118.

setidaknya menjawab empat pertanyaan yang sekaligus merupakan indikator perubahan yaitu: (1) Apa sebenarnya yang akan terjadi saat ini, (2) Apa yang akan terjadi di masa mendatang seandainya perubahan tersebut tidak terjadi, (3) apa yang diinginkan oleh orang-orang tentang kondisi yang akan datang dan (4) bagaimana perubahan itu dilakukan dari kondisi saat ini ke kondisi ideal di masa mendatang.

Adapun pendekatan melakukan perubahan dapat dengan cara: pendekatan kekuasaan pimpinan sepihak, pendekatan bersama, dan pendekatan delegasi.¹⁰

Adapun keterampilan konseptual yang terakhir adalah keterampilan dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan. Berdasarkan penyajian data, maka dapat diperoleh data keterampilan dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan yang dimiliki pimpinan pondok pesantren Al-Falah Putera Banjarbaru yaitu pemecahan masalah baik yang berhubungan dengan santri, guru maupun masalah pondok pesantren. Masalah-masalah tersebut diselesaikan pimpinan sendiri maupun dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan para bawahan

Adapun keterampilan dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan yang dimiliki pimpinan pondok pesantren Darul Ilmi berupa pemecahan-pemecahan masalah yang berkenaan dengan dewan guru dan karyawan. Sedangkan pimpinan pondok pesantren Yasin juga memiliki

¹⁰Veitzhal rivai dan Deddy Mulyasi, *Kepemimpinan dan...*, h. 834.

keterampilan dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan baik yang berupa masalah santri atau pun masalah pondok secara umum.

Menurut Veithzal Rivai keputusan seorang pimpinan tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui suatu proses. Pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan kewajiban (tanggung jawab) pucuk pimpinan berupa wewenang, dan wewenang tersebut dapat dilimpahkan. Adapun proses pengambilan keputusan yang baik adalah: (1) menghimpun data permasalahan, (2) melakukan analisa, (3) menetapkan keputusan yang ditempuh.¹¹

Dari analisis di atas maka dapat diketahui bahwa pimpinan Pondok Pesantren di Kota Banjarbaru memiliki keterampilan konseptual dalam pengelolaan pendidikan pesantren yang meliputi: keterampilan menganalisa dan membuat sebuah konsep, keterampilan berpikir kritis dan rasional dan keterampilan dalam memecahkan masalah.

¹¹*Ibid.*, h. 32.