

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren sebagai kelembagaan pendidikan Islam sekaligus lembaga dakwah, pesantren telah hadir pada abad ke-15 seiring masuknya Islam ke Indonesia. Namun ada yang menyebutkan bahwa berdirinya pesantren itu pada awal abad ke-18.¹ Jauh sebelum masa kemerdekaan, pondok pesantren telah menjadi sistem pendidikan kita. Hampir di seluruh pelosok Nusantara khususnya di pusat-pusat kerajaan Islam, terdapat lembaga pendidikan yang kurang lebih serupa dengan pesantren, meski dengan nama yang berbeda-beda, seperti Meunasah di Aceh, Surau di Minangkabau, dan Pesantren sendiri di Jawa. Namun kapan kepastian awal sejarah kemunculan dan asal usul pesantren masih kabur.²

Pada permulaan berdirinya bentuk pesantren sangatlah sederhana. Kegiatan pengajian diselenggarakan di dalam masjid oleh seorang kiai sebagai guru dengan beberapa santri sebagai muridnya. Mereka yang menjadi kiai biasanya sudah pernah bermukim bertahun-tahun untuk mengaji dan mendalami pengetahuan agama di Mekkah atau Madinah. Atau setidaknya pernah berguru kepada seorang wali atau kiai terkenal di Nusantara,

¹Mujammil Qomar, *Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren dalam Perubahan Sosial*, dalam *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan EDUKASI*,(volume 8 nomor 1, Januari-April 2010), h. 3911.

²Mahmud, *Model-model Pembelajaran di Pesantren*, (Tangerang: Media Nusantara, 2006), h. 2

kemudian bermukim di suatu desa dengan mendirikan langgar yang dipergunakan sebagai tempat untuk shalat berjamaah.³ Dalam sejarah pendidikan Islam di Indonesia, pondok pesantren dipandang sebagai lembaga pendidikan tertua. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tetap istiqamah dan konsisten melakukan perannya sebagai pusat pendalaman ilmu-ilmu agama dan lembaga dakwah Islamiyah serta ikut mencerdaskan bangsa.⁴

Para ilmuwan berbeda pendapat mengenai asal usul pesantren. Pendapat pertama mengatakan bahwa pesantren merupakan model dari sistem pendidikan Islam yang memiliki kesamaan dengan sistem pendidikan agama Hindu-Budha dengan sistem asramnya. Pendapat kedua menyatakan bahwa pesantren diadopsi dari lembaga pendidikan Islam Timur Tengah.⁵ Pesantren pada umumnya bergerak dalam pendidikan Islam. Peran ini merupakan ciri utama yang mewarnai sejarah pesantren di Indonesia. Kaum muslimin Indonesia mengirim anak-anaknya ke pesantren untuk belajar agama Islam dengan harapan mereka tumbuh menjadi muslim yang baik (*kaffah*), yang melaksanakan ajaran agama Islam secara konsisten dalam kehidupan sehari-hari. Lebih jauh, tidak sedikit orang tua yang mengharapakan anaknya menjadi

³Mahmud, *Ibid.*, h. 3

⁴Syamsul Nizar dan Muhammad Syaifudin, *Isu-Isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2010), h. 191.

⁵Syamsul Nizar dan Muhammad Syaifudin, *ibid.*, h. 193.

pemimpin agama (Kiai, Ulama, Ustadz) yang selanjutnya bisa mendirikan pesantren di daerah asalnya masing-masing.⁶

Sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat, pesantren mengalami perubahan dan perkembangan yang berarti. Di antara perubahan-perubahan itu yang paling penting menyangkut penyelenggaraan pendidikan. Dewasa ini tidak sedikit pesantren di Indonesia yang telah mengadopsi sistem pendidikan formal seperti yang diselenggarakan pemerintah. Secara umum pesantren dapat diklasifikasikan menjadi tiga yakni: pesantren salaf atau pesantren tradisional, pesantren khalaf atau modern dan pesantren Kombinasi. Sebuah pesantren disebut salaf jika kegiatan pendidikannya semata-mata didasarkan pada pola-pola pengajaran klasik. Maksudnya, hanya berupa pengajian kitab-kitab kuning dengan metode pembelajaran tradisional. Materi yang dipelajari juga hanya tentang pendalaman agama Islam melalui kitab-kitab salafi (kitab kuning)⁷

Pesantren khalaf atau modern adalah pesantren yang selain bermateri utama pendalaman agama Islam (*tafaqquh fi al-din*), tetapi juga memasukkan unsur-unsur modern, seperti penggunaan sistem klasikal atau sekolah dan pembelajaran ilmu-ilmu umum dalam muatan kurikulumnya. Sedangkan pesantren kombinasi adalah merupakan gabungan antara pesantren salaf dan

⁶Husni Rohim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos, 2001), h. 147.

⁷Mahmud, *Model-model Pembelajaran...*, h. 16.

pesantren khalaf.⁸ Artinya pembelajaran memuat kedua pola di atas yaitu pola pendidikan salaf dengan pembelajaran kitab kuning dan juga ditambah pembelajaran umum namun tidak digabungkan secara kurikulum. Beberapa pesantren bahkan sudah membuka perguruan tinggi, baik berbentuk Institut Agama Islam maupun Universitas. Pesantren yang telah mampu membangun Universitas seperti Pesantren Darul Ulum di Jombang Jawa Timur yaitu Universitas Darul Ulum (UNDAR).⁹

Sebagai lembaga pendidikan Islam pondok pesantren mempunyai lima elemen pokok yang harus dimiliki, yaitu (1) pondok tempat menginap santri, (2) masjid, (3) santri, (4) pengajaran kitab-kitab klasik, dan (5) kiai.¹⁰ Kiai sebagai pimpinan sebuah pondok pesantren adalah komponen paling penting yang amat menentukan keberhasilan pendidikan di pesantren. Kiai merupakan *key person*, kunci perkembangan lembaga pesantren. Ini terkait erat dengan keberadaan kiai yang umumnya adalah pendiri pesantren atau merupakan keturunan dari pendiri pesantren. Dengan demikian pertumbuhan dan perkembangan suatu pondok pesantren amat tergantung pada figur sang Kiai. Makanya tidak heran apabila figur sang Kiai dijadikan salah satu pertimbangan dalam memilih pondok pesantren. Apabila kalau dikaitkan

⁸Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah: Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 30.

⁹Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan...*, h. 148.

¹⁰Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Tradisi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), h. 93.

dengan kedalaman ilmu, keberkahan, serta kemasyhuran sang Kiai.¹¹ Sehingga Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren memegang peran penting dalam manajerial pengelolaan pendidikan sebuah pondok pesantren agar pondok pesantren berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Seiring kemajuan pendidikan pengelolaan pondok pesantren mengalami pergeseran yang dahulu dikelola hanya oleh kiai ataupun keluarga kiai sekarang sudah mulai membentuk yayasan. Namun sayangnya perkembangan tersebut tidak merata di semua pondok pesantren. Secara umum pesantren masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumber daya manusia profesional dan penerapan manajemen yang umumnya masih konvensional.¹²

Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial.¹³ Ditinjau dari segi fungsi manajerial itu maka pendekatan perilaku sangat berpengaruh dalam proses manajemen, khususnya dalam upaya peningkatan produktifitas suatu organisasi.¹⁴ Sehingga untuk itu maka pimpinan peantren dituntut untuk memiliki manajerial yang tinggi, salah satu bentuk manajerial adalah keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh para pimpinan pesantren.

¹¹Mahmud, *Model-model Pembelajaran...*, h. 6

¹²Sulthon Mashud, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), h. 16.

¹³Musthofa Rahman, *Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren*, dalam Ismail SM, dkk (ed), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), h. 114.

¹⁴ Musthofa Rahman, *Ibid*, h. 110.

Menurut Roberts L Katz dalam Rivai dan Mulyadi (2013) keterampilan manajerial terdiri dari tiga keterampilan yaitu: 1) keterampilan teknis (*technical skill*), yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, prosedur, teknik dan akar yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik yang diperoleh lewat pengalaman pendidikan dan latihan. 2). keterampilan hubungan manusia (*human skill*), yaitu kemampuan dan pertimbangan yang diusahakan bersama orang lain, termasuk mengenai motivasi dan aplikasi tentang kepemimpinan yang efektif manajer cukup memiliki keterampilan hubungan manusiawi agar dapat bekerja dengan para bawahan dalam organisasi dan manajemen kelompoknya sendiri dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan memahami kompleksitas keseluruhan organisasi tempat seseorang adaptasi dalam operasi organisasi.¹⁵

Keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren sangat penting agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Meskipun kebanyakan pondok pesantren di Kota Banjarbaru sudah merumuskan sistem pengelolaan pendidikannya secara modern yang salah satunya ditandai dengan dibuatnya buku pedoman pengelolaan pondok pesantren, akan tetapi penerapan keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren masih belum optimal. Dalam pelaksanaannya masih banyak dijumpai hambatan-hambatan yang terjadi di lapangan. Masing-masing keterampilan manajerial pimpinan

¹⁵Veihzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rjawali Pers, 2013), h. 23.

pondok pesantren tersebut belum berfungsi atau berjalan sebagaimana mestinya.

Di Kalimantan Selatan pondok pesantren telah ada sejak zaman penjajahan Belanda atau jauh sebelum Indonesia merdeka. Hal ini terlihat dari Pondok Pesantren Darussalam di Martapura yang sudah berdiri sejak tahun 1914 M. Pada awalnya sistem pendidikan pesantren ini hanya berupa *halaqah* (mengaji kitab tanpa kelas) namun setelah kepemimpinan Pondok Pesantren Darussalam dipimpin oleh Syekh Kasyful Anwar sistem pendidikannya diubah secara klasikal.¹⁶ Seiring perkembangan zaman, pondok pesantren di Kalimantan Selatan terus berkembang, bahkan pada tahun 2007 sudah mencapai 234 pondok pesantren yang tersebar diseluruh kabupaten dan Kota.¹⁷ Jenis pesantrennya pun bermacam-macam ada yang masuk dalam kategori pesantren salaf, pesantren khalaf dan pesantren kombinasi atau campuran.

Salah satu daerah kabupaten/ kota di Kalimantan Selatan yang mempunyai pondok pesantren yang cukup banyak yaitu Kota Banjarbaru. Kota Banjarbaru walaupun hanya memiliki luas wilayah sekitar 371,3 Km dengan jumlah penduduk 215.440 jiwa pada tahun 2014 memiliki 13 pesantren¹⁸ yang tersebar di 5 kecamatan. Tidak itu saja karena banyaknya

¹⁶Tim Redaksi, *Syekh Muhammad Kasyful Anwar*, dalam Media Santri Darussalam Edisi No. 06 Dzul Qaidah 1429/ Nopember 2008, h. 6.

¹⁷Husnul Yaqin, *Sistem Pendidikan Pesantren di Kalimantan Selatan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2009), h. 29.

¹⁸<http://kalsel.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id=27914> diakses pada 28 April 2016.

pesantren di Kota Banjarbaru pada tahun 2008 dipercaya sebagai tuan rumah Musabaqah Qira'atul Kutub (MQK)¹⁹ tingkat Nasional yang diikuti oleh seluruh pesantren di Indonesia. Adapun para santri yang belajar pada pondok pesantren di Kota Banjarbaru kebanyakan berasal dari luar Kota Banjarbaru.

Dipilihnya kota Banjarbaru sebagai lokasi penelitian tentang keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren ini karena penulis menganggap Kota Banjarbaru adalah salah satu daerah yang mempunyai pesantren terbanyak dari persentasi luas wilayahnya. Adapun pesantren yang dipilih dalam penelitian ini adalah pondok pesantren Al-Falah Putera, Pondok Pesantren Darul Ilmi dan Pondok Pesantren Yasin. Alasan dipilihnya ketiga pesantren tersebut dikarenakan ketiga pesantren itu sudah mulai mengembangan manajemen pengelolaan pesantren yang lebih modern dari pada pondok pesantren yang lain.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan belum adanya penelitian yang berkaitan dengan hal ini, maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dengan mengambil judul **“Keterampilan Manajerial Pimpinan Pondok Pesantren Dalam Pengelolaan Pendidikan Pesantren Di Kota Banjarbaru”**.

¹⁹MQK (*Musabaqah Qira'atul Kutub*) adalah kegiatan per tiga tahunan yang diselenggarakan oleh Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia.

B. Fokus Penelitian

Berkenaan dengan keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru yang akan penulis teliti, maka penulis akan memfokuskan pada tiga hal mendasar yang berkenaan dengan keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren, yaitu:

1. Bagaimana keterampilan teknis (*technical skill*) pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru?
2. Bagaimana keterampilan hubungan manusiawi (*human skill*) pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru?
3. Bagaimana keterampilan konseptual (*conceptual skill*) pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan teknis (*technical skill*) pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru.
2. Untuk mengetahui keterampilan hubungan manusiawi (*human skill*) pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru.

3. Untuk mengetahui keterampilan konseptual (*conceptual skill*) pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru?

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti bagi pengembangan ilmu manajemen yang berhubungan dengan keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan di pondok pesantren, antara lain adalah:

- a. Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru.
- b. Sebagai bahan informasi bagi orang yang menaruh perhatian para perkembangan manajemen pendidikan di pondok pesantren.
- c. Sebagai bahan masukan bagi peneliti berikutnya dalam masalah yang sama, untuk lebih meneliti secara luas dan mendalam.

2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi di bidang manajemen khususnya keterampilan manajerial pimpinan pondok

pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru, antara lain:

- a. Pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru, sebagai masukan tentang ketrampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan.
- b. Seksi Pekapontren (Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren) Kemenag Kota Banjarbaru.

E. Definisi Operasional

1. Keterampilan manajerial

Keterampilan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah cakap dalam menyelesaikan tugas; mampu dan cekatan. Sedangkan manajerial adalah yang berhubungan dengan manajer yaitu yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengurus, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh pimpinan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

Keterampilan manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah implementasi fungsi manajerial yang diperankan oleh pimpinan dalam hal ini adalah pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru. Menurut Roberts L. Katz dalam Rivai dan Mulyadi keterampilan manajerial terdiri dari tiga keterampilan yaitu: keterampilan teknis

(*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).²⁰

Adapun yang dimaksud dengan keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknis suatu bidang khusus. Keterampilan teknis meliputi kemampuan menggunakan pengetahuan, alat-alat dan teknik teknik dari bidang disiplin khusus, seperti pembuatan laporan.

Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Keterampilan hubungan manusia ini antara lain tercermin dalam hal keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, sikap terbuka terhadap kelompok kerja, kemampuan mengambil hati keramahan, penghargaan terhadap nilai-nilai etis dan pemerataan tugas dan tanggung jawab.²¹

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, teori-teori, melakukan aplikasi, melihat

²⁰Veihzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rjawali Pers, 2013), h. 23.

²¹Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 217.

kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.²²

2. Pimpinan Pondok Pesantren

Pimpinan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti orang yang memimpin, yaitu orang yang mempunyai kewenangan dalam mengusahakan, mengatur dan mengkoordinasikan berbagai sumber daya, baik sumber daya fisik maupun sumber daya manusia. Sehingga pimpinan pondok pesantren adalah orang yang memimpin pondok pesantren.

Pimpinan pondok pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pimpinan pondok pesantren yang bertugas mengasuh pondok pesantren di Kota Banjarbaru. Adapun sebutan jabatan pimpinan pondok pesantren di Kota Banjarbaru berbeda-beda. Pimpinan Pondok pesantren Al-Falah Putera disebut Mudirul Ma'had, Pimpinan Pondok pesantren Darul Ilmi disebut Mudirul Ma'had sedangkan pimpinan pondok pesantren Yasin disebut Syaikhul Ma'had.

3. Pengelolaan Pendidikan Pesantren

Pengelolaan pendidikan pesantren adalah segala bentuk proses dan pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yang melibatkan sumber daya

²²Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 215.

manusia dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.²³

Adapun pengelolaan pendidikan pondok pesantren yang dimaksud peneliti adalah: Pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan santri (peserta didik), pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan masyarakat dan pengelolaan pembiayaan.

Dari definisi operasional di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini akan membahas tentang keterampilan Manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan yang meliputi (1) Keterampilan teknis pada pengelolaan kurikulum, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan santri, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan masyarakat, dan pengelolaan pembiayaan. (2) Keterampilan hubungan manusia pada pengelolaan pengelolaan kurikulum, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan santri, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan masyarakat, dan pengelolaan pembiayaan. (3) keterampilan konseptual pada pengelolaan pengelolaan kurikulum, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan santri, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan masyarakat, dan pengelolaan pembiayaan.

²³Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), h. 10.

F. Penelitian Terdahulu

Dari penelusuran penulis, penelitian tentang pesantren sudah dimulai sekitar tahun 1970-an yaitu tepatnya pada tahun 1976 Hiroko Horikoshi melakukan kajian tentang Kiai di Pedesaan Jawa Barat. Selanjutnya pada tahun 1980 Zamahksyari Dhofier menulis disertasi yang berjudul *Kinship and Marriage among the Javanese Kiai in Indonesia*. Pada tahun 1983 Manfred Ziemek menulis penelitian yang diterbitkan dalam bahasa Jerman yang berjudul *Pesantren Islamice Bildung in Sozialen Wandel*. Sedangkan pada era tahun 1990-an sampe 2000-an peneliti Indonesia juga banyak yang berkontribusi dalam kajian tentang pesantren.²⁴

Di Kalimantan Selatan penelitian tentang pesantren sudah banyak dilakukan terutama setelah dibukanya Program Pascasarja IAIN Antasari. Namun penelitian-penelitian tentang pesantren hanya berkisar tentang pembelajaran, sistem ataupun manajemen kurikulum. Sedangkan penelitian tentang kepemimpinan pesantren hanya menyangkut tentang pemikiran Kiai dan Tipologi kepemimpinan Kiai. Sehingga penelitian tentang keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren belum pernah diteliti. adapun beberapa penelitian yang telah dilakukan di Kalimantan selatan adalah sbagai berikut.

Penelitian tentang kepemimpinan di pesantren telah dilakukan oleh beberapa peneliti, akan tetapi penelitian tersebut hanya berkisar tentang pola,

²⁴Syamsul Arifin, *Pesantren dan Mobilitas Sosial dalam Perspektif Teoritik*, dalam *Edukasi* Volume 8, No. 1 (2010), h. 3884.

gaya ataupun tipologi kepemimpinan pesantren. Diantaranya yaitu penelitian Muhammad Rofi'I tahun 2011 yang berjudul *Tipologi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al Falah Puteri Kalimantan Selatan*. Hasil penelitian mendeskripsikan tentang: (1) Tipologi kepemimpinan yang dijalankan selama ini dalam membuat keputusan lebih mengarah pada demokratis (legal-rasional); (2) tipologi kiai dalam merumuskan sasaran-sasaran adalah demokratis (partisipasi/kolektif); (3) Tipologi kepemimpinan kiai dalam merencanakan dan menyusun kebijakan-kebijakan yang digunakan demokratis akan lebih kearah legal (formal)-subyektif; (4)Tipologi kepemimpinan kiai dalam mengorganisasikan dan menempatkan/ rekrutmen bawahan berdasarkan atas profesionalisme dengan tipologi demokratis; (5) Tipologi komunikasi organisasi yang dibangun di pesantren inilah lebih mengarah pada komunikasi yang bersifat kkeluargaan; (6) Tipologi kepemimpinan kiai dalam memimpin dan mensupervisi cenderung demokratis-kharismatik; (7) Tipologi Kepemimpinan Kiai dalam mengawasi lebih mengarah demokratis.²⁵

Kemudian penelitian Mahrudin pada tahun 2009 yang berjudul *Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan*. Pada penelitian ini mendeskripsikan tentang pola kepemimpinan tradisional kharismatik yang sedikit demi sedikit mulai bergeser pada kepemimpinan rasionalistik kolektif dengan gaya kepemimpinan persuasif-parsifatif. Terjadinya pergeseran kepemimpinan tersebut tidak lepas dari beberapa hal

²⁵Muhammad Rofi'I, *Tipologi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al-Falah Putri Banjarbaru*, (Tesis tidak diterbitkan, IAIN ANtasari Banjarmasin, 2011).

diantaranya; latar belakang pendidikan, lingkungan di era globalisasi dan modernisasi, baik itu dari dalam maupun dari luar pesantren ikut mengambil bagian dalam proses terjadinya pola kepemimpinan di pesantren Hidayatullah Balik Papan.²⁶

Selanjutnya penelitian Ali Akbar pada tahun 2009 yang berjudul “*KH. Muhammad Tsani (1918-1986) Biografi Tokoh Pendiri Pondok Pesantren Al-Falah Kalimantan Selatan Kalimantan Selatan*”. Pada penelitian ini mendeskripsikan tentang (1) KH. Muhammad Tsani adalah sosok tokoh ulama yang tawadhu, zuhud, ikhlas, qanaah, pandai bersyukur, tawakal, ulet, berkarakter kuat, (2) Pondok Pesantren Al-Falah adalah sumbangsih KH. Muhammad Tsani yang monumental, (3) pemikiran KH. Muhammad Tsani dalam pendidikan, antara lain adalah pentingnya sebuah lembaga pendidikan Islam yang mampu menampung generasi muda masa depan yang berakhlak dan berjiwa besar tanpa pamrih serta tumbuh rasa kepemimpinan bagi masyarakat. Dalam hal dakwah harus tanpa pandang bulu, tanpa pamrih, memberi contoh dan tidak menggurui, (4) KH. Muhammad Tsani, bagi kolega dan murid-muridnya adalah sosok yang sangat mukhlis, bersahaja, penuh etos kerja, memberi teladan dalam bentuk nyata, tanpa banyak bicara tapi banyak kerja.²⁷

²⁶Mahrudin, *Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan*, (Tesis tidak diterbitkan, IAIN Antasari Banjarmasin, 2009).

²⁷Ali Akbar, *KH. Muhammad Tsani (1918-1986) Biografi Tokoh Pendiri Pondok Pesantren Al-Falah Banjarbaru Kalimantan Selatan*, (Tesis tidak diterbitkan, IAIN Antasari Banjarmasin, 2009)

Kemudian penelitian Rahmadi tahun 2009 yang berjudul *Konstruksi kurikulum Pesantren Ibnul Amin Menurut Pemikiran Mahfuz Amin*. Hasil penelitian ini mendeskripsikan tentang kurikulum pesantren Ibnul Amin berorientasi pada *tafaqquh fi ad-din* dan *takhassus diny* yang bersifat konservatif dan tradisional. Orientasi *tafaqquh fi ad-din* dan *takhassus diny* terlihat dari muatan kurikulum yang hanya berisi ilmu-ilmu agama (termasuk ilmu alat) saja dan tujuan pendidikannya yang hanya ingin menghidupkan ilmu-ilmu agama dan mencetak ulama. Pada aspek prinsip kurikulum, kurikulum Pesantren Ibnul Amin sengaja dikonstruksi oleh Mahfuz Amin untuk mencetak out put yang berakhlak mulia dan mencetak ulama ahli kitab kuning. Kurikulum itu juga dibentuk untuk melakukan akselerasi pendidikan melalui model kurikulum yang efektif, efisien dan fleksibel serta relevan dengan kondisi social religious masyarakat Banjar. Dilihat dari orientasi kurikulum, Pesantren Ibnul Amin Pamangkih melestarikan nilai-nilai aswaja atau nilai-nilai Islam tradisional yang selama ini telah mengakar dalam mainstream tradisi keagamaan masyarakat Banjar.²⁸

Selanjutnya penelitian Iyus Herdina Saputera tahun 2009 yang berjudul *Manajemen Pendidikan Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: a) Model pendidikan Pesantren Darul Hikmah adalah pendidikan pesantren di bawah naungan Yayasan Darul Hikmah Kutoarjo. Pola pendidikan pesantren Darul Hikmah adalah pola pendidikan pesantren modern yang berbasis asrama. Dalam mengembangkan

²⁸Rahmadi, *Konstruksi Kurikulum Pesantren Ibnul Amin Menurut Pemikiran Mahfiz Amin*, Al-Banjari, Volume 8 Nomor 1 (Januari 2009).

manajemen Pesantren Darul Hikmah (PPDH) menggunakan model Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau *Management by Objective (MBO)*. Sasaran yang ingin dicapai PPDH adalah focus pada pendidikan. b) Untuk mencapai pendidikan ini, maka langkah-langkah manajemen yang ditempuh PPDH adalah: 1) Perencanaan. Model perencanaan yang dikembangkan PPDH adalah model perencanaan strategis yang terdiri atas system perencanaan, penyusunan program dan penganggaran. 2) Pengorganisasian. Pengorganisasian di PPDH menggunakan system desentralisasi dalam pembagian wewenang maupun tugas serta pengembangannya. 3) Pengkoordinasian. Pengkoordinasian PPDH dilakukan dalam usaha mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan PPDH semaksimal mungkin. 4) Pengawasan. Pengawasan pengelolaan PPDH meliputi pemantauan, supervise, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.²⁹

Dilihat dari beberapa penelitian di atas, secara umum penelitian tersebut belum menyentuh tentang keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan. Karena penelitian tentang keterampilan manajerial pimpinan lembaga pendidikan biasanya hanya dilakukan pada sekolah umum atau madrasah. Hal inilah yang membedakan penelitian ini dari penelitian-penelitian sebelumnya.

²⁹ Iyus Herdina Saputera, *Manajemen Pendidikan Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah*, (Tesis tidak diterbitkan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009).

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi ke dalam lima bab, yaitu: Bab I Pendahuluan, dalam bab ini dikemukakan tentang latar belakang masalah, definisi operasional, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penelitian terdahulu dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan teoritis. Dalam bab ini akan dibahas tentang kajian mengenai: (a) pengelolaan pesantren yang meliputi: Perkembangan pengelolaan pesantren, ruang lingkup pengelolaan pendidikan pesantren, (b) keterampilan manajerial dalam pengelolaan pendidikan pesantren yang meliputi: Pengertian keterampilan manajerial, keterampilan manajerial dalam pengelolaan pesantren, (c) factor pendukung dan penghambat keterampilan manajerial.

Bab III Metode penelitian. Pada bab ini akan dibahas hal-hal yang berkenaan dengan cara yang akan dilakukan oleh peneliti dalam menyelesaikan penelitian. Kemudian akan diuraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, obyek penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan teknik pemeriksaan keabsahan data.

Bab IV laporan hasil penelitian. Bab ini berisi laporan tentang profil pondok pesantren, pengelolaan pendidikan di pondok pesantren, keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan, serta faktor yang mendukung dan menghambat keterampilan manajerial pimpinan pondok pesantren dalam pengelolaan pendidikan pesantren di Kota Banjarbaru.

Bab V Analisis. Pada bab ini akan dibahas dan dianalisis laporan hasil penelitian yang telah disajikan pada bab IV.

Dan Bab VI adalah Penutup yang berisi simpulan dan saran.