


BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Hidup dan keberhasilan organisasi pada masa kini tergantung pada kemampuannya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Dalam konteks ini, organisasi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Tantangan bagi seorang manajer pendidikan, yaitu kepala sekolah atau madrasah, pimpinan pesantren, rektor, atau direktur adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sehingga keberhasilan mewujudkan suatu tujuan organisasi sangat tergantung oleh bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.¹

Allah SWT. berfirman di dalam dalam Q.S. an-Nisaa (4) ayat 59:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ^ط فَإِن تَنَزَعْتُمْ
فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ^ج ذَلِكَ خَيْرٌ
وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا 

Hubungan antara Islam dan kepemimpinan erat sekali. Bahkan dapat dikatakan, Islam adalah agama yang memberikan perhatian besar pada masalah kepemimpinan. Hal ini disebabkan Islam itu sendiri mengandung ajaran yang

¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan (Konsep, Strategi dan Aplikasi)*, (Jakarta: Grasindo Gramedia Widia sarana Indonesia, 2002), h. 49

tidak dapat ditegakkan dengan sempurna tanpa adanya sesuatu “sistem”. Contoh yang paling nyata dan dekat adalah praktik sholat berjama’ah.² Disitu ada imam yang menjadi seorang pemimpin dalam sholat, dan ma’mum yang menjadi pengikut.

Di dalam Islam dikenal juga lembaga pendidikan pondok pesantren. Pada dasarnya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem asrama (pondok) dengan ustadz sebagai sentra utama serta masjid sebagai pusat lembaganya.³ Ustadz disini adalah seorang pemimpin, sama seperti kepala sekolah tetapi masing-masing punya karakteristik dan pola tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Ini dikarenakan tempat (lembaganya) yang berbeda baik sistem dan tujuannya.

Keberadaan seorang ustadz sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Legitimasi kepemimpinan seorang ustadz secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang ustadz melainkan dinilai pula dari kewibawaan (kharisma) yang bersumber dari ilmu keagamaan, sholeh, akhlak yang baik dan seringkali keturunan. Hal ini tentunya sangat berbeda dengan kepala sekolah yang legitimasi kepemimpinannya diperoleh dari pengangkatan dan bukan dari masyarakat.⁴

² Daud Rasyid, *Islam dalam Berbagai Dimensi*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1998), h.299

³ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, (Malang: Kalimasada Press,1993), h. 3

⁴ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai...*, h. 45

Menurut Wahjo Sumidjo, Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat pada orientasi organisasi yaitu pencapaian organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan organisasi (*organizational maintenance*).⁵ Semakin tinggi tingkat kepedulian pemimpin akan berbanding lurus dengan pencapaian dan kemajuan organisasi. Menurut Sulistyorini, perilaku pemimpin harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.⁶

Karakteristik pemimpin yang berhasil umumnya memiliki sifat dan keterampilan tertentu. Menurut Rivai bahwa sifat kepemimpinan antara lain dapat beradaptasi, peka atau sensitif terhadap lingkungan sosial, ambisius serta berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerjasama, meyakinkan, mandiri, mampu mempengaruhi orang lain, enerjik, tekun, percaya diri, tahan stress, dan memikul tanggung jawab.⁷ Sedangkan keterampilan tertentu yang harus dimiliki pemimpin antara lain cerdas, terampil secara konseptual, kreatif, diplomatis, dan taktis, lancar berbahasa, memiliki pengetahuan terhadap tugas kelompok, mampu mengorganisir, mampu mempengaruhi dan meyakinkan, serta memiliki keterampilan sosial.

⁵Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), h.49

⁶Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta, Teras, 2009), h.168

⁷Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 8

Tantangan era globalisasi dan teknologi yang kian hari kian menjadi, memotivasi pesantren untuk senantiasa mengadakan inovasi terhadap sistem yang sudah ada. Berupa perbaikan-perbaikan yang secara terus menerus dilakukan, baik dari segi manajemen, administrasi, akademik (kurikulum) maupun fasilitas, menjadikan pesantren keluar dari kesan tradisional dan kolot yang selama ini disandangnya. Beberapa pesantren bahkan telah menjadi model dari lembaga pendidikan yang leading.⁸ Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut.

Ada 6 *Ma'had* atau pondok pesantren khusus Tahfizhul Qur'an (penghafal Al-Qur'an) yang masih aktif di kota Balikpapan provinsi Kalimantan Timur. Penulis akan meneliti tiga pondok pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan sebagai sampel atau perwakilan dari keseluruhan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an yang ada di Kota Balikpapan. Dari ketiga pondok pesantren penghafal Al-Quran ini tentunya memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda-beda.

Pertama, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan adalah sebuah pondok pesantren penghafal Al-Quran 30 Juz di Kota Balikpapan. Pondok pesantren ini resmi berdiri di bawah naungan pemerintah Republik Indonesia dengan nomor pembaharuan Izin Operasional yang berdasarkan No: Kd.16.09/5/PP.00.7/174/2013. Berawal dari nama *Ma'had* Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* yang berindukkan Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak Balikpapan. *Ma'had* Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* ini terus berpacu

⁸ M. Bahri Ghozali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta : Prasasti, 2003), h. 11

dalam mengembangkan jati dirinya dan pada akhirnya melakukan perubahan nama menjadi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dengan alamat sekretariat di jalan Gunung Binjai RT. 016 Kel. Teritip Kec. Balikpapan Timur.

Pondok Pesantren ini berdiri pada tanggal 5 Juni 2005 yang silam dengan jumlah santri awal 22 orang, hingga kini jumlah santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Putra dan Putri mencapai angka 281 orang dengan jumlah tenaga pengajar dan pengasuh 15 orang. Pondok Pesantren ini juga memiliki dua tingkatan pendidikan swasta yang di kenal dengan istilah Tahfizhul Qur'an *Wustha* setingkat dengan pendidikan MTS/SLTP dan Tahfizhul Qur'an *Ulya* setingkat dengan pendidikan MA/SLTA.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dipimpin oleh Ustadz Muhammad Kaspan, S.Sos.I. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Putra seluruh tenaga yang terlibat baik pendidik, tenaga kependidikan dan santrinya adalah laki-laki, begitu pula di Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Putri seluruh tenaga yang terlibat baik pendidik, tenaga kependidikan dan santrinya adalah perempuan. Para santri putra dan putri merupakan tamatan dari berbagai sekolah negeri dan swasta. Selain dari kota Balikpapan para santri juga berasal dari berbagai suku di Indonesia, mulai dari Sabang sampai Merauke.⁹

Para lulusan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* harus mengabdikan di beberapa tempat yang telah ditetapkan, baik di sekitar Balikpapan maupun di cabang-cabang Pondok Pesantren Hidayatullah yang berada di daerah Kalimantan Timur. Mereka mendapat tugas beragam di tempat pengabdian. Ada

⁹ Wawancara bebas dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah*, Tgl. 11 Desember 2014

yang diamanahi sebagai pengasuh bagi adik-adik di asrama, guru TK dan TPA, tenaga bantu administrasi kantor, staff *fund rising* BMH dan lain-lain. Setelah masa pengabdian berakhir mereka diberikan pilihan apakah akan terus berada di tempat pengabdian, kuliah di tiga perguruan tinggi Hidayatullah atau melanjutkan kuliah di tempat lain.¹⁰

Gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh Ustadz Kaspan dalam mengelola, mempengaruhi dan memberdayakan sumber-sumber yang ada ternyata mampu meningkatkan mutu pendidikan. Tercatat sejak mulai aktifnya proses belajar dan mengajar pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* tahun 2007, maka sejak itulah potensi pada para santri mulai nampak di berbagai bidang dan keahlian. Hal ini di buktikan dengan keberhasilan 70 santri mendapatkan medali (peringkat I, II & III) di berbagai tingkatan, kota maupun provinsi.

Hampir semua santri-santri yang menuntut ilmu di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* tidak di pungut biaya sekolahnya. Karena mayoritas santrinya adalah dari kalangan keluarga yang tidak mampu. Adapun dari pihak keluarga yang merasa mampu untuk membayar, pondok pesantren hanya menyarankan untuk berinfaq seikhlasnya saja.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* juga menerapkan sistem boarding school atau asrama bagi santrinya. Akibatnya biaya operasional sekolah, asrama dan konsumsi sangat besar. Menurut Ustadz Kaspan para santri Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* tidak dibebani biaya sekolah dan asrama. Adapun

¹⁰ Wawancara bebas dengan Muhammad Muchtar, Kepala Sekolah *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah Tingkat Ulya* Putra Wawancara tanggal 15 Desember 2014

biaya kesehatan menjadi tanggungan santri, khususnya bagi siswa yang mampu. Pembiayaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* selama ini diperoleh dari pemerintah berupa BOSDA, itupun hanya Tahfizhul Qur'an tingkat *Wustha* yang mendapatkannya. Asupan pembiayaan operasional yang lainnya di peroleh dari lembaga zakat swasta BMH Balikpapan.¹¹

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menganut sistem pendidikan integral dalam proses belajar mengajar yang memadukan aspek spiritual dan mental kepemimpinan. Terbimbing dalam lingkungan Islamiah, alamiah dan ilmiah. Proses pembelajaran baik transfer ilmu dan nilai tidak hanya di masjid dan di kelas, tetapi juga pembelajaran di lapangan dan di asrama.

Sebagai sistem yang integral, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* mengintegrasikan keempat wilayah tersebut. Proses pembelajaran di masjid berupa shalat jamaah, menghafal Al-Qur'an, halaqoh *tahsin* Al-Qur'an, kultum dan ta'lim. Di lapangan pembelajaran santri dalam bentuk kerjabakti, memungut sampah dan *tadrib* (olah raga). Sedangkan di Asrama mereka belajar tentang mental dan sikap kepemimpinan lewat kegiatan mengasuh dan mengelola asrama.¹²

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan pondok pesantren terlihat dan berjalan di dalam pengelolaannya. Kesabaran, ketekunan, keterampilan dan kreatifitas seorang pemimpin sangat di butuhkan di dalam memimpin, memanagerial dan membina sebuah pondok pesantren. Hal ini juga terlihat pada

¹¹ Wawancara bebas dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah Tk. Wustha* Putra, Tgl. 11 Desember 2014

¹² Wawancara bebas dengan Ahmad Al-Thafia, Kepala Sekolah *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah*, Tgl. 15 Desember 2014

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* yang terus mengalami perubahan pada-aspek-aspeknya. Beberapa aspek tersebut dapat terlihat dari meningkatnya jumlah santri, dari *Ma'had* Tahfizhul Qur'an menjadi pondok pesantren Tahfizhul Qur'an, baik secara *ekologis* (bangunan fisik, sarana dan fasilitas pendidikan), *milieu* (dimensi lingkungan sosial pesantren), sistem (struktur organisasi, peran dan perilaku kepemimpinan serta manajemen pesantren), maupun *culture* (nilai-nilai, ideologi, paradigma dan karakter pesantren) membentuk 'iklim' pendidikan yang kondusif dan dinamis bercirikan khas keagamaan dan penghafal Al-Quran.

Meskipun kondisi pendanaan mengalami ketidak pastian, kegiatan pondok pesantren ini tetap berjalan dengan baik. Pimpinan, kepala sekolah, guru-guru, pengasuh dan pihak terkait terus melakukan proses pembelajaran. Para santri tetap aktif belajar, pengasuh tetap konsisten untuk mengawal adik-adik santrinya, guru tetap aktif mengajar ke kelas, kepala sekolah tetap rutin masuk tepat waktu. Bahkan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* banyak mendapat sejumlah prestasi baik di level kota Balikpapan maupun di level Propinsi Kalimantan Timur.

Kedua, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) yang di pimpin oleh Ustadz Kholis Mukhlis, Lc. selaku *mudîr* (direktur). Pondok pesantren ini merupakan pondok pesantren penghafal Al-Qur'an 30 Juz yang berada di pusat kota Balikpapan. Tepatnya berada di jalan Sport Gn. Dubbs No. 1 Kota Balikpapan Kalimantan Timur. Pondok pesantren ini berdomisili di kompleks masjid Isiqomah. Masjid ini merupakan salah satu masjid besar yang

berada di Kota Balikpapan. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* berdiri sejak tahun 2005 hingga saat ini. Pada tahun ini jumlah santri yang belajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* berjumlah 20 santri dengan jumlah tenaga pengajar dan pengasuh 5 orang. Pondok pesantren ini mampu bertahan hingga sekarang, walaupun mengalami penambahan dan pengurangan jumlah santri setiap tahunnya.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC), merupakan sebuah pondok pesantren yang berorientasi pada “penghafal Al-Qur'an” sebagai landasan utama dari pembelajaran ilmu agama, sains dan teknologi. Tentunya tidak terlepas dari suatu metode yang menerapkan pola khusus pada penguasaan “*Tahsin Qira'at*” dan “*Makhras Sifat*” selama tiga tahun pemoncokan. Fungsi utama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* adalah mewujudkan calon profesional dan ulama yang *hafizh* Al-Qur'an dengan penguasaan bahasa Arab dan Bahasa Inggris sehingga mampu menjawab tantangan *modernitas*.¹³

Ustadz Kholis Mukhlis selaku *mudir* beserta pengurus Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* terus berupaya mencari terobosan dan inovasi baru agar dapat memajukan pondok pesantren penghafal Al-Qur'an ini. Salah satu bentuk upaya tersebut adalah sering mendatangkan *trainer* penghafal Al-Qur'an dari lokal maupun luar negeri dengan metode menghafal Al-Qur'an yang mudah di pelajari oleh para santri. Meningkatkan kualitas SDM yang

¹³ Wawancara bebas dengan Ustadz H. Sugianto, Pembina Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center*, Tgl. 18 Desember 2015

ada juga menjadi salah satu upaya untuk memajukan pondok pesantren ini. Karena pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* mempunyai visi besar yaitu “mempersiapkan generasi Qur'ani dalam rangka membangun peradaban Balikpapan Madinatul Iman”. Hal ini merupakan salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan *mudîr* dalam mengelola pondok pesantrennya.

Guna menghidupkan suasana Al-Qur'an di pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center*, ustadz Kholis Mukhlis mengupayakan para santri selalu di dampingi oleh ustadz-ustadz yang *hafizh* Al-Qur'an dan mempunyai keahlian dalam bidang ilmu Al-Qur'an. Sehingga para santri senantiasa selalu dibimbing dan diperbaiki bacaan Al-Qur'an maupun menjaga hafalannya. Oleh karena itu untuk mendapatkan hasil yang optimal, pondok pesantren penghafal Al-Qur'an ini menerapkan sistem *boarding school* atau asrama bagi santrinya yang berlokasi di dalam kawasan Masjid Istiqomah Pertamina RU-V Balikpapan.

Pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) mempunyai keunikan tersendiri. Pimpinan pondok pesantren hanya membatasi maksimal jumlah santrinya hanya 30 santri saja. Tujuannya agar dapat memaksimalkan potensi dan kualitas santrinya dalam menghafal Al-Qur'an. Salah satu bentuk kepemimpinan yang berjalan di pondok pesantren ini adalah peran pimpinan yang selalu menanamkan paradigma Al-Qur'an sebagai pondasi ilmu agama, ilmu pengetahuan dan teknologi kepada seluruh tenaga pengajar yang ada. Dengan tujuan tenaga-tenaga pengajar tersebut dapat mentransformasikan kepada

santri-santrinya. Sehingga Pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* dapat mencetak *hafizh-hafizh* Al-Qur'an yang hafal 30 Juz dengan bacaan yang baik dan benar serta dapat mengaplikasikan Al-Qur'an sebagai pedoman hidup.¹⁴

Pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* mensubsidi *full* gratis seluruh santri-santrinya baik yang tergolong mampu maupun yang tidak mampu. Sumber pembiayaan Pondok pesantren ini di peroleh dari partisipasi (swadaya) ummat Islam di Kota Balikpapan yang berupa infaq dan shadaqoh. Ada istilah donatur rutin dan donatur berkala yang turut berpartisipasi membantu pondok pesantren ini. Karena sumber pendanaan di peroleh dari swadaya masyarakat, maka biaya operasional pondok pesantren ini menyesuaikan pemasukan infaq yang ada. Namun hal ini, tidak menyurutkan semangat pimpinan, tenaga pengajar dan pengasuh dalam meningkatkan kualitas pembelajaran menghafal Al-Qur'an di pondok pesantren tersebut.

Ketiga, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* yang di pimpin oleh Ustadz Imamuddin beralamatkan di jalan Rambai Strat 3 Dalam RT. 07 No. 04 Kel. Gunung Samarinda Baru Kec. Balikpapan Utara Kota Balikpapan Kalimantan Timur. Pondok pesantren ini didirikan pada bulan September tahun 2013 M bertepatan dengan bulan Syawal 1434 H. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* mampu *exist* dan bertahan hingga sekarang. Walaupun masih terbilang baru, sampai saat ini jumlah santri

¹⁴ Wawancara bebas dengan Ustadz Kholis Mukhlis, *Mudir* (Direktur) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC), Tgl. 18 Desember 2015

sudah mencapai 20 orang dan jumlah ustadz/tenaga pengajar serta pengasuh 10 orang.

Demi menunjang visi besar dari Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* yaitu "Mempersiapkan generasi Qur'ani yang berilmu, beramal dan berdakwah serta berjihad di jalan Allah SWT". Pondok pesantren ini menerapkan konsep pendidikan Islam terpadu, sedangkan proses kegiatan belajar mengajar sehari-hari dijalankan dengan pola kepengasuhan berdasarkan prinsip "24 jam mengasuh dengan hati dan keteladanan". Semua itu diterapkan dalam kegiatan yang terencana, terprogram, terarah, bervariasi dan didukung oleh tenaga yang kompeten serta dikelola secara profesional.¹⁵

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* juga menerapkan sistem boarding school atau asrama bagi santrinya. Akibatnya biaya operasional pembelajaran, asrama dan konsumsi sangat besar. Pondok Pesantren ini bersifat berbayar untuk santri-santrinya, akan tetapi bagi santri yang tidak mampu maka akan di beri kemudahan atau di subsidi oleh pengurus pondok pesantren. Pembiayaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* selama ini diperoleh dari pembayaran bulanan santri yang tidak seberapa. Asupan pembiayaan operasional yang lainnya di peroleh dari donatur-donatur tidak tetap yang berada di kota Balikpapan, yang tidak lain adalah kenalan dari ustadz Imamuddin.¹⁶

¹⁵ Wawancara bebas dengan Ustadz Imamuddin, Pimpinan *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus dan Hadits Al-Mukhlisin*, Tgl. 21 Desember 2015

¹⁶ Wawancara bebas dengan Ustadz Yulianto, Pengasuh *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus dan Hadits Al-Mukhlisin*, Tgl. 21 Desember 2015

Ustadz Imamuddin sangat berperan aktif sebagai pimpinan pondok pesantren. Di samping bertanggung jawab menjadi seorang pimpinan, ustadz Imamuddin juga menjadi humas dari pondok pesantren ini. Artinya, dimana beliau pergi berdakwah, disitu pula beliau mengiklankan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*. Merintis dari awal sebuah pondok pesantren bukanlah sebuah pekerjaan sederhana. Sangat di butuhkan kesabaran, keuletan, kegigihan dan kemauan yang besar serta kepemimpinan yang kuat demi memajukan sebuah pondok pesantren penghafal Al-Quran ini.

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada pondok pesantrennya, Ustadz Imamuddin dengan segala kemampuannya mampu memengaruhi dan memberdayakan SDM yang ada untuk meningkatkan kualitas Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*. Baik dari segi program pendidikan, kualitas SDM maupun bangunan fisik dari pondok pesantren tersebut. Bentuk kepemimpinan yang berjalan terlihat dari para tenaga kependidikan yang mampu menunjukkan loyalitas yang tinggi kepada pondok pesantren sebagai tempat mereka mengajar dan mentransformasikan ilmu kepada anak didik mereka. Meskipun kondisi pendanaan masih sangat minim ustadz Imamuddin beserta tenaga pengajar lainnya sangat optimis mampu memajukan pondok pesantren penghafal Al-Qur'an ini.¹⁷

Kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam mempengaruhi lingkungan dalam merealisasikan visi dan misi, termasuk kepemimpinan di pondok pesantren. Keberhasilan suatu kepemimpinan bergantung pada gaya kepemimpinan yang di

¹⁷ Wawancara bebas dengan Ustadz Imamuddin, Pimpinan *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus dan Hadits Al-Mukhlisin*, Tgl. 21 Desember 2015

terapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan memengaruhi pondok pesantrennya. Pondok pesantren tahfizhul Qur'an bertujuan untuk melahirkan penghafal Qur'an yang tidak hanya mampu menghafal Al-Qur'an tetapi juga berakhlak mulia, cerdas, mandiri dan memiliki tanggung jawab. Tujuan itu dapat tercapai dengan pengelolaan yang baik oleh pimpinannya. Peneliti melihat beberapa pondok pesantren tahfizhul Qur'an ada yang berkembang dan tidak berkembang. Peneliti menemukan bahwa salah satu faktor berkembang dan tidak berkembangnya di sebabkan oleh pengaruh gaya kepemimpinan.

Realitas yang dialami ketiga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan provinsi Kalimantan Timur menarik untuk diteliti. Terutama pada sisi gaya kepemimpinan *mudîr* dalam mengelola para guru, staf, kepengasuhan dan santri-santri untuk mencapai tujuan pondok pesantren. Untuk mengetahui lebih dalam bagaimana kepemimpinan *Mudîr* pada Pondok Pesantren di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan di sajikan dalam bentuk tesis dengan judul **Gaya Kepemimpinan *Mudîr* Dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur)**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka fokus penelitian ini lebih diarahkan kepada gaya kepemimpinan *mudîr* dalam pengelolaan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an (studi kasus pada pondok pesantren di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur). Oleh karena itu dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan *Mudîr* dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan *Mudîr* dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan *Mudîr* dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada fokus penelitian di atas maka yang menjadi tujuan pada penelitian ini yaitu:

1. Mendeskripsikan dan mengetahui gaya kepemimpinan *Mudîr* dalam mengelola Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan.
2. Mendeskripsikan dan mengetahui gaya kepemimpinan *Mudîr* dalam mengelola Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan.
3. Mendeskripsikan dan mengetahui gaya kepemimpinan *Mudîr* dalam mengelola Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

D. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif analisis yang akan meneliti gaya kepemimpinan *mudîr* dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini ditargetkan memberikan manfaat secara teoritis sebagai berikut;

- a. Menjadi referensi dalam mengembangkan teori tentang gaya kepemimpinan *mudîr* dalam pengelolaan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an.
- b. Bahan komparasi bagi lembaga pendidikan sejenis dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan efektif.
- c. Dapat memperkaya dan mengembangkan khazanah ilmu pendidikan, khususnya bidang ilmu manajemen pendidikan Islam.
- d. Dapat digunakan sebagai bahan kajian bagi pihak-pihak yang ingin meneliti masalah ini lebih mendalam lagi kedepan.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat pula secara praktis yaitu;

- a. Bagi pimpinan pondok pesantren, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian tentang gaya kepemimpinan *mudîr*. Khususnya *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an yang ada di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur, sehingga dapat mengimplementasikan gaya kepemimpinannya dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an.

- b. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan pondok pesantren dalam memimpin dan mengaplikasikan manajemen pendidikan Islam pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan
- c. Sebagai masukan bagi para orang tua santri, masyarakat, pemerintah daerah dan instansi terkait dalam rangka menjadikan pondok pesantren sebagai basis utama melahirkan kaum intelektual dan ilmuwan Islam.

E. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalahan persepsi dalam penelitian ini, maka peneliti terlebih dahulu memberikan definisi operasional terhadap judul tesis ini, bahwa yang di maksud;

1. Gaya kepemimpinan pimpinan (*mudîr*) adalah perilaku atau norma tertentu yang digunakan pimpinan (*mudîr*) dalam memengaruhi perilaku para guru dan staf agar mau berbuat sesuai yang diinginkannya atau usaha dengan segenap kemampuannya untuk memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama. Dalam hal ini yang dimaksud judul di atas adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan/digunakan oleh Pimpinan/*Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur untuk mempengaruhi bawahan sehingga bersedia untuk berbuat sesuai dengan yang diinginkannya.
2. *Mudîr* adalah Pimpinan pondok pesantren yang memiliki kewenangan penuh dalam mengambil kebijakan-kebijakan dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan

Timur. *Mudîr* yang di maksud dalam penelitian ini terbagi menjadi dua pengertian sesuai dengan keadaan dan kondisi di pondok pesantrennya masing-masing, yaitu; a) ada *Mudîr* yang berperan sebagai pimpinan sekaligus ketua yayasan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur, dan b) ada *Mudîr* yang berperan sebagai kepala pelaksana pendidikan (kepala sekolah) pondok pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur.

3. Pondok Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang didalamnya terdapat seorang kiai/ustadz (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (peserta didik) dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan, santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari pimpinan atau beberapa orang ustadz dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik, serta didukung adanya pemondokan atau asrama sebagai tempat tinggal para santri.¹⁸ Pondok Pesantren yang di maksud dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur yang terdiri dari tiga pondok pesantren yaitu Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC)* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*.
4. Tahfizhul Qur'an terdiri dari dua kata yaitu tahfizh dan Al-Qur'an. Kata Tahfizh berarti menghafalkan sedikit demi sedikit. *Al- Hafizh* adalah yang

¹⁸ Abdul Mujib, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Penada Media, 2006), h. 234

menjaga/memahami/melindungi/hafal dan berusaha meresapkan ke dalam pikiran agar selalu ingat.¹⁹ Al-Quran adalah kitab suci ummat Islam yang diturunkan Allah SWT. secara berangsur-angsur kepada Nabi Muhammad SAW. untuk di sampaikan kepada seluruh ummat Islam sebagai pedoman dan landasan dalam menjalankan Agama Islam. Jadi Tahfizhul Qur'an adalah orang yang berusaha terus menerus, sedikit demi sedikit, berulang-ulang membaca dan mengingat untuk menghafalkan Al-Quran. Tahfizhul Qur'an yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penghafal Al-Quran yang berada di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur.

F. Penelitian Terdahulu

Telah ada beberapa kajian ilmiah baik berupa skripsi dan tesis yang meneliti tentang kepemimpinan dan perilaku organisasi. Berikut beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini, yaitu;

Pertama, skripsi yang ditulis oleh Abdurrahim, S.Hum yang berjudul Organisasi Hidayatullah: Sejarah dan Pemikirannya di Indonesia (1971-2000), Fakultas Adab Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2004. Skripsi ini membatasi ruang lingkup kajiannya pada perintisan organisasi Hidayatullah pada tahun 1971 sampai tahun 2000 dengan pendekatan paradigma fenomenologis.

Kedua, tesis yang ditulis oleh Agif Fauzi HG yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah Pada

¹⁹ Ahmad Warson Munawwir, “ Al- Munawir “ Kamus Arab –Indonesia, (Yogyakarta : Al- Munawwir , 2007), h.301

MAN Se-Kota Banjarmasin” Pasca Sarjana IAIN Antasari tahun 2009. Tesis ini membatasi ruang lingkup penelitiannya pada kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah pada MAN se-Kota Banjarmasin.

Ketiga, tesis yang ditulis oleh Muhammad Tang yang berjudul “Manajemen Sumber daya Manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan”. IAIN Antasari Program Pascasarjana Banjarmasin tahun 2008. Penelitian ini menitik beratkan pada Manajemen Sumber Daya Manusia dengan analisa data kualitatif dan teknik triangulasi dalam memperoleh data petadan proses manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan guru, dosen, dan karyawan serta tenaga administrasi dan rekrutmen, seleksi, penempatan dan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia.

Keempat, tesis yang ditulis oleh Muhammad Arfan. AU, SS yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku organisasi Madrasah Aliyah Radhiyyatan Mardhiyyah Putra Balikpapan”. IAIN Antasari Banjarmasin, Program Pascasarjana, 2011. Penelitian ini menitik beratkan pada pola dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku organisasi sikap dan motivasi guru di Madrasah Aliyah RM Putra Balikpapan dengan pendekatan *deskriptif analisis*.

Namun tidak banyak yang mengangkat kajian gaya kepemimpinan dalam pengelolaan pondok pesantren, khususnya pondok pesantren penghafal Al-Quran yang santrinya putra dan putri. Peneliti akan melakukan penelitian pada tiga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur yang apabila di lihat dari segi *territorial* nya memiliki cakupan lebih luas.

Di tambah lagi dengan kepemimpinan yang selalu *exist* dan meningkat di dalam mengembangkan pondok pesantren yang di pimpinnya meskipun dengan kondisi pendanaan yang terbatas.

G. Sistematika Penelitian

Penelitian tesis ini dibagi dalam lima bab, dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I. Berisikan tentang pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, dan sistematika penelitian.

Bab II. Berisikan tentang kerangka teoritis yang membahas landasan teoritis yang berkaitan dengan objek-objek penelitian dan kerangka pemikiran.

Bab III. Berisikan tentang metode penelitian, mengemukakan jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, dan sumber data, teknik dan alat pengumpulan data, teknik analisis data

Bab IV. Berisikan tentang paparan data penelitian dan pembahasan: A) Setting gambaran umum yang berisi tentang: profil pimpinan (*mudîr*), gambaran umum, profil dan lokasi penelitian pondok pesantren, sejarah berdirinya, visi misi, tujuan, sasaran dan karakteristik pondok pesantren. B) Paparan data dan pembahasan tentang gaya kepemimpinan *mudîr* dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur

Bab V. Berisikan penutup yang terdiri dari simpulan dan saran.