

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hidayah dan Pondok Pesantren Nurul Hidayah**

Manajemen pendidikan di pesantren merupakan suatu proses, yakni suatu aktivitas yang bukan hanya bertumpu pada sesuatu yang bersifat mekanistik, melainkan penerapan-penerapan fungsi manajemen, manajerial secara efektif, walaupun sebagian pesantren yang ada jarang sekali mempergunakan sistem manajemen modern seperti layaknya apa yang diterapkan dalam lembaga pendidikan formal lainnya.

Pada gilirannya model pendidikan di pesantren terbagi dalam dualisme model manajemen. Pertama yang termasuk kedalam kategori pesantren modern, dengan masuknya model pendidikan madrasah ke dalam pesantren, termasuk Sekolah yang masuk kategori pendidikan formal. Kedua pesantren yang termasuk kedalam kategori pesantren tradisional.

Model ini tidak menerima paham madrasah kedalam pesantren tersebut, dan pada model pesantren yang demikian, maka tidak ada model pengelolaan yang mengacu pada sistem manajemen modern sedikitpun.

Mereka cenderung berjalan dengan apa adanya, yakni mengedepankan mitos dan cara berpikir yang terlalu praktis. Dalam keyakinan mereka lembaga pendidikan Islam apabila berjalan dalam rel kebaikan maka akan berkembang sesuai dengan ridlo dan petunjuk Allah SWT. Hal yang demikian itulah yang

sebenarnya kurang dapat diterima alasannya oleh disiplin ilmu manajemen modern. Namun bukan berarti pesantren salaf tidak punya manajemen. Mereka juga pola pengelolaan tersendiri untuk mengembangkan pesantren.

## **1. Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hidayah**

### **a. Manajemen Kurikulum**

Pondok Pesantren Al-Hidayah saat ini sudah berkembang amat pesat. Proses manajemen sederhana sudah diterapkan sesuai dengan mekanisme manajemen. Proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program serta pengawasan program juga dilaksanakan pada pondok pesantren tersebut. Proses perencanaan misalnya, Pondok pesantren Al-Hidayah melakukan perencanaan dengan penyusunan draf kegiatan pembelajaran akademik, tugas pengurus pondok, pembelian kitab-kitab pegangan santri untuk memulai proses pembelajaran, memberikan arahan dan bimbingan kepada santri dan calon santri agar tetap mencari ilmu dan mengamalkan ilmunya dalam masyarakat.

Proses pengorganisasian pada Pondok pesantren Al-Hidayah dimulai dengan pembentukan pengurus masing-masing pondok pesantren. Setelah pengurus pesantren dibentuk, maka disusunlah tugas masing-masing pengurus. Hal ini dapat dilihat dari dokumentasi tertulis yang didapat dari pondok pesantren tersebut, sebagai berikut:

### **a. Susunan Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Al-Hidayah**

Nama Yayasan : Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Al-Hidayah

➤ Ketua Yayasan : Ir. H. Holdani Kurdi, MT.

- Ketua Komite : Hj. Rusniah
- Pimpinan : Pauzi, S.H.I.
- Kepala MTs. : Dra. Hj. Zakiah
- Kepala MA. : Mastuah, S.Pd.I.

**b. Susunan Pengurus Komite Madrasah Pondok Pesantren Al-Hidayah**

No.	Nama	Jabatan	Jabatan Kepengurusan
1.	Ir. H. Holdani Kurdi, MT	Ketua Yayasan	Penasehat
2.	Dra. Hj. Zakiah	Kepala Madrasah	Penanggung Jawab
3.	Hj. Rusniah, S.Pd.I	Anggota Badan Pengawas Yayasan	Ketua Komite
4.	Arbani, S.Pd.I	Guru	Sekretaris Komite
5.	H. Syaukani, S.Sos	Anggota Badan Pembina Yayasan	Bendahara Komite
6.	Muhammad Hilman, S.Pd.I	Guru	Anggota
7.	Zakiah, S.Pd.I	Guru	Anggota
8.	Syaifullah	Aparat Desa	Anggota
9.	Ahmad Syahlani	Siswa	Anggota

Pengontrolan pada pesantren Al-Hidayah dapat dilihat dari diadakannya evaluasi pembelajaran terhadap ustad-ustad ketika yang telah melakukan tugasnya. Hal ini dimaksudkan agar apa yang disampaikan tidak menyimpang dari

visi dan misi pesantren. Hal lain juga dapat dilihat dari diadakannya laporan peratnggungjawaban pengurus sebelum pergantian pengurus.

## **2. Pelaksanaan Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Hidayah**

Pelaksanaan manajemen pada pondok pesantren Nurul Hidayah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program serta pengawasan program juga dilaksanakan pada pondok pesantren. Proses perencanaan misalnya, Pondok pesantren Al-Hidayah melakukan perencanaan dengan penyusunan draf kegiatan pembelajaran akademik, tugas pengurus pondok, pembelian kitab-kitab pegangan santri untuk memulai proses pembelajaran, memberikan arahan dan bimbingan kepada santri dan calon santri agar tetap mencari ilmu dan mengamalkan ilmunya dalam masyarakat.

Proses pengorganisasian pada Pondok pesantren Nurul Hidayah dapat dilihat dari dokumentasi tertulis yang didapat dari pondok pesantren tersebut, sebagai berikut:

### **a. Susunan Pengurus Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nurul Hidayah**

- Dewan Penasehat :
- Gt. Suria Roem (Pondok Pesantren Darusalam Martapura)
- KH. Ali Noor (Pondok Pesantren Darusalam Martapura/Anggota DPRD Kab.Banjar)

- KH. M. Khalilurrahman (Pondok Pesantren Darusalam Martapura/Anggota DPR Pusat)
- H. M. Arsyad
- H. Amis
- Dewan Pembinaan :
  - Camat Sungai Tabuk
  - Kepala KUA Kec. Sungai Tabuk
  - Kepala Desa Lok Baintan
- Ketua Umum : H. Yusdie Shopiani
- Wakil Ketua : KH. Pahrurrazi. HMA
- Sekretaris : Lukman
- Wakil Sekretaris : Andri Juliansyah
- Bendahara : Rusdie
- Seksi-seksi :
  - Seksi Pendidikan : H. Aspan
  - Seksi Usaha/Koperasi : Asrani
  - Seksi Dana/Bantuan: Mawarni
  - Seksi Bangunan : Arpan
  - Seksi Humas : Darmawi
  - Seksi Keamanan : Anang Masruni
  - Seksi Kesehatan : Jailani
  - Seksi Kebersihan : M. Hasim

- Seksi Perlengkapan : Masruni

**b. Susunan Pengurus Pondok Pesantren Nurul Hidayah**

- Pelindung :
  - Camat sungai Tabuk
  - Kepala KUA Kec. Sungai Tabuk
  - Kepala Desa Lok Baintan
- Dewan Penasehat :
  - GT. Suria Roem (Pondok Pesantren Darusallam Martapura)
  - KH. M. Khalilurahman (Pondok Pesantren Darusalam Martapura)
  - KH. Ali Noor (Pondok Pesantren Darusallam Martapura)
  - H. Yusdie Shopiani (Ketua Yayasan Pendidikan Islam Nurul Hidayah)
  - H. Muhamad Asyad
  - H. Amis
- Pimpinan Umum/Pengasuh : KH. Pahrurrazi. HMA.
- Wakil Pimpinan : H . Aspan
- Sekretaris : M . Noor
- Bendahara : Rusdie
- Bagian-bagian :
  - Kepala Sekolah TK/TPA : Hatriani
  - Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah : Lamberi
  - Kepala Sekolah Diniyah Salafiyah : H. Aspan
  - Kepala Sekolah Tsanawiyah Putri : Fahrurraji, S.H.I.

- Kepala Sekolah Ulya : Ahmat Rajbani
- Kepala Sekolah Aliyah : M. Sufian Rijali
- Kepala Asrama : Ahmad Faujani
- Kepala Perpustakaan : Rusdi

Pengontrolan pada pesantren Nurul Hidayah dapat dilihat dari diadakannya laporan peratnggungjawaban pengurus sebelum pergantian pengurus.

## **B. Keterampilan Pimpinan Pondok dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Al-Hidayah dan Pondok Pesantren Nurul Hidayah**

Islam sebagai sistem sosial telah menawarkan konsep kepemimpinan. Paling tidak ada tiga pendekatan yang dipergunakan dalam memahami Islam, yaitu pendekatan normatif, historis, dan teoretis.

*Pertama*, pendekatan normatif. Secara normatif dasar konseptual kepemimpinan Islam bersumber pada Al-Qur'an dan Hadits yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu: prinsip tanggung jawab dalam organisasi, prinsip etika Tauhid, prinsip keadilan dan prinsip kesederhanaan.

*Kedua*, pendekatan historis. Al-Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran (*'ibrah*) dan bahan perenungan (*study dan research*) bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan nantinya lahir pemimpin-pemimpin yang memiliki sifat *siddîq, amânah, fathânah*, sebagai syarat keberhasilan dalam memimpin. Kisah-kisah dalam al-Qur'an, hadist, *sirah nabawîyah, sirah shahâbah* telah memuat pesan-pesan moral yang

tidak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur tentang rawannya hamba Tuhan yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan kenistaan.

*Ketiga*, pendekatan teoretis. Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka (inklusif). Hal ini mengandung arti bahwa walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sempurna, dalam tataran praktisnya Islam tidaklah menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar tentang tata organisasi, selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan al-Qur'an dan Sunnah Rasul saw.

Pengembangan ilmu pengetahuan dalam kerangka manajemen pendidikan berperspektif Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan umat dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam mencatat dalam setiap zaman akan lahir seorang atau sekelompok pembaharu pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

Pondok pesantren sebagai organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang sehat. Pemimpin pada sebuah pondok pesantren atau sering disebut "kyai" adalah figur sentral yang mempunyai otoritas penuh dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk perkembangan dan kelangsungan suatu pondok pesantren. Perjalanan suatu pesantren juga banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa serta keterampilan kiai yang bersangkutan dalam mengelola. Untuk itu kiai adalah salah satu unsur penting



yang paling dominan dalam kehidupan suatu pondok pesantren,<sup>130</sup> bahkan pada saat tertentu sebagai penguasa tunggal di pondok pesantren.

Kepemimpinan atau pengasuh pesantren merupakan elemen yang sangat esensial bagi suatu pesantren. Rata-rata pesantren yang berkembang ialah kyai begitu sangat berpengaruh, kharismatik, dan berwibawa, sehingga amat disegani oleh masyarakat di lingkungan pesantren. Ketokohan kyai di pondok pesantren karena di samping keunggulannya di bidang ilmu dan kepribadian, kyai juga merupakan sumber pendanaan dalam pembiayaan (*budgeting*), pengelolaan pondok pesantren yang dipimpinnya.<sup>131</sup>

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi bawahan untuk bisa bersama-sama melaksanakan apa yang telah menjadi program organisasi. Kepemimpinan yang baik merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi. Begitu pula dalam sebuah sekolah, seorang kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah bertugas mengarahkan potensi-potensi yang ada di sekolah bisa berfungsi untuk kemajuan sekolah. Tantangan terhadap sekolah di era globalisasi semakin kompleks dan membutuhkan kemampuan tenaga pendidik yang handal. Kepala sekolah yang profesional bisa membawa bawahannya ke arah perubahan agar sekolah terus bisa memberikan pelayanan yang baik bagi siswa.

Kemampuan tenaga pendidik tentunya tidak bisa tercipta dengan begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan guru. Untuk

---

<sup>130</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Edisi Revisi, (Jakarta: LP3ES, 1994), h. 45

<sup>131</sup> M. Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1995), h. 92

mewujudkan guru yang professional dibutuhkan peran kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting karena merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Tujuan pendidikan bisa tercapai melalui keterampilan dan kecakapan kepala sekolah dalam memimpin dan mengatur sumber daya yang ada di sekolah agar bisa difungsikan sesuai dengan kebutuhan. Kepala sekolah professional bisa memahami dengan baik apa yang menjadi kebutuhan sekolah dan mengupayakan agar kebutuhan tersebut bisa dipenuhi.

### **1. Keterampilan Pimpinan Pondok dalam Pengelolaan di Pondok Pesantren Al-Hidayah**

Dalam membuat perencanaan pimpinan pondok pesantren Al-Hidayah selalu terlebih dahulu melihat kebutuhan apa yang paling diperlukan oleh pondok untuk segera dilaksanakan. Turun dan melihat langsung situasi dan kondisi sehari-hari di pondok memudahkan pimpinan untuk menganalisis kebutuhan yang harus diprioritaskan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al-Hidayah, bahwa pimpinan pondok pesantren Al-Hidayah selalu melibatkan guru-guru dalam perencanaan karena pimpinan pondok pesantren Al-Hidayah merasa tidak mungkin bekerja sendiri dalam melaksanakan program tanpa dukungan guru-guru. Kerjasama dari semua pihak selalu dilibatkan dalam perencanaan. Seorang pengasuh/pemimpin harus melibatkan para bawahannya untuk turut serta dalam pengembangan dan peningkatan lembaga pendidikan. Partisipasi dan kerjasama para bawahan sangat manantukan kualitas input pendidikan yang di dalamnya mencakup: santri/siswa, tenaga pengajar/guru, lingkungan sekitar, sarana dan prasarana termasuk kurikulum dan program

pendidikannya. Dalam meningkatkan kualitas input pendidikan, upaya yang telah dilakukan oleh pengasuh pondok pesantren antara lain dengan melakukan seleksi terhadap santri-santri yang akan masuk ke pesantren, menyediakan program pendidikan yang bermacam-macam seperti melengkapi sarana dan prasarana serta perlengkapan pembelajaran.

Melibatkan semua pihak terkait dalam membuat perencanaan selalu dilakukan agar perencanaan yang telah dibuat bisa dilaksanakan dan menjadi tanggung jawab bersama. Karena perencanaan yang dibuat tanpa dukungan pihak terkait tidak akan bisa dilaksanakan dengan baik. Perencanaan yang dibuat berdasarkan kesepakatan bersama akan menjadi tanggung jawab bersama dalam melaksanakannya, jika perencanaan tersebut tidak mencapai hasil maksimal maka tidak ada pihak yang disalahkan. Perencanaan yang baik juga berfungsi untuk mengarahkan kepala sekolah dan pihak terkait agar lebih terarah dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pihak yang terkait bisa memahami dengan baik apa yang harus dilaksanakan, dengan siapa mereka bekerja sama, dan tujuan yang diinginkan bersama. Selain itu perencanaan akan membuat pimpinan berpikir jauh ke depan untuk kemajuan pondok. Segala aspek yang akan menjadi penghalang dari sebuah program bisa diperkirakan dengan dini.

Selain itu perencanaan akan membuat kerja organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Pimpinan bisa mengidentifikasi hal-hal yang tidak perlu sehingga mengurangi pemborosan dalam keuangan pondok. Hal yang tidak kalah penting dari perencanaan adalah sebagai alat kontrol. Dengan adanya perencanaan maka evaluasi terhadap pekerjaan bisa dilakukan dengan cara

membandingkan hal yang bisa terlaksana sebelum dan sesudah perencanaan dilaksanakan.

Sasaran dari sebuah organisasi bisa dicapai dengan baik jika proses pembuatan perencanaan telah berjalan dengan baik. Karena itu kemampuan pimpinan dalam membuat perencanaan yang baik merupakan kunci sukses dari semua fungsi manajerial. Perencanaan merupakan dasar dari fungsi-fungsi manajerial lainnya.

Organisasi terdiri dari sekelompok individu yang bersama-sama menuju satu tujuan. Organisasi yang terdiri dari individu-individu tersebut tentunya mempunyai banyak kendala jika tidak dikendalikan dengan baik. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah mempunyai tanggung jawab untuk mengorganisir sumber daya yang dimiliki sekolah agar program dapat berjalan dengan baik. Sumber daya yang paling utama dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Tanpa adanya sumber daya manusia maka sumber daya yang lain tidak akan berfungsi. Namun sumber daya manusia jika tidak dikelola dengan baik juga tidak akan berfungsi dan memberi manfaat bagi kemajuan organisasi. Karena sumber daya manusia bukan mesin, maka penempatannya pun harus disesuaikan dengan kemampuannya. Menempatkan seseorang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya adalah kunci agar program yang dibuat bisa terlaksana dengan baik. Memberikan pekerjaan atau jabatan kepada bawahan tentu harus sesuai dengan kriteria dan kebutuhan dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang diberikan kepada orang yang tidak tepat hanya akan menunggu kegagalan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pondok pesantren Al-Hidayah, bahwa untuk melaksanakan program yang telah dibuat, pimpinan akan menempatkan sumber daya manusia yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan program tersebut. Pendekatan secara individu terhadap para guru memudahkan pimpinan untuk memilih yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan diberikan. Pimpinan akan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan bukan sekedar kedekatan pribadi. Sumber daya sekecil apapun akan dimanfaatkan untuk kemajuan pondok. Misalnya, dalam memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan pondok pesantren diputuskan dengan musyawarah bersama yang melibatkan segenap jajarannya dan tokoh masyarakat, hal ini terwujud dengan adanya musyawarah sebagai bentuk kepemimpinan beliau yang demokratis. Hal ini sesuai dengan teori yang penulis sajikan di bab II, menurut Mifta Thoha, bahwa gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.<sup>132</sup>

Kemudian untuk hubungan pesantren dengan lingkungan dan masyarakat sekitar cukup baik. Seperti yang telah penulis paparkan diatas bahwa pesantren menjalin hubungan yang timbal balik dengan lingkungan dan masyarakat sekitar dengan kerja sama dibidang usaha. Hal ini sesuai dengan teori yaitu: “sekolah dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Sekolah diselenggarakan untuk dapat menjaga kelestarian nilai-nilai positif masyarakat, dengan harapan sekolah dapat

---

<sup>132</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan...*, h. 50

mewariskan nilai-nilai yang dimiliki masyarakat dengan baik dan benar. Sekolah juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) dimana sekolah dapat mengadakan perubahan nilai-nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan masyarakat dalam kemajuan dan pembangunan”<sup>133</sup>.

Pondok pesantren Al-Hidayah telah menyelenggarakan pemberdayaan terhadap para dewan guru dan santri serta penduduk, baik petani maupun pedagang dan industri kecil dengan berbagai macam kegiatan usaha, seperti: Unit Simpan Pinjam (USP), Kredit Kitab, Peralatan sekolah, Tour Ziarah Wali Songo, Perikanan, Peternakan, Perkebunan, Internet/Warnet, Pabrik Penggilingan Padi, dan Otomotif.

Efektivitas dalam menjalankan tugas seorang pemimpin tidak terlepas dari rasa seorang pemimpin yang lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri. Akan tetapi kepala sekolah/pemimpin juga harus menciptakan hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, serta saling membantu di dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Pemimpin, dalam mengelola pondok pesantren berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan, seperti halnya peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas pondok pesantren yang lain, pengembangan pemantapan kurikulum, program studi yang bermacam-macam dan sebagainya.

---

<sup>133</sup> Rohiat, *Managemen Sekolah*, (Bandung: PT Refika Aditama 2009), h. 28.

Adapun mengenai sarana dan prasarana, secara umum sarana dan prasarana pada pondok pesantren Al-Hidayah sudah cukup memadai untuk setiap pelaksanaan kegiatan santri-santrinya. Terlepas dari itu, kurikulum yang diterapkan di kedua pondok pesantren tersebut adalah perpaduan antara kurikulum masing-masing pondok pesantren dan kurikulum kemendiknas serta ditambah dengan pelajaran-pelajaran kitab kuning. Dengan pemantapan kurikulum sedemikian rupa yang lebih mengacu pada kurikulum masing-masing pondok pesantren diharapkan santri-santri dapat terbina dan terdidik dengan baik sehingga kelak menjadi santri yang intelektual yaitu santri yang menguasai ilmu agama dan ilmu sosial serta berwawasan luas.

Sebuah pondok pesantren yang maju sangat memperhatikan mutu pendidikan dan pengajaran yang diterapkan di dalamnya. Sistem pendidikan dan pengajaran yang ada di pondok pesantren Al-Hidayah dibagi menjadi dua bagian.

Pertama, pendidikan formal, yang mengacu dengan ketentuan Kemendiknas, misalnya Madrasah Tsanawiyahnya dengan mengikuti ujian Tsanawiyah Negeri. Dan yang kedua adalah pendidikan non formal sebagai penunjang pendidikan formal, yang dilaksanakan diluar jam formal, seperti kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ngaji malam dan lain-lain.

Pada pondok pesantren Al-Hidayah, pengemblengan dan pengajaran serta pengelolaan para santrinya dilakukan selama 24 jam agar lebih memudahkan pengawasan dan pengontrolan terhadap santri. Santri-santri di pondok pesantren Al-Hidayah di pagi hari mengikuti pendidikan formal hingga siang hari kemudian dilanjutkan dengan pendidikan non formal di pesantren. Dengan demikian para

santri jelasnya lebih banyak mendapatkan pendidikan dari dari sekolah-sekolah lain dan kemungkinan besar santri-santri pondok pesantren Al-Hidayah lebih berkualitas di banding sekolah-sekolah lain. Dalam pengelolaannya, baik pimpinan pondok pesantren Al-Hidayah menakankan pada para guru untuk kerja sama dan bahu menbahu serta bergiliran dan bergantian dalam melakukan pengawasan dan pengontrolan kepada seluruh santrinya.

Menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergulir bersamaan dengan era globalisasi sekarang ini yang ditandai dengan kompetisi global yang sangat ketat dan tajam, perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pola hubungan atasan dan bawahan yang semula bersifat hierarkis/komando menuju kearah kemitraan bersama. Dalam hubungan atasan dan bawahan yang bersifat hierarkis sering kali manampatkan bawahan sebagai objek. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap mewarnai kepemimpinan tersebut, yang pada akhirnya berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif setiap bawahan. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul dan produktif.

Sesuai dengan teori dan data di atas, pola kepemimpinan kedua pesantren tersebut menggunakan pola kepemimpinan demokratis yang berakar pada pola kepemimpinan kharismatik, yang mana pola kepemimpinan demokratis disini lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi. Hal ini diwujudkan oleh pimpinan pondok pesantren Al-Hidayah dalam memberdayakan para asatidz/bawahannya dan masyarakat sekitar.



Pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber yang ada di pesantren terutama pada tenaga pendidik atau asatidz. Pemimpin mempunyai peran penting dalam memberdayakan para tenaga pendidik, karena pemimpin memegang tanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berkenaan dengan mutu di pesantren, sehingga menghasilkan lulusan atau output yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan pendidikan. Oleh sebab itu pemimpin mengambil langkah-langkah dengan meningkatkan mutu pesantren dengan meningkatkan kualitas tenaga pendidik agar mereka mampu mendidik dan membina para santri dengan kompetensi dan keterampilan yang dimilikinya agar dapat menghasilkan lulusan yang intelektual, yaitu lulusan yang mampu menguasai ilmu agama dan ilmu sosial serta berwawasan luas.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar baik itu secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak setiap orang mempunyai kesamaan didalam menjalankan kepemimpinannya. Begitu pula dengan kemampuan serta keahlian seorang pimpinan menjadi penentu keberhasilan pengembangan ataupun kemajuan dari lembaga atau organisasi yang dipimpinnya.

## **2. Keterampilan Pimpinan Pondok dalam Pengelolaan di Pondok Pesantren**

### **Nurul Hidayah**

Berdasarkan wawancara penulis dengan pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah, memperbaiki kinerja guru adalah hal yang paling utama agar siswa tertarik untuk sekolah disini. Untuk itu pimpinan selalu menekankan kepada guru

agar bisa memperbaiki terus cara mengajar. Kesejahteraan guru juga selalu di usahakan kearah lebih baik, agar guru fokus dan semangat dalam mengajar.

Untuk mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan program yang telah dibuat, pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah juga mengedepankan pendekatan pribadi. Pendekatan yang dilakukan pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah terhadap bawahannya sudah cukup tepat bagi kemajuan organisasi. Karena tidak semua masalah yang ada bisa terbuka jika tidak ada pendekatan. Mengetahui kondisi bawahan secara pasti akan memudahkan pimpinan dalam memberikan tugas dan mencari solusi bagi masalah yang dihadapi.

Memimpin dengan hati adalah cara tepat agar kepemimpinan dapat berjalan dengan baik. Pemimpin yang dapat merasakan dan mau peduli dengan keadaan bawahannya akan bisa menjadi pemimpin yang membawa perubahan dalam lingkungan yang dipimpinnya. Tidak sedikit pemimpin yang gagal karena memimpin dengan kediktatoran.

Peningkatan kesejahteraan guru juga sangat penting diperhatikan karena tanpa adanya kesejahteraan guru yang memadai akan sulit untuk meningkatkan profesionalitas guru. Selain itu pelatihan untuk meningkatkan kemampuan guru juga baik untuk dilaksanakan agar pengetahuan guru sesuai dengan kebutuhan zaman.

Seperti halnya pengasuh pondok pesantren Al-Hidayah, pengasuh pondok pesantren Nurul Hidayah juga memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan pondok pesantren diputuskan dengan musyawarah

bersama yang melibatkan segenap jajarannya dan tokoh masyarakat, hal ini terwujud dengan adanya musyawarah.

Hubungan timbal balik pondok pesantren dengan lingkungan dan masyarakat sekitar dengan kerja sama dibidang usaha. Pada Pondok Pesantren Nurul Hidayah hubungan timbal balik ini terlihat dari tanah atau tempat pondok pesantren ini berdiri. Tanah pondok pesantren ini merupakan tanah milik salah satu anggota masyarakat, kemudian dibeli oleh masyarakat Desa Lok Baintan dengan ukuran luas 2.000 M.

Keterampilan pimpinan pondok pesantren Nurul Hidayah dalam menjalankan tugas tidak terlepas dari rasa seorang pemimpin yang lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri. Akan tetapi kepala sekolah/pemimpin juga harus menciptakan hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, serta saling membantu di dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Pemimpin, dalam mengelola pondok pesantren berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan, seperti halnya peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas pondok pesantren yang lain, pengembangan pemantapan kurikulum, program studi yang bermacam-macam dan sebagainya.

Pondok Pesantren Nurul Hidayah, untuk gedung dan sarana serta fasilitasnya sudah cukup memadai untuk menopang dan mendukung terhadap optimalisasi pendidikan dan pembelajaran. Hal ini dapat terwujud karena adanya

kerjasama dengan pengurus pesantren dalam pelaksanaan pemeliharaan serta inventarisasi sarana prasarana pondok pesantren.

Sistem pendidikan dan pengajaran yang ada di pondok pesantren Nurul Hidayah dibagi menjadi dua bagian. Pertama, pendidikan formal, yang mengacu dengan ketentuan Kemendiknas, misalnya Madrasah Tsanawiyahnya dengan mengikuti ujian Tsanawiyah Negeri. Dan yang kedua adalah pendidikan non formal sebagai penunjang pendidikan formal, yang dilaksanakan diluar jam formal, seperti kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ngaji malam dan lain-lain.

Dalam melaksanakan pengelolaan, pengawasan dan pengontrolan terhadap santri dilakukan selama 24 jam. Pendidikan formal bagi santri-santri pada pondok pesantren Nurul Hidayah dilakukan pada pagi hari hingga siang hari kemudian dilanjutkan dengan pendidikan non formal di pesantren. Dalam pengelolaannya, pimpinan pondok Nurul Hidayah menekankan pada para guru untuk kerja sama dan bahu membahu serta bergiliran dan bergantian dalam melakukan pengawasan dan pengontrolan kepada seluruh santrinya.

Program kerja yang telah dibuat perlu dilakukan pengawasan. Baik program itu sedang berjalan maupun yang sudah selesai dilaksanakan. Pengawasan berguna untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi dan sejauh mana program tersebut telah dilaksanakan sesuai perencanaan. Dalam lingkup sekolah pengawasan perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar kemajuan dan perkembangan di sekolah bisa diketahui. Pengawasan terhadap kinerja guru dilakukan agar proses pendidikan di sekolah bisa berjalan sesuai rencana.

Pengawasan tentunya bukan bermaksud untuk mencari kesalahan bawahan, tapi berfungsi agar program bisa berjalan dan mencapai hasil yang diinginkan.

Evaluasi dilakukan untuk bisa menentukan tindak lanjut apa yang bisa dilaksanakan setelah program terlaksana. Tindak lanjut dari sebuah program sangat penting dilaksanakan agar program yang telah dibuat bisa berkesinambungan dan memberikan hasil yang lebih baik lagi. Apapun program yang dibuat sangat penting dilakukan tindak lanjut. Pengawasan, evaluasi, dan tindak lanjut merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari sebuah perencanaan.