

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sarana penting dalam membangun suatu negara. karena itu, pendidikan manampati proses penting baik dalam tatanan sebuah negara maupun dalam Islam dan semua pihak harus terlihat di dalam prosesnya,¹ sebagaimana firman Allah Swt Q.S. al-Mujādilah ayat 11 yang berbunyi:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ اٰنْشُرُوا فَاٰنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Maksud العلم والذين اوتوا العلم pada ayat diatas adalah mereka yang beriman dan menghiasi diri mereka dengan pengetahuan. Ini berarti ayat di atas membagi kaum beriman jadi dua, yang pertama sekadar beriman dan beramal saleh, yang kedua beriman, beramal saleh serta memiliki pengetahuan. Derajat kedua kelompok ini menjadi lebih tinggi, bukan saja karena nilai ilmu yang disandangnya, tetapi juga amal dan pengajarannya kepada pihak lain baik secara lisan atau tulisan maupun keteladanan.²

Ilmu yang dimaksud oleh ayat di atas bukan hanya ilmu agama, tetapi ilmu apapun yang bermanfaat. Dan dalam pandangan al-Qur'an ilmu tidak hanya ilmu

¹ Abdul Hafiz, *Orang Tua Pendidik Utama Anak-anaknya*, Radar banjarmasin Post Banjarmasin 11 Mei 2012, h. 23.

² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah; Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 79.

agama, tetapi juga yang menunjukkan bahwa ilmu itu haruslah menghasilkan rasa takut dan kagum pada Allah SWT, yang pada gilirannya mendorong yang berilmu untuk mengamalkan ilmunya serta memanfaatkannya untuk kepentingan makhluk.³ Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa betapa pentingnya pendidikan bagi kelangsungan hidup manusia. Karena dengan pengetahuan manusia akan mengetahui apa yang baik dan yang buruk, yang benar dan yang salah.

Pada abad ke-21 dalam era glonalisasi ini menuntut pendidikan yang berkualitas tinggi.⁴ Dewasa ini Indonesia sedang melaksanakan program pembangunan pada semua sektor. Pembangunan tersebut tidak mengenyampingkan sektor pendidikan, bahkan bidang pendidikan selalu mendapatkan perhatian dan prioritas pemerintah dalam rangka mencerdaskan bangsa sesuai Falsafah Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Republik Indonesia, memberikan dasar hukum untuk mengembangkan pendidikan nasional dengan manarapkan prinsip demokrasi, desentralisasi otonomi dan menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia. Penerapan semua ketentuan dalam undang-undang ini diharapkan dapat mendukung segala upaya untuk memecahkan masalah pendidikan yang pada gilirannya akan dapat memberikan sumbangan yang signifikan (meyakinkan) terhadap masalah makro bangsa Indonesia. Selanjutnya di dalam undang-undang tersebut disebutkan bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan,

³ *Ibid.*, h. 80.

⁴ Sukro Muhab, *Standar Mutu sekolah Islam Terpadu* (Jakarta: Jaringan Islam Terpadu, 2010), h. 3.

peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan pendidikan.⁵

Pada Bab II ayat 3 Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan fungsi dan tujuan, dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak, mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dalam upaya mencapai tujuan pendidikan tersebut, maka digalakkan pendidikan-pendidikan baik yang bersifat formal maupun non formal yang proses pelaksanaannya merupakan tanggung jawab keluarga, masyarakat dan pemerintah. Begitulah bunyi rumusan tujuan pendidikan yang nantinya bisa mengantarkan bangsa Indonesia menjadi bangsa yang terhormat, bermartabat dan mampu sejajar dengan bangsa lainnya. Semua itu tergantung kepada kita, sebab tujuan itu tidak akan tercapai dengan sendirinya tanpa kerja keras dan manajemen yang baik.

Dengan lahirnya Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan Undang-undang Otonomi Daerah yang berlaku efektif di seluruh Indonesia, maka dimulailah proses demokratisasi dalam kehidupan

⁵ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Fokus Media, 2003), h. 7.

berbangsa dan bernegara. Pemerintah telah memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada Bupati/Walikota untuk membangun dan mengurus daerahnya sendiri termasuk dalam pendidikan. Dinas pendidikan dalam hal ini, lembaga sekolah diberi kewenangan untuk mengurus dirinya sendiri dan mengelola kegiatan pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan daerahnya masing-masing untuk menyediakan sumber daya manusia yang produktif dan mempunyai kemampuan profesional. Untuk itu diperlukan suatu perubahan yang signifikan yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan.⁶

Pengembangan pendidikan bukanlah pekerjaan sederhana, karena pengembangan tersebut memerlukan adanya perencanaan secara terpadu dan menyeluruh. Terkait dengan fungsi lembaga pendidikan sebagai salah satu tempat untuk meningkatkan sosial budaya masyarakat, maka hubungan dengan masyarakat dan lembaga pendidikan lainnya tidak dapat dipisahkan. Hubungan lembaga pendidikan, sekolah dengan sekolah lain dan masyarakat adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan.⁷ Hubungan yang harmonis diantara semua elemen yang ada akan membentuk (1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga lainnya yang ada dimasyarakat, (2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui arti dan manfaat masing-masing (3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di

⁶ Ahmad Rohim, *Demokratisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswajaya Presindo, 2012), h. 162

⁷ Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 233

masyarakat dan merasa ikut bertanggungjawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.⁸

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan untuk Sistem Pendidikan Dasar dan Menengah pasal 1 ayat 1 dijelaskan, bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional. Ini merupakan acuan dasar bagi setiap lembaga pendidikan dalam mengelola dan mengembangkan lembaganya masing-masing agar lebih baik. Tentunya peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah/madrasah yang harus dilakukan setiap lembaga, karena pendidikan tidak akan bisa hanya dikelola oleh beberapa orang saja, ia harus melibatkan banyak orang yang saling mendukung keberlangsungan sekolah tersebut. Memang secara khusus standar kerja sama tidak ada acuan dasar yang sama bagi setiap lembaga pendidikan. Akan tetapi setiap lembaga harus mengembangkan apa yang menjadi kehendak dari Penmendiknas tersebut. Setiap lembaga yang mau berkembang tentunya tidak bisa menutup diri dari kemajuan khususnya dalam pengembangan pendidikan.⁹

Kindrol Leslie dalam bukunya *School Public Relation* mengemukakan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu komunikasi antara sekolah dengan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama

⁸ Daeing Arifin dan Pipin, *Sekolah Mandiri dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Bandung: Pustaka Al-Kasyaf, 2010), h. 52-53

⁹ Wayan AS, *Delapan Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Az-Zahra, 2010), h. 564

para anggota masyarakat dalam rangka usaha memperbaiki sekolah.¹⁰ Pendidikan merupakan kegiatan yang dilaksanakan secara bersama dengan menggunakan fasilitas yang tersedia agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai. Dengan terjalinnya kerjasama antar kelompok orang akan lebih mudah melaksanakan pendidikan yang diharapkan.

Kerjasama antara madrasah dengan masyarakat sangat penting. Disatu sisi madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam program tersebut. Dilain pihak, masyarakat juga memerlukan sekolah. Lembaga pendidikan yang ingin bertahan harus selalu bagus dalam operasionalnya dan harus mampu mengelola kegiatannya secara profesional artinya harus selalu mengikuti arus global. Kebutuhan sumber daya manusia yang handal serta profesional sangat diharapkan untuk melaksanakan aktifitas organisasi pendidikan. Kepala sekolah selaku pemimpin adalah personil utama di sekolah, sebagai ujung tombak pencapaian tujuan pendidikan di sekolah selain sumber lain seperti tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Kehidupan dan tata kelola sekolah sangat bergantung sekali dengan seorang pemimpin atau kepala sekolah, bahkan di beberapa literatur banyak ditemukan pernyataan yang mengatakan bahwa "hidup matinya sebuah lembaga/organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin".¹¹ Pernyataan ini mengisyaratkan akan pentingnya keberadaan seorang kepala sekolah di dalam

¹⁰ Piet A. Sahertian, *Dimensi...*, h. 233

¹¹ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 283.

organisasi pendidikan untuk bisa mengatur dan mengambil keputusan. Kepemimpinan banyak dihubung-hubungkan dengan manajemen, karena memang seorang kepala sekolah seharusnya adalah orang yang mengerti dengan konsep dan fungsi manajemen. Para ahli manajemen pun banyak yang menyimpulkan bahwa inti dari manajemen adalah kepemimpinan, dan inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Dari hal ini kita bisa pahami bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah lembaga atau organisasi sangat erat kaitannya dengan manajemen dan kedua-duanya tidak bisa dipisahkan.

Pelaksanaan manajemen sekolah, baik yang konvensional maupun yang menggunakan pendekatan berbasis sekolah, akan dapat berhasil dan berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dia dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen, potensi sekolah dan lingkungan sekitarnya agar tercipta kerjasama untuk memajukan sekolah.¹²

Kepala sekolah harus mampu menjadi manajer yang efisien dan pemimpin yang efektif. Dia harus mencerminkan tampilan kekepalasekolahan sejati, yaitu kemampuan manajemen dan dapat menampilkan sifat dan sikap sebagai kepala sekolah. Perilaku kekepalasekolahan tercermin dari interaksi antara fungsi organik dan fungsi substantif manajemen. Interaksi sinergis keduanya melahirkan sosok perilaku kepala sekolah yang ideal, yaitu mampu membawa organisasi sekolah mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah tidak hanya

¹² Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasional Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 12.

mengelola sekolah dalam makna statis, melainkan menggerakkan semua potensi yang berhubungan langsung atau tidak langsung bagi kepentingan proses pembelajaran siswa. Kegagalan kepala sekolah menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif dan efisien akan berdampak pada mutu prestasi dan masa depan peserta didik.¹³

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggotanya untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi mengikuti dengan keinginan pimpinan. Tingkah laku kelompok atau organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pimpinan oleh pengaruh interpersonal pemimpin terhadap anak buahnya. Dalam kondisi demikian terdapat kesukarelaan atau induksi pemenuhan kerelaan bawahan terhadap pemimpin, khususnya dalam mencapai tujuan bersama.¹⁴

Kunci sukses untuk mengantarkan suatu lembaga pendidikan maju dan berkualitas adalah menumbuh kembangkan rasa kebersamaan dari semua komponen yang ada disuatu lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, siswa dan juga masyarakat atau orang tua siswa harus bersinergi untuk membangun komitmen bersama. Rasa kebersamaan harus dibangun sehingga semua komponen yang ada mengacu pada satu visi dan satu misi lembaga pendidikan tersebut. Komitmen bersama harus didorong dan harus terbentuk menjadi budaya kerja dan budaya belajar. Guru dan karyawan

¹³ *Ibid*, h. 13

¹⁴ E. Muhyasa *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 157

bagaimana melayani siswa dengan optimal sehingga tercipta budaya belajar siswa yang optimal pula. Guru sebagai ujung tombak terdepan harus berupaya semaksimal mungkin dalam merancang proses pembelajaran sehingga siswa merasa nyaman dan termotivasi untuk manampa dirinya menjadi siswa yang sukses. Demikian juga orang tua juga harus berperan aktif menjalin komunikasi dengan sekolah sehingga problem anak yang mungkin terjadi bisa tereliminir.

Upaya yang bisa dilakukan untuk menumbuh kembangkan rasa kebersamaan di suatu lembaga pendidikan adalah melalui jalinan komunikasi yang baik antar sivitas akademika di sekolah. Selanjutnya harus dikembangkan budaya keterbukaan. Kemampuan yang dimiliki kepala sekolah haruslah terarah dan terorganisir sesuai dengan manajemen yang dikelolanya, hal itu tentunya sangat terkait dengan keterampilan kepala sekolah untuk membentuk pola kerja sama untuk mengelola dan memajukan pendidikan yang dikelolanya dengan menjalankan program-program sekolah. Dalam upaya meningkatkan atau memajukan pendidikan yang ada di sekolah, terkhusus pihak kepala sekolah harus mampu menyikapi, menganalisis, dan menganalisis faktor dan permasalahan apa yang terjadi di dalam lingkungan sekolah yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan agar sekolah yang dikelola bisa maju.

Dalam melaksanakan tugas kepala sekolah memiliki kemampuan atau kecakapan masing-masing yang sangat mempengaruhi kinerja para guru sekolah. Kegagalan dan kesuksesan sekolah banyak ditentukan oleh sekolah, karena sekolah merupakan pengendali dan penentu arah kebijakan yang mau ditempuh

oleh sekolah menuju tujuannya.¹⁵ Sebegitu pentingnya sosok seorang pemimpin dalam kehidupan atau dalam organisasi untuk bisa mengantarkan kepada tujuan yang ingin dicapai bersama sehingga Allah Swt memilih salah satu diantara mereka seorang pemimpin atau khalifah yang bisa mengatur, mengelola, memotivasi, mengarahkan, dan meningkatkan sehingga kehidupan manusia bisa teratur, aman, damai, tentram sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Seperti firman Allah Swt Q.S. al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَنْجَعِلْ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Beberapa hal yang perlu diketahui agar pihak kepala sekolah dapat membangun kerja sama dalam sekolah untuk memajukan pendidikan Islam kearah yang lebih baik, yaitu: (1) Kepala sekolah hendaklah mempunyai sifat sosial penuh perhatian dan bertanggung jawab terhadap setiap permasalahan dan harus mengelola organisasi-organisasi dalam sekolah secara efektif. (2) Kepala sekolah diharapkan mempunyai motivasi yang tinggi dalam menghadapi persaingan pada tingkatan yang berbeda dan pada tingkatannya. (3) Kepala sekolah mempunyai racangan atau program sekolah yang harus dilaksanakan sebagai tempat penyelenggara pendidikan yang turut berperan serta dalam menciptakan suasana kekeluargaan dengan membentuk pola kerja sama diantara internal dan eksternal sekolah dengan begitu pencapaian program memajukan sekolah akan mudah tercapai.

¹⁵ *Ibid.*, h. 158

Kepala sekolah sebagai pemimpin atau manajer dituntut untuk memiliki kemampuan atau kecakapan manajerial sebab tugas kepala sekolah itu tidak hanya memimpin tapi juga mampu mengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan seluruh staf (guru dan karyawan), mengelola kesiswaan, sarana dan prasarana, mengatur keuangan, melakukan kerjasama dengan masyarakat serta mengelola pelayanan khusus.

Handayaniingrat menyebutkan tiga kecakapan atau keterampilan yang dituntut ada pada seorang manajer, *pertama* kecakapan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan, *kedua* kecakapan kemanusiaan (*human skill*) yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan membangun koordinasi di dalam kelompok atau dengan kelompok lain, *ketiga* kecakapan teknis (*technical skill*) berupa kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan tehnik melaksanakan pekerjaan dalam hal ini khususnya di bidang pendidikan.¹⁶

Pesantren merupakan lembaga pendidikan dan lembaga sosial yang banyak tumbuh di pedesaan dan perkotaan. Sebagai kerangka sistem pendidikan Islam tradisional, pesantren telah mengakar dalam kultur masyarakat Indonesia. Dalam konteks ini, pesantren mempunyai dua tipologi yakni pesantren *salafi* yang menggunakan sistem klasik dan tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan pesantren. Dimana pesantren salaf itu mempunyai ciri tertutup, esotris, dan eksklusif. Yang kedua adalah pesantren

¹⁶ Soewarno Handayaniingrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988) h. 64.

khalafi yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran madrasah yang dikembangkannya.¹⁷

Pondok pesantren Al-Hidayah Kecamatan Martapura Barat dan pondok pesantren Nurul Hidayah Lok Baintan Kecamatan Sungai Tabuk merupakan salah satu pondok pesantren yang ada di Kalimantan Selatan. Pondok pesantren Al-Hidayah Kecamatan Martapura Barat berdiri tepatnya pada tanggal 30 April 1985 yang berlokasi di Desa Keliling Benteng diresmikan langsung oleh Gubernur Kalimantan Selatan Bapak H. M. Said. Pada awal kepemimpinan pondok pesantren ini dipegang oleh H. Fadlan sampai 2009. Adapun pondok pesantren Nurul Hidayah Lok Baintan Kecamatan Sungai Tabuk berdiri sejak tahun 1996 setelah diresmikan oleh Bupati Banjar H. Abdul Majid. Sebagai pimpinan Pondok pada waktu itu dipercayakan kepada KH. Fahrurraji. Sebelum berdirinya Pondok pesantren sudah berdiri madrasah Ibtidaiyah tahun 1985 kepala sekolahnya adalah H. Asfan. Kedua pondok pesantren ini disamping mempelajari kitab-kitab kuning juga sudah menambahkan pelajaran-pelajaran umum kedalam Pondok Pesantren. Selain itu juga ditambahkan pula pelajaran-pelajaran ekstrakurikuler, yang meliputi: latihan berpidato, pramuka, keterampilan komputer, seni bela diri dan lain-lain.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kedua pondok pesantren ini menggunakan perpaduan kurikulum, yaitu antara perpaduan kurikulum masing-masing pondok pesantren (*salafiah*) dan Kementerian Agama, sehingga nantinya Raport dan STTB santrinya ada 2 macam yaitu Negeri dan Pesantren. Selain itu,

¹⁷ Tim penyusun Pustaka Aset, *Leksikon Islam II*, (Jakarta: t.tp., 1998), h. 588.

kedua pondok pesantren ini mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain dan eksis sampai sekarang. Hal ini tentu merupakan kecakapan atau keterampilan seorang kepala madrasah (pondok).

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang bagaimana kemampuan atau keterampilan seorang pimpinan madrasah (pondok) mengelola madrasah (pondoknya), khususnya pondok pesantren Al-Hidayah Kecamatan Martapura Barat dan pondok pesantren Nurul Hidayah Lok Baintan Kecamatan Sungai Tabuk yang akan dituangkan dalam bentuk tesis yang berjudul: **Keterampilan Pimpinan Pondok dalam Mengelola Pondok Pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah.**

B. Fokus Penelitian

Mengingat luasnya permasalahan yang akan diteliti oleh si peneliti, maka peneliti perlu memberikan batasan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen pondok pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah?
2. Bagaimana keterampilan pimpinan pondok dalam pengelolaan pondok pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen pondok pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah.

2. Untuk mendeskripsikan keterampilan pimpinan pondok dalam pengelolaan pondok pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat dalam dua hal;

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan untuk menjadi bahan kajian dan bahan penelitian selanjutnya. Terutama yang berkaitan dengan keterampilan pimpinan pondok dalam pengelolaan pondok pesantren, strategi yang diterapkan pimpinan pondok untuk kelangsungan pendidikan di pondok pesantren.

2. Secara Praktis

Dapat memberikan masukan dan sumbang saran untuk semua pihak pengelola pondok pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah sebagai lokasi penelitian, dan sebagai bahan perbandingan bagi pimpinan pondok yang lain dalam mengelola pendidikan di lembaga pondok.

E. Definisi Operasional

Untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan interpretasi dalam karya ilmiah ini, maka diperlukan adanya penegasan terhadap istilah-istilah sebagaimana di bawah ini:

1. Kata keterampilan sering dikaitkan sebagai suatu kemampuan praktek.

Keterampilan berasal dari kata terampil yang artinya cakap. Keterampilan

diartikan sebagai kecakapan dalam melaksanakan tugas.¹⁸ Keterampilan merupakan kecekatan, kecakapan atau kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik dan cermat (dengan keahlian). Istilah terampil biasanya digunakan untuk menggambarkan tingkat kemampuan seseorang yang bervariasi. Maksud keterampilan dalam penelitian ini adalah kecakapan atau kepandaian orang yang memimpin dalam hal membimbing dan menuntun pondok pesantren pesantren Al-Hidayah yang terletak di Kecamatan Martapura Barat Povinsi Kalimantan Selatan dan pondok pesantren Nurul Hidayah yang terletak di Lok Baintan Kecamatan Sungai Tabuk Povinsi Kalimantan Selatan.

2. Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya, dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun.¹⁹ Pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada pondok pesantren pesantren Al-Hidayah yang terletak di Kecamatan Martapura Barat Povinsi Kalimantan Selatan dan pondok pesantren Nurul Hidayah yang terletak di Lok Baintan Kecamatan Sungai Tabuk Povinsi Kalimantan Selatan.

¹⁸ Hasan Alwi, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka Depdiknas, 2005), h.1043.

¹⁹ Pramuji, *Kepemimpinan pemerintahan di Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995), h. 5

3. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang bercirikan "*grass root people*".²⁰ Menurut KH. Muchtar HS, istilah "pondok pesantren" sudah dipakai pada lembaga pendidikan pesantren sejak mulai berdiri tahun 1958. Hal ini ditandai dengan adanya santri yang belajar, kyai, kitab ajar, ruang belajar, ruang pengasuh, mushalla dan asrama santri sejak awal pendiriannya.²¹ Pondok pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan yang bernama pondok pesantren Al-Hidayah yang terletak di Kecamatan Martapura Barat Povinsi Kalimantan Selatan dan pondok pesantren Nurul Hidayah yang terletak di Lok Baintan Kecamatan Sungai Tabuk Povinsi Kalimantan Selatan.

F. Penelitian Terdahulu

Dari telaah pustaka mengenai studi kepemimpinan, penelitian yang membahas masalah ini cukup banyak. Dari beberapa penelitian yang cukup relevan dengan tesis ini adalah:

1. Tesis dengan judul "*Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Pondok Pesantren dan Madrasah Aliyah*" karya Muallim Nursodiq mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun 2012. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) Kepemimpinan kyai dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah, (2) Kemampuan kyai dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan di

²⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren, Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), h. 21

²¹ Husnul Yaqin, *Sistem Pendidikan Pesantren di Kalimantan Selatan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2009), h. 30.

pondok pesantren dan Madrasah Aliyah, dan (3) Peran kyai dalam menjalin kerjasama yang efektif dengan anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan secara kualitatif, sedangkan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah etnografi. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kyai selaku kepala madrasah mampu mengelola sumber daya manusia di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen. (2) Kyai mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah dengan terampil. (3) Kyai berperan aktif sebagai penyelaras dalam menjalin kerjasama dengan anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah.²²

2. Penelitian tesis yang dilakukan oleh Muhammad Toha dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru dan Iklim Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar*". Tesis ini mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar, pengaruh iklim sekolah terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar, serta pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap semangat kerja guru SMKN di Kabupaten Banjar. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan seorang Kepala Sekolah dibagi menjadi dua dimensi, yaitu berorientasi pada tugas (*initiating*

²² Muallim Nursodiq, "*Kepemimpinan Kyai dalam Mengelola Pondok Pesantren Madrasah Aliyah*", (Tesis tidak dipublikasikan, Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012).

structure) dan berorientasi kepada bawaan (*consideration*). Adapun motivasi kerja guru dikelompokkan pada dua dimensi yaitu: motivasi ekstrinsik dan instrinsik. Adapun iklim sekolah yang diteliti dalam penelitian ini adalah: *supportive, collegial, intimate, directive, restrictive dan disengaged*.²³

3. Penelitian yang dilakukan oleh Dinham tahun 2005 yang berjudul "*Principal Leadership for Outstanding Schooling Outcomes in Junior Secondary Education*", menyatakan bahwa "*In the case of both subject departments and teams responsible for cross-school programs, leadership was found to be a key factor in the achievement of outstanding educational outcomes. Often, this leadership was exercised by the Principal, but additional key personnel included Head Teachers (heads of faculties/departments), Deputy Principals, and teachers playing leading roles in faculties and programs. In many cases, the outcomes under study were found to be significantly attributable to the appointment of a key person, although the 'seeds for success' may have been present or nascent*". Hasil dari penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dapat menjadi faktor kunci dalam pencapaian hasil pendidikan. Seringkali, kepemimpinan ini dijalankan oleh Kepala Sekolah, tapi personil kunci tambahan termasuk Kepala Guru, Wakil Kepala, dan guru memainkan peran utama di sekolah. Hal ini dapat diartikan bahwa jabatan

²³ Muhammad Toha, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, dan Iklim Sekolah Terhadap Semangat Kerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Banjar*, (Tesis tidak dipublikasikan, Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin, 2010)

seorang pemimpin harus diberikan kepada orang yang memiliki kemampuan dalam memimpin sehingga memperoleh hasil yang maksimal.²⁴

4. Penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Monahan tahun 2008 yang berjudul *"The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents"* mengatakan bahwa *"The president symbolizes the institution and all that it means to its varied constituents. As the embodiment of the institution, the president conveys many images to the public to reinforce the symbolic and ritual content of the position"*. Penelitian ini menyatakan bahwa "seorang pemimpin melambangkan sebuah institusi dan semua anggota sekolah yang berarti organisasi terdiri dari unsur yang bervariasi. Sebagai perwujudan dari lembaga itu, pemimpin menyampaikan banyak gambaran kepada masyarakat untuk memperkuat simbolis dan konten ritual posisi".
5. Penelitian yang dilakukan oleh Jacobs tahun 2006 yang berjudul *An Assessment of Secondary Principals' Leadership Behaviors and Skills in Retaining and Renewing Science Educators in Urban Schools*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa sekolah-sekolah di Amerika Serikat melakukan penilaian terhadap kepemimpinan kepala sekolah untuk mengetahui peningkatan kualitas yang dimiliki oleh sekolah yang bersangkutan. Para anggota sekolah melakukan penilaian terhadap kinerja kepala sekolah apakah sudah berjalan dengan baik atau belum.²⁵

²⁴ Steve Dinham, *Principal Leadership for Outstanding Schooling Outcomes in Junior Secondary Education*, (Paper dipublikasikan, Australian Educational Researcher, 2005).

²⁵ Karen D. Jacobs, *An Assessment of Secondary Principals' Leadership Behaviors and Skills in Retaining and Renewing Science Educators in Urban Schools*, (Inggris, National Journal For Publishing and Mentoring Doctoral Student Research Volume 3 Number 1, 2006).

6. Penelitian yang dilakukan oleh Johnson, Uline dan Perez tahun 2011 yang berjudul *Expert Noticing and Principals of High-Performing Urban Schools*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing anggota sekolah kepala sekolah dapat melakukan suatu evaluasi terhadap aktivitas yang telah dilakukan oleh anggota sekolah. Pelaksanaan evaluasi tersebut digunakan oleh kepala sekolah untuk mengetahui apakah kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan sekolah sudah berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau belum.²⁶
7. Penelitian yang dilakukan oleh Cravens, Goldring, dan Penaloza yang berjudul *Leadership Practices and School Choice*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus melakukan pengendalian terhadap semua kegiatan yang akan dilakukan oleh sekolah. Dalam kegiatan pengendalian tersebut kepala sekolah terus melakukan perbaikan terhadap komponen sekolah.²⁷

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat dikatakan bahwa dari buku-buku dan karya ilmiah yang membahas studi kepemimpinan belum ada yang membahas tentang keterampilan kepala sekolah khususnya di lembaga pondok pesantren. Oleh karena itu topik atau masalah penelitian tesis ini sangat memungkinkan secara akademik untuk diteliti lebih lanjut.

²⁶ Joseph F. Johnson, Cynthia L. Uline dan Lynne G. Perez, *Expert Noticing and Principals of High-Performing Urban Schools*, (Philadelphia, Journal of Education for Students Placed at Risk, Volume 16 Number 2, 2011).

²⁷ Xiu Cravens, Ellen Goldring dan Roberto V. Peñaloza, *Leadership Practices and School Choice*, (Paper was presented at the annual conference of American Educational Research Association, April 13-17, San Diego, California).

G. Kerangka Berfikir

Keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*.²⁸ Pengertian keterampilan menurut Qadratilah, bahwa kata keterampilan berarti terampil; kemahiran dan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan adalah kepandaian, kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan.²⁹

Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Artinya adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin untuk memimpin aktivitas suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam memimpin seorang pemimpin diharapkan bisa memberi arahan kepada orang yang dipimpinya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan bersama.³⁰

Adapun di dalam al-Qur'an, kepemimpinan diungkapkan dengan berbagai macam istilah antara lain *khalifah*, *Imam*, dan *Uli al-Amri*.³¹ *Khalifah* berarti menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah "menyimpang" seperti berselisih, menyalahi janji, atau

²⁸ Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara: 1994), h.91-92.

²⁹ Meity Taqdir Qodratilah, *Kamus bahasa Indonesia Untuk Pelajar*, (Jakarta Timur: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2011), h. 550

³⁰ G.A. Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terjemahan oleh Yusuf Udaya, (Jakarta: Prehalindo, 2005), h. 2

³¹ Istilah *Khalifah*, lihat Q.S. al-Baqarah: 30, Q.S. Sha>d: 26 dan Q.S. Fathi>r: 39. Adapun istilah *Imam*, lihat Q.S. al-Furqa>n: 74 dan Q.S. al-Anbiya>': 73. Sedangkan istilah *Uli al-Amri*, lihat Q.S. an-Nisa>': 59 dan Q.S. an-Nisa>': 83.

beraneka ragam.³² Sedangkan dari perkataan *Khalf* yang artinya suksesi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa hingga lahir kata *Khilafah*. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata *Imamah* yang berarti kepemimpinan.³³ Adapun kata *Imam* dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.³⁴ Konsep imam dalam kepemimpinan yang dimaksud adalah sebagai pemimpin bagi orang yang bertaqwa, pemimpin bagi seluruh manusia, dalam kepemimpinan itu seorang pemimpin akan memberikan petunjuk kepada orang yang dipimpinnya, agar mereka mengerjakan kebaikan, selalu beribadah kepada Allah Swt, mengerjakan shalat, membayar zakat, dan beriman kepada Allah Swt. Sedangkan istilah *Uli al-Amri* diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.³⁵

Kepala sekolah adalah wakil yang mengemban tugas dari Allah Swt untuk mengurus manusia dalam dunia pendidikan, menyelesaikan suatu permasalahan pendidikan dalam beberapa keputusan dan kebijakan yang berorientasi dengan ajaran Tuhan Allah Swt. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah sekolah, karena sebagian besar keberhasilan atau kegagalan suatu visi, misi dan tujuan sekolah ditentukan oleh kepemimpinan

³² M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, 2002), h. 249

³³ *Ibid.*, h. 357

³⁴ Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 197

³⁵ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi...*, h. 466

kepala sekolah tersebut. Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah tersebut perlu ditunjang oleh kompetensi kepala sekolah yang berkualitas dalam menjalankan fungsi dan perannya, sebagaimana firman Allah Swt Q.S. al-Anbiyā' ayat 73 yang berbunyi:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Ayat diatas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan rakyat secara keseluruhan, begitu juga halnya dalam sebuah organisasi sekolah.

Kepala sekolah yang berkualitas adalah kepala sekolah yang melaksanakan pekerjaannya sebagai, *edukator, manajer, supervisor, leader, inovator, dan motivator*. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga tipe kepemimpinan, yaitu demokratis, otoriter, dan bebas. Ketiga tipe kepemimpinan tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh kepala sekolah sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, kadang-kadang ketiga tipe tersebut muncul secara situasional.

Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Keterampilan yang harus dimiliki oleh manajer itu meliputi keterampilan teknik (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

H. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam tesis ini disusun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang berisi penjelasan tentang (a) latar belakang masalah, (b) fokus penelitian, (c) tujuan penelitian, (d) manfaat penelitian, (e) definisi operasional, (f) penelitian terdahulu, (g) kerangka berfikir dan (h) sistematika pembahasan.

Bab kedua merupakan tinjauan pustaka yang terdiri dari empat sub bab. Sub bab pertama tentang keterampilan yang meliputi (1) pengertian keterampilan dan (2) keterampilan dalam kepemimpinan. Sub bab kedua tentang kepemimpinan yang meliputi (1) pengertian kepemimpinan, (2) perbedaan kepemimpinan dengan manajemen dan (3) gaya kepemimpinan. Sub bab ketiga tentang manajemen yang meliputi (1) pengertian manajemen dan (2) fungsi manajemen. Adapun sub bab keempat memuat tentang pondok pesantren yang meliputi (1) pengertian pondok pesantren, (2) metode pendidikan pesantren, (3) tipologi pesantren dan (4) dinamika pesantren.

Bab ketiga merupakan metode penelitian yang meliputi (1) jenis dan pendekatan penelitian, (b) lokasi penelitian, (c) data dan sumber data, (d) prosedur pengumpulan data, (e) analisis data dan (f) tahapan penelitian.

Bab keempat merupakan laporan hasil penelitian. Bab ini terdiri dari dua sub bab. Sub bab pertama tentang pondok pesantren Al-Hidayah yang meliputi (1) profil pondok pesantren Al-Hidayah, (2) organisasi pondok pesantren Al-Hidayah, (3) keadaan guru pada pondok pesantren Al-Hidayah, (4) keadaan santri pada

pondok pesantren Al-Hidayah, (5) keadaan sarana dan prasarana pondok pesantren Al-Hidayah dan (6) kegiatan yang dikembangkan pondok pesantren Al-Hidayah. Adapun sub bab kedua tentang pondok pesantren Nurul Hidayah yang meliputi (1) profil pondok pesantren Nurul Hidayah, (2) organisasi pondok pesantren Nurul Hidayah, (3) keadaan guru pada pondok pesantren Nurul Hidayah, (4) keadaan santri pada pondok pesantren Nurul Hidayah, (5) keadaan sarana dan prasarana pondok pesantren Nurul Hidayah dan (6) kegiatan pembelajaran akademik Nurul Hidayah.

Bab kelima merupakan pembahasan. Bab ini terdiri dari dua sub bab. Sub bab pertama tentang pelaksanaan manajemen pendidikan di pondok pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah yang meliputi (1) pelaksanaan manajemen pendidikan di pondok pesantren Al-Hidayah dan (2) pelaksanaan manajemen pendidikan di pondok pesantren Nurul Hidayah. Adapun sub bab kedua tentang keterampilan pimpinan pondok dalam pengelolaan pondok pesantren Al-Hidayah dan pondok pesantren Nurul Hidayah yang meliputi (1) keterampilan pimpinan pondok dalam pengelolaan di pondok pesantren Al-Hidayah dan (2) keterampilan pimpinan pondok dalam pengelolaan di pondok pesantren Nurul Hidayah.

Bab keenam merupakan bab penutup yang berisikan (a) kesimpulan dan (b) saran-saran.