

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini akan dikemukakan tentang paparan data penelitian yang terdiri dari: (a) Setting gambaran umum penelitian (b) Paparan data penelitian dan pembahasan tentang gaya kepemimpinan *mudîr* dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Kalimantan Timur.

A. Setting Gambaran Umum Penelitian

Setting gambaran umum penelitian yang meliputi: (1) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan (2) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan (3) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

1. Setting Gambaran Umum Penelitian di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Berikut ini adalah setting gambaran umum penelitian di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan antara lain meliputi: profil pimpinan (*mudîr*), gambaran umum, profil dan lokasi penelitian pondok pesantren, sejarah berdirinya, visi dan misi, tujuan, sasaran dan karakteristik pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan:

a. Profil Pimpinan (*Mudîr*) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Untuk mengetahui dan lebih memperdalam penggalan data mengenai gaya kepemimpinan *mudîr* pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*

tentunya perlu digali profil kepemimpinan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*, seperti jenjang pendidikan, pengalaman organisasi yang pernah di jalankan maupun proses pemilihan pemimpin di pondok pesantren ini. Hal ini sangat di anggap penting karena secara tidak langsung pengetahuan dan pengalaman seseorang serta proses pemilihan pemimpin di pondok pesantren ini akan berpengaruh pada cara memimpin sebuah organisasi yang sedang di jalankannya.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* dipimpin oleh seorang pimpinan (*mudîr*) yang bernama Ustadz Muhammad Kaspan, S.Sos.I. Sebelum Ustadz Kaspan menjadi pimpinan pondok pesantren, beliau adalah seorang guru yang mengajar di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Rhadiyah Mardhiyah Putra Hidayatullah Balikpapan. Ustadz Muhammad Kaspan terpilih menjadi pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* pada tahun 2005.



G.7, Foto Ustadz Muhammad Kaspan (Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Balikpapan)

Penunjukan pimpinan/*mudîr* melalui proses pemilihan secara *syuro* atau musyawarah. Musyawarah tersebut di hadiri oleh Pimpinan dan pembimbing Pondok Pesantren Hidayatullah. Pondok Pesantren Hidayatullah terkhusus kampus pusat gunung tembak adalah lembaga dakwah dan pendidikan yang besar, yang merupakan realita ironis bila dengan kebesaran namanya tersebut belum memiliki lembaga tahfizhul qur'an yang representative. Pada saat itu pimpinan

pondok pesantren Hidayatullah menginstruksikan kepada pembimbing bahwa pondok Pesantren Hidayatullah harus memiliki lembaga/*Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an*. Maka Pimpinan dan pembimbing pondok pesantren Hidayatullah bersegera untuk melakukan rapat. Hasil rapat tersebut menghasilkan seorang direktur/*mudîr* yaitu Ustadz Muhammad Kaspan dan sekaligus meresmikan sebuah nama lembaga/*Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah*, yang kemudian segera di SK kan oleh pondok pesantren Hidayatullah.¹

Ustadz Kaspan memiliki peran penting dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan dalam mengembangkan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Putra dan Putri. Ustadz Kaspan mengawali karir terbaiknya sebagai perintis awal di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*. Pada saat awal perintisan ustadz Kaspan dengan segala kemampuannya mulai mengelola dan memberdayakan sumber-sumber yang ada ternyata mampu meningkatkan mutu pendidikan.

b. Gambaran Umum Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Balikpapan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang di Balikpapan Kalimantan Timur. Keberadaan pondok pesantren ini pada dasarnya merupakan wujud partisipasi umat Islam dalam upaya nya mengangkat harkat dan martabat nilai-nilai Islam di kota Balikpapan Khususnya dan Kalimantan Timur pada umumnya. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Balikpapan.

¹ Wawancara bebas dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* di Masjid Ar-Riyadh, Jum'at, 23 Desember 2016, 13.30 Wita

khususnya di dalam mengembangkan system pendidikannya berorientasi pada mengembangkan dan pengajaran berbasis Al-Qur'an terutama yang menjadi fokus pengembangannya di titik beratkan pada bidang Tahfizhul Qur'an.

Diakui ataupun tidak sampai saat ini tentu masih ada sebagian masyarakat kota Balikpapan yang memandang bahwa sistem pendidikan Pondok Pesantren merupakan potret atau perwujudan sisi lain pendidikan Islam yang tergolong tradisional, tertutup dan eksklusif. Sumber dari pandangan atau paradigma ini bisa di lihat dari unsur-unsur dari pembentukan atau pendirian sebuah pondok pesantren, seperti pada umumnya pendidikan di pondok pesantren menggunakan masjid sebagai tempat pengajian, kitab-kitab kuning (klasik), santri-santri sebagai pembelajar dan Kyai/Ustadz sebagai pengajar sekaligus sebagai pimpinan. Jadi menurut pandangan lama pondok pesantren adalah lembaga yang tertutup, bersifat eksklusif, Kyai//Ustadz sebagai penguasa, santri sebagai peserta didik, masjid sebagai tempat belajarnya dan asrama sebagai tempat tinggalnya.

Namun, pada saat ini keberadaan pondok pesantren sudah berbeda dengan pandangan atau paradigma di masa lalu, sebab pondok pesantren sekarang ini bukan lagi merupakan lembaga yang tertutup, tetapi sudah menjadi lembaga yang terbuka bagi lingkungannya, bahkan pada saat ini sudah banyak pondok pesantren yang dikelola secara modern.



G.8, Foto Bangunan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah Balikpapan

Di pondok modern, santri tidak hanya dididik tentang agama, tetapi mereka juga dibekali dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang cukup, bahkan sudah pula dibekali dengan pendidikan formal pada sekolah umum, selain sebagai santri di pondok pesantren tempat mereka belajar, para santri juga diberi kesempatan untuk mengikuti program pendidikan formal pada sekolah umum yang terdapat disekitar pondok pesantren sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para santri, dengan harapan alumni yang dihasilkan oleh pondok pesantren adalah para *Hafizh Qur'an* yang juga memiliki ijazah formal.

Ada beberapa gambaran umum yang melekat pada penyelenggaraan pendidikan yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Balikpapan, yakni :

- 1) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan khususnya bidang Tahfizhul Qur'an telah mendapat pengakuan dan kepercayaan dari masyarakat sebagai lembaga yang mampu menawarkan keseimbangan antara menghafal Al-quran, ilmu agama Islam dengan ilmu pengetahuan lain secara umum.
- 2) Model Pendidikan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan yang menjadi cirri khasnya terletak pada *mudir* dan ustadz/ustadzah dalam hal keteladanan dan kultur pendidikan yang diembannya, yakni menguasai ilmu pengetahuan agama seperti ilmu tauhid, ilmu fiqh dan hafizh Al-Qur'an
- 3) Kemandirian Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan baik secara kelembagaan sebagai lembaga pendidikan, dan sekaligus secara sosial- keagamaan berperan sebagai pusat rujukan atau panutan umat.

Kepercayaan Umat Islam di Balikpapan terhadap pondok pesantren sangat kuat hal ini di mungkinkan karena di dorong oleh konsistensi dan komitmen lembaga pada model pendidikan yang menekankan pada pola kepengasuhan dan pengajaran yang berimbang. Hal ini tergantung pada gaya kepemimpinan, pengelolaan tujuan pendidikan yang ingin dicapainya.

Sampai sejauh ini pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan terus meningkatkan kualitas pondok pesantren. Agar lebih banyak lagi masyarakat seluruh Indonesia yang mendaftarkan anak-anak nya ke Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan terkhusus masyarakat Kota Balikpapan.²

c. Lokasi Penelitian dan Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

1) Lokasi Penelitian

Kota Balikpapan terbagi atas lima kecamatan yaitu: (a) Kecamatan Balikpapan Utara, (b) Kecamatan Balikpapan Barat, (3) Kecamatan Balikpapan Selatan, (d) Kecamatan Balikpapan Tengah, dan (e) Balikpapan Timur. Secara geografis, Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah* dengan alamat sekretariat jalan Gunung Binjai Kel. Teritip Kec. Balikpapan Timur. Kelurahan Teritip sendiri terbagi menjadi 31 RT, adapun Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah* berada di RT. 16.

Kelurahan Teritip adalah kelurahan paling ujung sebelah Timur kota Balikpapan. Wilayah Utara Kelurahan Teritip berbatasan langsung dengan

² Wawancara bebas dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah* di Masjid Ar-Riyadh Hari Jum'at, 23 Desember 2016, 14.00 Wita

Kelurahan Salok Api yang telah masuk dalam wilayah Kutai Kartanegara. Adapun di sebelah Timur Kelurahan Teritip tampak selat Makassar. Lebih rincinya batasan kelurahan Teritip sebagai berikut:

- a) Sebelah utara berbatasan dengan Kelurahan Salok Api Darat Kecamatan Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara
- b) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kelurahan Lamaru
- c) Sebelah barat berbatasan dengan Kel. Karang Joang
- d) Sebelah timur berbatasan dengan Selat Makassar.

Dilihat dari segi teritorial Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur`an Ahlus Shuffah* dengan pusat pemerintahan kelurahan, kecamatan maupun kota cukup jauh. Sarana dan prasarana transportasi menjadi kendala menuju ke lokasi Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur`an Ahlus Shuffah*. Karena lokasi yang cukup jauh, hanya kendaraan pribadi yang bisa masuk ke dalam lokasi tersebut.

Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur`an Ahlus Shuffah* berada di jalur yang kurang strategis dari jalan provinsi yang menghubungkan Kota Balikpapan dengan Kota Samarinda (Ibu kota Provinsi Kalimantan Timur) dan Kutai Kartanegara. Jarak dari



G.9, Foto Papan Nama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah Balikpapan

Kantor Kecamatan Balikpapan Timur ke Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah* sekitar 19 km, dari pusat Kota Balikpapan sejauh 41 Km, dan jarak dari Ibu Kota Provinsi adalah 149 Km.³

2) Profil Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah* Balikpapan

a) Lingkungan Pondok Pesantren

Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah* dengan areal/lahan:

(1) Luas Lahan	: 600.000 m ²
(2) Lahan Terbangun	
(a) Areal Mesjid dan Perpustakaan	: 6.637 m ²
(b) Kawasan Tahfidhzul Qur'an	: 14.400 m ²
(c) Kawasan Belajar Mengajar	: 4.980 m ²
(d) Rumah Pengajar	: 22.190 m ²
(e) Pondokan	: 22.218 m ²
(f) Mess Putri	: 28.994 m ²
(g) Mess Putra	: 27.100 m ²
(h) WTP	: 575 m ²
(i) Jalanan / saluran	: 21.600 m ²



G. 10, Foto Denah Peta Gambaran Umum Penguasaan Tanah Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah Balikpapan Tahun 2013

³ Wawancara terfokus dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah di Kantor Ahlus Shuffah, Senin, Tgl. 26 Desember 2016, 10.00 Wita

(3) Lahan Terbuka

- (a) Ruang terbuka Hijau : 162.000 m²
- (b) Bozeem : 28.250 m²
- (c) Lapangan : 5.542 m²
- (d) Ladang/Kebun : 255.564 m²⁴

**b) Identitas Pondok Pesantren Tahfizhul Qur`an Ahlus Shuffah
Balikpapan**

(1) Nama Pondok Pesantren : Tahfizhul Qur`an *Ahlus Shuffah*

(2) Alamat

- (a) Jalan : Mulawarman/Gunung Binjai
- (b) RT : 016
- (c) Kelurahan : Teritip
- (d) Kecamatan : Balikpapan Timur
- (e) Kota : Balikpapan
- (f) Provinsi : Kalimantan Timur
- (g) No Telpon : (0542) 790886
- (h) Kode Pos : 76118

(3) No Statistik : 31.2.64.72.

(4) Tahun Berdiri : 2005

(5) Status : Terdaftar

(6) Waktu Penyelenggaraan : Kombinasi

(7) Tempat Penyelenggaraan : Gedung Pondok Pesantren *Ahlus Shuffah*

⁴ Lihat Peta Gambaran Umum Penguasaan Tanah Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur`an Ahlus Shuffah* Balikpapan Tahun 2013

- (8) Nama Yayasan : Yayasan Tahfizhul Qu'an *Ahlus Shuffah*
- (9) Akte Pendirian : Akta Notaris Yayasan Sat Siwi Rahayu, SH
No.67 Tanggal 11 Juni 2011, SK
Menkumham RI No. AHU 7739.AH.01.04.
Tahun 2011
- (10) Jumlah Santri
- (a) Wustho Kelas 1, 2, 3 : 113 santri
- (b) Ulya Kelas 1, 2, 3 : 88 Santri⁵

d. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Al-qur'an adalah mukjizat dan kekuatan terbesar yang diturunkan Allah SWT kepada ummat Islam. Sehingga menjaga dan mencintai Al-qur'an merupakan satu jalan untuk menyerap kekuatan terbesar itu dan mendapatkan kemuliaan tertinggi dari Allah. Pondok Pesantren Hidayatullah terkhusus kampus pusat gunung tembak adalah lembaga dakwah dan pendidikan yang besar, yang merupakan realita ironis bila dengan kebesaran namanya tersebut belum memiliki lembaga Tahfizhul Qur'an yang representative.

Pada saat itu Pimpinan dan pembimbing pondok pesantren Hidayatullah bersegera melakukan rapat untuk segera mendirikan *Ma'had* Tahfizhul Qur'an. Berawal dari nama *Ma'had* Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* yang berindukkan Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* ini terus berpacu dalam mengembangkan jati

⁵ Lihat Profil Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah* Balikpapan Tahun 2016

dirinya dan pada akhirnya melakukan perubahan nama menjadi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Putra dan Putri dengan alamat sekretariat di jalan Gunung Binjai RT. 016 Kel. Teritip Kec. Balikpapan Timur. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* adalah 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 Oprasional No: Kd.16.09/5/PP.00.7/174/2013.

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 *Ahlu 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 Tk. Wustha setingkat dengan pendidikan MTS/SLTP dan Tk. Ulya setingkat dengan pendidikan MA/SLTA. Saat ini Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Putra dan Putri baru menamatkan sebanyak 5 angkatan untuk Tk. Wustha dan 2 angkatan untuk Tk. Ulya. Alumni Tk. Ulya yang telah lulus tersebar keberbagai daerah sesuai dengan amanah tempat tugasnya.⁶

Ustadz Kaspan memiliki peran penting dalam menjalankan



G. 11, Foto Bantuan Pemasangan Tiang Listrik Pertama dari PLN Pusat & Daerah Untuk PonPes Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*

⁶ Wawancara terfokus dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* di Kantor *Ahlu Shuffah*, Senin, 26 Desember 2016, 10.30 Wita

fungsinya sebagai pimpinan dalam mengembangkan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan. Ustadz Kaspan dengan segala kemampuannya mengelola dan memberdayakan SDM yang ada ternyata mampu meningkatkan kualitas pondok pesantren baik dari mutu pendidikan hingga bangunan infrastruktur yang menunjang pembelajaran di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan.

e. Visi dan Misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan dalam menyelenggarakan program sistem pembelajaran secara spesifik memiliki konsep yang jelas, yakni konsep pendidikan Islam yang berorientasi pada program sistem pembelajaran penghafalan Al-Qur'an atau Tahfizhul Qur'an.

Visi dan Misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan merupakan perwujudan dasar pengembangan kecerdasan di dalam mempelajari, menghayati dan mengamalkan nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. serta pengembangan program sistem pembelajaran Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan sebagai berikut:

1) Visi

“Menjadikan lembaga pendidikan dan pengkaderan tahfizhul qur`an yang unggul amanah dan mandiri”

2) Misi

a) Menjadikan masjid sebagai pusat gerakan dan pembinaan spiritual

- b) Menyelenggarakan pendidikan profesional yang dapat melahirkan kader *hafizh* Al-Qur'an, yang berakhlak mulia, cerdas, mandiri dan memiliki tanggung jawab dalam mengangkat martabat ummat.
- c) Menjadikan kampus sebagai alat peraga dakwah dan pendidikan yang islamiah, ilmiah dan alamiah.⁷

Visi dan misi yang dimiliki dan dikembangkan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan berfungsi untuk memberikan arah dan tujuan yang jelas dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh pimpinan pondok, para ustadz dan ustadzah dan juga oleh para santri di dalam melaksanakan program pembelajaran yang mereka laksanakan hingga saat ini.

f. Tujuan dan Sasaran Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan

1) Tujuan

Tujuan adalah merupakan kesepakatan umum mengenai visi dan misi pondok pesantren, serta aktualisasi keberadaan pondok pesantren itu sendiri. Di dalam melakukan aktivitas maupun proses pengembangan sistem pembelajarannya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan berusaha tidak terlepas dari visi dan misi pondok pesantren. Tujuan dari program sistem pembelajaran yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan yakni :

- a) Menghasilkan para penghafal Qur'an yang mujahid pemimpin

⁷ Lihat Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan Tahun 2011

- b) Menebarkan keberkahan Al-Qur'an dengan memperbanyak para penghafal yang senantiasa menjaga kemuliaan ayat-ayatnya

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan ini dapat dikatakan berhasil apabila output yang telah dihasilkan mampu mengembangkan dan mengaplikasikan ilmu yang diperolehnya di masyarakat. Tujuan didirikannya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan tidak lain adalah menciptakan kader-kader yang memiliki potensi dan kualitas yang unggul dibidang Tahfizhul Qur'an. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan diharapkan menjadi ikon atau agen perubahan sesuai dengan fungsi, peran dan tujuan pendidikan yang berkembang dan dilaksanakan oleh pondok pesantren yakni system pembelajaran Tahfizhul Qur'an.

Keberhasilan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* dalam mengembangkan program system pembelajaran sangat tergantung pada pondok pesantren yang ada, program yang dirancang oleh pimpinan pondok pesantren dan para ustadz dan



G. 12, Foto Kegiatan Santri Sedang Menyetorkan Hafalannya

ustadzah bahwa dengan keberhasilan pencapaian tujuan pondok pesantren sangat tergantung pada system yang diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren atau para ustadz dan ustadzah, oleh sebab itu efektifitas pondok pesantren menjadi salah satu agen perubahan dan tidak akan terwujud apabila tanpa pengertian dan dukungan dari pimpinan pondok pesantren dan para ustadz dan ustadzah sebagai

pengasuh, serta peran aktif seluruh elemen yang ada pada pondok pesantren termasuk peran aktif masyarakat sekitar yang mendukung keberadaan pondok pesantren .

Akhirnya untuk mewujudkan pondok pesantren sebagai agen perubahan yang efektif, maka pimpinan pondok pesantren dan para ustadz harus memperhatikan sumber-sumber inovasi, system pembelajaran Tahfizhul Qur'an yang diterapkan, motivasi para santri, penetapan waktu dan target kurikulum, pelatihan-pelatihan yang diberikan pada para ustadz atau ustadzah, evaluasi program sebagai upaya perbaikan kualitas dan mengapresiasi setiap dukungan masyarakat terhadap keberadaan dan mutu layanan pendidikan yang dikembangkan oleh pondok pesantren .

2) Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai oleh pondok pesantren adalah bahwa santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan diharapkan :

- a) Memiliki kualitas keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT
- b) Terciptanya iklim budaya taqwa dan disiplin dalam beribadah
- c) Menjadikan Al-Qur'an sebagai bagian terpenting dalam hidup dan selalu berinteraksi dengan Al-Qur'an melalui membaca, mempelajari, menghafal, memahami isi kandungan, dan mengamalkan ajaran-ajaran yang terdapat di dalamnya.
- d) Senang dengan keterampilan dan keahlian menjadi kader hafizh Al-Qur'an 30 Juz serta bertanggung jawab atas amanah yang diberikan Allah SWT sebagai Tahfizhul Qur'an.

- e) Terwujudnya rasa kebersamaan, disiplin, jujur, dan amanah terhadap tugas sosok mujahid penyampai risalah Allah SWT.

g. Karakteristik Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* Balikpapan

1) Pembinaan dan Kelembagaan

Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* Balikpapan melakukan beberapa pembinaan terhadap Guru/pengasuh dan santri. Adapun aspek pembinaan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* Balikpapan antara lain:

a) Pembinaan Santri

Pelaksanaan pengembangan dan pembinaan santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* Balikpapan berjalan aktif, dari tinjauan peneliti selama dilapangan pembinaan santri dilakukan secara maksimal sesuai dengan kemampuan dan karakteristik para santri. Pembinaan yang dilakukan untuk para santri langsung dibawah bimbingan ustadz dan ustadzah. Pembinaan santri penghafal tidak hanya di lakukan di ruang kelas saja, akan tetapi pembinaan juga di lakukan di asrama, masjid dan lapangan.

(1) Pembinaan di Ruang Belajar (Kelas)

Hal menarik dari sistem pembinaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* Balikpapan adalah kepala unit diberikan keleluasaan oleh pimpinan pondok pesantren untuk mengembangkan sistem pembinaan untuk para santri. Sistem pembinaan santri yang dikembangkan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* Balikpapan diarahkan untuk :

- (a) Membentuk kemampuan santri di dalam mengembangkan hasil belajarnya pada aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam bidang Tahfizhul Qur'an.
- (b) Pelaksanaan proses kegiatan pembelajaran dirancang dengan pola kemandirian baik perorangan maupun kelompok dengan mempertimbangkan kemampuan dan minat santri serta dengan memperhatikan keadaan dan kebutuhan lingkungan.
- (c) Mempersiapkan para santri dalam menghadapi tuntutan zaman dan tantangan masa depan sebagai pribadi handal dibidang Tahfizhul Qur'an dan ilmu-ilmu agama lainnya sebagai pengembang risalah agama Allah.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Putra seluruh tenaga yang terlibat baik pendidik, tenaga kependidikan dan santrinya adalah laki-laki, begitu juga di Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Putri seluruh tenaga yang terlibat baik pendidik, tenaga kependidikan dan santrinya adalah perempuan. Program pembinaan diarahkan pada kemandirian dan tanggung jawab terhadap pengembangan kepribadian, kecerdasan, minat dan bakat.⁸



G. 13, Foto Santri di Ruang Belajar Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*

Potensi dan bakat para santri mulai nampak di berbagai bidang dan keahlian. Hal ini di buktikan dengan keberhasilan 70 santri mendapatkan medali

⁸ Wawancara terfokus dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* di Kantor *Ahlu Shuffah*, Senin, 26 Desember 2016, 10.30 Wita

(peringkat I,II & III) di berbagai tingkatan, kota maupun provinsi. Adapun prestasi-prestasi tersebut adalah juara hafizh terbaik 1 golongan 20 juz MTQ kota Balikpapan tahun 2012, juara I Cipta Puitisasi Al-Qur'an Pospeda Kota Balikpapan tahun 2012, juara I puisi Al-Quran Pospeda kota Balikpapan tahun 2012, juara II golongan 20 juz MTQ Tk. Provinsi, juara I golongan 20 juz MTQ Tk. Provinsi tahun 2013 dan masih banyak lagi prestasi-prestasi yang di capai oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan.

(2) Pembinaan di Asrama

Asrama merupakan tempat tinggal bagi para santri penghafal. Kegiatan pembinaan di asrama seperti kebersihan kamar, kerapian pakaian, pembuatan taman, gazebo, pembersihan MCK, dan piket konsumsi. Setiap kamar terdiri dari 12-13 santri. Setiap santri wajib melakukan pembersihan kamar sesuai ruang kamarnya masing-masing. Oleh karena itu setiap kamar memiliki jadwal piket kebersihan.

Secara informal, pimpinan pondok pesantren melibatkan santri melalui OSMA (Organisasi Santri Ma'had *Ahlus Shuffah*) untuk ikut menegakkan budaya disiplin. Setiap santri yang sering malas-malasan untuk mengikut kegiatan di asrama akan mendapat sanksi dari OSMA. Santri juga mendapat tugas membersihkan kamar mandi dan WC. Santri melakukan pembersihan secara berkelompok yaitu per kamar. Hal ini disebabkan kamar mandi dan WC dibuat terpisah, tidak menyatu dengan kamar siswa. Adapun penjadwalan kebersihan dilakukan oleh pengasuh asrama bekerjasama dengan ketua-ketua kamar.

Selain itu pada saat hari libur, terkadang santri juga di amanahkan untuk membersihkan dan memperindah area sekitar lingkungan asrama. Seperti membuat taman dan gazebo untuk tempat santai sekaligus menghafal di area asrama. Pembinaan ini sering di dampingi langsung oleh pimpinan pondok pesantren yaitu Ustadz Kaspan untuk penataannya.⁹

Tugas terakhir di asrama adalah piket konsumsi. Piket konsumsi bertugas menyiapkan makan santri di ruang makan santri. Setiap santri mendapat giliran piket konsumsi. Tugas piket dijalankan pada waktu pagi jam 6.30, pada waktu siang, ba'da shalat duhur sekitar jam 13.00 dan pada malam hari sekitar jam 20.30. Tugas-tugas yang dilakukan oleh siswa merupakan bagian dari proses pembinaan kepemimpinan siswa. *Leader skill* ditumbuhkan dengan membentuk kepemimpinan di setiap kamar.



G.14, Foto Santri Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* sedang Kerja Bakti di Sekitar Asrama Bersama *Mudir*

⁹ Wawancara terfokus dengan Sukitman, Kepala Asrama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* di Kantor *Ahlu Shuffah*, Hari Selasa, Tgl. 26 Desember 2016, 14.00 Wita

(3) Pembinaan di Masjid

Pembinaan di masjid berbentuk kegiatan shalat jamaah, halaqoh, taklim dan murâja'ah hafalan/kultum. *Pertama*, Santri Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* diwajibkan melaksanakan shalat wajib lima waktu secara jamaah di masjid. Santri tidak di perbolehkan untuk sholat lima waktu di asrama kecuali udzur *syar'i* seperti sakit. Oleh karena itu setiap santri di absen oleh petugas piket saat melakukan shalat berjamaah.

Menurut AW Waka kesiswaan, untuk mengontrol kehadiran siswa dibentuk petugas piket yang terdiri dari dua orang santri masing-masing dari santri



G. 15, Foto Santri Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Sedang Menunggu Waktu Sholat Di Masjid

tahfizh *ulya* dan *wustho*. Santri yang bertugas piket dipilih oleh OSMA. Petugas piket melaksanakan sholat berjamaah terlebih dahulu bersama guru yang bertugas piket.

Kedua, pembinaan dalam bentuk kegiatan halaqoh santri. Menurut AW halaqoh berfungsi sebagai media melakukan transformasi pengetahuan nilai-nilai keislaman pada santri tahfizh. Ustadz berada di setiap halaqoh¹⁰ menemani santri belajar sembari memberikan nasehat dan motivasi untuk terus bersemangat di dalam menghafal Al-Qur'an. Menurut AW nasehat yang diberikan ustadz-ustadz

¹⁰ Halaqoh merupakan sebuah format pembelajaran dimana siswa duduk melingkar didampingi seorang murabbi atau guru. Model seperti ini merupakan warisan pendidikan Islam secara turun temurun. Sampai saat ini model halaqoh banyak di pakai talaqqi di Makkah dan Madinah

kepada siswa biasanya terkait dengan motivasi dalam menuntut ilmu dan bagaimana siswa memahami makna dari ilmu yang dipelajari.¹¹



G. 16, Foto Halaqoh Santri Putri Ahlus Shuffah



G. 17, Foto Halaqoh Santri Putra Ahlus Shuffah

Ketiga adalah kegiatan *ta'lim* (pengajian) malam Sabtu dan Ahad. Kegiatan *ta'lim* berbentuk ceramah satu arah dari pembicara kepada jamaah. Taklim disampaikan oleh para ustadz, *mudîr* dan pembina/pembimbing yang ada dipondok pesantren. Bahkan apabila ada tamu penting dari tokoh masyarakat yang datang ke pondok pesantren di perkenankan untuk mengisi mimbar. Para santri diikuti sertakan dalam kegiatan *ta'lim* bertujuan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai keislaman, nilai kebenaran dan moral.

Keempat, *murâja'ah* hafalan atau kultum di mimbar, santri ditugaskan untuk *murâja'ah* hafalan 1 lembar Al-Qur'an yang mereka sedang hafalkan, sedangkan untuk kultum santri ditugaskan untuk mengisi ceramah singkat selama 10 menit di depan jamaah. Setiap santri terjadwalkan untuk tampil di mimbar, santri tahfizh yang ingin tampil ditentukan ayat dan surah Al-qur'an sesuai dengan hafalan mereka pada saat itu. Terkadang santri tahfizh juga diamanahkan untuk

¹¹ Wawancara terfokus dengan Ahmad Wahidin, Waka Kesiswaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah di Masjid, Hari Selasa, Tgl. 26 Desember 2016, 16.00 Wita

menjelaskan isi kandungan ayat Al-Qur'an yang sedang dibacanya. Sebelum tampil di mimbar, santri diperintahkan membuat konsep materi. Mereka juga mempresentasikan materinya di depan teman-temannya terlebih dahulu sebelum mereka tampil.

(4) Pembinaan di Lapangan

Pembinaan di lapangan yang dilakukan pimpinan pondok pesantren adalah pemberian tugas berupa kerja fisik seperti pembersihan lingkungan masjid, penataan lingkungan asrama dan pengelolaan kebun karet santri. Kerja bakti seperti pembersihan dan penataan lingkungan sekolah serta pengelolaan kebun siswa dilakukan secara rutin pada hari Sabtu pagi. Kegiatan kerja fisik pada hari Sabtu diikuti oleh santri, pengasuh dan OSMA, terkadang di pimpin langsung oleh Ustadz Kaspan.

Sedangkan kerja fisik pada hari Ahad pagi diikuti seluruh civitas pondok pesantren. Bentuk kerja bakti bermacam-macam seperti merintis kebun karet milik pesantren, mengecor bangunan, memungut sampah, membersihkan lokasi pesantren dan membersihkan



G. 18, Foto Santri Sedang Kerja Bakti Bersama Guru, Pengasuh & Pimpinan Ponpes Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*.

empang. Lokasi kerja bakti ditentukan oleh pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*. Para santri, guru tahfizh, pengasuh dan pimpinan pondok melebur bersama warga sekitar. Mereka bahu-membahu melaksanakan kerja

bakti. Bahkan terkadang kegiatan kerja bakti diakhiri dengan makan nasi bungkus bersama seluruh elemen pondok pesantren.

Pimpinan pondok pesantren menjadikan program kerja bakti sebagai media untuk menumbuhkan sikap kepedulian santri pada lingkungan sekitar, menumbuhkan keakraban antara guru dan siswa, dan menumbuhkan sikap keteladanan pemimpin kepada bawahan. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis.¹²

Selain menghafal Al-Qur'an pimpinan pondok pesantren juga mendorong santri untuk aktif dalam beberapa kegiatan ekstra kurikuler seperti sepak bola, bela diri tapak suci, dan pandu. Dampaknya beberapa kali siswa madrasah Aliyah menjuarai pertandingan sepakbola antar pesantren se Kalimantan Timur.

b) Pembinaan Guru (Ustadz/ah)

Selain membina santri, Pimpinan pondok pesantren juga melakukan pembinaan kepada kepala unit, guru dan pengasuh. Hal itu merupakan konsekuensi dari tugas sebagai pimpinan pondok pesantren selaku pemimpin.

Adapun beberapa bentuk pembinaan terhadap guru adalah sebagai berikut: (1) Kegiatan Rapat Rutin Mingguan, (2) mengikutkan guru dalam seminar dan pelatihan, (3) Silaturahmi kerumah pembimbing/pembina. Lebih lanjut akan dipaparkan pembinaan tersebut.

¹² Dirjen Pendidikan Islam, *Kumpulan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan*, Jakarta, 2007. h.8

(1) Pembinaan Melalui Kegiatan Rapat Rutin Mingguan

Menurut IB Kegiatan rapat rutin mingguan memberikan pencerahan seputar tugas dan tanggung jawab guru serta mengevaluasi kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan selama sepekan. Karena sifatnya musyawarah, maka pimpinan memberikan kesempatan kepada para guru untuk memberikan respon balik atau tanggapan terhadap persoalan yang di sampaikan. Hasil musyawarah menjadi rujukan untuk evaluasi pada pekan berikutnya. Adapun program rapat rutin mingguan ini diadakan setiap hari sabtu pagi dan dihadiri oleh guru-guru.

(2) Mengikut Sertakan Guru Dalam Sejumlah Seminar Dan Pelatihan

Model pembinaan lain adalah dengan mengikut sertakan atau mengirim guru-guru dalam kegiatan seminar dan pelatihan, terutama pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan tahfizhul qur'an, baik internal maupun eksternal, baik dalam kota maupun luar kota Balikpapan. Program pengiriman untuk mengikuti kegiatan disesuaikan dengan bidangnya masing-masing. Pengiriman tenaga ustadz-ustadz ke sejumlah pelatihan atau workshop cukup efektif dalam menambah gairah dan semangat dalam melaksanakan tugas.¹³

(3) Silaturahmi ke Rumah-rumah Pembimbing atau Pembina

Pimpinan pondok pesantren melakukan pembinaan dengan cara mengajak guru-guru bersilaturahmi ke para pembina/pembimbing. Pembina/pembimbing merupakan ustad-ustadz senior yang ditunjuk untuk membina dan membimbing pengurus pondok pesantren agar setiap hal yang dilakukan tidak lepas dari tujuan visi dan misi. Silaturahmi dilakukan dirumah pembimbing karena suasananya

¹³ Wawancara terfokus dengan Ibrahim, Kepala Sekolah Tingkat Ulya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* di Kantor *Ahlus Shuffah*, Selasa, 26 Desember 2016, 13.30 Wita

lebih akrab dan penuh kekeluargaan. Nuansa kekeluargaan terasa lebih menyenangkan dalam melakukan pembinaan kepada guru. Sehingga muatan pembinaan yang akan diberikan kepada guru dapat dipahami dengan mudah.

Kegiatan silaturahmi biasanya diisi dengan ramah tamah dan tausyiah dari pembimbing. Tausyiah yang disampaikan biasanya bermuatan spirit tentang tugas dan tanggung jawab sebagai tenaga pendidik dalam pandangan Islam. Kegiatan silaturahmi bertujuan untuk menjaga spirit para guru agar terus mengabdikan sebagai pendidik di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan.¹⁴

Berikut ini data ustadz atau ustadzah Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Putra dan Putri Balikpapan yaitu:

**Data Struktural Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Putra
Balikpapan Tahun Ajaran 2016-2017**

No	Nama Ustadz	Jabatan
1	Muhammad Kaspan, S.Sos.I	Direktur
2	Darmawan, S.Pd.I	Kepala Wustha / Guru
3	Ahmad Altafiah, S.H.I	Waka Kurikulum / Guru
4	Ahmad Wahidin, S.H.I	Waka Kesiswaan / Guru
5	Muhammad Nahidh Syayyifan, Lc	Kepala Hafalan / Guru
6	Ichlasul Amal Hamdy	Kepala Asrama/Kepengasuhan
7	Hastoni, S.H	Tata Usaha / Sapras
8	Zaenut Tamim, S.Pd	Bendahara / Guru
9	Muhammad Arifudin, S.Pd	Waka Kurikulum Ulya / Guru

¹⁴ Wawancara terfokus dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* di Kantor *Ahlus Shuffah*, Senin, 26 Desember 2016, 10.30 Wita

10	Ibrahim, S.H.I	Kepala Ulya / Guru
11	Mukhtar, S.H.I	Kepala Hafalan Ulya / Guru
12	Sukitman, S.H.I	Kepala Asrama Ulya / Guru
13	Syamsul Alam, S.Pd.I	Guru
14	Ahmad Fitri	Guru
15	M. Ainun Najib	Pengasuh / Guru
16	Nasran Bahar A.	Pengasuh / Guru
17	Nafis Mahfudz	Pengasuh / Guru
18	Ari Zulkarnain Al-Habib	Pengasuh / Guru
19	M. Kholis Nur	Pengasuh / Guru
20	Muhammad Furqon Al Lukman	Pengasuh / Guru
21	Abu Umaroh	Pengasuh / Guru

Tabel 1
Data Struktural Putra

**Data Struktural Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Putri
Balikpapan Tahun Ajaran 2016-2017**

No	Nama Ustadzah	Jabatan
1	Khalishah	Kepala Tahfizh Putri
2	Nurhayati	Waka Kurikulum
3	Maysarah Kamilah	Waka Kurikulum
4	Jariah, S.H.I	Waka Kesiswaan
5	Lailatul Fitriyani, S.H	Waka Kesiswaan
6	Puspa Reni	Tata Usaha

7	Silmi Sakinah	Bendahara
8	Hijratun Nisa	UKS
9	Siti Nur Khalisah	Wali Kelas
10	Aprianingsih, S.H.I	Wali Kelas
11	Athifah Musaddad	Wali Kelas
12	Sarah	Wali Kelas
13	Nur laila	Wali Kelas

Tabel 2
Data Struktural Putri ¹⁵

2) Fasilitas sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang proses pendidikan, khususnya proses kegiatan pembelajaran, sedangkan merupakan perlengkapan yang secara tidak langsung menunjang proses kegiatan pembelajaran.

Sarana dan prasarana yang tersedia pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Suffah* Balikpapan menurut pengamatan peneliti dapat dikatakan cukup lengkap seperti tersedianya fasilitas kantor/sekertariat, ruang belajar, gedung serbaguna, musholla putri, masjid, asrama putra dan asrama putri, rumah pengasuh/pembimbing, halaman dan tanaman serta lingkungan yang asri dan kondusif yang berperan strategis yang dapat merangsang pengembangan bakat, minat dan potensi yang dimiliki oleh para santri. Gambaran sarana dan prasarana

¹⁵ Wawancara terfokus dengan Hastoni, Bagian Tata Usaha dan Saprasi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* di Kantor *Ahlus Shuffah*, Selasa, 27 Desember 2016, 10.00 Wita

yang dimiliki Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* Balikpapan, sebagai berikut:

No	Jenis Sarana Prasarana	Jumlah	Kondisi
1	Kantor / Sekretariat	2	Baik
2	Ruang Belajar Khusus	2	Baik
3	Gedung Serbaguna Putra / Putri	2	Baik
4	Masjid	1	Baik
5	Perpustakaan Putra/ Putri	2	Baik
6	Asrama Putra dan Putri	2	Baik
7	Kantin Putra dan Putri	2	Baik
8	Tempat Wudhu Putra / Putri	4	Baik
9	Kamar Mandi / WC Ustadz/ Ustadzah	4	Baik
10	Kamar Mandi / WC Santri Putra/ Putri	4	Baik
11	Musholla Putri	1	Baik
12	Rumah Dinas Kepala madrasah	1	Baik
13	Rumah Dinas Guru dan Karyawan	20 Unit	Baik
14	Asrama Siswa	2 unit	20 kamar

Tabel 3
Data Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Suffah* ¹⁶

¹⁶ Observasi di Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* di Kantor *Ahlu Shuffah*, Hari Selasa, Tgl. 27 Desember 2016

3) Pembiayaan Operasional Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu* Suffah Balikpapan

Pola kemandirian sebagai ciri khas dan kultur yang melekat hampir di seluruh pondok pesantren yang ada di Indonesia adalah faktor operasional penyelenggara pendidikan sudah tentu disediakan dan diselenggarakan secara mandiri pula sesuai dengan sumber daya dan potensi yang dimiliki pondok pesantren tersebut. Oleh sebab itu untuk memenuhi semua itu, maka pihak pengurus dalam hal ini pimpinan harus melakukan terobosan-terobosan atau upaya-upaya kreatif yang diharapkan mampu memenuhi seluruh biaya operasionalnya dan kebutuhan pondok pesantren secara mandiri.

Menurut ustadz Kaspan selaku pimpinan, para santri Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Putri dan Putri tidak dibebani biaya sekolah dan asrama. Adapun biaya kesehatan menjadi tanggungan santri, khususnya bagi siswa yang mampu. Pembiayaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Putra dan Putri selama ini diperoleh dari pemerintah berupa BOSDA, itupun hanya Tingkat Wustha yang mendapatkannya. Asupan pembiayaan operasional yang lainnya diperoleh dari lembaga zakat swasta Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Balikpapan. Hal ini dilakukan adalah semata-mata untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi para santri dalam mempelajari dan menjadi penghafal Al-Qur'an

Ada beberapa terobosan atau upaya-upaya kreatif yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren dan pengurus untuk memenuhi kebutuhan pondok pesantren diantaranya: (1) Melakukan kerja sama dengan perusahaan yang dalam

hal pengembangan propesi melalui penanaman modal atau saham pada perusahaan yang ada di kelurahan Teritip Balikpapan, (2) Pemanfaatan Lahan yang luas sekitar 45 hektar untuk lahan pertanian dan perikanan, (3) Program Baitul Maal Hidayatullah (BMH), (4) Program beasiswa untuk santri.¹⁷

2. Setting Gambaran Umum Penelitian di *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Islamic Development Center (IDC) Balikpapan*

Berikut ini adalah setting gambaran umum penelitian di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan* antara lain meliputi: profil pimpinan (*mudîr*), gambaran umum, profil dan lokasi penelitian pondok pesantren, sejarah berdirinya, visi misi, tujuan, sasaran dan karakteristik Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan.

a. Profil Pimpinan (*Mudîr*) *Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Islamic Development Center (IDC) Balikpapan*

Sebelum memperdalam penggalan data mengenai gaya kepemimpinan *mudîr* pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC)*, tentunya perlu digali profil kepemimpinan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC)*. Seperti halnya jenjang pendidikan, pengalaman organisasi yang pernah di jalankan maupun proses pemilihan pemimpin di pondok pesantren ini. Hal ini sangat di anggap penting karena secara tidak langsung pengetahuan dan pengalaman seseorang serta proses pemilihan pemimpin di pondok pesantren ini akan berpengaruh pada cara memimpin sebuah organisasi yang sedang di jalankannya.

¹⁷ Wawancara terfokus dengan Muhammad Kaspan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* di Kantor *Ahlus Shuffah*, Senin, 26 Desember 2016, 11.00 Wita

Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) di pimpin oleh seorang *mudîr* yang bernama Ustadz Kholis Mukhlis, Lc yang sangat akrab di panggil ustad Mukhlis. Ustadz Kholis Mukhlis adalah alumni Madrasah Aliyah Radhiyatan Mardhiyyah Putra Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan. Ustadz mukhlis termasuk salah satu lulusan yang terbaik dari 4 alumni yang terpilih mendapatkan kesempatan untuk belajar di Universitas Islam Madinah. Singkat cerita, selama 5 tahun ustadz Mukhlis menimba ilmu di Universitas Islam Madinah jurusan Ilmu Al-Qur'an, Alhamdulillah beliau dapat menyelesaikan perkuliahan hingga selesai di Universitas Islam Madinah dan mendapatkan gelar Lc (*License*).

Sepulang dari Madinah ustadz Mukhlis kembali mengabdikan dirinya di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan. Sebelum Ustadz Mukhlis diamanahkan menjadi seorang *mudîr* di Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC), beliau adalah seorang dosen tahsin dan Ulumul Qur'an di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS)



G. 19, Foto Ustadz Kholis Mukhlis, Lc (*Mudîr* Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an IDC Balikpapan)

Hidayatullah Balikpapan. Seiring berjalannya waktu pada tahun 2005 pertengahan bulan Juli, ustadz Mukhlis di minta dari pihak pengurus Masjid Istiqomah Balikpapan untuk dapat membantu menjadi guru Tahsin dan mengawal santri-santri penghafal Qur'an di Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an *Islamic*

Development Center (IDC) sembari juga mengajar di STIS Hidayatullah Balikpapan.

Ustadz Mukhlis sempat merasa bingung mendapatkan tawaran ini. Karena tidak bisa memaksimalkan diri untuk mengabdikan di Pondok Pesantren Hidayatullah yang telah banyak berjasa dan memberi pelajaran ilmu berislam di dalam perjalanan kehidupannya. Akan tetapi hal ini di dukung penuh oleh Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatullah yaitu ustadz Abdurrahman Muhammad. Pimpinan memerintahkan agar ustadz Mukhlis bersedia menerima tawaran dari pengurus Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC). Akhirnya atas perintah dari Bapak Pimpinan, ustadz Mukhlis bersedia menerima tawaran itu

Pada awal masuk mengajar di Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC), ustadz Mukhlis di amanahkan menjadi guru tahsin dan mengawal setoran hafalan dari santri, sekaligus menjadi imam tetap Masjid Istiqomah Balikpapan. Seiring berjalannya waktu, hingga memasuki tahun 2013 terjadi sebuah peristiwa di Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan para guru-guru, *mudîr* nya pada mengundurkan diri semua, bahkan hampir bubar.

Menindak lanjuti peristiwa tersebut pengurus masjid Istiqomah dan pengurus Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an IDC merasa perlu mengadakan rapat untuk memilih siapa yang berkapasitas mumpuni menjadi *Mudîr* di Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an IDC. Berdasarkan Musyawarah tersebut menetapkan sebuah nama yaitu Ustadz Kholis Mukhlis yang layak untuk menjadi *mudîr*. Sejak itulah Ustadz Kholis Mukhlis memimpin Pondok Pesantren Thafizhul Qur'an IDC

Balikpapan hingga saat ini. Pada awal-awal mendapatkan amanah ini Ustadz Mukhlis merasa bingung karena harus memulai dari awal lagi mencari guru dan pengasuh yang bersedia untuk diajak berjuang bersama-sama.¹⁸

b. Gambaran Umum Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan*

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan*, 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 "*Makhrāj Sifat*" selama tiga tahun pemonjokan. Fungsi utama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan* adalah mewujudkan calon professional dan ulama yang *hafizh* Al-Qur'an dengan penguasaan bahasa Arab dan Bahasa Inggris sehingga mampu menjawab tantangan *modernitas*.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan* menawarkan program pengajian hafalan Al-Qur'an kepada masyarakat Balikpapan Madinatul Iman. Program ini merupakan pengajian akademik yang fokus pada penghafalan Al Qur'an dan materi pendukung, yaitu bahasa arab, terjemah, dan bahasa inggris.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan* menganut sistem pendidikan integral dalam proses belajar mengajar yang memadukan aspek spiritual dan mental kepemimpinan. Terbimbing dalam

¹⁸ Wawancara terfokus dengan Ustadz Kholis Mukhlis, *Mudīr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC, di Masjid Istiqomah Balikpapan Senin, 19 Desember 2016, 13.00 Wita

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 *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan 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 olah raga. Sedangkan di Asrama mereka belajar tentang mental dan sikap kepemimpinan lewat kegiatan mengasuh dan mengelola asrama.¹⁹

c. Lokasi Penelitian dan Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan

1) Lokasi Penelitian

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) merupakan pondok pesantren penghafal Al-Qur'an 30 Juz yang berada di pusat kota Balikpapan. Tepatnya berada di jalan Sport Gn. Dubbs No. 1 Komplek Pertamina Balikpapan, Kel. Prapatan, Kec. Balikpapan Selatan Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur. Pondok pesantren ini berdomisili di kompleks masjid Isiqomah. Masjid ini merupakan salah satu masjid besar yang berada di kota Balikpapan.

¹⁹ Observasi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* Balikpapan (IDC), Tanggal 19 Desember 2016

Dilihat dari segi teritorial Pondok Pesantren Tahfizhul Qur`an *Islamic Development Center* (IDC) berada di pusat Kota Balikpapan yang akrab di sebut sebagai kota minyak. Sangat dekat kantor pemerintahan kota, pusat perbelanjaan; mall, grosir dan super market, rumah sakit, militer, kilang minyak kota Balikpapan dan pusat kegiatan acara kota Balikpapan.

Di satu sisi kondisi lingkungan ini sangat menguntungkan, karena lebih cepat dikenal dan diketahui keberadaannya oleh masyarakat. Akan tetapi disisi lain juga menjadi tantangan berat bagi *mudîr* selaku pemimpin Pondok Pesantren Tahfizhul Qur`an *Islamic Development Center*



G. 20, Foto Santri Berada di Lokasi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur`an IDC Balikpapan

(IDC) Balikpapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di pondok pesantrennya. Terutama dalam hal menjaga hafalan Al-Qur`an para santrinya agar tidak terpengaruh oleh keramaian lingkungan luar pondok pesantren.

2) Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur`an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan

Pondok pesantren Tahfizhul Qur`an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan berdomisili di kompleks Pertamina Balikpapan tepatnya di Area Masjid Isiqomah Balikpapan yang luasnya kurang lebih 4 hektar. Berikut ini identitas Pondok pesantren Tahfizhul Qur`an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan, yaitu:

- a) Nama Pondok Pesantren : Tahfizhul Qur'an Islamic Development Center (IDC) Balikpapan
- b) Alamat
- (1) Jalan : Sport Gn. Dubbs No. 1 Komplek Pertamina
- (2) Kelurahan : Prapatan
- (3) Kecamatan : Balikpapan Selatan
- (4) Kota : Balikpapan
- (5) Provinsi : Kalimantan Timur
- (6) No Telpon : (0542) 790886
- (7) Kode Pos : 76111
- c) Tahun Berdiri : 2005
- d) Waktu Penyelenggaraan : Kombinasi
- e) Tempat Penyelenggaraan : Area Masjid Istiqomah Balikpapan
- f) Jumlah Santri : 30 Santri²⁰

d. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan*

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan* 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 Istiqomah. Masjid Istiqomah merupakan salah satu masjid besar yang berada di kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur. Pondok Pesantren

²⁰ Lihat Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan* Tahun 2016

Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* berdiri sejak tahun 2005 hingga saat ini. Lahirnya pondok pesantren penghafal ini adalah hasil inisiatif dan renungan panjang dari pengurus Masjid Istiqomah. Para pengurus Masjid selalu mencita-citakan lahirnya Ma'had Tahfizhul Qur'an di lingkungan Masjid Istiqomah yang mensubsidi full gratis untuk para santri.

Lingkungan di sekitar Masjid ini adalah kompleks pegawai Pertamina Balikpapan yang notabene nya berkehidupan menengah keatas. Hal ini sangat memungkinkan warga sekitar untuk menjadi donatur Ma'had Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan. Akhirnya pada akhir tahun 2005 pengurus Masjid Istiqomah meresmikan berdirinya Ma'had Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan. Pada awal berdirinya Ma'had Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan hanya membatasi jumlah santri yang mendaftara hanya 20 orang saja. Di samping karena masih minimnya SDM pengajar dan pengasuh, santri-santri yang mendaftar di Ma'had ini sama sekali tidak di kenakan biaya alias full gratis.

Pengurus *Ma'had* mensubsidi full biaya asrama, konsumsi, dan pembelajaran selama di Ma'had Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan. Pada tahun ini jumlah santri yang belajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* berjumlah 30 santri dengan jumlah tenaga pengajar dan pengasuh 8 orang. Pondok pesantren ini mampu bertahan hingga saat ini, walaupun mengalami penambahan dan pengurangan jumlah santri setiap tahunnya.²¹

²¹ Wawancara terfokus dengan Ustadz Khalis Mukhlis, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC, di Masjid Istiqomah Balikpapan Senin, 19 Desember 2016, 13.00 Wita

e. Visi dan Misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan dalam menyelenggarakan program sistem pembelajaran secara spesifik memiliki konsep yang jelas, yakni konsep pendidikan Islam yang berorientasi pada "penghafal Al Qur'an" sebagai landasan utama dari pembelajaran ilmu agama, sains dan teknologi dengan menerapkan pola khusus pada penguasaan "*Tahsin Qira'at*" dan "*Makhras Sifat*", selama masa 3 (tiga) tahun pemonndokan.

Visi dan Misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan merupakan perwujudan dasar pengembangan kecerdasan di dalam mempelajari, menghayati dan mengamalkan nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. serta pengembangan program sistem pembelajaran menghafal Al-Qur'an di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan. Berikut ini adalah visi dan misinya:

1) Visi:

"Mempersiapkan generasi Qur'an dalam rangka membangun peradaban Balikpapan Madinatul Iman"

2) Misi:

(a) Menanamkan paradigma Al Qur'an sebagai pondasi ilmu agama, sains dan teknologi.

(b) Mencetak Hafizh Qur'an hafal 30 Juz dengan bacaan yang baik dan benar.

(c) Sosialisasi Al Qur'an sebagai pedoman hidup.²²

Fungsi utama Institusi Pondok Pesantren Tahfizh Al Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) adalah mewujudkan calon profesional dan ulama yang hafizh Al Qur'an dengan penguasaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris sehingga mampu menjawab tantangan moder nitas. Visi dan misi yang dimiliki dan dikembangkan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan berfungsi untuk memberikan arah dan tujuan yang jelas dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh pimpinan pondok, para ustadz, pengasuh dan juga oleh para santri didalam melaksanakan program pembelajaran yang mereka laksanakan hingga saat ini.

f. Tujuan dan Sasaran Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan

1) Tujuan

Tujuan awal dari didirikannya pondok pesantren ini sudah di sepakati bersama oleh pihak pengurus untuk tidak terlepas dari visi dan misi pondok pesantren, serta aktualisasi keberadaan pondok pesantren itu sendiri. Di dalam melakukan aktivitas maupun proses pengembangan sistem kepemimpinan dan pembelajarannya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan berusaha untuk sesuai dengan visi dan misi pondok pesantren. Tujuan dari program sistem pembelajaran yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan yakni:

²² Lihat Profil Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan Tahun 2015

- a) Menghasilkan para penghafal Qur'an 30 Juz yang mujahid pemimpin
- b) Menebarkan keberkahan Al-Qur'an dengan memperbanyak para penghafal yang senantiasa menjaga kemuliaan ayat-ayatnya
- c) Mewujudkan calon profesional dan ulama yang *hafizh* Al Qur'an dengan penguasaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris

Pengembangan potensi dan kualitas para santri secara komprehensif dilaksanakan oleh *mudîr*, ustadz-ustadz pengajar dan kepengasuhan melalui program kegiatan pembelajaran ilmu-ilmu agama untuk menjadikan para santri professional dalam bidang keahliannya (*Mutqinun fil Mihnah*) dan memiliki alkhak mulia. Selain itu para santri juga dipersiapkan menjadi manusia yang mampu dibidang Tahfizhul Qur'an, kreatif, rasional dan juga memiliki semangat juang menegakkan kalimat-kalimat Allah di bumi Balikpapan khususnya dan Kalimantan Timur pada umumnya .

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 55 Tahun 2007 tentang pendidikan Agama dan pendidikan keagamaan pasal 1 ayat 2 menyatakan bahwa Pendidikan Keagamaan adalah Pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama dan/atau menjadi ahli ilmu agama dan mengamalkan ajaran agamanya.²³

Tujuan didirikannya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan tidak lain adalah mencetak *hafizh* Al-

²³ Anon, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (Nomor 55 tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan , 2012)*, h. 2

Qur'an memiliki potensi dan kualitas yang unggul untuk membangun sebuah peradaban Islam.

2) Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan bahwa santri diharapkan:

- a) Memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT
- b) Menjadikan Al-Qur'an sebagai pedoman hidup dan selalu berinteraksi dengan Al-Qur'an melalui membaca, mempelajari, menghafal, memahami isi kandungan, dan mengamalkan apa yang sudah di pelajari dalam kehidupan sehari-hari.
- c) Terampil dan menjadi *hafizh* Al-Quran 30 Juz serta bertanggung jawab atas amanah yang diberikan Allah SWT sebagai *hafizh* Al-Qur'an.
- d) Terwujudnya rasa kebersamaan, disiplin dan jujur.

g. Karakteristik Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan

1) Pembinaan dan Kelembagaan

Menurut penuturan beberapa ustadz, santri, pengasuh dan juga pengurus masjid bahwa *mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan memiliki beberapa pola dan teknik dalam membina Ustadz/pengasuh dan santri-santrinya. *Mudîr* melakukan pembinaan santri melalui beberapa media seperti masjid, lapangan, asrama dan ruang belajar. Akan tetapi pembinaan sering di lakukan di masjid. Karena masjid merupakan sentral tempat santri Tahfizhul Qur'an IDC menghafal Al-Qur'an. Adapun aspek pembinaan

yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan antara lain sebagai berikut:

a) Pembinaan Santri

(1) Pembinaan di Masjid

Pembinaan di masjid berbentuk kegiatan shalat jamaah, halaqoh, dan taklim. *Pertama*, santri tahfizh diwajibkan melaksanakan shalat wajib lima waktu secara berjamaah. Shalat berjamaah di masjid merupakan salah satu program kegiatan dan pembinaan utama. Jika sholat berjamaah nya sudah mudah untuk diatur tanpa diawasi dan dikomando berarti tingkat kesadaran santri sudah maksimal.

Kegiatan shalat berjamaah diutamakan karena sesuai dengan hadits Rasulullah SAW:

تَفْضُلُ صَلَاةٍ فِي الْجَمِيعِ عَلَى صَلَاةِ الرَّجُلِ وَحْدَهُ خَمْسًا وَعِشْرِينَ دَرَجَةً.
{رواه البخاري. ٤٥٧ و مسلم. ١٠٣٥}

Kedua, pembinaan dalam bentuk kegiatan halaqoh (santri duduk melingkar di dampingi ustadz) santri. Menurut Ustadz Mukhlis Halaqah berfungsi sebagai media melakukan transformasi nilai-nilai pengetahuan ilmu agama kepada santri. Ustadz yang sudah di amanahkan untuk mengawal halaqoh santri berada di setiap halaqah menemani santri *murâja'ah* (mengulang) hafalan Al-Qur'an sembari memberikan nasehat-nasehat kepada santri. Nasehat yang diberikan guru kepada

santri biasanya terkait dengan motivasi dalam giat menghafal, menuntut ilmu dan bagaimana siswa memahami makna dari ilmu yang dipelajari.²⁴

Ketiga adalah kegiatan taklim. Selain di adakan taklim malam ba'da shalat maghrib yang sudah terjadwalkan, di Masjid Istiqomah sendiri sering mengadakan acara Tabligh Akbar, pelatihan dan seminar keagamaan. Kegiatan taklim berbentuk ceramah atau tausiyah agama satu arah dari pembicara kepada jamaah. Taklim disampaikan oleh para guru, ustadz-ustadz yang terjadwalkan, dan tokoh-tokoh agama yang ada di kota Balikpapan. Para santri Tahfizhul Qur'an IDC selalu diikuti sertakan dalam kegiatan taklim malam.



G. 21, Foto Santri Berhalaqoh Bersama *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC

Konsekuensinya, pemahaman santri terhadap nilai-nilai keislaman dan moral tidak hanya didapatkan dari *mudîr* secara langsung, tapi juga didapatkan melalui orang lain. Menurut MR, banyak kita dapatkan wawasan dan pencerahan spirit dari kegiatan taklim ba'da magrib apalagi ketika malam Ahad, ketika yang mengisi taklim adalah tokoh-tokoh agama kota Balikpapan.²⁵

²⁴ Wawancara terfokus dengan Ustadz Khalis Mukhlis, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC, di Masjid Istiqomah Balikpapan, Senin, 19 Desember 2016, 14.00 Wita

²⁵ MR, Alumni sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC), di Masjid Istiqomah Balikpapan, 19 Desember 2016, pukul 16.00 Wita

(2) Pembinaan di Lapangan

Pembinaan di lapangan dilakukan dalam bentuk pemberian tugas berupa kerja fisik yaitu pembersihan sekitar lingkungan masjid dan pondok pesantren, penataan lingkungan asrama, pengelolaan kebun santri, dan gotong royong bersama warga sekitar. Kerja fisik seperti pembersihan dan penataan lingkungan serta pengelolaan kebun siswa dilakukan secara rutin pada hari minggu pagi. Selain kerja fisik, santri juga di sarankan untuk berolah raga, agar tubuh mereka sehat dan selalu fit. Tubuh yang selalu sehat akan membuat semangat di dalam menghafal Al-Quran.

Mudîr Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) menjadikan program kerja bakti sebagai media untuk menumbuhkan sikap kepedulian santri pada lingkungan sekitar, menumbuhkan keakraban antara ustadz dan santrinya,



G. 22, Foto Ekstrakurikuler Bela Diri Santri Tahfiz IDC

dan menumbuhkan sikap keteladanan pemimpin kepada bawahan.

Kegiatan kerja fisik juga bertujuan membentuk pribadi siswa yang kuat secara fisik. Sejalan dengan salah satu hadits Rasulullah SAW. bahwa²⁶

المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير... (رواه مسلم. ٢٦٦٤)

²⁶ Teks sempurna dapat dilihat pada Kitab Shahih Muslim, Bab al –amru bi al-quwwah wa tarki al-ajz.

Hadits tersebut menunjukkan bahwa kecintaan Allah SWT. kepada makhluknya bertingkat-tingkat. Kecintaan-Nya pada mukmin yang kuat melebihi cinta-Nya pada mukmin yang lemah. Bahkan Allah lebih mencintai seorang mukmin yang kuat fisiknya. Hal ini mengingatkan bahwa banyak pekerjaan dalam Islam termasuk pendidikan membutuhkan kekuatan fisik.

(3) Pembinaan di Asrama

Asrama merupakan rumah bagi para santri tahfizh. Asrama adalah tempat awal mereka mempersiapkan diri sebelum ke masjid, ke ruang belajar dan ke lapangan. Menurut SB, kegiatan pembinaan di asrama yang dilakukan santri tahfizh IDC yaitu seperti kebersihan kamar, kerapian pakaian, pembersihan MCK, dan piket konsumsi. Setiap santri wajib melakukan pembersihan kamar. Oleh karena itu setiap santri mendapat jadwal piket kebersihan kamar. Ada keunikan sendiri di asrama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC), karena lemari pakaian tidak berada di kamar tidur. Ada ruangan khusus untuk menyimpan lemari pakaian masing-masing santri. Hal ini memudahkan santri untuk membersihkan kamar setiap harinya.

Selain tugas piket, santri juga mendapat tugas merapikan pakaian. Tugas merapikan pakaian menjadi tanggung jawab pribadi dan dikontrol oleh ketua kamar. Kerapian ruang lemari pakaian juga dikontrol oleh pengasuh. Setiap kamar yang terbukti tidak merapikan kamar akan mendapat teguran dan sanksi dari kepala asrama. Selanjutnya akan dieksekusi oleh pengasuh.

Santri tahfizh IDC juga mendapat tugas membersihkan kamar mandi dan WC. Siswa melakukan pembersihan secara berkelompok yaitu per kamar. Hal ini disebabkan kamar mandi dan WC dibuat terpisah, tidak menyatu dengan kamar santri.



G. 23, Foto Mudir Memberikan *Reward* Kepada Santri yang Rajin & Berprestasi

Adapun penjadwalan kebersihan dilakukan oleh pengasuh asrama bekerjasama dengan ketua-ketua kamar. Tugas terakhir santri tahfizh di asrama adalah piket konsumsi. Piket konsumsi bertugas menyiapkan makan santri di dapur santri. Setiap santri mendapat giliran piket konsumsi selama satu hari untuk mempersiapkan makan pagi, makan siang dan makan malam.²⁷

Menumbuhkan sifat kepemimpinan dalam diri siswa seiring dengan semangat Islam bahwa setiap orang merupakan pemimpin. Rasulullah SAW. Bersabda:²⁸

أَلَا كُنتُمْ رَاعٍ. وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ. وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ. أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ. وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

²⁷ Wawancara terfokus dengan Ust. Muh. Shabir Badwin, Kepala asrama & Sekretaris *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC, di Masjid Istiqomah Balikpapan, 19 Desember 2016, 17.00 Wita

²⁸ HR. Al-Bukhari no. 5200, 7138 dan Muslim no. 4701 dari Abdullah bin 'Umar radhiyallahu 'anhuma

Hadits tersebut menunjukkan bahwa setiap orang akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Dengan melaksanakan sejumlah tugas di asrama siswa dilatih untuk menyadari tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di masa depan.

(4) Pembinaan di Ruang Belajar (Kelas)

Pembinaan di ruang belajar dilakukan kepada santri tahfizh dalam kegiatan formal dan informal. Pembinaan dalam kegiatan formal pertemuan bersama antara santri, ustadz, pengasuh dan *mudîr*. Pembinaan dilakukan *mudîr* dalam bentuk pengarahan. Materi yang disampaikan oleh *mudîr* adalah penguatan ulang visi dan misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC)* dan program-program yang harus dilakukan untuk mencapainya. Adapun pertemuan ini dilaksanakan setiap bulan.

Secara informal, *Mudîr* melibatkan santri tahfizh untuk ikut menegakkan budaya disiplin. Setiap santri yang datang terlambat untuk berkumpul di ruang belajar untuk belajar bahasa arab dan sebagainya maka akan mendapat sanksi dari *mudîr*. Di samping itu *mudîr* juga mendorong santri aktif dalam beberapa kegiatan ekstra kurikuler seni baca qur'an (murottal), bahasa arab & terjemah qur'an, seni beladiri tapak suci, wushu, english club, matematika, sima'an qur'an, tahsinul khot dan kajian keislaman dasar (tauhid, fiqih, akhlaq & hadits).

Berikut ini adalah jadwal kegiatan santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center (IDC)* Balikpapan tahun ajaran 2016-2017:

No	Waktu Kegiatan	Kegiatan Santri	Penanggung Jawab
1	03:15 - 03:30	Bangun Tidur	Ust. Mukhbid Koordinator Kepengasuhan & Kedisiplinan)
2	03:30 - 04:00	Qiyamul Lail (sholat tahajjud)	Ust. Mukhbid Koordinator Kepengasuhan & Kedisiplinan)
3	04:00 - 05:30	Murâja'ah & Bahasa Baru (Arab/Inggris) Serta Sholat Shubuh Berjamaah	Ust. Muh. Sabir Badwin (Pengajar/Kepala Asrama)
4	05:30 - 07:00	Talaqqi dan Ziyadah	Ust. Kholis Mukhlis, Lc. (<i>Mudîr</i>)
5	07:00 - 07:30	MCK	Santri
6	07:30 - 08:15	Ifthaar (Sarapan)	Santri yang Piket
7	08:15 - 08:30	Sholat Dhuha	Ust. Muh. Sabir Badwin (Pengajar/Kepala Asrama)
8	08:30 - 10:30	Setoran Hafalan Baru & Bahasa Baru (Arab/Inggris)	Ust. Abdurrahman Badwin, Lc (Pengajar)
9	10:30 - 10:45	Istirahat	Santri
10	10:45 - 11:30	Terjemah Al-Quran	Ust. Ashof Ulinuha (Pengajar)
11	11:30 - 14:00	Ishoma (Istirahat, Sholat Dzuhur, Makan siang)	Ust. Mukhbid Koordinator Kepengasuhan & Kedisiplinan)
12	14:00 - 15:30	Muraja'ah & Bahasa Baru (Arab/Inggris)	Ust. Hasanul Abdi (Pengajar)
13	15:30 - 16:00	Sholat Ashar Berjamaah	Ust. Muh. Rudi (Pembantu umum/ pengasuh)
14	16:00 - 17:30	• Muraja'ah & Bahasa Baru (Arab/Inggris) • Ekstra Kurikuler	• Ust. Muh. Sabir Badwin (Pengajar/Kepala Asrama) • Ust. Romiansyah (Pengajar)
15	17:30 - 18:00	MCK	Santri
16	18:00 - 19:00	Sholat Maghrib Berjamaah	Ust. Romiansyah (Pengajar)
17	19:00 - 19:30	Ta'lim Malam / Motivasi	Ust. Kholis Mukhlis, Lc. (<i>Mudîr</i>)
18	19:30 - 20:00	Sholat Isya Berjamaah	Ust. Muh. Rudi (Pembantu Umum/pengasuh)
19	20:00 - 20:30	Makan Malam	Santri yang Piket
20	20:30 - 21:30	Muraja'ah Bersama & Bahasa Baru (Arab/Inggris)	Ust. Muh. Sabir Badwin (Pengajar/Kepala Asrama)
21	21:30 - 03:15	Istirahat Malam /Tidur	Ust. Mukhbid Koordinator Kepengasuhan & Kedisiplinan)

Tabel 4

Jadwal Kegiatan Rutin Santri Pondok Pesantren Tahfizhul IDC Balikpapan²⁹

²⁹ Lihat Jadwal Rutin Santri Pondok Pesantren *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan Tahun Ajaran 2016-2017

b) Keadaan Ustadz /Guru

Pengamatan peneliti selama di lapangan peneliti melihat ustadz di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan berperan sebagai tenaga inti pelaksana dari program pembelajaran secara umum, memiliki kemampuan sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing, terutama untuk bidang menghafal Al-Qur'an.

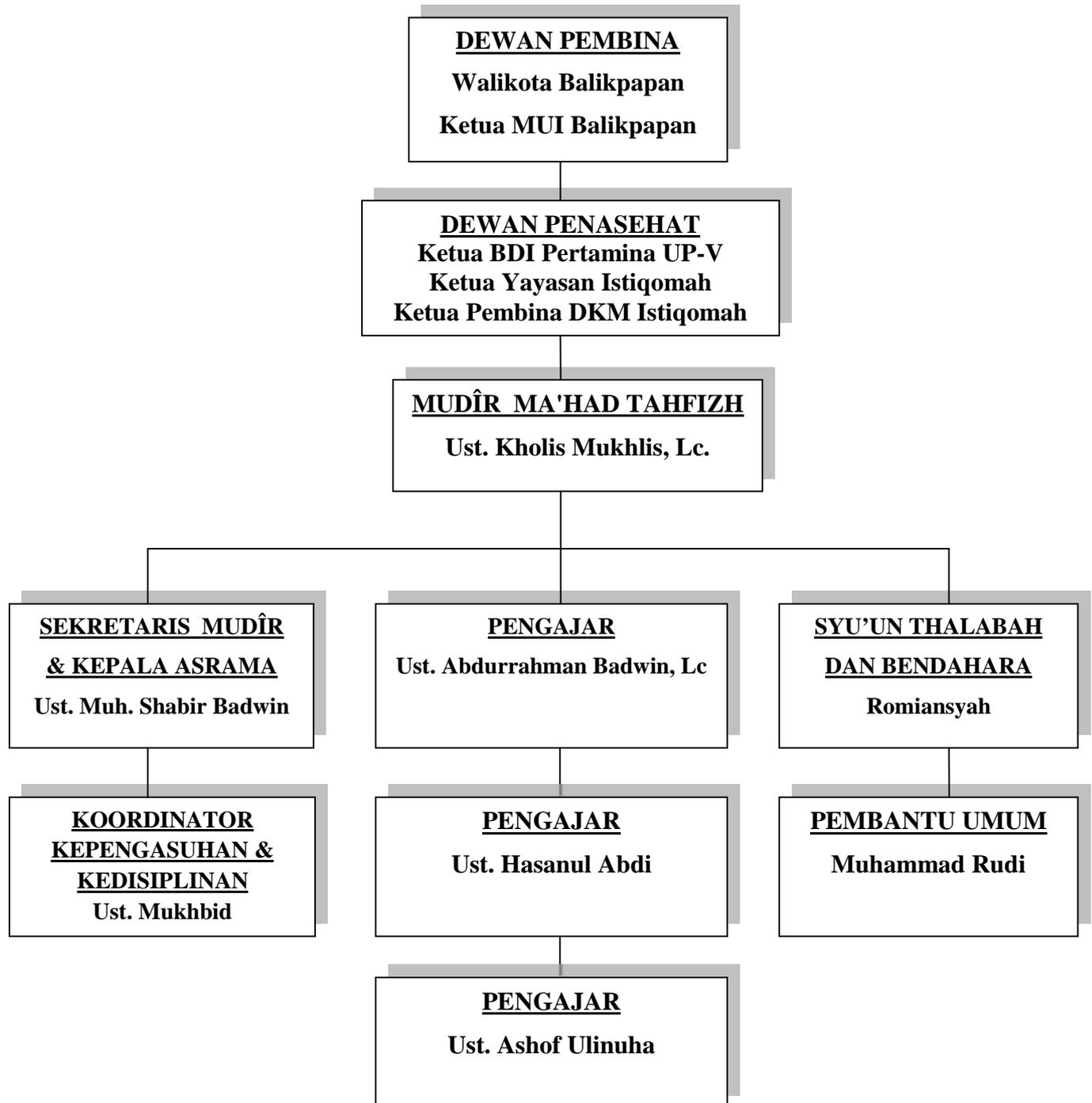
Dalam pelaksanaan program pembelajaran menghafal al-Qur'an berintikan pada interaksi antara santri dengan Ustadz, juga interaksi antara santri dengan santri yang lain untuk mencapai tujuan pembelajaran, interaksi yang terjadi membentuk interaksi 3 arah jika ada yang hilang di antara salah satu komponen, maka hilang pulalah hakikat pendidikan sebagai pendidik, ustadz di dalam menjalankan fungsi dan tugasnya diposisikan sebagai pelaku utama pendidikan.

Organisasi merupakan tempat bagi sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama, yang akan dicapai bersama. Dalam mewujudkan tujuan tersebut diperlukan struktur yang mengatur tugas dan interaksi antar setiap bagian. Struktur organisasi menspesifikasi pembagian tugas dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktifitas yang beraneka ragam dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktifitas kerja. Lebih jauh struktur organisasi melakukan pembagian, pengelompokan dan pengkoordinasian pekerjaan secara formal.³⁰

³⁰ Observasi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan, Tanggal 19 Desember 2016

Berikut ini gambar (G.24) data struktural ustadz di Pondok Pesantren

Islamic Development Center (IDC) Balikpapan yakni:³¹



³¹ Lihat Struktural Pondok Pesantren *Islamic Development Center (IDC) Balikpapan* Tahun 2015

c) Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang di Pondok Pesantren *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan yaitu sebagai berikut:

(1) Tugas Pokok dan Fungsi Dewan Pembina dan Penasehat

- (a) Memastikan semua program kerja *Mudîr* yang telah disepakati persemester dapat berjalan dengan memberikan dukungan fasilitas dan keuangan.
- (b) Menyusun Garis Besar Arah Ma'had Tahfizh Istiqomah.
- (c) Mengawasi Kinerja *Mudîr* dan memberikan masukan masukan positif.
- (d) Menerima atau menolak laporan Pertanggung jawaban tertulis dari *Mudîr*.
- (e) Mengangkat dan Memberhentikan *Mudîr*.

(2) Tugas Pokok dan Fungsi *Mudîr*

- (a) Melengkapi dan mengganti anggota kepengurusan dan untuk tingkat koordinator.
- (b) Mengkoordinir program kerja dan menyetujui target masing masing pengurus (dalam hal ini, kepala asrama, koordinator pengasuh dan *syuun thalabah*).
- (c) Menyelenggarakan rapat koordinasi.
- (d) Mengontrol dan mengawasi tugas tugas pengurus.
- (e) Memberikan apresiasi dan motivasi kepada pengurus dan juga santri.
- (f) Memberikan teguran terhadap kinerja pengurus yang kurang baik.
- (g) Bersama sekretaris menandatangani surat keluar.
- (h) Bersama bendahara menentukan anggaran pokok.

- (i) Menyetujui semua pengeluaran.
- (j) Bertanggung jawab dan mengkoordinir penerimaan santri baru.
- (k) Menyetujui pemberhentian santri, berdasarkan usul dan penilaian tertulis dari kepala asrama dan koordinator kedisiplinan.
- (l) Membina hubungan baik dengan orang tua santri.
- (m) Membuat laporan pertanggung jawaban kepada pengasuh dkm dalam bentuk tertulis.

(3) Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Asrama dan Sekretaris *Mudîr*

- (a) Membuat program kerja dan capaian target dan mendapatkan persetujuan *mudîr*.
- (b) Melakukan koordinasi yang baik dengan pengurus lainnya.
- (c) Membuat laporan kegiatan, laporan kehadiran dan pencapaian secara periodik kepada *mudîr*, laporan mingguan dan bulanan secara lisan atau tertulis dan laporan per semester secara tertulis.
- (d) Bersama *mudîr* menandatangani surat keluar.
- (e) Mewakili/mengambil alih tugas *mudîr* apabila *mudîr* berhalangan.
- (f) Bertanggung jawab terhadap kebersihan, keamanan dan kenyamanan asrama tahfizh.
- (g) Bersama sama koordinator kepengasuhan dan kedisiplinan, bertanggung jawab terhadap penegakan disiplin dan tata tertib.
- (h) Memberikan motivasi dan apresiasi kepada santri.
- (i) Bersama sama koordinator kepengasuhan dan kedisiplinan, memberikan sanksi terhadap setiap pelanggaran tata tertib.

- (j) Bersama sama koordinator kepengasuhan menyetujui perijinan santri.
- (k) Melengkapi dan memelihara atk dan asset tahfizh.
- (l) Membuat notulen setiap rapat.
- (m) Bersama sama koordinator kepengasuhan dan kedisiplinan, mengusulkan pemberhentian santri kepada *mudîr* secara tertulis.
- (n) Membina hubungan baik dengan orang tua santri dan pengurus lainnya.

(4) Tugas Pokok dan Fungsi Kepengasuhan dan Kedisiplinan

- (a) Membuat program kerja dan capaian target dan mendapatkan persetujuan *mudîr*.
- (b) Melakukan koordiasi yang baik dengan pengurus lainnya.
- (c) Membuat laporan kegiatan, laporan kehadiran dan pencapaian secara periodik kepada *mudîr*, laporan mingguan dan bulanan secara lisan atau tertulis dan laporan per semester secara tertulis.
- (d) Membuat laporan perkembangan santri setiap bulannya dan diserahkan secara tertulis kepada *mudîr*.
- (e) Membuat jadwal kegiatan belajar mengajar dan mendapat persetujuan *mudîr*.
- (f) Bertanggung jawab terhadap terlaksananya kegiatan belajar mengajar sesuai jadwal.
- (g) Melakukan pembinaan kemampuan baca alquran dan mu'alim Al-quran terhadap santri.
- (h) Bersama sama kepala asrama, bertanggung jawab terhadap penegakan disiplin dan tata tertib.

- (i) Mengusulkan secara tertulis kepada *mudîr*, apabila dirasa perlu adanya pergantian pengasuh.
- (j) Memberikan motivasi dan apresiasi kepada santri.
- (k) Bersama sama kepala asrama, memberikan sanksi terhadap setiap pelanggaran tata tertib.
- (l) Bersama sama kepala asrama menyetujui perijinan santri.
- (m) Mengkoordinir santri untuk melakukan tugas tugas piket baik di ruang tidur maupun di ruang kelas, menjaga kebersihan ma'had tahfiz dan keamanannya.
- (n) Menyusun jadwal kerja bakti bersama seluruh santri dan seluruh pengurus dan kegiatan sosial lainnya.
- (o) Bersama sama kepala asrama , mengusulkan pemberhentian santri kepada *mudîr* secara tertulis (sesuai format yang di tentukan).
- (p) Membina hubungan baik dengan orang tua santri dan pengurus lainnya.

(5) Tugas Pokok dan Fungsi *Syu'un Thalabah* (admin) dan Bendahara

- (a) Membuat program kerja dan pencapaian target dengan mendapatkan persetujuan *mudîr*.
- (b) Melakukan koordinasi yang baik dengan pengurus lainnya.
- (c) Membuat laporan keuangan harian ,mingguan dan bulanan secara tertulis dan di setujui oleh *mudîr*.
- (d) Melakukan filling terhadap laporan keuangan.
- (e) Melakukan pembelian kebutuhan untuk kelancaran proses belajar mengajar.

- (f) Memeriksa kebenaran setiap tagihan masuk sebelum melakukan pembayaran.
- (g) Memastikan setiap tagihan mendapat persetujuan *mudîr* sebelum dilakukan pembayaran.
- (h) Memastikan makanan untuk santri tiba paling lambat 15 menit sebelum waktu makan.
- (i) Memastikan kondisi makanan santri memenuhi unsur gizi yang baik dan tidak melenceng dari menu yang sudah disepakati dengan pihak supplier.
- (j) Memastikan kebutuhan laundry santri terpenuhi dengan baik.
- (k) Memastikan alat alat kebersihan tersedia dengan baik dan cukup.
- (l) Memastikan kebutuhan stock atk tercukupi untuk menjaga kelancaran poses belajar mengajar agar berjalan dengan baik.
- (m) Mengeluarkan blanko perijinan santri dan memfilingnya setelah disetujui oleh kepala asrama dan koordinator kepengasuhan.
- (n) Mengusulkan secara tertulis kepada *mudîr* apabila dirasa perlu adanya penggantian pembantu umum.
- (o) Menjaga hubungan baik dengan orang tua santri.

(6) Tugas Pokok dan Fungsi Pengasuh dan Pembantu Umum

- (a) Tugas dan tanggung jawab pengasuh, membantu koordinator kepengasuhan sepenuhnya agar tugas dan tanggung jawabnya berjalan dengan baik.

- (b) Tugas dan tanggung jawab pembantu umum membantu *syuun thalabah* sepenuhnya agar tugas dan tanggung jawab nya berjalan dengan baik.³²

2) Fasilitas Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana dan prasarana yang tersedia pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Pondok Pesantren *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan menurut pengamatan peneliti dapat dikatakan cukup lengkap seperti tersedianya fasilitas kantor/sekertariat, ruang belajar, ruang serbaguna, masjid, asrama, rumah pengasuh/pembimbing, halaman dan tanaman serta lingkungan yang asri dan kondusif yang berperan strategis yang dapat merangsang pengembangan bakat, minat dan potensi yang dimiliki oleh para santri.

Gambaran sarana dan prasarana yang dimiliki Pondok Pesantren *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan, sebagai berikut

No	Jenis Sarana Prasarana	Jumlah	Kondisi
1	Kantor / Sekretariat	1	Baik
2	Ruang Belajar Khusus	2	Baik
3	Ruang Serbaguna	1	Baik
4	Masjid	1	Baik
5	Perpustakaan	1	Baik
6	Asrama	1	Baik
7	Dapur	1	Baik
8	Tempat Wudhu	4	Baik

³² Wawancara terfokus dengan Ust. Muh. Shabir Badwin, Kepala asrama & Sekretaris *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC, di Masjid Istiqomah Balikpapan, 19 Desember 2016, pukul 17.00 Wita

9	Kamar Mandi / WC Ustadz/ Ustadzah	4	Baik
10	Kamar Mandi / WC Santri	6	Baik
11	Ruang Lemari	1	Baik
12	Rumah Dinas <i>Mudîr</i>	1	Baik
13	Rumah Dinas Guru dan Karyawan	2 Unit	Baik

Tabel 5

Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan³³

3) Pembiayaan Operasional Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan

Pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* mensubsidi full gratis seluruh santri-santrinya baik yang tergolong mampu maupun yang tidak mampu. Pondok pesantren mensubsidi full biaya asrama, konsumsi, dan SPP selama 3 tahun untuk setiap santri nya. Oleh karena itu, pondok pesantren penghafal Qur'an ini membatasi jumlah santri nya. Mulai tahun ajaran 2016-2017 ini jumlah santri di tingkatkan menjadi 30 santri. Sumber pembiayaan Pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* di peroleh dari partisipasi (swadaya) ummat Islam di Kota Balikpapan yang berupa infaq dan shadaqoh.

Dana infaq yang di peroleh Pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) antara lain dari donatur rutin, yaitu donatur yang setiap bulannya memberikan infaq ke pondok pesantren. Ada juga donatur berkala (berjangka) yaitu donatur yang terkadang memberikan infaqnya per 2 bulan, 3

³³ Observasi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan, Tanggal 19 Desember 2016

bulan bahkan ada yang per 6 bulan sekali. Rata-rata donatur yang rutin di jemput infaqnya oleh petugas dari pondok pesantren Tahfizhul Qur'an IDC adalah pegawai Pertamina Balikpapan yang turut berpartisipasi membantu pondok pesantren ini. Apabila dana infaq yang di peroleh pondok pesantren kurang untuk biaya operasionalnya, maka pengurus DKM Masjid Istiqomah selalu siap untuk mensupport dana tambahan.

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.³⁴

3. Setting Gambaran Umum Penelitian di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Berikut ini adalah setting gambaran umum penelitian di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan antara lain meliputi: profil pimpinan (*mudîr*), gambaran umum, profil dan lokasi penelitian pondok pesantren, sejarah berdirinya, visi misi, tujuan, sasaran dan karakteristik Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan:

a. Profil Pimpinan (*Mudîr*) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Sebelum mengetahui dan lebih memperdalam penggalian data mengenai gaya kepemimpinan *mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-*

³⁴ Wawancara terfokus dengan Ustadz Romiansyah, Bendahara & Syu'un Thalabah Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC), di Masjid Istiqomah Balikpapan, 19 Desember 2016, pukul 15.00 Wita

Mukhlisin Balikpapan tentunya perlu digali profil kepemimpinan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* seperti jenjang pendidikan, pengalaman organisasi yang pernah di jalankan maupun proses pemilihan pemimpin di pondok pesantren ini. Hal ini sangat di anggap penting karena secara tidak langsung pengetahuan dan pengalaman seseorang serta proses pemilihan pemimpin di pondok pesantren ini akan berpengaruh pada cara memimpin sebuah organisasi yang sedang di jalankannya.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* di pimpin oleh seorang *mudîr* yang bernama Ustadz Imamuddin yang sangat akrab di sapa ustadz Imam. Berbicara mengenai jenjang pendidikan ustadz Imam, tentunya berawal dari sekolah dasar. Ustadz Imam merasakan sekolah formal pada saat di SD selama enam tahun saja. Setelah lulus dari SD ustadz Imam melanjutkan pendidikannya di Pondok Pesantren Al-Islam Jawa Timur tepatnya di Kota Lamongan selama enam tahun masa pendidikan.

Selama di Pondok pesantren tentunya tidak hanya mempelajari ilmu agama saja, akan tetapi ada sekitar 20 mata pelajaran umum yang juga di ajarkan di pondok pesantren Al-Islam. Jenjang pendidikan ini setingkat dengan sekolah formal dari SMP hingga SMA. Kurang lebih selama enam tahun bergelut di dunia pendidikan pondok pesantren, tentu nya sudah banyak pengalaman dan ilmu agama yang di dapat oleh ustadz Imamuddin.

Ustadz Imam lulus dari pondok pesantren Al-Islam di Jawa Timur pada tahun 2005. Kemudian ustadz Imam kembali pulang ke rumah di Balikpapan untuk berbakti kepada kedua orang tua nya. Selama tinggal di Balikpapan ustadz

Imam sempat bekerja di restoran ternama di Balikpapan kurang lebih tiga bulan. Merasa tidak cocok dengan pekerjaannya, ustadz Imam mencoba menggeluti dunia usaha yaitu peternakan telur ayam. Usaha ini digelutinya kurang lebih selama satu setengah tahun. *Qadarullah*, ustadz Imam tidak ditakdirkan menjadi seorang pengusaha.

Pada waktu itu ustadz Imam berkeinginan untuk lanjut kuliah, kebetulan ada kesempatan untuk lanjut kuliah di luar negeri yaitu Yaman. Salah satu syarat untuk dapat di terima kuliah di negeri Yaman, minimal memiliki hafalan Al-Qur'an 5 Juz dan harus hafal Hadits Arbain. Ustadz Imam mencoba untuk memurojaah hafalannya. Singkat cerita, dengan mendapatkan restu dari kedua orang tua nya, berangkatlah ustadz Imam menuju Yaman. *Qadarullah*, Ustadz Imam hanya sempat menjalani perkuliahan selama 6 bulan saja, di karenakan pada tahun 2008 silam di Yaman terjadi konflik. Pada saat itu Dubes Indonesia menyarankan bahwa WNI yang sedang menjalani perkuliahan di Yaman agar segera pulang ke Indonesia.

Sepulang dari Yaman, Ustadz Imam diajak temannya untuk sama-sama sekolah tahfizh. Setelah kembali mendapat restu dari kedua orang tuanya, ustadz Imam melanjutkan studinya di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Asy Syurkati Salatiga Jawa Tengah selama dua tahun.

Pengalaman mengajar ustadz Imam sudah di mulai pada saat belajar di Pondok Pesantren Al-Islam Lamongan pada tahun 2004 silam. Pada saat itu santri di latih untuk *Ta'limul Quro* (mengajar kekampung dan pelosok) yang masyarakatnya masih awam terhadap ajaran agama Islam. Selain itu, setelah lulus

dan menjadi *Hafizh* Al-Quran di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Asy Syurkati Salatiga, ustadz Imam juga di amanahkan untuk mengabdikan di Pondok pesantren di daerah Sragen.

Pengalaman menjadi seorang pemimpin juga sudah di mulai sejak kelas 2 sampai kelas 6 SD untuk menjadi ketua kelas. Belajar di Pondok Pesantren Al-Islam Lamongan selama 6 tahun juga diamanahkan menjadi ketua kelas. Hingga melanjutkan studi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Salatiga pun diamanahkan menjadi ketua *Imaroh Syu'unit Tholabah* (IST) imam yang mengurus santri. Di usianya yang masih muda sudah memiliki banyak pengalaman memimpin sebuah organisasi. Jiwa-jiwa kepemimpinan Ustadz Imam sudah mulai tumbuh pada saat itu.

Setelah selesai mengabdikan Ustadz Imamuddin kembali ke Balikpapan, untuk mengamalkan ilmu agama yang telah di dapatkannya di kampung halaman.

Ustadz Imam membantu di kepengurusan masjid dan TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an) Al-Mukhlisin. Seiring berjalannya waktu jumlah santri TPA Al-Mukhlisin semakin meningkat, dari situlah muncul ide para pengurus masjid untuk membuat Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an yang di ketuai langsung oleh Ustadz Imamuddin.³⁵



G. 25, Foto Ustadz Imamuddin (Pimpinan Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al- Mukhlisin)

³⁵ Wawancara terfokus dengan Ustadz Imamuddin, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan, di Masjid *Al- Mukhlisin* Balikpapan, Tanggal 25 November 2016, Pukul 20.00 Wita

Tentunya dengan bekal jenjang pendidikan yang mumpuni sebagai *Hafizh Al-Qur'an* di tambah dengan pengalaman organisasi yang banyak seperti selalu menjadi ketua, pria kelahiran tahun 1986 ini memiliki kemampuan dan ilmu pengetahuan yang lebih dari cukup untuk memimpin pondok pesantren. Sehingga tidak heran jika kemudian di tahun 2013 para pengurus masjid Al-Mukhlisin dan tokoh masyarakat memilih Ustadz Imamuddin menjadi *mudîr*. Sejak itulah Ustadz Imamuddin menjadi *mudîr* pertama di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* hingga saat ini.

b. Gambaran Umum Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Lembaga pendidikan (sekolah) tak mungkin bisa lepas dari masyarakat. Sekolah didirikan oleh masyarakat untuk mendidik anak menjadi warga Negara yang berguna dalam masyarakat. Disamping itu masyarakat atau lingkungan dapat pula merupakan laboratorium dan sumber yang kemungkinan untuk memperkaya pengajaran.³⁶ Dalam konteks ini, pendidikan di artikan sebagai proses yang bertujuan untuk menjawab semua kebutuhan dan tantangan yang muncul di kalangan masyarakat, sebagai konsekuensi logis dari sebuah perubahan. Singkatnya, dunia pendidikan di tuntut untuk lebih dekat dan perhatian dengan berbagai problem yang terjadi di masyarakat.

Pondok Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan masih terbilang baru. Sejak didirikannya pondok pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan baru berusia empat tahun. Meskipun

³⁶ S. Nasution, *Didaktik Asas-asas Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 132.

terbilang baru, pondok pesantren ini terus meningkatkan kualitas pendidikannya dengan niatan sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu melahirkan penghafal Al-Qur'an, menjaga keaslian Al-Qur'an dan menjadikan Al-Qur'an sebagai sahabat serta pedoman hidup hingga akhir hayatnya.

Untuk mewujudkan itu semua, Pondok pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan 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.³⁷



G. 26, Foto Area Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

c. Lokasi Penelitian dan Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan

1) Lokasi Penelitian

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberadaan suatu lembaga pendidikan adalah lingkungan. Lingkungan di sini tentunya bermakna luas, yang artinya segala kondisi di luar individu yang mempengaruhi perkembangan sosial anak. Lingkungan dapat dibedakan menjadi tiga:

³⁷ Wawancara terfokus dengan Ustadz Imamuddin, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan, di Masjid *Al- Mukhlisin* Balikpapan, 25 November 2016, Pukul 21.00 Wita

- a) Lingkungan alam, yaitu; tanah, iklim, flora dan fauna dan sekitar Individu
- b) Kebudayaan, yaitu cara hidup masyarakat di mana tempat individu hidup.
- c) Manusia dan masyarakat di luar individu

Di antara ke tiga lingkungan ini yang bersentuhan langsung dengan anak dalam proses pendidikan adalah tipe ke tiga. Lingkungan alam dan kebudayaan kan bermanfaat sebesar-besarnya jika digerakkan oleh manusia dan masyarakat karena pada hakikatnya alam dan kebudayaan adalah pasif tanpa ada mobilisasi dari manusia dan masyarakat.³⁸

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* telah membuktikan dirinya sebagai lembaga pendidikan dan dakwah serta sebagai lembaga sosial kemasyarakatan yang tumbuh dari bawah yang berawal dari sebuah mushola kemudian menjadi masjid. Di bina secara perlahan-lahan dan berkembang mejadi sebuah pondok pesantren penghafal Al-Qur'an sesuai dengan perkembangan dana kebutuhan masyarakat. Bahkan telah memberikan warna dan corak yang khas dalam wajah masyarakat Kalimantan Timur khususnya di wilayah Kota Balikpapan.

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 Kampung



G. 27, Foto Papan Nama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

³⁸ Moh. Padil dan Triyo Supriyanto, *Sosiologi Pendidikan*, (Malang: Universitas Islam Negeri Malang Press, 2007), h. 82-83

Timur Kec. Balikpapan Utara Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur.

Kondisi masyarakat di sekitar lingkungan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* tergolong masyarakat menengah keatas. Hal ini terlihat dari banyaknya pemukiman kompleks perumahan di sekitar pondok pesantren. sedangkan kondisi dalam bidang keagamaan tergolong masyarakat muslim yang rajin beribadah. Hal ini juga terlihat dari antusiasnya masyarakat sekitar pondok pesantren untuk pergi ke masjid guna menunaikan sholat lima waktu berjamaah.³⁹

2) Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-Mukhlisin berada di dekat perbatasan masuk kota Balikpapan. Di sekitar lingkungan Pondok Pesantren sudah banyak dan ramai dibangun kompleks perumahan. Hal ini memudahkan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-Mukhlisin untuk di kenal oleh masyarakat Kota Balikpapan. Luas area Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* kurang lebih setengah hektar. Oleh sebab itu bangunan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* di buat luas keatas karena minimnya luas area pondok pesantren. Berikut ini identitas Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, yaitu:

- a) Nama Pondok Pesantren : Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-Mukhlisin
- b) Alamat
 - (1) Jalan : Rambai Strat 3 Dalam RT. 07 No. 04

³⁹ Observasi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, Tanggal 25 - 26 November 2016

- (2) Kelurahan : Gunung Samarinda Baru Kampung Timur
- (3) Kecamatan : Balikpapan Utara
- (4) Kota : Balikpapan
- (5) Provinsi : Kalimantan Timur
- (6) No Telpon : 085327566044 / 082136406854
- (7) Kode Pos : 76125
- c) Tahun Berdiri : September 2013 M / Syawwal 1434 H
- d) Waktu Penyelenggaraan : Kombinasi
- e) Tempat Penyelenggaraan : Gedung Pondok Pesantren Al-Mukhlisin
- f) Jumlah Santri : 30 Santri (Putra) ⁴⁰

d. Sejarah Singkat Berdirinya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Pondok pesantren ini didirikan pada bulan September tahun 2013 M bertepatan dengan bulan Syawwal 1434 H. Pondok Pesantren Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan telah memberikan andil dalam mencetak para santri generasi Qur'ani yang berilmu, beramal dan berdakwah serta sebagai kader ulama yang menjadi juru penerang bahkan penuntun ummat dalam mewujudkan pembangunan manusia Indonesia yang bermartabat. Pondok pesantren memegang peranan penting dan strategis dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, usaha peningkatan pendidikan telah dilakukan antara lain melalui perbaikan kurikulum, sistem evaluasi dan diimbangi dengan

⁴⁰ Lihat Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan Tahun 2016

perbaikan sarana prasarana pendidikan pada Pondok Pesantren Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Menurut SM, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* tumbuh dan berkembang dalam usia yang relatif muda. Dengan pertumbuhan secara alami disirami dengan doa restu dan dukungan yang di pupuk bantuan moril dan materiil dari masyarakat muslim Kalimantan Timur serta keberkahan rejeki dari Allah SWT. Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan berawal dari sebuah bangunan Mushola yang bernama *Al-Mukhlisin* terletak di Jalan Rambai Strat 3 Dalam RT. 07 No. 04 Kel. Gunung Samarinda Baru Kampung Timur Kec. Balikpapan Utara Kota Balikpapan. Bangunan mushola yang terus di kelola oleh masyarakat menjadi sebuah Masjid *Al-Mukhlisin* sejak di bawah kepemimpinan Bapak H. Suparman.

Masjid *Al-Mukhlisin* juga mempunyai TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an) yang terdaftar di BKPRMI. Melihat realita yang ada, jumlah santri TPA *Al-Mukhlisin* semakin meningkat, hal ini terlihat dari antusiasnya warga sekitar mengantarkan anak-anaknya untuk pergi mengaji di TPA *Al-Mukhlisin*. Pada saat itu kehadiran Ustadz Imamuddin sangat menolong sekali untuk membantu mengajar di TPA *Al-Mukhlisin*. Dari situlah muncul ide para pengurus Masjid *Al-Mukhlisin* untuk membuat Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an.⁴¹

⁴¹ Wawancara bebas dengan Ustadz Sirojul Munir, Pembina Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, di Masjid *Al-Mukhlisin* Balikpapan, Tanggal 26 November 2016, Pukul 13.30 Wita

Seiring berjalannya waktu dan juga faktor usia, Bapak H.Suparman merasa tidak sanggup lagi untuk mengurus dan mengelola Masjid Al-Mukhlisin. Amanah beliau sebelum melepas jabatannya yaitu Masjid Al-Mukhlisin harus memiliki



G. 28, Foto Papan Nama Masjid Al-Mukhlisin

pondok pesantren penghafal Al-Qur'an. Maka para pengurus masjid, tokoh agama dan tokoh masyarakat segera melakukan rapat terbuka guna mencanangkan konsep dan langkah-langkah untuk mendirikan sebuah Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an. Akhirnya beberapa bulan kemudian, tepatnya pada bulan September tahun 2013 M bertepatan dengan bulan Syawwal 1434 H Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan resmi didirikan. Meskipun terbilang baru, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan *Hadits Al-Mukhlishin* Balikpapan mampu *exist* dan bertahan hingga sekarang.

e. Visi dan Misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan

Visi dan Misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan merupakan perwujudan dasar pengembangan kecerdasan di dalam mempelajari, menghayati dan mengamalkan nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. menjalankan sunnah Rasulullah SAW. serta pengembangan program sistem kepemimpinan dan pembelajaran menghafal Al-

Qur'an di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan. Berikut ini adalah visi dan misinya:

1) Visi:

“Mempersiapkan generasi Qur’ani yang berilmu, beramal dan berdakwah serta siap berjihad di jalan Allah SWT.”

2) Misi:

- (a) Membangun karakter Islami yang beradab dan berakhlakul karimah.
- (b) Menyelenggarakan pendidikan yang terpadu dan seimbang antara Tahfizhul Qur’an dan ‘Ulum As-Syar’iyyah.
- (c) Menerapkan pembelajaran Al-Qur’an yang terpadu.

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 siap berjihad di jalan Allah SWT”. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menerapkan konsep pendidikan Islam terpadu.⁴²

f. Tujuan dan Sasaran Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

1) Tujuan

Tujuan penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sejalan dengan tujuan Pendidikan Nasional, yakni Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 31 ayat (3) berbunyi: Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu

⁴² Lihat Profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan Tahun 2016

sistem pendidikan Nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan Undang- Undang Dasar 1945.⁴³ Di dalam Undang- undang Nomor 20 tahun 2003 juga menyebutkan tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 3 menyatakan bahwa :

“ Pendidikan Nasional, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁴⁴

Berdasarkan materi rumusan yang terdapat di dalam dokumen tersebut gambaran yang sangat jelas bahwa Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan merupakan salah satu wujud nyata lembaga yang berperan penting dalam pengembangan dan penyelenggaraan pendidikan Islam, yang mana di dalamnya secara jelas terjadi proses kegiatan belajar mengajar dan proses pemberdayaan potensi yang dimiliki oleh para santri atau peserta didik, maka dalam hal ini pondok pesantren ini secara khusus mempunyai misi sebagai alat untuk melakukan perubahan yang difokuskan pada terwujudnya generasi cerdas, bermutu dan bermartabat, serta mampu menjalani kehidupan sesuai dengan tuntunan Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadits.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan didirikan dengan niatan sebagai lembaga pendidikan Islam yang diformat dengan tujuan:

⁴³ Iva Kaelola , *UUD 1945 dan Amandemen*, (Bantul ; Buku Pintar , 2012), h . 39

⁴⁴ Anon , *Undang-Undang Republik Indonesia (Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional , 2012)*, h. 3

- a) Mempersiapkan generasi Qur'ani penghafal Al-Qur'an yang berilmu, memahami dan mengamalkan Al-Qur'an.
- b) Mendidik generasi Islam yang beraqidah lurus, beribadah yang benar dan berakhlak mulia.
- c) Melahirkan *Hufadz* (penghafal Al-Qur'an) yang mampu menjaga keaslian Al-Qur'an dan menjadikan Al-Qur'an sebagai sahabat dan pedoman hidup hingga akhir hayat.⁴⁵

Dampak atau hasil dari proses kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan diharapkan tidak hanya membawa perubahan pada para santri atau peserta didik, melainkan lebih jauh dari pada itu. Keberadaan pondok pesantren dan para santrinya dapat memberikan pengaruh positif pada kehidupan sosial kemasyarakatan pada lingkungan dimana pondok pesantren dan para santrinya mendedikasikan keilmuannya. Dengan demikian diharapkan keberadaan pondok pesantren dan para santri maupun alumninya mampu menjadi penyeimbang antara pola kehidupan duniawi dan ukhrawi.



G. 29, Foto Acara *Haflah At-Takhrir* Ponpes *Al-Mukhlisin* (Acara Pelepasan Santri Tahfizh Yang Lulus)

⁴⁵ Lihat Buku Panduan Santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan Tahun 2016

2) Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai oleh pondok pesantren adalah bahwa santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan diharapkan:

- a) Memiliki kualitas keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.
- b) Mampu memaksimalkan diri untuk menjalankan sunnah-sunnah Rasulullah.
- c) Menjadikan Al-Qur'an dan Hadits sebagai bagian terpenting dalam hidup dan selalu berinteraksi dengan Al- Qur'an dan Hadits.
- d) Mampu menyelesaikan target utama hafalan 15 Juz Al-Qur'an dan Hadits-hadits Arbain
- e) Memahami dasar-dasar kaidah bahasa Arab dan belajar berdakwah melalui media.

g. Karakteristik Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan

1) Pembinaan dan Kelembagaan

Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan melakukan beberapa pembinaan terhadap Guru/pengasuh dan santri. Adapun aspek pembinaan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan antara lain:

a) Pembinaan Santri

Mudîr Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan melakukan pembinaan terhadap santri tidak hanya di ruang belajar

saja, akan tetapi melalui beberapa media seperti, lapangan, asrama dan masjid. Pusat pembinaan sering di lakukan di masjid, karena masjid merupakan sentral tempat santri menghafal Al-Qur'an dan Hadits. Berikut ini beberapa aspek pembinaan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan antara lain:

(1) Pembinaan di Ruang Belajar (Kelas)

Pembinaan santri sebelum masuk ruang kelas adalah melaksanakan rutinitas apel pagi terlebih dahulu. Pembinaan dilakukan *Mudîr* dalam bentuk pengarahan. Materi yang disampaikan oleh *mudîr* adalah penguatan ulang visi dan misi pondok pesantren dan program-program



G. 30, Foto Pembinaan Santri Tahfizh Ponpes Al-Mukhlisin di Ruang Kelas

yang harus dilakukan untuk mencapainya. Menurut MH, pembinaan di ruang kelas yang di berikan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* untuk para santrinya lebih focus untuk mendisplinkan pembiasaan perilaku santri terutama di dalam kelas, untuk menghormati guru atau ustadznya sebelum kegiatan pembelajaran berlangsung dan sampai berakhirnya pembelajaran. Dengan kata lain, penerapan disiplin kelas harus dilakukan guru/ustadz sebelum pembelajaran dimulai, dalam kegiatan pembelajaran berlangsung, selama istirahat dan sesudah pelajaran berakhir, yaitu sebagai berikut:

(a) Mengucapkan salam bila bertemu dengan orang lain

Pada waktu mengucapkan salam diharapkan perilaku santri, antara lain: sopan dan santun kepada guru/ustadz, menunjukkan reaksi dan emosi yang wajar, menghormati orang lain, dan menciptakan suasana keakraban.

(b) Berdoa sebelum dan sesudah kegiatan

Pada waktu berdoa diharapkan santri berperilaku, antara lain: memusatkan perhatian, rapi dalam bertindak, berani dan mempunyai rasa ingin tahu yang besar, bersikap tertib, dan tenang dalam berdoa, dan mematuhi peraturan/tata tertib.

(c) Dalam kegiatan pembelajaran

Dalam kegiatan pembelajaran, diharapkan santri berperilaku: rapi dalam bertindak, berlatih untuk selalu tertib dan patuh pada peraturan, berani dan mempunyai rasa ingin tahu yang besar, merasa puas atas prestasi yang dicapai dan ingin terus meningkatkan, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, menjaga kebersihan lingkungan, mengendalikan emosi, menjaga keamanan diri dan sopan.

(d) Waktu Istirahat (Makan/Bermain)

Pada waktu istirahat/makan/bermain diharapkan santri berperilaku: berdoa sebelum dan sesudah kegiatan, tolong-menolong sesama teman, mengurus diri sendiri, sabar menunggu giliran, dapat membedakan milik sendiri dan orang lain, meminta tolong dengan baik, mengucapkan terima kasih dengan baik, membuang sampah pada tempatnya, mencuci tangan sebelum dan sesudah makan, berdoa sebelum dan sesudah makan.

(e) Waktu selesai pembelajaran

Pada waktu pembelajaran berakhir, diharapkan santri berperilaku; memberikan salam kepada guru atau ustadz yang akan meninggalkan kelas, berdoa setelah selesai kegiatan pembelajaran, menjaga kebersihan ruang pembelajaran/kelas.⁴⁶

(2) Pembinaan di Lapangan

Pembinaan di lapangan yang dilakukan oleh *mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* dalam bentuk pemberian tugas berupa kerja fisik yaitu pembersihan lingkungan pondok pesantren, penataan dan pembersihan lingkungan masjid dan ruang belajar, pembibitan dan pembesaran ikan Lele dan gotong royong bersama warga sekitar. Kerja fisik seperti pembersihan dan penataan lingkungan pondok pesantren dilakukan secara rutin pada hari Ahad pagi. Kegiatan kerja fisik pada hari Ahad pagi diikuti oleh *mudîr*, guru, pengasuh, santri dan warga sekitar.

Bentuk kerja bakti yang dilakukan bermacam-macam seperti mengecor bangunan, memungut sampah dan membersihkan empang. Lokasi kerja bakti ditentukan oleh *Mudîr*. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*, terkadang *mudîr* juga menyarankan untuk mengikuti arahan kerja bakti dari ketua RT setempat agar terbina rasa kebersamaan antara santri dengan warga sekitar. Seluruh elemen pondok pesantren dan warga sekitar saling semangat dan bahu-membahu melaksanakan kerja bakti. Menurut FF, *Mudîr* menjadikan program kerja bakti sebagai media untuk menumbuhkan sikap

⁴⁶ Wawancara terfokus dengan Ustadz Mujahid Hidayatullah, Staf Bidang Pendidikan Tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, di Kantor Tahfizh *Al-Mukhlisin* Balikpapan, 26 November 2016, Pukul 08.00 Wita

kepedulian santri pada lingkungan sekitar, menumbuhkan keakraban antara guru, santri dan warga sekitar, serta menumbuhkan sikap keteladanan pemimpin kepada bawahan.

Sedangkan untuk kebersihan masjid dan ruang belajar serta pembibitan dan pembesaran ikan lele di lakukan secara rutin pada sore hari yang di kerjakan oleh santri dan didampingi oleh pengasuhnya. Pembibitan dan pembesaran ikan lele ini sangat



G. 31, Foto Pembinaan Santri Tahfizh Al-Mukhlisin di Lapangan Melalui Pembibitan & Pembesaran Ikan Lele

membantu pondok pesantren, walaupun hasilnya tidak sampai di jual, minimal bisa membantu konsumsi lauk-pauk di dapur untuk para santri dan pengasuh. Oleh karena itu *mudîr* memberikan pembinaan kemandirian kepada santri untuk mengelolanya, agar para santri megerti betapa pentingnya sebuah kemandirian.

Terkait dengan kebiasaan santri yang bersifat rutinitas menunjukkan kecenderungan santri lebih mampu dan berani dalam mengambil dan melaksanakan keputusan secara mandiri, misalnya pengelolaan keuangan, perencanaan belanja, perencanaan aktivitas rutin, dan sebagainya. Hal ini tidak lepas dari kehidupan mereka yang tidak tinggal bersama orangtua mereka dan tuntutan pesantren yang menginginkan santri-santri dapat hidup dengan berdikari. Santri dapat melakukan sharing kehidupan dengan teman-teman santri lainnya yang mayoritas seusia (sebaya) yang pada dasarnya memiliki kecenderungan yang

sama. Apabila kemandirian tingkah-laku dikaitkan dengan rutinitas santri, maka kemungkinan santri memiliki tingkat kemandirian yang tinggi.⁴⁷

Di samping itu *mudîr* juga mendorong santri aktif dalam beberapa kegiatan ekstra kurikuler seni baca qur'an (murottal), *muhadhoroh* (ceramah), SAPALA (Santri Pecinta Alam), beladiri, berenang, rihlah, futsal dan komputer. Hal ini di lakukan *mudîr* agar santri memiliki pengalaman tersendiri dan selalu sehat bersemangat di dalam menghafal Al-Qur'an

(3) Pembinaan di Asrama

Kehidupan dalam asrama biasanya selalu dibuat teratur, selalu mengikuti perencanaan-perencanaan yang sebelumnya diketahui, diakui, dan dijunjung tinggi oleh penghuninya untuk dipatuhi dan dijalankan secara tepat dengan penuh kesadaran dan penyerahan. Asrama merupakan rumah bagi para santri. Kegiatan pembinaan di asrama yang di lakukan oleh *mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* seperti kebersihan kamar, pembersihan MCK, dan piket konsumsi. Setiap santri wajib melakukan pembersihan kamar. Oleh karena itu setiap kamar memiliki jadwal piket kebersihan.

Menurut FF, Selain tugas piket kebersihan, santri juga mendapatkan tugas membersihkan kamar mandi dan WC. Santri melakukan pembersihan secara berkelompok yaitu per lima orang. Tugas terakhir di asrama adalah piket konsumsi, piket konsumsi bertugas menyiapkan makan santri di dapur umum.

⁴⁷ Wawancara terfokus dengan Ustadz Farhan Fauzan, Kepala Asrama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, di Asrama Tahfizh *Al-Mukhlisin* Balikpapan, 26 November 2016, Pukul 15.00 Wita

Adapun kegiatan dan penjadwalan piket kebersihan kamar, pembersihan MCK dan konsumsi di kawal langsung oleh pengasuh asrama dan tentunya di bawah kepengawasan *mudîr* pondok pesantren. Hal ini berkaitan dengan pola kepengasuhan berdasarkan prinsip 24 jam



G.32, Foto Santri Tahfizh Al-Mukhlisin Sedang Kerja Bakti di Sekitar Lingkungan Asrama

mengasuh dengan hati dan keteladanan. Selain itu, *mudîr* pondok pesantren juga mengarahkan pengasuh dalam hal pembinaan santri di asrama yakni:⁴⁸

- (a) Menjadikan asrama sebagai tempat atau rumah yang memberikan pengaruh positif dalam pembentukan dan penanaman sikap serta kebiasaan-kebiasaan yang baik pada diri santri.
- (b) Tata tertib dan disiplin yang telah dibuat di asrama sebagai bentuk usaha pengawasan untuk membantu pertumbuhan sikap yang baik bagi para santri.
- (c) Pengawasan yang dilakukan pengasuh di asrama hendaknya dilakukan secara bersahabat dan kekeluargaan, sehingga para santri tidak merasa selalu diawasi.
- (d) Santri selalu di arahkan untuk menciptakan suatu suasana home yaitu suatu situasi dimana para penghuni asrama merasa betah berada dirumahnya sendiri, sehingga mereka selalu bersikap wajar dan merasa

⁴⁸ Wawancara terfokus dengan Ustadz Farhan Fauzan, Kepala Asrama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al- Mukhlisin* Balikpapan, di Asrama Tahfizh *Al- Mukhlisin* Balikpapan, 26 November 2016, Pukul 15.00 Wita

turut memiliki asrama tersebut. Salah satu upayanya adalah dengan selalu menjaga kebersihan dan kerapian asrama.

(4) Pembinaan di Masjid

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dengan pondok pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktik ibadah sholat lima waktu, menghafal Al-Qur'an dan Hadits, kultum, khotbah jumat dan penanaman nilai-nilai keislaman melalui sebuah kajian Islam. *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan pendidikan santri tahfizh.

Sebagaimana pula Zamakhsyari Dhofir berpendapat bahwa: “Kedudukan masjid sebagai sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional. Dengan kata lain kesinambungan sistem pendidikan Islam yang berpusat di masjid sejak masjid Quba' didirikan di dekat Madinah pada masa Nabi Muhammad SAW. Tetap terpancar dalam sistem pesantren. Sejak zaman Nabi Muhammad SAW. masjid telah menjadi pusat pendidikan Islam”⁴⁹

Menurut Ustadz SA, Pembinaan santri di masjid yang dilakukan oleh *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* yang paling pokok dan utama yaitu;

Pertama, Pembinaan sholat lima waktu secara berjamaah di masjid. Suatu kegiatan ritual ibadah yang tidak dapat di tawar oleh santri, artinya wajib untuk dilaksanakan. Seluruh santri diwajibkan untuk sholat lima waktu berjamaah di

⁴⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, h. 49

masjid. Santri tidak di perbolehkan sholat lima waktu di kamar/asrama. Kecuali santri benar-benar sakit dan tidak bisa berjalan turun ke masjid. Bangunan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* di desain luas ke atas, di samping karena minimnya luas area hal ini juga dapat mempermudah pengontrolan santri terutama dalam sholat lima waktu. Pengasuh sangat berperan aktif dalam pengawalan santri menuju ke masjid.

Selain sholat lima waktu, santri juga di anjurkan selalu bangun di sepertiga malam untuk melaksanakan sholat sunnah Tahajjud (*Qiyamullail*). Karena di sepertiga malamlah salah satu waktu yang di maqbulkan doa-doa hambaNya dan juga waktu yang paling tepat untuk memurojaah hafalan santri di dalam sholat sunnah Tahajjud.

Allah SWT. menjadi saksi atas setiap muslim yang memelihara shalat berjama'ah di masjid dengan penuh keimanan. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam (Q.S. At-Taubah (9): ayat 18):

إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسْجِدَ اللَّهِ مَن ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَءَاتَى
 الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ فَعَسَىٰ ۖ أُولَٰئِكَ أَن يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِينَ ﴿١٨﴾

Ayat di atas menerangkan bahwa ummat Islam yang senantiasa selalu memakmurkan masjid-masjid Allah maka ialah termasuk orang-orang yang beriman kepada Allah SWT dan hari akhir (Kiamat).

Kedua, Pembinaan dalam bentuk Halaqah santri. Halaqah biasanya digunakan untuk menggambarkan sekelompok kecil muslim yang secara rutin

mengkaji ajaran islam. Jumlah peserta dalam kelompok kecil tersebut berkisar antara 3-12 orang. Mereka mengkaji islam dengan minhaj (kurikulum tertentu).

Halaqah sesuai dengan arti *lughowi* adalah ‘lingkaran dimana orang menghimpun diri di dalamnya dengan dipandu oleh seorang *murabbi* (pembimbing) untuk bersama-sama membina diri mereka baik dari segi penambahan ilmu maupun pengalaman’. Inilah yang kemudian dinamakan halaqah tarbawiyah.⁵⁰

Senada dengan yang dilakukan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* terhadap santri dalam hal pembinaan dalam bentuk halaqah. Menurut Ustadz SA, halaqoh berfungsi sebagai media pembelajaran santri, di mana seorang guru/ustadz dapat mentransformasi nilai-nilai pengetahuan ilmu agama kepada santri.



G. 33, Foto Santri Tahfizh Al-Mukhlisin Sedang Halaqah **G. 34, Foto Santri Al-Mukhlisin Menyetor Hafalan Baru**

Murabbi (pembimbing) halaqah yang sudah di amanahkan bertugas untuk berada di setiap halaqoh guna menemani santri *murâja’ah* (mengulang-ulang) hafalan Al-Qur’an dan Hadits sembari memberikan nasehat-nasehat kepada santri.

⁵⁰ Nur Hidayat, *Akhlaq Tasawuf*, (Yogyakarta: Ombak, 2013), h. 163

Selain guru/ustadz yang di amanahkan, Ustadz Imamuddin juga sering berada di tengah-tengah halaqah santri guna memberikan motivasi dalam giat menghafal Al-Quran dan Hadits serta mengingatkan kepada santri agar bisa mengaplikasikan Al-Quran dan Hadits dalam penerapan kehidupan sehari-hari.

Di dalam satu hari, santri melakukan tiga kali halaqah yaitu: (a) Halaqah *Ziadah* yaitu halaqah santri yang dilakukan ba'da shalat shubuh khusus untuk menyetorkan hafalan Al-Qur'an dan Hadits yang baru di hafal, (b) halaqah pagi yaitu halaqah yang dilaksanakan pada sekitar 09.00 pagi untuk *memurâja'ah* (mengulang-ulang) hafal Al-Qur'an dan Hadits, (c) halaqah doa dan halaqah *murâja'ah* yaitu halaqah yang dilakukan untuk menghafal doa-doa dan *memurâja'ah* hafalan baru dan lama.

Ketiga, kegiatan pembinaan santri di masjid yang berikutnya adalah *muhadhoroh/kultum*, *murâja'ah* (mengulang) hafalan dan latihan khutbah Jum'at. Kegiatan *muhadhoroh* berbentuk kuliah tujuh menit yang disampaikan oleh santri Tahfizh *Al-Mukhlisin* pada ba'da sholat shubuh. Kultum yang disampaikan oleh santri selain bertujuan untuk menambah wawasan agama Islam bagi pendengarnya dan penyampainya, bertujuan juga untuk membangun mental para santri Tahfizh agar berani tampil di mimbar.⁵¹

Santri yang terjadwal untuk tampil di mimbar diberi pilihan oleh ustadznya, *murâja'ah* ayat Al-Qura'an dan hadits yang sedang dihafal atau ceramah selama 10 menit. Setiap santri diberikan kebebasan mencari tema sendiri, akan tetapi harus sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Hadits. Sebelum tampil

⁵¹ Wawancara terfokus dengan Ustadz Surachman (Abdurrahman), Kepala Pendidikan Tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, di Area Pondok Pesantren Al-Mukhlisin, 26 November 2016, Pukul 10.30 Wita.

di mimbar, santri diperintahkan membuat konsep materi, agar materi yang di sampaikan terstruktur dengan baik dan mudah di pahami oleh jamaah yang mendengarkannya. Dari kegiatan inilah mental dan rasa percaya diri para santri terbangun terkhusus dalam menyampaikan sebuah kebenaran dari Agama Islam.

Selain itu ta'lim juga disampaikan oleh para guru, *mudîr*, tokoh agama dan Ustadz-ustadz yang ada di Balikpapan. Para santri tahfizh diwajibkan ikut dalam kegiatan *ta'lim*. Pembinaan ini bertujuan agar para santri dan jamaah bertambah wawasannya tentang Ilmu agama Islam dengan benar sesuai tuntunan Al-Qur'an dan Hadits. Kegiatan ta'lim ini sudah terjadwal, jadi tidak mengganggu aktifitas pendidikan dan kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Al-Mukhlisin*. Masih banyak lagi bentuk pembinaan santri tahfizh baik di ruang belajar, asrama, lapangan dan masjid. Berikut ini jadwal rutin kegiatan santri di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan:

No	Waktu Kegiatan	Kegiatan Santri	Penanggung Jawab Bidang
1	04.00 – 05.00	Qiyamullail (Sholat Malam)	Kepengasuhan
2	05.00 – 05.30	Shalat Shubuh Berjamaah	Kepengasuhan
3	05.30 – 06.00	Dzikir/Wirid Pagi	Pendidikan Tahfizh
4	06.00 – 07.00	Halaqoh Ziadah (Halaqoh Hafalan Baru	Pendidikan Tahfizh
5	07.00 – 08.00	Piket, MCK, Sarapan Pagi	Kepengasuhan
6	08.00 – 08.45	Apel Pagi, Sholat Dhuha, Halaqoh Pagi, Mufrodat	Pendidikan Tahfizh
7	08.00 – 11.00	KBM (Kegiatan Belajar Mengajar	Pendidikan Tahfizh

8	11.00 – 12.00	Istirahat (Qailullah)	Kepengasuhan
9	12.00 – 12.45	Shalat Dzuhur Berjamaah dan Halaqah Doa	Kepengasuhan, Pendidikan Tahfizh
10	12.45 – 13.45	Halaqah Muroja'ah	Pendidikan Tahfizh
11	13.45 – 15.00	Makan Siang, Istirahat	Kepengasuhan
12	15.00 – 16.00	Dzikir/Wirid Sore	Pendidikan Tahfizh
13	16.00 – 16.30	Doa-doa, Tahsin	Pendidikan Tahfizh
14	16.30 – 18.00	Olah Raga, MCK	Kepengasuhan
15	18.00 – 19.30	Sholat Maghrib Berjamaah, Qiro'an, Hifdzul Qur'an	Kepengasuhan Pendidikan Tahfizh
16	19.30 – 21.30	Sholat Isya, Makan Malam, Belajar Malam, Mufrodat	Kepengasuhan Pendidikan Tahfizh
17	21.30 – 23.00	Tambahan Waktu Belajar	Pendidikan Tahfizh
18	23.00 – 04.00	Istirahat (Tidur Malam)	Kepengasuhan

Tabel 6
Jadwal Rutin Kegiatan Santri⁵²

b) Keadaan Guru (Ustadz)

Guru yang bermutu adalah guru yang kreatif dan mampu menjadi pembangkit kreatifitas. Sedangkan guru yang berkualitas adalah guru yang berpikir kritis dan inovatif. Guru yang kreatif adalah guru yang mengajar dengan memanfaatkan ilmu dan keahliannya untuk selalu mengkomunikasikan kepada anak-anak didiknya dan ide-ide baru dalam bentuk yang baru.

⁵² Lihat Jadwal Rutin Kegiatan Santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan Tahun Ajaran 2016-2017

Guru memegang peranan penting signifikan dalam menentukan kualitas proses dan out put pendidikan. Sebagai salah satu komponen yang menggerakkan roda sistem pendidikan, posisi guru tidak hanya sebagai pentransfer ilmu (*knowledge*), akan tetapi lebih dari itu, guru juga merupakan teladan yang memiliki sikap (*attitude*) yang baik.

Hasil pengamatan peneliti selama di lapangan peneliti melihat ustadz di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan berperan sebagai tenaga inti pelaksana dari program pembelajaran secara umum, memiliki kemampuan sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing, terutama untuk bidang menghafal Al-Qur'an.

Dengan demikian, peranan guru sebagai ujung tombak pendidikan amatlah penting. Karena guru menduduki posisi penting bagi terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas. Sebuah pendidikan yang bermutu akan tercipta jika guru-guru tersebut profesional, salah satu kriteria profesional adalah sesuai dengan latar belakang pendidikannya.



G. 35, Foto Pengurus Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Berikut ini data ustadz di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits

Al-Mukhlishin Balikpapan yaitu:

No	Nama Ustadz	Jabatan
1	Ustadz Imamuddin	<i>Mudîr</i> /Direktur
2	Ustadz Surachman (Abdurrahman)	Kepala Pendidikan Tahfizh
3	Ustadz Farhan Fauzan	Kepala Asrama/ Kepengasuhan
4	Ustadz Yulianto	Ketua Kebersihan dan Dokumentasi
5	Ustadz Jhoni	Ketua Administrasi / Bendahara
6	Ustadz Roni Kurniawan	Kepala Dapur
7	Ustadz M. Mujahid Hidayatullah	Staf Bidang Pendidikan Tahfizh / Guru
8	Ustadz Muhammad Nasrulloh	Staf Kepengasuhan
9	Ustadz Nurussobah	Guru Pengajar
10	Ustadz Hilwan Miyazaki I.A	Guru/ Pengajar
11	Ustadz Pairin Sunaryo	Guru Thibbun Nabawi

Tabel 7
Data Struktural Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin*
Balikpapan Tahun 2016-2017⁵³

⁵³ Lihat Data Struktural Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlishin* Balikpapan Tahun 2016

2) Fasilitas Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang proses pendidikan, khususnya proses kegiatan pembelajaran. Sarana dan prasarana yang tersedia pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menurut pengamatan peneliti dapat dikatakan cukup lengkap seperti tersedianya fasilitas kantor/sekertariat, ruang belajar, masjid, asrama, rumah pengasuh/pembimbing, halaman dan tanaman serta lingkungan yang asri dan kondusif yang berperan strategis yang dapat merangsang pengembangan bakat, minat dan potensi yang dimiliki oleh para santri.

Data sarana dan prasarana yang dimiliki Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagai berikut

No	Jenis Sarana dan Prasarana	Jumlah	Kondisi
1	Kantor / Sekretariat	1	Baik
2	Ruang Belajar Khusus	2	Baik
3	Kamar Pengasuh	2	Baik
4	Masjid	1	Baik
5	Perpustakaan	1	Baik
6	Asrama	1	Baik
7	Dapur	1	Baik
8	Tempat Wudhu	3	Baik
9	Kamar Mandi / WC Ustadz	2	Baik

10	Kamar Mandi / WC Santri	5	Baik
11	Ruang Lemari	1	Baik
12	Rumah Dinas Guru dan Karyawan	2 Unit	Baik
13	Depo Air Minum dilengkapi UF & U V	1	Baik

Tabel 8
Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan⁵⁴

3) Pembiayaan Operasional Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menerapkan sistem boarding school atau asrama bagi santrinya. Akibatnya biaya operasional pembelajaran, asrama dan konsumsi sangat besar. Pada awal berdiri pondok pesantren ini sempat menggratiskan kepada santri selama dua tahun. *Mudîr* pondok pesantren melihat respon masyarakat Balikpapan ini belum bisa membedakan antara pondok pesantren dengan panti asuhan. Karena melihat orang tua santri seenaknya saja menaruh anaknya di pondok pesantren. Menindak lanjuti fenomena yang terjadi ini, pengurus pondok pesantren melakukan perubahan sistem pada perihal pembayaran santri di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Sekarang, Pembiayaan operasional yang di lakukan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan adalah dengan penerapan sistem berbayar kepada para santri setiap bulannya. Akan tetapi bagi santri tahfizh

⁵⁴ Observasi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan Balikpapan, Tanggal 25-26 November 2016

yang tidak mampu (*dhuafa*) maka pondok pesantren memberikan subsidi kepada santri sampai batas kemampuan wali santri sanggup membayarnya. Jika wali santri juga tetap tidak mampu untuk membayar maka *mudîr* pondok pesantren memberikan kebijakan kepada santri tersebut untuk di gratiskan.

Pembiayaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-*Mukhlisin* selama ini diperoleh dari pembayaran bulanan santri yang tidak seberapa. Berikut ini rincian pembayaran biaya pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-*Mukhlisin* Balikpapan:⁵⁵

(a) Buku Pelajaran	: Rp. 400.000,-	
(b) Perlengkapan dan Kegiatan	: Rp 1.700.000,-	
(c) Uang Syahriyah (SPP) Bulanan	: Rp. 400.000,-	+
(d) Total	: Rp. 2.500.000,-	
Daftar Ulang	: Rp. 500.000,-	

Walaupun sudah terperinci biaya pendidikan seperti di atas, melihat realita di lapangan banyak santri yang tergolong kaum *dhuafa*. Artinya biaya pendidikan mereka di sesuaikan dengan kemampuan dari wali santri untuk membayarnya. 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 dan guru-guru Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-*Mukhlisin*. Meskipun kondisi pendanaan masih sangat minim ustadz Imamuddin beserta tenaga pengajar lainnya sangat optimis InSyaa Allah mampu memajukan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-*Mukhlisin*.

⁵⁵ Wawancara terfokus dengan Ustadz Imamuddin, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits Al-*Mukhlisin* Balikpapan, di Masjid Al-*Mukhlisin* Balikpapan, 25 November 2016, Pukul 21.30 Wita

B. Paparan Data Penelitian dan Pembahasan Tentang Gaya Kepemimpinan *Mudîr* dalam Pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur

Setelah peneliti memberikan profil pimpinan (*mudîr*), gambaran umum, profil dan lokasi penelitian pondok pesantren, sejarah berdirinya, visi misi, tujuan, sasaran dan karakteristik Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur yang meliputi: 1) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Balikpapan, 2) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan, dan 3) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan data penelitian dan pembahasan tentang gaya kepemimpinan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan *mudîr* dalam pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur, peneliti berpedoman pendapat para ahli di antaranya adalah Winardi dalam bukunya *Kepemimpinan dalam Manajemen*, menyebutkan bahwa seorang pemimpin menampilkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam proses memimpin organisasinya masing-masing. Proses memimpin yang pasti dihadapi oleh seorang pimpinan melalui beberapa indikator kegiatan kepemimpinan sebagaimana berikut ini: 1) Pengambilan keputusan, 2) Pendelegasian tugas, 3) Menetapkan tujuan dan sasaran (target), 4) Membangun komunikasi, 5) Pengawasan dan Supervisi, 6) Pemberian motivasi. Indikator kegiatan kepemimpinan tersebut akan dipaparkan

dan dibahas pada tiga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an yang berada di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur yaitu: 1) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan, 2) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan, dan 3) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

1. Pengambilan Keputusan

a. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dipimpin oleh seorang pimpinan (*mudîr*) yang bernama Ustadz Muhammad Kaspan, S.Sos.I. Ustadz Kaspan mendapat amanah menjadi Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* sejak tahun 2005 hingga sampai saat ini kurang lebih berjalan 12 (dua belas) tahun.

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi suatu masalah. Setiap pemimpin di mana saja termasuk seorang *mudîr* pondok pesantren juga pasti akan menghadapi berbagai permasalahan yang mengharuskan pemecahan permasalahan berupa solusi. Pengambilan keputusan adalah suatu yang harus segera di ambil agar permasalahan yang terjadi tidak menghambat tujuan pendidikan yang telah di tetapkan.

Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menyadari bahwa permasalahan yang terjadi di sekolah sangatlah kompleks baik yang menyangkut santri tahfizh, guru/ustadz dan pengasuh. Terlebih lagi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan adalah pelopor dan rujukan

bagi pondok pesantren penghafal Al-Qur'an yang ada di Kota Balikpapan. Jika di bandingkan dengan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an yang ada di kota Balikpapan, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan memiliki jumlah santri tahfizh yang terbilang cukup banyak. Oleh karena itu pengambilan keputusan harus benar-benar dilakukan dengan tepat dan cermat serta melibatkan semua komponen pondok pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan dalam hal pengambilan keputusan beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Hampir semua keputusan atau kebijakan yang ada di *Ahlus Shuffah* terutamanya melalui forum musyawarah, kendati pun juga ada beberapa hal yang kami putuskan terlebih dahulu tanpa musyawarah, akan tetapi nantinya juga akan disampaikan pada saat musyawarah. Yang sifatnya harus cepat di eksekusi untuk segera di putuskan. Saya kira itu wewenang atau otoritas dari seorang pemimpin. Yang terpenting ide itu atau komando itu tidak bertentangan. Akan tetapi secara garis besarnya tidak ada sebuah keputusan/kebijakan tanpa ada musyawarah. Apalagi yang nama kebijakan teknis, kebijakan lapangan, kebijakan pendidikannya, semua itu dengan hasil musyawarah. Seperti itu yang kami lakukan hari ini. Kami juga belajar untuk memimpin ya mungkin belum ideal betul dan yang pasti itu yang bisa saya jalankan sampai saat ini. Berusaha untuk membagi tugas kepada guru-guru, apalagi sekarang sudah terbagi dua unit antara ulya dan wustho, sehingga koordinasi itu betul-betul In Syaa Allah berjalan. Hanya itu yang mampu saya lakukan untuk ini. Saya kira juga seperti itu apapun bentuk organisai atau kegiatan kelompok tanpa adanya musyawarah, sehebat apapun tidak akan mungkin bisa berjalan tanpa adanya koordinasi dan bagian yang lain. Jadi, civitas pondok pesantren yang ada ini saling melengkapi.” (W.MK/1/04 Januari 2017)

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas, dalam proses pengambilan keputusan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan melibatkan jajaran di bawahnya yang sudah diberikan tugas pada bidang-bidang tertentu dalam proses musyawarahnya. Namun ada kalanya *mudîr* memutuskan

sesuatu terlebih dahulu tanpa musyawarah (sepihak) kemudian selanjutnya disosialisasikan dalam musyawarahkan pengurus pondok pesantren. Keputusan-keputusan yang dirumuskan oleh pimpinan pondok dan jajarannya tentu ada yang bersifat jangka panjang maupun keputusan jangka pendek.

Berdasarkan paparan di atas, musyawarah merupakan hal utama yang di gunakan Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan dalam pengambilan keputusan, hal demikian juga di sampaikan oleh salah seorang kepala bidang pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Secara formal nya tetap ada musyawarah. Walaupun terkadang ada yang sudah di putuskan, dan menurut beliau ada yg lebih penting lagi, ya ada keputusan baru lagi. Secara formalnya tetap bermusyawarah, walaupun pada akhirnya tetap beliau yang punya otoritas penuh dalam mengambil sebuah keputusannya. Selalu ada musyawarah setiap dua pekan pada malam rabu. Akan tetapi beliau kurang demokratis dan agak otoriter. Terkadang apabila sudah di ambil keputusan kadang di tengah jalan ada sesuatu yang baru bisa muncul keputusan baru lagi. Di putuskan dulu baru nanti di sampaikan di musyawarah. Tapi secara keseluruhan beliau bagus, orangnya pekerja keras.” (W.Dn/1/04 Januari 2017)

Hal senada juga di ungkapkan oleh waka kurikulum seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Di dalam menetapkan sebuah keputusan, kami mengadakan musyawarah bersama pimpinan pondok pesantren. Pimpinan selalu ikut dalam hal memutuskan sesuatu di setiap rapat yang kita adakan. Tanpa kehadiran beliau di musyawarah, kami agak kesulitan untuk memutuskan sesuatu. Terutama dalam hal kepengasuhan dan kinerja para guru.” (W.AA/1/05 Januari 2017)

Berbeda hal yang di ungkapkan oleh kepala bidang hafalan seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Menurut saya, kita selalu bermusyawarah tapi dalam pengambilan keputusan pendapat *mudîr* yang lebih dominan, selain itu terkadang

musyawarah hanya sebagai tempat pemberitahuan mengenai keputusan yang telah diputuskan oleh pimpinan terlebih dahulu. beliau terkadang mengambil keputusan secara kurang maksimal yang dapat di terima oleh guru-guru dan pengasuh, terkadang mengambil keputusan secara emosi. Sebenarnya sebagai seorang pemimpin itu kurang bagus, apabila kita sedang emosi jangan memberikan keputusan apa-apa, karena setan bisa masuk di situ. Sering memberikan keputusan yang kurang jelas kepada bawahan.” (W.Mr/1/04 Januari 2017).

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh kepala bidang pendidikan seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kita di pondok ini sering bermusyawarah sepekan sekali, terkadang dua pekan sekali. Di musyawarah itu kita sama membuat program, namun di tengah jalan terkadang program yang sama di sepakati bisa berubah. Selama ini kalo tidak dalam musyawarah sering di putuskan sendiri. Kadang kami bingung. Terkadang santri lebih tahu terlebih dahulu dari pada kami.”(W.Im/1/05 Januari 2017)

Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menyadari pernah mengambil sebuah keputusan secara sepihak hal itu dilakukan karena sebuah permasalahan yang harus segera di eksekusi akan tetapi pada akhirnya beliau juga menyampaikannya pada saat musyawarah, dan beliau juga memiliki prinsip tersendiri di dalam pengambilan sebuah keputusan musyawarah, sebagaimana beliau menjelaskan sebagai berikut:

Akan tetapi ada sebuah ide-ide yang tidak masuk di program tadi, tiba-tiba muncul di tengah jalan. Dan itu yang sering terjadi dan juga menjadi polemik bagi teman-teman. Mengapa itu bisa terjadi padahal tidak ada di program perencanaan. Ini tidak bisa kita bahasakan tapi kita harus kerjakan (wahyu Sistem). Saya kira semua organisasi pernah mengalami seperti itu. Walaupun mungkin itu bertentangan dengan program yang sudah kita susun. Saya kira semua kepemimpinan apapun pernah melakukan hal yang sama. Apabila dalam sebuah musyawarah ada satu kebijakan yang harus disampaikan dan di laksanakan, mungkin akan ada beberapa orang yang tidak setuju dengan itu, tetapi kita mengambil sebuah rujukan bahwa apabila sudah lebih dari separuh yang setuju itu sudah dapat mengalahkan yang minimal tidak setuju. Itu juga yang saya lakukan

hari ini, artinya kalo sudah di buat dalam musyawarah termasuk juga teman-teman yang menyampaikan, tetapi tergantung dari pimpinan. Keputusan yang sudah kita musyawarahkan tetapi perjalanannya seperti itu, kata guru-guru apapun pendapat kita ustadz juga yang menentukan. Saya juga selalu beristighfar, jangan-jangan saya keluarkan sebuah keputusan ini kemudian tidak sesuai. (W.MK/2/04 Januari 2017)

Kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusannya, akan tetapi pendapat-pendapat *mudîr* yang di sampaikan cenderung dominan untuk di jadikan sebagai keputusan musyawarah.

Jadi dalam hal ini rapat atau musyawarah yang di lakukan hanya sebagai sarana untuk melegalkan pendapat *mudîr* untuk menjadi sebuah keputusan bersama terutama dalam hal pengambilan keputusan yang skala besar. Dari kutipan wawancara di atas juga dapat di pahami bahwa kepemimpinan pimpinan pondok pesantren dalam hal pengambilan keputusan cenderung memakai gaya kepemimpinan pseudo demokratis (semi demokratis), karena pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan masih melalui sebuah musyawarah.

b. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC)

Balikpapan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan dipimpin oleh seorang pimpinan (*mudîr*) yang bernama Ustadz Kholis Mukhlis, Lc. Ustadz Mukhlis mendapat amanah menjadi *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) sejak tahun 2013 hingga saat ini kurang lebih berjalan 4 (empat) tahun.

Setiap pemimpin pasti bertanggung jawab terhadap masa depan organisasinya. Untuk itu tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik. Setiap pemimpin terutama pimpinan pondok pesantren pasti akan menghadapi suatu permasalahan yang mengharuskan mengambil sebuah keputusan.

Mudîr Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan menyadari bahwa banyak permasalahan yang terjadi di pondok pesantren baik itu yang menyangkut guru, pengasuh, santri, maupun sarana dan prasarana. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC adalah pondok pesantren menghafal Al-Qur'an yang terletak di pusat kota, tentunya selalu menjadi sorotan warga sekitar terutama warga kota Balikpapan. Oleh karena itu, pada sebuah kepemimpinan di dalam hal pengambilan keputusan harus benar-benar dilakukan dengan tepat dan cermat dengan melibatkan semua pihak terkait yang ada di pondok pesantren. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan dalam hal pengambilan keputusan beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Saya selalu berusaha untuk lebih banyak bermusyawarah dengan pengelola dan pengurus pondok pesantren kita membuat kesepakatan dan itulah yang kita jalankan. Karena kita di sini ada dewan penasehat dan pembina, untuk hal-hal kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan santri itu sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya selaku *mudîr*, tapi apabila hal-hal yang sampai pada tingkat harus mengeluarkan santri dengan pelanggaran yang mengharuskan santri tersebut keluar, maka saya harus berkonsultasi dengan pembina pondok pesantren yang ada di tahfiz IDC ini. Sebagai contoh kita pernah mengeluarkan santri, ya berkaitan dengan kepemimpinan juga waktu itu saya sudah meminta kepada semua santri agar tidak boleh mengikuti kegiatan di luar area ma’had ini, tapi mereka tetap bersikeras untuk pergi, padahal kita sudah larang. Dan disitulah saya berkonsultasi dengan pembina istiqomah untuk mengeluarkan santri tersebut. Apabila pelanggaran yang lain yang masih batas kewajaran saja, cukup saya, staf struktural, guru dan pengasuh disini yang memutuskan. Dan kegiatan atau program-program yang sudah di musyawarahkan cukup kami dan guru-guru yang memutuskannya.” (W.KM/1/ 09 Januari 2017).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas menggambarkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan pihak-pihak lain seperti pembina pondok pesantren, kepala bidang, guru dan juga pengasuh. *Mudîr* pondok menyadari bahwa pengambilan keputusan akan berdampak pada kredibilitas pondok pesantren. *Mudîr* juga berharap dengan melibatkan banyak pihak saat pengambilan keputusan dapat menghasilkan keputusan yang terbaik.

Berdasarkan paparan di atas, musyawarah merupakan hal pokok yang menjadi landasan yang di gunakan *mudîr* pondok pesantren dalam mengambil sebuah keputusan. Hal ini di dukung oleh pernyataan Sekretaris *Mudîr* dan Kepala Asrama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Kalau sudah hal-hal yang agak rumit dan penting maka *mudîr* langsung berkonsultasi dengan pembina. Tapi kalau berkaitan dengan kepolaan, perubahan, perkembangan, termasuk sistem aturan di asrama itu *mudîr*

mengajak musyawarah Staf struktural, guru dan pengasuh di pengelolaan ma'had yang pasti dalam mengambil sebuah keputusan beliau selalu bermusyawarah.”(W.MSB/1/ 09 Januari 2017).

Hal senada juga diungkapkan oleh kepala bidang syu'un thalabah (admin) dan bendahara Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Kalau saya melihat selama ini beliau selalu bermusyawarah, baik itu di dalam grup Whats App diberikan ke forum untuk didiskusikan terlebih dahulu untuk bagaimana langkah keputusan yang kita ambil, begitu juga realita di lapangan beliau selalu bermusyawarah dari kegiatan-kegiatan santri yang bermasalah atau ada hal lain yang berkaitan dengan mekanisme yang ada di tahfizh ini. Memberikan solusi dengan meminta tanggapan dari guru-guru dan pengasuh di sini. Apabila untuk permasalahan intern pengelolaan hampir semua terlibat, dan apabila ada permasalahan yang besar kadang-kadang juga menghadirkan pembina ponpes IDC.” (W.Rh/1/ 09 Januari 2017)

Demikian juga penuturan koordinator kepengasuhan dan kedisiplinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan yang di sampaikan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Hampir tidak pernah apabila memutuskan sendiri. Karena selalu di barengi dengan sebuah musyawarah. Tapi apabila hal-hal yang sifatnya memang perlu untuk di putuskan sendiri, karena pemimpin bisa sewaktu-waktu untuk memutuskan sendiri karena melihat lebih besar suatu mudhorotnya daripada mashlahatnya. Dan itu masih dalam konteks dan situasi yang wajar. Tapi apabila di dalam masalah yang besar dan intern di dalam struktural pengelolaan tahfizh beliau selalu bermusyawarah.” (W.Md/1/ 09 Januari 2017)

Kemudian hal yang sama juga di ungkapkan oleh guru tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Yang saya perhatikan selama ini dalam mengambil sebuah keputusan *mudir* selalu bermusyawarah, bahkan kami sebagai guru pengajarpun sering dilibatkan dalam rapat musyawarah baik yang terkait pengelolaan maupun pembelajaran di Tahdidz IDC.” (W.AB/1/ 10 Januari 2017)

Dari beberapa kutipan wawancara di atas, menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan selalu dengan mengutamakan musyawarah. Sebagaimana beliau menguatkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Insyaa Allah segala sesuatunya kita usahakan dengan bermusyawarah. Kalo sudah di musyawarahkan menjadi tanggung jawab bersama. Karena kelak nanti akan di pertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT.”
(W.KM/2/ 09 Januari 2017)

Dengan selalu berusaha bermusyawarah dalam setiap pengambilan keputusannya memberikan peluang bagi seluruh staf struktural, guru dan pengasuh dalam berpartisipasi untuk berperan aktif dan bertanggungjawab terhadap pondok pesantren. Bahkan dalam menangani permasalahan yang besar dan berat untuk pengambilan keputusannya, terlebih dahulu *mudîr* berkonsultasi dan meminta nasehat kepada pembina pondok pesantren. Hal ini beliau lakukan sebagai bentuk penghormatan dan menghargai orang tua atau sesepuh yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan.

c. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dipimpin oleh seorang pimpinan (*mudîr*) yang bernama Ustadz Imamuddin. Beliau mendapat amanah menjadi Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sejak tahun 2013 hingga sampai saat ini kurang lebih berjalan 4 (empat) tahun.

Pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi seorang pimpinan karena proses

pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi dan perubahan organisasi. Mengambil keputusan ialah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. Alternatif-alternatif tersebut dapat berupa suatu kondisi fisik, usaha yang kreatif, atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindakan.

Dalam proses memimpin, pemimpin dituntut untuk merumuskan keputusan-keputusan yang strategis dalam menghadapi persoalan-persoalan dalam organisasi yang dipimpinnya. Keputusan-keputusan tersebut bisa berupa solusi-solusi atas permasalahan yang berkembang dalam tubuh organisasi. Keputusan-keputusan yang dirumuskan oleh *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan tentunya ada yang bersifat jangka panjang maupun keputusan jangka pendek.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dalam hal pengambilan keputusan beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Apabila mengambil suatu keputusan dalam suatu hal, baik sifatnya program kerja atau sebuah pelanggaran biasanya saya rancang dulu. Pengambilan keputusan untuk sebuah pelanggaran kasusnya apa dulu. Contoh misalnya sebuah pencurian, biasanya saya panggil semua ustadz nya, biasanya ada laporan atau pengaduan. Jadi saya musyawarahkan kepada guru-guru dan pengasuh terlebih dahulu. Saya suruh cek santri yg bersangkutan, saya suruh pantau sesuatu yang sering hilang ini. Untuk hal-hal yang baik ya saya mengambil keputusannya sama, ada program, kegiatannya apa. Saya bicarakan ke pembina pondok (orang-orang tua kita disini), kita ada program ini dan ini. Setelah minta kesepakatan dan masukan dari para pembina, kemudian kita musyawarahkan dan putuskan bersama guru-guru dan pengasuh. Terutama hal program kerja.” (W.In/1/13 Januari 2017)

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas, dalam proses pengambilan keputusan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan melibatkan jajaran di bawahnya yang sudah diberikan tugas pada bidang-bidang tertentu dalam proses musyawarahnya. Sebelum bermusyawarah *mudîr* merancang terlebih dahulu program atau hal-hal yang ingin diputuskan. Jika dirasa perlu, terkadang pengambilan keputusan juga meminta kesepakatan dan masukan dari pembina pondok pesantren menyangkut permasalahan yang besar. Selanjutnya dimusyawarahkan dan diputuskan bersama guru-guru, staf dan pengasuh.

Berdasarkan paparan di atas, musyawarah merupakan hal utama yang di gunakan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dalam pengambilan keputusan. Hal demikian juga di sampaikan oleh salah seorang kepala administrasi dan bendahara di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Alhamdulillah beliau adalah sosok pemimpin yang tenang, tidak tergesa-gesa dan bermusyawarah dalam mengambil sebuah keputusan. Yang pasti lebih sabar, kalau dinilai lebih banyak kelebihanannya daripada kekurangannya.” (W.Ji/1/14 Januari 2017)

Hal yang sama dituturkan oleh salah seorang guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Alhamdulillah semua bentuk program, kurikulum dan peraturan *mudîr* musyawarahkan terlebih dahulu, baru dijalankan. Apabila tidak di musyawarahkan nanti kita jalan sendiri-sendiri. Satu yang tahu, satunya tidak tahu. Artinya ada teman yang tidak mengetahui apabila tidak

dimusyawarahkan. Intinya mengambil keputusan semua tadi dengan musyawarah.” (W.Nh/1/13 Januari 2017)

Hal senada disampaikan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kalau untuk pengembangan pesantren sejauh ini kami pasti dilibatkan, karena yang mengurus santri tahfizh kan kita semua, kemudian untuk menentukan sebuah kebijakan biasanya kita *sharing* dan musyawarah dulu baru di tentukan, seringnya seperti itu.”(W.SA/1/13 Januari 2017)

Hal serupa juga di sampaikan oleh kepala asrama di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Biasanya kalo ada problem tentang santri, ustadz-ustadz yang terkait di kumpulkan semua untuk kita bicarakan bagaimana baiknya. Yang bersangkutan dan yang bermasalah sampai benar-benar terbukti. Apabila sudah terbukti baru kita selesaikan bagaimana baiknya sesuai yang sudah kita rapatkan dan putuskan. Biasanya untuk sanksi pelanggarannya *mudîr* yang menentukan” (W.FF/1/13 Januari 2017)

Berbeda hal yang di tuturkan oleh staf bidang pendidikan tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Sering memang ada yang di musyawarahkan dan ada juga yang sepihak, Kadang ustadz imam mengambil keputusan sepihak, karena sifatnya harus segera dieksekusi. Tapi biasanya mayoritas di musyawarahkan. Ada keputusan yang di anggap ustadz imam untuk tidak perlu di musyawarahkan, biasanya musyawarah itu tidak harus formal, bahkan terkadang dalam keadaan ngobrol santai di kantor.” (W.MMH/1/13 Januari 2017)

Dalam kepemimpinan *mudîr* di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* ada hal-hal yang menjadi otoritas dan wewenang *mudîr* dalam mengambil sebuah keputusan, terutama dalam hal menentukan hukuman

untuk santri yang melanggar. Sebagaimana beliau sampaikan pada kutipan wawancara berikut ini:

“Kalau untuk otoritas hukuman ya tetap ke saya, nanti kebijakan hukuman saya yang memberi, pengasuh atau guru hanya melaporkan saja. Saya juga memberikan pilihan, tapi teman-teman guru yang menginginkan seperti itu. Untuk eksekusi hukuman langsung dari *mudîr*. Kecuali di kelas itu inisiatif hukuman dari gurunya masing, misalnya ada target mata pelajaran yg tak terpenuhi ya hukumannya dari guru masing-masing. Gaya otoriter saya terapkan apabila ada kasus pelanggaran yang dilakukan oleh santri. Selain dari pada itu keputusan dan kebijakan selalu melalui musyawarah.” (W.In/2/13 Januari 2017)

Hal ini di benarkan oleh staf kepengasuhan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Untuk pelanggaran santri sampai pada tingkat mengeluarkan atau tidak itu wewenang penuh *mudîr*, tapi terkadang *mudîr* meminta pendapat dari guru-guru juga. Seharusnya kalau di pondok yang sudah maju, wewenang untuk mengeluarkan santri itu ya bidangnya kesantrian. Tapi kalo di sini bidang kesantrian hanya di beri wewenang untuk mengizinkan saja dan mengawasi keseharian santri. Kalau sampai mengeluarkan itu wewenangnya ustadz imam.” (W.MN/1/14 Januari 2017).

Melihat kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang di lakukan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan selalu dengan mengutamakan musyawarah. Bahkan dalam menangani permasalahan yang besar untuk pengambilan keputusannya, *mudîr* meminta kesepakatan dan masukan dari pembina pondok pesantren. Hal ini beliau lakukan sebagai bentuk penghormatan dan menghargai orang tua atau sesepuh yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Dalam pengambilan keputusan, *mudîr* juga mempunyai otoritas dan wewenang untuk menentukan sebuah keputusan, yaitu dalam menentukan sanksi bagi santri yang melakukan pelanggaran di pondok pesantren. Dalam hal ini semua guru-guru dan pengasuh sepakat untuk memberikan wewenang penuh kepada *mudîr* selaku pimpinan pondok pesantren. Selain hal itu, semua keputusan dan kebijakan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* selalu dilakukan secara musyawarah.

Berdasarkan temuan data di lapangan, dari ketiga pondok pesantren Tahfizhul Qur'an di atas dapat di analisis sebagaimana berikut ini;

Dalam situasi atau manajemen tertentu, suatu keputusan harus mendahului suatu atau semua pekerjaan. Dengan kata lain, rangkaian pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang pertama dan paling awal dari sebuah pelaksanaan pekerjaan suatu organisasi, kelompok, unit atau individu. Dalam hal ini keputusanlah yang akan menentukan corak masa depan suatu organisasi.⁵⁶

Berdasarkan data penelitian di lapangan, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* sama-sama selalu menggunakan cara musyawarah dan melibatkan pihak-pihak terkait dalam pengambilan keputusannya.

Mudîr Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan pihak-pihak lain seperti pembina pondok pesantren, kepala bidang, guru dan juga pengasuh. *Mudîr* pondok pesantren menyadari bahwa pengambilan keputusan akan berdampak pada

⁵⁶ Susmaini & Muhammad Rifa'i, *Teori Manajemen Menuju Efektivitas Pengelolaan Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media, 2007), h. 146

kredibilitas pondok pesantren. *Mudîr* juga berharap dengan melibatkan banyak pihak saat pengambilan keputusan dapat menghasilkan keputusan yang terbaik.

Hal yang tidak jauh berbeda dilakukan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, dalam mengambil keputusan melalui proses musyawarah melibatkan jajaran di bawahnya, yang sudah diberikan tugas pada bidang-bidang tertentu. Sebelum bermusyawarah *mudîr* merancang terlebih dahulu program atau hal-hal yang ingin diputuskan. Jika dirasa perlu, terkadang pengambilan keputusan juga meminta kesepakatan dan masukan dari pembina pondok pesantren menyangkut permasalahan yang besar. Selanjutnya dimusyawarahkan dan diputuskan bersama guru-guru, staf dan pengasuh.

Temuan penelitian di lapangan ini menunjukkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Yakni melibatkan berbagai pihak (*civitas*) di pondok pesantren dengan menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

Kepemimpinan partisipatif berkaitan dengan usaha pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan ini mencakup konsultasi, pengambilan keputusan, bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen demokratis. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan

mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.⁵⁷

Berdasarkan data di lapangan, terdapat banyak pihak di pondok pesantren yang berkontribusi bagi pengambilan keputusan, terutama kepala bidang, guru, staf dan pengasuh bahkan terkadang melibatkan pembina pondok pesantren, mereka inilah yang mewarnai keputusan yang diambil oleh *mudîr* pondok pesantren.

Sudarman menyatakan, bahwa bagi guru/staf, orang yang paling layak diajak bekerja sama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi adalah pimpinan organisasi. Sebaliknya, bagi pimpinan organisasi, orang yang layak diajak bekerja sama dalam pembuatan keputusan adalah staf/guru atau lebih luas lagi anggota komite (pembina).⁵⁸ Intinya, dalam proses pengambilan keputusan sebaiknya jangan dilakukan sendiri, tetapi harus melibatkan pihak terkait. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam penggalan (Q.S. Ali-Imron(3): ayat 159):

..... فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ

اللَّهُ تَحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Penggalan ayat tersebut menjelaskan dalam mengambil segala urusan (hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya) di anjurkan untuk bermusyawarah dan melibatkan pihak-pihak terkait, setelah mengambil keputusan agar bertawakal kepada Allah SWT.

⁵⁷ Danang Sunyoto & Burhanuddin, *Teori Perilaku...*, h. 93

⁵⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrat ke Lembaga Akademik*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2006), h. 231

Sebaiknya orang yang diajak musyawarah adalah orang yang berilmu dan juga dapat dipercaya. Oleh karenanya, tidak sepatutnya mengajak orang tidak mengerti permasalahan untuk musyawarah, karena tidak ada manfaatnya dan juga tidak mengajak orang yang berilmu tapi tidak dapat dipercaya, karena bisa saja dia malah menyesatkan.

Keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan ini di harapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga menghasilkan keputusan yang jernih, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan pada atasan maupun publik. Keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh pada pelaksanaan. Siagaan menjelaskan bahwa pelaksanaan suatu keputusan akan berjalan lancar apabila pelaksana sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.⁵⁹

Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan stimulus kepada anggota kelompok agar timbul pengarahan sendiri dan aktualisasi diri. Namun kepemimpinan demokratis terkadang lambat dalam mengambil satu keputusan, khususnya saat anggotanya tidak memahami persoalan yang dimusyawarahkan.⁶⁰

Berdasarkan data penelitian di lapangan, proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* dengan mengutamakan musyawarah dan mufakat. Musyawarah merupakan hal pokok yang menjadi landasan yang di gunakan *mudîr* pondok pesantren dalam mengambil sebuah keputusan.

⁵⁹ Sondang P. Siagaan, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 9

⁶⁰ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi: Teori...*, h. 72

Dengan selalu berusaha bermusyawarah dalam setiap pengambilan keputusannya memberikan peluang bagi seluruh staf struktural, guru dan pengasuh dalam berpartisipasi untuk berperan aktif dan bertanggungjawab terhadap pondok pesantren. Bahkan dalam menangani permasalahan yang besar dan berat untuk pengambilan keputusannya, terlebih dahulu *mudîr* berkonsultasi dan meminta nasehat kepada pembina pondok pesantren. Hal ini beliau lakukan sebagai bentuk penghormatan dan menghargai orang tua atau sesepuh yang ada di Pondok Pesantren.

Proses pengambilan yang demokratis dan kolaboratif ini mengungkap beberapa nilai yang mencakup penghargaan, keterbukaan, kebersamaan, kepercayaan dan transparansi. Sehubungan dengan musyawarah ini Allah SWT. Berfirman dalam (Q.S. As-Syura (42): ayat 38):

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Musyawarah merupakan salah satu ibadah terpenting. Oleh sebab itu, masyarakat yang mengingkari atau mengabaikan musyawarah dapat dianggap sebagai masyarakat yang cacat dalam komitmen terhadap salah satu bentuk ibadah. Dari ayat tersebut di atas dapat diketahui, bahwa sebelum masa hijrah, kaum muslimin sudah mengenal musyawarah.

Berdasarkan pembahasan di atas bahwa pengambilan keputusan yang baik adalah harus dikomunikasikan kepada seluruh komponen yang akan menjadi pelaksana keputusan tersebut dan yang lebih penting lagi adalah bahwa pengambilan keputusan harus melibatkan partisipasi penuh seluruh komponen.

Keputusan yang demikian akan memberi tanggung jawab dalam pelaksanaannya dan bawahan merasa dihargai karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Bagaimanapun keterlibatan pengurus pondok pesantren dalam pengambilan keputusan adalah hal yang mutlak, kecuali kebijakan-kebijakan tertentu yang tidak memerlukan keterlibatan orang banyak. Karena dengan melibatkan semua pengurus pondok pesantren dalam pengambilan keputusan akan menambah legitimasi sebuah keputusan dan sebaliknya apabila seseorang tidak merasa terlibat dalam pengambilan keputusan, maka tidak akan ada tanggungjawab dan akan bersikap masa bodoh terhadap pelaksanaan keputusan tersebut. Di khawatirkan dengan ketidak tahuan keputusan itu akan berjalan sendiri-sendiri tanpa arah dan tujuan.

Suatu kepemimpinan tanpa melahirkan keputusan, ibarat raga tanpa ruh. Tidak ada artinya sama sekali. Siagaan melanjutkan dalam penegasan, "inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan.⁶¹ Pimpinan harus berani mengambil sebuah keputusan meskipun di kemudian hari dianggap salah. Menurut Khaerul Umam, Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, semakin besar kualitas keputusan yang diambilnya meskipun bobot keputusan tersebut sering bersifat umum.⁶²

Sedangkan Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* juga melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusannya, akan tetapi *mudîr* sering mengambil keputusan sepihak (tanpa melibatkan bawahan) terlebih dahulu, setelah itu di sampaikan dalam musyawarah bersama bawahan sebagai bentuk

⁶¹ Sondang P. Siagaan, *Fungsi-fungsi...*, h. 8

⁶² Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 141

sosialisasi pengesahan keputusannya. Dalam sebuah musyawarah pendapat-pendapat *mudîr* yang di sampaikan cenderung dominan untuk di jadikan sebagai keputusan musyawarah. Jadi dalam hal ini rapat atau musyawarah yang di lakukan hanya sebagai sarana untuk melegalkan pendapat *mudîr* untuk menjadi sebuah keputusan bersama terutama dalam pengambilan keputusan yang berskala besar, dan *mudîr* mempunyai otoritas penuh dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Pimpinan (*mudîr*) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dalam pengambilan keputusan cenderung memakai gaya kepemimpinan pseudo demokratis.

Gaya kepemimpinan pseudo demokratis ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya.

Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bergaya pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar samar.⁶³

Kepemimpinan Otoriter yakni jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pemimpin itu menganut system sentralisasi wewenang. Orientasinya difokuskan hanya untuk peningkatan

⁶³ Sobry Sutikno, *Pemimpin Dan Gaya...*, h. 37

produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Selain kepemimpinan ini orientasinya juga hanya diarahkan kepada tugas dan tercapainya tujuan organisasi atau lembaga.⁶⁴

Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Balikpapan menyadari terkadang mengambil sebuah keputusan secara sepihak (tanpa melibatkan bawahan). Hal itu dilakukan karena sebuah permasalahan yang harus segera di eksekusi, walaupun pada akhirnya keputusan tersebut akan disampaikan pimpinan pada saat musyawarah. Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* juga memiliki prinsip tersendiri di dalam pengambilan sebuah keputusan musyawarah bersama bawahannya.

2. Pendelegasian Tugas

a. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Balikpapan

Tugas dan tanggung jawab *mudir* pondok pesantren meliputi seluruh komponen yang ada di pondok pesantren baik yang berhubungan dengan kepala bagian, guru, pengasuh, santri, warga/masyarakat, sarana prasarana dan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* Balikpapan. Agar sekiranya seluruh tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik, *mudir* selaku pimpinan pondok pesantren sangat perlu memberdayakan potensi bawahannya (kepala bagian, guru dan pengasuh) untuk membantu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Seperti tugas dan tanggung jawab yang di emban oleh Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*, secara pribadi beliau tidak mungkin

⁶⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h. 172

sanggup menyelesaikan tugas-tugasnya sendirian. Oleh karena itu, pendelegasian sebagian tugas dan wewenang suatu hal yang mutlak dilaksanakan untuk meringankan beban kerja *mudîr* dan memudahkan pencapaian program-program Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*.

Dalam mendelegasikan tugas kepada bawahannya, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* mempertimbangkan orang-orang yang di harapkan mampu membantu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagaimana beliau menjelaskan berikut ini:

“Berjalan dua tahun terakhir ini saya mencoba mendelegasikan tugas ke beberapa staf di bawah saya, terutama kepada kepala bidang yang sudah saya percaya. Alhamdulillah kita sudah mempunyai kampus sendiri. Untuk penataan kampus saya masih harus mengambil inisiatif sendiri. Akan tetapi untuk urusan kependidikan saya sudah serahkan kepada dua kepala bidang pendidikan tingkat *Wustho* dan *Ulya*. Alhamdulillah sudah berjalan sekarang bahkan saling bersaing. Jadi saling bersaing, bukan berarti saling menjatuhkan. Akan tetapi bersaing secara sehat dan positif. Karena saya selalu berusaha mengangkat keunggulan masing2. Untuk administrasi saya juga memberikan amanah dan tanggung jawab kepada bidang tata usaha, untuk pendidikan di tahfizh putri saya memberikan amanah dan tanggung jawab sepenuhnya kepada kepala bidang pendidikan tahfizh putri dan untuk kegiatan pembinaan santri di asrama dan di lapangan saya mendelegasikan bidang kepengasuhan/kepala asrama dan OSMA (Organisasi Santri Ma'had *Ahlu Shuffah*). OSMA ini kita *manage* sampai ke bawah. Apabila saya mengandalkan saya sebagai pimpinan dan kepala bagian pendidikan sebagai atasan ke dua itu belum mampu. Sehingga memang harus di bantu oleh kepengasuhan dan OSMA.” (W.MK/3/04 Januari 2017)

Hal ini dibenarkan oleh kepala bidang pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Beliau adalah sosok pimpinan yang memberi kepercayaan penuh kepada bawahannya di dalam pemberian tanggung jawab dan tugas penting. Beliau juga menyadari keterbatasannya sehingga untuk memudahkan pencapaian tujuan pondok pesantren penghafal perlu adanya pembagian tugas. Terkhusus dalam bidang pendidikan, saya bertanggung jawab penuh apabila urusannya ke bidang pendidikan *wustho*. Dalam skala besar tugas

pimpinan pondok pesantren sangatlah banyak, bukan hanya pendidikan saja, akan tetapi pengkaderan juga, pendanaan operasional, makannya santri, gajinya guru-guru dan masih banyak. mungkin belum ada saya waktu dulu, ya beliau yang *handle* semua termasuk bidang pendidikan. akan tetapi sekarang setelah di bagi tugas dan tanggung jawab ini. Beban kerja dan tugas beliau agak sedikit berkurang.” (W.Dn/2/04 Januari 2017)

Demikian juga yang di sampaikan oleh kepala bagian Tata Usaha sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Dalam hal ini kami diamanahkan membantu pimpinan dalam bidang administrasi, terkhusus dalam pendataan santri putra dan putri di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah*. Biasanya disebut dengan data emis yang selalu di minta oleh pihak Kemenag Balikpapan. Karena Alhamdulillah pondok pesantren kita ini sudah terdaftar di Kemenag Balikpapan. Selain itu saya juga di amanahkan mendata seluruh sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren, terutama segera melaporkan sarana dan prasarana yang rusak kepada pimpinan pondok pesantren untuk segera di perbaiki.” (W.Hi/1/06 Januari 2017)

Hal yang sama juga di sampaikan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh putri *Shuffah* sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Dalam pendelegasian tugas di tahfizh putri saya di beri amanah dan tanggungjawab penuh oleh pimpinan pondok pesantren untuk menjadi kepala bidang pendidikan tahfizh putri, tugas kami disini yaitu mengelola pendidikan tahfizh khusus santri putri mulai dari hafalannya, pembinaan santri baik di kelas, dilapangan maupun diasramanya. Menurut saya pendelegasian tugas ini sangat penting dan membantu tugas-tugas pimpinan pondok. Karena yang pertama posisi area antara santri putra dan putri terpisah. Sangat tidak memungkinkan apabila pimpinan harus setiap hari turun ke area tahfizh putri untuk mengerjakan tugas-tugas nya sebagai pimpinan pondok.”(W.Kh/1/07 Januari 2017)

Hal senada juga dituturkan oleh kepala Asrama Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah* sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Menurut kami, pendelegasian tugas yang beliau lakukan kepada bawahannya itu sangatlah penting. Seperti kami di amanahkan pada bidang kepengasuhan atau kepala asrama, secara tidak langsung beliau merasa sangat terbantuan atas amanah yang di berikan kepada saya.

Mengapa hal ini dilakukan? Karena beliau merasa tidak mungkin mampu mengurus atau mengatur santri tahfizh sendiri, membuat jadwal dan mengawal kegiatan rutin santri, mengawasi santri selama di asrama, mengawasi pelaksanaan tata tertib terkhusus di asrama. Oleh karena itu beliau merasa perlu seseorang yang bisa di amanahi untuk membantu mengatur santri dalam hal pelaksanaan kegiatan santri terkhusus di asrama. Agar semua dapat berjalan dengan lancar.” (W.IAH/1/06 Januari 2017)

Pimpinan pondok pesantren sudah merasa sangat maksimal dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*. Tentunya dengan melihat bakat dan potensi yang di miliki para bawahannya. Pimpinan pondok pesantren dengan segala kemampuannya mengelola dan memberdayakan bawahan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Berbicara tentang kelengkapan dan kesempurnaan masih jauh dari kata ideal. Beliau teringat perkataan Almarhum Ustadz Abdullah Said (Pendiri dan Perintis Awal Pondok Pesantren Hidayatullah) di dalam memberdayakan SDM yang ada, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kata Almarhum Ustadz Abdullah Said, kalau kita mau mencari kelengkapan dan kesempurnaan kapan kita mau berbuat. Kalau mau mencari manusia yang sempurna, siapa manusia yang sempurna, sehingga kasih saja amanah. Jangan meminta amanah dan jangan menolak amanah. Yang terpenting kerjakan saja, nanti apabila ketemu kendala di jalan, kita selesaikan secara bersama-sama. Kata-kata ini yang membuat saya terus termotivasi di dalam memaksimalkan SDM yang ada disini.” (W.MK/4/04 Januari 2017)

Adapun tugas-tugas dan tanggung jawab Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan yang didelegasikan kepada kepala-kepala bidang di berikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang. Di antara tugas-tugas yang di delegasikan adalah bidang pendidikan dan

hafalan putra dan putri, kurikulum, kesiswaan, kepala asrama, tata usaha dan bendahara.

b. Pondok Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC) Balikpapan

Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, serta pertanggungjawaban, yang ditetapkan dalam suatu tugas formil dalam organisasi. Dengan melimpahkan tugas dan wewenangnya kepada para bawahannya berarti pimpinan juga telah memberikan tugas dan tanggung jawab tersebut untuk dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan.

Sebagai pimpinan, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan menyadari keterbatasan dalam menyelesaikan tugas-tugas di pondok pesantren. Oleh karena itu pelimpahan tugas dan wewenang kepada staf struktural dan pengasuh selain dapat membantu meringankan tugas dan tanggungjawab *mudîr* juga dapat memudahkan pencapaian tujuan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC. Sebagaimana beliau menjelaskan dalam kutipan wawancara sebagai berikut ini:

“Saya menyadari bahwa tugas seorang *mudîr* pondok pesantren ini sangatlah banyak dan tidak bisa saya kerjakan semuanya sendiri. Meskipun saya sebagai penanggung jawab dan yang paling bertanggung jawab akan rencana dan setiap berjalannya program dan kegiatan di tahfizh ini. Oleh karena itu saya mencoba mendelegasikan atau mengamanahkan sebagian tugas saya kepada teman-teman dan pengasuh terutama yang distruktural, dengan ini saya sangat terbantuan. Sekaligus kita memanfaatkan SDM yang ada untuk mengelola tahfizh ini. Kalau harus mencari tenaga yang sesuai dengan ahlinya sepertinya belum. Contohnya tenaga admin, itu karena di paksakan saja, tapi Alhamdulillah lama-lama di paksakan jadi bisa dan sekarang jadi ahli. Akan tetapi kita juga mengawasi kinerja dari bawahan. Apabila saya lihat ada suatu

permasalahan, biasanya saya langsung turun untuk mengatasinya. Karena kurangnya SDM, jadi para staf struktural dan pengasuh harus dipaksakan untuk menguasai bidang yang telah diamanahkan kepada masing-masing. Alhamdulillah dari dipaksakannya tersebut sekarang menjadi ahli. Alhamdulillah kami selalu jaga guru pengajarnya, terutama yang sudah bersanad.” (W.KM/3/ 09 Januari 2017).

Dari Kutipan wawancara di atas jelas tergambar bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan menganggap bahwa pendelegasian tugas dan wewenang kepada para bawahan sangat penting. Karena sangat membantu tugas-tugas *mudîr*. Walaupun di awal pemberian tugas kepada staf struktural terkesan sedikit dipaksakan karena mengingat kurangnya SDM, akan tetapi lama kelamaan mereka menjadi ahli di bidang yang telah di amanahkan oleh *mudîr*.

Hal senada juga dituturkan oleh kepala *syu’un thalabah* (admin) dan bendahara sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Pendelegasian tugas yang di amanahkan kepada kami sangat membantu *mudîr* dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kami di amanahkan untuk menata administrasi, keuangan, sarana dan prasarana yang ada di pondok tahfizh ini. *Mudîr* mempercayakan amanah tersebut kepada kami, walaupun pada awal mengemban amanah ini terasa berat, karena kami kurang menguasainya. Tapi Alhamdulillah sekarang sudah terbiasa oleh amanah-amanah tersebut.” (W.Rh/2/ 09 Januari 2017)

Demikian juga perihal pendelegasian tugas dari *mudîr* yang di berikan kepada Sekretaris dan kepala Asrama, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Amanah kami di tahfizh ini sebagai sekretaris dan kepala asrama, sebagai sekretaris saya harus membuat laporan kegiatan, kehadiran, laporan mingguan, bulanan dan persemester secara lisan atau tertulis kepada *mudîr*. Terkadang mewakili atau mengambil alih tugas *mudîr* apabila *mudîr* berhalangan. bertanggung jawab terhadap kebersihan, keamanan dan kenyamanan asrama serta bertanggung jawab terhadap penegakan disiplin dan tata tertib. Sebenarnya kurang ideal, karena ada dua amanah besar yang dikerjakan satu orang. hal ini terjadi karena kurangnya SDM.

Karena kami taat sama *mudîr*, Alhamdulillah amanah tersebut bisa kami kerjakan.” (W.MSB/2/ 09 Januari 2017).

Sejalan dengan pernyataan di atas, seperti yang di sampaikan oleh koordinator kepengasuhan dan kedisiplinan sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Dalam hal pendelegasian tugas, jelas beliau merasa sangat terbantuan, terutama dalam hal pengawalan dan penanganan santri di asrama dan masjid. Alhamdulillah *mudîr* mempercayakan kami, untuk mengawal adik-adik santri penghafal dalam kegiatan rutinitasnya.” (W.Md/2/ 09 Januari 2017)

Kutipan-kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa bagi *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan, pendelegasian tugas adalah suatu keharusan bagi pimpinan. Selain untuk mengurangi beban kerja juga sebagai bentuk apresiasi terhadap kompetensi yang dimiliki oleh bawahan sehingga yang bersangkutan akan termotivas untuk melakukan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

Melihat realita di lapangan, kurangnya SDM terus menjadi bahan evaluasi *mudîr*, karena ada beberapa staf yang memegang dua amanah besar. Namun hal ini tidak menyurutkan semangat *mudîr* untuk terus berbuat di dalam mengembangkan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC.

Dalam pendelegasian tugas dan wewenang, *mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC menuangkan tugas-tugas tersebut dalam bentuk tugas pokok dan fungsi sehingga diharapkan kepada masing-masing mampu memahami dan dapat menjalankan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab dengan baik.

c. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Pendelegasian merupakan proses penugasan, wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan. Pendelegasian meningkatkan komitmen bawahan untuk bekerja. Dengan memberikan wewenang kepada bawahan diharapkan lebih antusias dalam bekerja. Pendelegasian meningkatkan hubungan pimpinan dan bawahan. Delegasi memperlihatkan keyakinan dan kepercayaan pimpinan atas kemampuan bawahannya. Hal ini dapat mengarahkan hubungan kerja menjadi lebih baik.

Sebagai pimpinan, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menyadari keterbatasan dalam menyelesaikan tugas-tugas di pondok pesantren. Oleh karena itu pelimpahan tugas dan wewenang kepada staf, guru-guru dan pengasuh. Selain dapat membantu meringankan tugas dan tanggungjawab *mudîr* juga dapat memudahkan pencapaian tujuan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*. Sebagaimana beliau menjelaskan dalam kutipan wawancara sebagai berikut ini:

“Dalam pendelegasian tugas kepada bawahan, saya melihat dari potensinya masing-masing, karena staf dan guru-guru disini saya yang merekrutnya. Jadi saya yang menilai kapasitasnya untuk menyesuaikan pada bidangnya masing-masing. Pendelegasian tugas itu memang sangat penting di sebuah organisasi mana saja menurut saya. Secara pribadi saya sangat terbantuan dengan pendelegasian tugas kepada bawahan. Saya memberikan kepercayaan penuh kepada staf dan guru-guru dalam menjalankan amanahnya masing-masing. Dan saya juga memberikan kebebasan berkeaktifitas dalam mengembangkan potensinya masing-masing, selama batas koridor kewajaran saja. Setiap tahun kami selalu mengusahakan untuk penambahan guru pengajar.” (W.In/3/13 Januari 2017)

Dari Kutipan wawancara di atas jelas tergambar bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menganggap bahwa pendelegasian tugas dan wewenang kepada para bawahan sangat penting. Karena sangat membantu tugas-tugas *mudîr* di pondok pesantren. *Mudîr* memberikan kebebasan berkeaktifitas dalam mengembangkan potensi bawahannya.

Hal demikian juga di sampaikan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Di berikan wewenang untuk berkeaktifitas dalam metode pembelajaran dan materi yang ingin di sampaikan di serahkan mutlak kepada pengajarnya. Pihak pesantren memberikan kebebasan menentukan materi pelajaran dan metode pembelajaran.” (W.SA/2/13 Januari 2017)

Hal senada juga di sampaikan oleh guru pengajar dan kepala kebersihan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Guru-guru disini di berikan wewenang untuk mengajar dan ditetapkan sebagai guru yang memegang mata pelajaran. *Mudîr* percaya kepada kami dalam kegiatan pembelajaran. Bukan berarti *mudîr* bersikap masa bodoh kepada bawahannya. Beliau juga sering memantau kami dari jarak jauh saja, memastikan ada guru pengajar bersama santri di saat jadwal pembelajaran.”(W.Yo/1/14 Januari 2017)

Demikian juga yang dituturkan oleh staf bidang pendidikan tahfizh, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Ustadz imam itu orangnya santai, tapi ya meskipun ada hal-hal yang dalam jangka waktu lama kurang bisa teratasi oleh stafnya, biasanya ustadz imam itu bisa menyelesaikannya. Ustadz imam itu ulet, meskipun terkesan santai, dalam mengerjakan sesuatu ga selesai sehari dua hari, tapi apabila beliau yang mengerjakan bisa selesai meskipun agak lama, untuk kebijakan misalnya kita tidak setuju ya kita bisa mengkritisi. Kita juga di

beri kebebasan untuk berkreatifitas dalam mengembangkan pembelajaran di pondok.” (W.MMH/2/13 Januari 2017)

Pendelegasian tugas ini juga diberikan oleh *mudîr* kepada tenaga administrasi, bendahara kepala asrama, kebersihan, kepengasuhan dan kepala dapur. Seperti halnya di sampaikan oleh kepala administrasi, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kami merintis pondok pesantren tahfizh bersama-sama ustadz imam dari tahun 2013, jadi sudah jalan selama empat tahun. Dalam pendelegasian tugas, saya merangkap jabatan sebagai kepala administrasi dan bendahara. Menurut saya pendelegasian tugas untuk SDM di struktural sudah tepat, akan tetapi kita masih kekurangan SDM pada guru pengajarnya. Contohnya, kurang guru dalam membimbing santri dalam percakapan bahasa arab.” (W.Ji/2/14 Januari 2017)

Hal senada juga di sampaikan oleh kepala dapur di Pondok Pesantren

Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin*, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Di pondok ini saya diamanahkan untuk mejadi kepala dapur. Semua hal yang terkait tentang konsumsi santri menjadi tanggung jawab saya. Dulu pas awal-awal memang kurang SDM. Sekarang Alhamdulillah sudah tepat karena bertambahnya SDM sedikit demi sedikit. Semua sesuai dengan tupoksi nya masing-masing.” (W.RK/1/14 Januari 2017)

Demikian juga di ungkapkan oleh guru pengajar di Pondok Pesantren

Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin*, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Dalam pendelegasian tugas pernah menjadi bagian bahasa, pendidikan dan seterusnya. Saya mengampu tahfizh dari pagi dan siang dan mengajar beberapa pelajaran, nahwu, sorof , tarikh dan bahasa arab. Mengampu pelajaran nya ya lumayan banyak. Kita masih mencari sistem yang bisa di gunakan untuk santri balikhpapan, karena beda dengan daerah Jawa.” (W.Nh/2/13 Januari 2017)

Kemudian kepala asrama dan koordinator kepengasuhan juga mengungkapkan, sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kami di amanahkan oleh *mudîr* sebagai kepala asrama, kami di berikan wewenang dan kepercayaan untuk menangani santri tahfizh di asrama. Dengan memegang prinsip pola kepengasuhan, 24 jam mengasuh dengan hati dan penuh keteladanan. Pendelegasian tugas sangat membantu *mudîr*, terutama dalam menangani santri. *Mudîr* hanya menerima laporan dari kami apabila santri yang bermasalah. *Mudîr* juga sering ikut membangunkan santri di sepertiga malam untuk melaksanakan sholat malam.” (W.FF/2/13 Januari 2017)

Kutipan-kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa bagi *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, pendelegasian tugas sangat penting dan membantu tugas *mudîr* sebagai pimpinan pondok pesantren. Melihat realita di lapangan, kurangnya guru pengajar bahasa arab juga menjadi bahan evaluasi *mudîr*, karena untuk membimbing santri dalam percakapan bahasa arab.

Peneliti juga mengamati dilapangan, *Mudîr* pondok pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan memberikan wewenang penuh dalam kepada bawahannya dalam pendelegasian tugas dan *mudîr* hanya menerima laporan dari bawahannya. Dalam artian memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berkreatifitas mengembangkan potensi bawahannya dalam menunjang peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Dari ketiga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an di atas dapat di analisis sebagaimana berikut ini;

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah*, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan. menganggap bahwa pendelegasian tugas dan wewenang kepada para bawahan

sangat penting dan sangat membantu tugas-tugas *mudîr* di pondok pesantren. Karena menyadari keterbatasan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang terlalu banyak di pondok pesantren masing-masing. Oleh karena itu pelimpahan tugas dan wewenang kepada kepala bidang, staf struktural dan pengasuh selain dapat membantu meringankan tugas dan tanggungjawab *mudîr* juga berfungsi dan berjalan dengan efisien dalam pencapaian tujuan Pondok Pesantren.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Wirawan mengenai alasan pimpinan memberikan pendelegasian tugas kepada bawahannya, sebagaimana berikut ini:

- 1) Organisasi yang dipimpin terlalu besar dan tugas terlalu banyak sehingga pimpinan tidak dapat melakukannya sendiri dan memerlukan bantuan orang.
- 2) Waktu bagi pimpinan terbatas sehingga tidak mampu melaksanakan tugas yang terlalu banyak.
- 3) Agar organisasi dapat berfungsi dan berjalan lebih efisien atau untuk mencapai efisiensi manajemen.
- 4) Atasan dapat memusatkan tenaga kepada suatu tugas yang lebih diprioritaskan.
- 5) Dapat mengembangkan keahlian bawahan sebagai suatu alat pembelajaran dari kesalahan. Memungkinkan atasan dapat mencapai lebih dari pada mereka menangani setiap tugas sendiri.
- 6) Dengan pendelegasian, memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat dipergunakan sebagai bahan informasi untuk belajar dari kesalahan atau keberhasilan.⁶⁵

⁶⁵ Wirawan, Kepemimpinan(*Teori, Psikologi, Perilaku...*, h. 666

Mudîr sebagai pemimpin di pondok pesantren fungsi utamanya adalah mengelola pondok pesantren dengan baik dan benar sesuai dengan visi dan misi yang telah menjadi tujuan dan kesepakatan bersama di masing-masing pondok pesantren. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin, pimpinan (*Mudîr*) memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dan banyak dalam pengelolaan pondok pesantren. Karena banyaknya tugas dan tanggung jawab tersebut, maka *Mudîr* perlu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya sehingga *Mudîr* dapat memusatkan perhatiannya pada tanggung jawab yang besar dalam mengembangkan pondok pesantren.

Wirawan juga mengungkapkan bahwa, pendelegasian berkaitan dengan otoritas (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*). Otoritas adalah hak melekat dalam satu posisi atau jabatan untuk melakukan sesuatu memberi perintah dan mengharapkan bawahan mematuhi. Pendelegasian harus diiringi dengan pelimpahan tugas dan tanggung jawab. Tanggung jawab diartikan sebagai keharusan atau kewajiban melaksanakan wewenang yang dimiliki dengan cara yang baik dan benar dalam menyampaikan laporan pelaksanaan hasilnya kepada pemberi wewenang agar tidak terjadi penyalahgunaan atau penyimpangan.⁶⁶

Ketika mendelegasikan tugas kepada bawahannya, pimpinan perlu memberikan kewenangan yang diperlukan kepada bawahannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu, alasan pimpinan mendelegasikan tugas kepada bawahannya adalah agar pimpinan lebih berkonsentrasi pada fungsi-

⁶⁶ Wirawan, *Kepemimpinan(Teori, Psikologi, Perilaku..., h. 665*

fungsi utamanya sebagai manajer, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, supervisi dan evaluasi.

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan menunjukkan bahwa salah satu pendelegasian yang dilakukan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC maupun Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan adalah agar dapat fokus dan mempunyai waktu yang lebih banyak dalam menjalankan tugas-tugas utama sebagai pimpinan (*Mudîr*) dalam mengembangkan pondok pesantren masing-masing.

Temuan ini sejalan dengan Gary Yulk, pendelegasian adalah salah satu metode utama manajemen waktu bagi pimpinan yang dibebani tanggung jawab berlebihan. Dengan mendelegasikan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kepada tenaga pendidik dan kependidikan, seorang pimpinan mempunyai waktu lebih banyak untuk melaksanakan tugas-tugas yang utama.⁶⁷ Pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan adalah sebuah bentuk dari pengkayaan tugas (*job enrichment*) yang memungkinkan akan membuat pekerjaan seorang bawahan menjadi lebih menarik dan menantang.

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan pimpinan pondok pesantren sudah merasa sangat maksimal dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*. Tentunya dengan melihat bakat dan potensi yang di miliki para bawahannya. Pimpinan pondok pesantren dengan segala kemampuannya mengelola dan memberdayakan bawahan

⁶⁷ Gary A. Yulk, *Leadership In Organitation...*, h. 147

untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Tugas-tugas dan tanggung jawab Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan yang didelegasikan kepada kepala-kepala bidang di berikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang. Di antara tugas-tugas yang di delegasikan adalah bidang pendidikan dan hafalan putra dan putri, kurikulum, kesiswaan, kepala asrama, tata usaha dan bendahara.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* memahami terhadap kapabilitas bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Gaya kepemimpinan situasional tepat untuk diterapkan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan dalam hal pendelegasian tugas dan wewenang, dalam hal ini *mudîr* mampu memilih dan bertindak sesuai dengan tingkat kematangan tenaga pendidik dan kependidikan.

Sebagai contoh, berdasarkan data di lapangan penunjukkan kepala bidang pendidikan tahfizh dilakukan dengan memilih orang-orang yang mempunyai pengalaman, kompetensi serta loyalitas yang tinggi. Pengalaman dalam hal ini dapat diukur dengan masa kerja yang tinggi atau senioritas. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam penggalan (Q.S. An-Nisaa(4): ayat 58):

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT. memerintahkan kepada seorang pemimpin untuk memberikan atau menyampaikan amanat kepada yang ahlinya (berhak menerima). Oleh karena itu pimpinan memilih SDM yang

berkompeten untuk melaksanakan tugas dan wewenang yang akan di delegasikan kepada bawahan agar efektif dan efisien serta bertanggung jawab dan pendelegasian yang dilakukan pimpinan hendaknya merupakan tindakan kepercayaan dan ungkapan rasa percaya kepada bawahannya.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard dalam Veithzal Rivai, kematangan (*maturity*) dimaksudkan adalah kemauan dan kemampuan bawahan/staf dalam melaksanakan wewenang atau tugas yang didelegasikan kepadanya, termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut dan kemampuan mengarahkan diri sendiri.⁶⁸ Bagi organisasi, pendelegasian tugas mempunyai efek positif antara lain:

- 1) Menghindari konsentrasi kekuasaan dan pembuatan keputusan sepihak.
- 2) Memperbaiki kualitas pembuatan keputusan.
- 3) Pendelegasian tugas memperdayakan bawahan
- 4) Efisiensi manajemen waktu bagi pimpinan atau manajer.
- 5) Pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab merupakan kunci dari *job enrichment* (meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja) dan *job enlargement* (membuat pekerjaan bawahan menjadi lebih menarik, menantang dan mempunyai arti).⁶⁹

Kemudian temuan penelitian pada *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan menganggap, bahwa pendelegasian tugas dan wewenang kepada para bawahan sangat penting. Karena sangat membantu tugas-tugas *mudîr*. Walaupun di awal pemberian tugas kepada staf struktural terkesan sedikit

⁶⁸ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan ...*, h. 48

⁶⁹ Wirawan, *Kepemimpinan(Teori, Psikologi, Perilaku...)*, h. 667

dipaksakan karena mengingat kurangnya SDM, akan tetapi seiring berjalannya waktu mereka menjadi ahli di bidang yang telah di amanahkan oleh *mudîr*. Melihat realita di lapangan, kurangnya SDM terus menjadi bahan evaluasi *mudîr*, karena ada beberapa staf yang memegang dua amanah besar.

Pendelegasian tugas dan wewenang tidak boleh melebihi kapasitas kemampuan seseorang untuk bisa melaksanakannya dengan baik, karena salah satu prinsip pendelegasian tugas adalah untuk memudahkan pelaksanaan program-program dan rencana kegiatan pondok pesantren yang sudah direncanakan sehingga pelaksanaannya bisa berjalan secara serempak.

Oleh karena itu pendelegasian tugas harus dilakukan secara merata kepada semua pengurus pondok pesantren sesuai dengan tingkat kematangan dan kemampuan. Selain itu, pendelegasian tugas kepada bawahan tidak boleh tertumpu pada beberapa pihak saja, sehingga tugas yang didelegasikan tidak bisa dilaksanakan dengan baik atau bahkan tidak terlaksana. Akan tetapi hal ini tidak menyurutkan semangat *mudîr* untuk terus berbuat di dalam mengembangkan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC.

Temuan penelitian ini sejalan dengan apa yang di sampaikan oleh Mulyasa, pendelegasian tugas dan wewenang juga tidak boleh didasarkan pada faktor kedekatan dan loyalitas semata tanpa memperhatikan kompetensi yang bersangkutan. Sebuah tugas apabila diserahkan kepada orang yang tidak mempunyai kemampuan, maka tugas tidak akan bisa terlaksana dengan baik

bahkan gagal.⁷⁰ Dengan demikian sesuai dengan pendapat Mulyasa, bahwa gaya kepemimpinan situasional tepat untuk diterapkan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dalam hal pendelegasian tugas dan wewenang, dalam hal ini *mudîr* harus mampu memilih dan bertindak sesuai dengan tingkat kemauan dan kematangan tenaga pendidik dan kependidikan.

Dalam pendelegasian tugas dan wewenang, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC menuangkan tugas-tugas tersebut dalam bentuk tugas pokok dan fungsi sehingga diharapkan kepada masing-masing mampu memahami dan dapat menjalankan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Berdasarkan temuan data di lapangan, pendelegasian tugas dan wewenang dari Pimpinan (*Mudîr*) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC bahwa memahami terhadap kapabilitas bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Gaya kepemimpinan situasional tepat untuk diterapkan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dalam hal pendelegasian tugas dan wewenang, dalam hal ini *mudîr* mampu memilih dan bertindak sesuai dengan tingkat kematangan tenaga pendidik dan kependidikan.

Selanjutnya, temuan penelitian pada *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, pendelegasian tugas sangat penting dan membantu tugas *mudîr* sebagai pimpinan pondok pesantren. Melihat realita di lapangan, kurangnya guru pengajar bahasa arab juga menjadi bahan evaluasi *mudîr*, karena untuk membimbing santri dalam percakapan bahasa arab.

⁷⁰ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Depag. RI Dirjen Kelembagaan Islam, 2003), h.85

Menurut hasil pengamatan peneliti di lapangan, *Mudîr* pondok pesantren memberikan wewenang penuh kepada bawahan dalam pendelegasian tugas. Karena *mudîr* hanya menerima laporan dari bawahannya. Dalam artian memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berkeaktifitas mengembangkan potensinya dalam menunjang peningkatan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan apa yang di sampaikan oleh Veithzal Rivai yakni, pendelegasian dapat memberikan kontribusi memperbesar partisipasi dan meningkatkan dedikasi serta loyalitas pada kebersamaan dan bahkan pada pemimpin, karena setiap anggota kelompok merasa ikut berperan serta sesuai dengan posisinya masing-masing. Selain itu, pendelegasian dapat juga mendorong dan membangkitkan inisiatif, kreativitas, dan kemauan untuk berprestasi dibidangnya masing-masing.⁷¹

Melalui pendelegasian wewenang dan tanggung jawab akan di peroleh manfaat sebagai berikut:

- 1) Pemimpin tertinggi mendapat kesempatan yang luas untuk memikirkan keputusan dan melaksanakan tugas-tugas organisasi yang utama.
- 2) Setiap keputusan dan perintah sesuai dengan sifat penting dan tepat sehingga dapat meningkatkan efesiensi dan efektifitas kerja.
- 3) Memperbesar partisipasi, meningkatkan dedikasi dan loyalitas pada pimpinan
- 4) Mendorong dan mengembangkan inisiatif, kreatifitas dan prestasi.

⁷¹ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan ...*, h. 44

- 5) Keputusan dan perintah dapat diberikan secara cepat dan bawahan berkewajiban menyampaikan laporan pertanggung jawabannya.
- 6) Pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat meskipun pimpinan berhalangan.
- 7) Pimpinan berkesempatan memberikan latihan kepemimpinan pada bawahan⁷²

Berdasarkan temuan data di lapangan, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dalam pendelegasian tugas kepada para bawahannya menggunakan gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif), dimana seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk secara aktif baik fisik, mental maupun materiil dalam kiprahnya di pondok pesantren. Pendelegasian juga dapat mendorong dan membangkitkan inisiatif, memberikan kebebasan berkeaktifitas dan kemauan untuk berprestasi di bidangnya masing-masing. Selain itu, pimpinan berkesempatan memberikan latihan kepemimpinan kepada bawahannya, sehingga selalu tersedia kader-kader pengganti atau generasi yang berkualitas untuk meneruskan kepemimpinan pada masing-masing pondok pesantren.

3. Menetapkan Tujuan dan Sasaran-sasaran

a. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Setiap pemimpin tentunya memiliki tujuan dan sasaran yang ingin di capai ketika masa kepemimpinannya. Tentunya tujuan sasaran tersebut harus dikerjakan bersama-sama oleh pemimpin dan para bawahannya. Tujuan dan sasaran di sini dalam bentuk target-target yang dilakukan pimpinan dan bawahan untuk mencapai visi dan misi pondok pesantren. Karena itu sasaran atau target akan di

⁷² Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan ...*, h. 45

perjuangkan untuk meningkatkan kredibilitas pondok pesantren yang di pimpinnya. Dalam menetapkan tujuan dan sasaran, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menyampaikan sebagaimana beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Setiap seorang pemimpin tentunya mempunyai tujuan sasaran atau target-target yang ingin di capainya. Baik itu target jangka panjang maupun jangka pendek. Kami selaku pengurus pondok pesantren merancang tujuan dan sasaran dengan tidak terlepas dari visi dan misi pondok pesantren. Beberapa tujuan dan sasaran yang saya ingat adalah menanamkan kualitas keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, menjadikan Al-Qur'an sebagai bagian pedoman hidup dan selalu berinteraksi dengan Al-Qur'an, mencetak kader *hafizhul* Qur'an yang amanah, mandiri, dan bertanggung jawab. Disiplin, jujur, dan amanah terhadap tugas sosok mujahid penyampai risalah Allah SWT. Selalu berniat dan berusaha mengajarkan Al-Qur'an di manapun kita berada. Dan yang tidak kalah penting nya juga, sebagai orang yang beriman kita harus mampu mengelola dan menata lingkungan pondok pesantren agar selalu terlihat bersih dan rapi. Saya memberikan wewenang kepada kepala bidang pendidikan untuk membuat tujuan dan sasaran program pendidikan tahfizh, kemudian di sampaikan pada musyawarah dan kita sepakati bersama, tetapi apabila tujuan dan sasaran untuk pengembangan pondok pesantren secara menyeluruh, saya sebagai pimpinan mempunyai otoritas untuk menetapkan dan memutuskan tujuan dan sasaran itu” (W.MK/5/04 Januari 2017)

Hal yang sama juga di sampaikan oleh salah seorang guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Sejauh ini kami melihat memang ada tujuan dan sasaran khusus yang ingin di capai oleh pengurus pondok pesantren. usaha yang di kembangkan dalam mencapai target tersebut dengan membangun dan mengembangkan pendidikan tahfizhul qur'an menjadi lebih baik dengan cara melebarkan sayap pendidikan bukan hanya di lingkungan pondok pesantren saja, pembelajaran di lapangan perkebunan dan pertamanan, pelatihan fisik dengan mengadakan bela diri tapak suci dan Pandu (kegiatan baris berbaris) serta tidak memisahkan antara ilmu agama dan ilmu umum. Kami hanya bisa mengukur dengan melihat realita kegiatan di lapangan.” (W.MAN/1/06/ Januari 2017)

Senada dengan pernyataan di atas, seperti yang di sampaikan oleh kepala bidang pendidikan Tahfizh II sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Setiap tahun tentunya kami mempunyai target-target yang ingin di capai. Dan target tersebut di ambil berdasarkan kepentingan bersama. Dengan merujuk berdasarkan visi dan misi pondok pesantren. Harus di akui bahwasanya untuk pencapaian target dan sasaran yang berkaitan dengan hal teknis dilapangan sudah sudah sangat maksimal. Seperti pembangunan infrastruktur, penataan kampus pondok pesantren, dan kegiatan ekstrakurikuler adik-adik santri. Hanya saja terkadang ketika rapat pembahasan tujuan dan sasaran target hafalan itu sangat sedikit, yang paling sering pembahasan sasaran kegiatan di lapangan.” (W.Im/2/05 Januari 2017)

Demikian juga yang disampaikan oleh kepala bidang pendidikan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Untuk memikirkan dan membuat tujuan dan sasaran pembelajaran itu sudah wewenang kami selaku kepala bidang pendidikan. Beliau tidak terlalu memikirkan kesitu. lebih cenderung ke kegiatan fisik seperti kerja bakti. Termasuk pemanfaatan santri itu lebih ke kegiatan fisik. Bukan ke kualitas hafalan/pembelajaran. Jadi yang memikirkan kualitas hafalan itu kepala bidang hafalan tahfizh. Karena background beliau itu kan bukan penghafal. Jadi yang menonjol itu kegiatan ekstrakurikuler dan lapangannya seperti Tapak Sucinya, kemandiriannya, bikin peternakan, taman-taman, perikanan dan lain sebagainya.” (W.Dn/3/04 Januari 2017)

Sejalan dengan pernyataan di atas, seperti yang di sampaikan oleh kepala

bidang hafalan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Menurut saya tujuan dan sasaran yang kita canangkan bersama belum tercapai, tujuan dan sasaran kita ini kan bagaimana melahirkan kader yang penghafal, sesuai dengan visi dan misi. Kita ini terlalu fokus kegiatan fisik di lapangan dan ekstrakurikuler. Dan akhirnya yg dibangga-banggakan kalo TS nya menang, santri-santri kuat fisiknya. Itu juga bagus. Tapi tujuan utama kita kan mencetak penghafal. Visi misi kita sudah bagus, mencetak kader hafizh quran, ini yang lagi digagas oleh teman-teman, kalo sasaran itu belum. iya apabila dalam musyawarah bagus, tapi dalam kenyataan di lapangan keluar lagi dari program yang sudah di musyawarahkan. Terkadang pimpinan menetapkan program-program lain secara sepihak. Biasanya muncul ide-ide beliau yang merubah program yang sudah di tetapkan, yang mungkin di anggap beliau itu tidak baik. Seharusnya sistem itu dibangun untuk menopang atau mendorong yang tidak sadar. Sekarang pelan-pelan kita membangun sistem yang baik

untuk pondok pesantren ini. Ya sementara kondisinya belum mendukung, In Syaa Allah tahun depan lebih meningkat lagi.” (W.Mr/2/04 Januari 2017).

Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menyadari bahwa memang berat memberikan pemahaman kepada banyak orang untuk mencapai target yang di inginkan bersama, akan tetapi selalu ada usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran target-target tersebut, sebagaimana beliau menuturkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Pada realitanya memang berat memberikan pemahaman satu tim. Secara garis besarnya, walaupun belum maksimal Alhamdulillah walaupun berat dalam hal pelaksanaannya akan tetapi bawahan selalu berusaha untuk mengerjakan apa yang sudah di amanahkan kepada mereka masing-masing.” (W.MK/6/04 Januari 2017)

Kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah* Balikpapan mempunyai tujuan dan sasaran-sasaran yang merujuk kepada visi dan misi pondok pesantren. Akan tetapi tujuan dan sasaran-sasaran tersebut masih terfokus kepada hal-hal teknis di lapangan.

Pimpinan pondok pesantren terlalu menyibukkan diri untuk mengurus hal-hal teknis di lapangan. Sedangkan untuk tujuan dan sasaran-sasaran utama dalam bidang Tahfizhul Qur’an masih belum maksimal dalam pencapaiannya. Meskipun demikian seluruh civitas pondok pesantren terus berupaya dalam meningkatkan kualitas dan pengembangan pendidikan dari tahun ke tahun yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah* Balikpapan.

b. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Islamic Development Center (IDC)

Balickpapan

Setiap pemimpin tentunya memiliki target dan sasaran yang ingin dicapai ketika memimpin. Pemimpin yang visioner biasanya memperlihatkan langkah sasaran atau gerakan menuju pencapaian tujuan. Tentunya sasaran tersebut harus di kerjakan bersama-sama oleh pimpinan dan para bawahannya.

Dalam menetapkan tujuan dan sasaran-sasaran, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC mengatakan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Saat ini kegelisahan saya yang paling besar yaitu, bagaimana caranya melihat santri tahfizh ini bisa lebih cepat selesai target menghafal 30 Juz nya dan bisa mencapai target itu dengan mudah. Saya sangat serius berpikir menanggapi hal ini, salah satu usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran itu mulai dari berkunjung ke pesantren-pesantren di Jawa sambil melihat metode yang mereka gunakan yaitulah beberapa metode yang kami ramu, salah satunya metode al qosimi (40 kali pengulangan). Setelah kita musyawarahkan, kita sepakat menggunakan metode al-qosimi yang kita sesuaikan dengan kondisi kita di sini, jadi kita tambah menjadi 100 kali pengulangan. Awalnya memang berat sekali, Alhamdulillah setelah kami coba ke beberapa santri ternyata bisa. Apabila metode ini berhasil maka santri hanya butuh waktu 10 bulan untuk menghafal al-quran 30 Juz. Ini merupakan waktu yang cepat yang di butuhkan santri untuk menghafal.” (W.KM/4/09 Januari 2017)

Melihat penuturan wawancara yang disampaikan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC bahwasanya tujuan dan sasaran yang sedang di godok di pondok pesantren penghafal ini adalah santri dapat memenuhi target hafalan al-Qur'an 30 Juz dengan dalam waktu 10 bulan. Hasil studi banding *mudîr* ke pondok pesantren di Jawa membuahkan hasil, dengan menemukan metode Al-Qosimi. Secara singkat dijelaskan metode ini mengulang-ulang satu halaman al-Qur'an sebanyak 40 kali untuk memudahkan menghafal dan mengingatnya. *Mudîr*

mencoba untuk mensinkronkan metode tersebut dengan kondisi santri yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC agar lebih mudah di pahami oleh santri.

Hal ini dibenarkan oleh guru tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC di sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Terakhir ini kita menggunakan metode al qosimi yang 40 kali pengulangan dan kita sesuaikan dengan kondisi kita di sini, jadi kita tambah menjadi 100 kali pengulangan. Dengan mekanisme bisa tercapai target itu dan mengatur santri agar terus mau menghafal. Dengan selalu melakukan rapat evaluasi. Sekarang kita menargetkan kepada santri tahfizh di sini sehari wajib menyetorkan 2 halaman.”(W.AU/1/10 Januari 2017)

Demikian juga yang di ungkapkan oleh kepala *syu'un thalabah* (admin) dan bendahara sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Sejauh ini saya menilai cukup tepat sasaran, karena semenjak saya masuk di akhir tahun 2013 itu ada pergantian keseluruhan pengurus ponpes IDC. Dalam tiga tahun terakhir ini Ustadz Mukhlis (*mudîr*) selalu mencari strategi mengenai metode yang tepat untuk mengembangkan kemajuan tahfizh ini, terutama tentang metode menghafal dengan cepat dan mudah di ingat.” (W.Rh/3/ 09 Januari 2017)

Kemudian hal lain juga di ungkapkan oleh guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Biasanya sebelum ada ide sasaran dan tujuan untuk program dan pengembangan pondok pesantren, *mudîr* mengajak teman-teman guru untuk bemusyawarah terlebih dahulu. Untuk menguatkan kekompakan, apabila sudah di sepakati bersama dirapat. Maka kita jalankan dan apabila tidak setuju ya kita tidak jalankan. *Mudîr* menyadari bahwa yang menjalani program itu guru-guru tahfizh dan pengasuh.” (W.HA/1/10 Januari 2017)

Hal senada juga di sampaikan oleh staf kepengasuhan dan pembantu umum di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Mungkin dalam hal ini *mudîr* masih terbilang baru dalam memimpin pondok pesantren ini, jadi beliau lebih banyak untuk melihat dari ponpes lain dengan tujuan mencari apa yang tepat untuk pondok pesantren tahfizh ini. Kemudian kita kombinasikan dengan ide-ide dari *mudîr* dan guru-guru agar bisa cocok dengan kondisi yang ada di ponpes ini. Ya kita melihat kodrat nya manusia itu cenderung untuk meniru, tentunya kita berusaha untuk meniru hal-hal yang baik guna mengembangkan pondok pesantren ini. Baik itu yang muda meniru yang tua, yang kurang ilmunya meniru yg sudah mempunyai ilmu.” (W.MR/1/10 Januari 2017)

Kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC sangat antusias dan bersemangat dalam menetapkan tujuan dan sasaran-sasaran guna mencapai target yang diinginkan seluruh civitas pondok pesantren sesuai dengan visi dan misi pondok pesantren. Terutama dalam hal menentukan metode menghafal yang tepat untuk di gunakan santri tahfizh IDC agar mudah dipahami dan dipraktekkan.

Mudîr juga menyadari bahwasanya sebuah pondok pesantren Tahfizhul Qur’an harus menonjol kegiatan menghafal Al-Qur’annya. Meskipun terbilang baru dalam hal memimpin sebuah pondok pesantren, hal ini tidak menyurutkan semangat beliau untuk terus *mengupgrade* diri dan juga bawahannya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan.

c. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Tujuan merupakan kesepakatan umum mengenai misi pondok pesantren, serta aktualisasi keberadaan pondok pesantren itu sendiri. Sedangkan Sasaran adalah pernyataan yang lebih khusus tentang apa yang akan anda berikan kepada para peserta didik. Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan, yaitu apa yang akan

dicapai atau dihasilkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Sasaran bersifat lebih rinci dan memperlihatkan langkah atau gerakan menuju pencapaian tujuan. Sasaran-sasaran di sini bisa dalam bentuk target-target yang ingin di capai oleh seorang pemimpin. Karena itu, cita-cita tujuan dan sasaran-sasaran akan diperjuangkan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi yang di pimpinnya.

Dalam menetapkan tujuan dan sasaran-sasaran, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menjelaskan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Pada awal kita mendirikan pondok pesantren ini hanya menargetkan 10 santri saja dan sekarang kita tingkatkan menjadi 15 santri perangkatan. Lebih mengutamakan kualitas daripada kuantitasnya. Kita hanya menargetkan 15 juz saja dan hadits arbain. Dengan target pendidikan maksimal 4 tahun, 1 tahun pertama untuk kelas I'dad (perbaikan bacaan Al-Qur'an) Apabila belum selesai target belum bisa lulus. Itu saja target utamanya, tujuannya agar santri yang lulus bisa melanjutkan 15 juz nya lagi di tempat lain, dan santri mendapatkan pengalaman baru lagi. Tujuan didirikan pondok tahfizh ini agar dapat Mempersiapkan generasi Qur'ani, mendidik generasi Islam yang beraqidah lurus, melahirkan *Hufadz* (penghafal Al-Qur'an) Selain itu, sasaran atau target yang kita canangkan lainnya adalah bagaimana mempersiapkan generasi yang Qur'ani yang berilmu, beramal dan siap berjihad di jalan Allah SWT. untuk menunjangnya tentu kita harus membangun karakter yang islami bagi santri-santri penghafal, Menyelenggarakan pendidikan yang terpadu dan Menerapkan pembelajaran Al-Qur'an yang terpadu. Gaya kepemimpinan dalam menetapkan sasaran tetap kami bangun dengan bermusyawarah.” (W.In/4/13 Januari 2017)

Melihat penuturan wawancara yang disampaikan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan bahwasanya tujuan dan target sasaran yang sedang di perjuangkan di pondok pesantren ini adalah santri dapat meningkatkan kualitas bacaan al-Qur'annya dengan adanya kelas *I'dad* (pemula). Serta dapat memenuhi target hafalan al-Qur'an 15 juz serta hadits-

hadits Arbain dengan target pendidikan maksimal 4 tahun. Tingkat pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* ini setara dengan jenjang pendidikan tingkat SLTP atau Madrasah Tsanawiyah.

Hal ini dibenarkan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan di sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Pada tahun ajaran ini kita sudah mulai menerapkan kelas *I'dad* bagi santri penghafal yang baru masuk. Tujuannya adalah untuk memperbaiki bacaan santri yang belum lancar terutama dalam *makhrojul* hurufnya. Jadi di tahun pertama kita fokus untuk *tahsin* al-Qur'an belum masuk proses menghafal. Hal ini kita terapkan karena santri yang mendaftar di pondok pesantren *Al-Mukhlisin* tidak kita seleksi secara selektif, jadi berdampak pada kualitas bacaan Al-Qur'an santri.” (W.SA/3/13 Januari 2017).

Hal senada di sampaikan oleh guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan di sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Ada penambahan target santri baru pada tahun ini, yang tadinya kita hanya membatasi 10 santri setiap angkatannya, sekarang kita tambah menjadi 15 santri setiap angkatannya. Dengan adanya kelas *I'dad* otomatis kita juga menambah lama jenjang pendidikan yang di tempuh oleh santri di pondok pesantren ini. Yang tadinya hanya 3 tahun sekarang menjadi 4 tahun masa pembelajaran.” (W.Nh/3/13 Januari 2017).

Hal serupa juga di tuturkan oleh staf pendidikan tahfizh, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini

“Sesuai dengan kesepakatan bersama dan di setujui oleh pembina dan pengurus pondok pesantren, bahwasanya pondok pesantren ini hanya menarget hafalan Al-Qur'an 15 Juz saja kepada santri selama empat tahun masa pendidikan di sini dan pertahunnya di target 5 Juz. Di tambah dengan hafalan hadits-hadits Arbain. Dengan tujuan agar santri dapat melanjutkan sisa hafalan 15 Juz nya di tempat lain dan mendapatkan pengalaman serta metode menghafal yang baru.” (W.MMH/3/13 Januari 2017)

Demikian juga kepala administrasi dan bendahara menyampaikan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Ustadz imam itu pendiam akan tetapi ide cemerlangnya banyak, kadang-kadang di luar dugaan kita. Target sasaran yang ingin dicapai pondok ini adalah mencetak kader *hafizhul* Qur’an yang bukan hanya sekedar hafizh. Tapi bisa mengaplikasikan ilmu dan hafalan Qur’annya dalam kehidupan sehari-hari. Untuk dapat mencetak kader *hafizh* Al-Qur’an di pondok pesantren ini, kita menerapkan konsep pendidikan Islam terpadu” (W.Ji/3/14 Januari 2017)

Berdasarkan Kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sangat *visioner* dalam menetapkan tujuan dan sasaran-sasaran guna mencapai target yang diinginkan seluruh civitas pondok pesantren. Salah satunya dengan menciptakan kelas *I’dad* bagi santri baru, sebagai wujud meningkatkan kualitas bacaan Al-Qur’an santri. Agar pada saat mereka menghafal nanti bacaan Al-Qur’an mereka sudah benar dan bagus.

Di samping itu, untuk mewujudkan sasaran dan target yang sudah di musyawarahkan bersama, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menerapkan konsep pendidikan Islam terpadu.

Dari ketiga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an di atas, peneliti menganalisis sebagaimana berikut ini;

Setiap pemimpin tentunya memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai ketika memimpin. Pemimpin yang *visioner* biasanya memperlihatkan langkah sasaran atau gerakan menuju pencapaian tujuan. Tentunya tujuan dan sasaran tersebut harus di kerjakan bersama-sama oleh pimpinan dan para bawahannya.

Tujuan dari program sistem pendidikan yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* yakni :

- 1) Menghasilkan para penghafal Qur'an yang mujahid pemimpin.
- 2) Menebarkan keberkahan Al-Qur'an dengan memperbanyak para penghafal yang senantiasa menjaga kemuliaan ayat-ayatnya.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Muhaimin, Dalam penyusunan tujuan dan sasaran yang juga penting untuk diperhatikan adalah penyusunan prioritas. Penyusunan prioritas yang salah akan dapat menghambat pencapaian visi dan misi yang berefek kepada pemborosan dalam sumber daya. Jika kesalahan prioritas tersebut merupakan hal yang fatal dan kemudian menjadikan pemborosan yang sangat sehingga menghabiskan sumber daya yang ada, maka visi organisasi yang telah direncanakan kemungkinan tidak tercapai.⁷³

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan memberikan wewenang kepada kepala bidang pendidikan untuk membuat tujuan dan sasaran program pendidikan tahfizh. Kemudian di sampaikan pada musyawarah dan disepakati bersama oleh pimpinan, staf, guru-guru dan pengasuh. Akan tetapi dalam menentukan tujuan dan sasaran untuk pengembangan pondok pesantren secara menyeluruh, pimpinan sebagai pemimpin mempunyai otoritas penuh untuk menetapkan dan memutuskan sasaran-sasaran tersebut, baik secara sepihak maupun dalam sebuah musyawarah.

Hal ini terjadi karena sering muncul ide dan gagasan dari pimpinan di tengah-tengah berjalannya sasaran-sasaran program untuk mencapai tujuan.

⁷³ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan...*, h. 172

Secara otomatis pimpinan telah merubah program yang sudah di tetapkan bersama bawahannya. Peristiwa seperti ini yang membuat polemik dan bingung para bawahan dalam menjalankan sebuah sasaran-sasaran program.

Berdasarkan temuan data dan peneliti mengamati di lapangan, gaya kepemimpinan pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan dalam merumuskan dan menetapkan tujuan dan sasaran-sasaran adalah gaya kepemimpinan pseudo demokratis. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin yang bergaya pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan mempunyai sasaran dan target-target yang ingin di capai setiap tahunnya. Akan tetapi sasaran dan target-target tersebut masih terfokus kepada hal-hal teknis di lapangan. Sedangkan untuk sasaran dan target utama dalam bidang Tahfizhul Qur'an masih belum maksimal dalam hal pencapaian target dan sarannya. Meskipun demikian seluruh civitas pondok pesantren terus berupaya dalam meningkatkan kualitas dan pengembangan pendidikan dari tahun ke tahun yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan.

Munzir Hitami berpendapat bahwa tujuan pendidikan tidak terlepas dari tujuan hidup manusia, biarpun dipengaruhi oleh berbagai budaya, pandangan

hidup, atau keinginan-keinginan lainnya. Bila dilihat dari ayat-ayat al Qur'an ataupun hadits yang mengisyaratkan tujuan hidup manusia yang sekaligus menjadi tujuan pendidikan.⁷⁴

Berdasarkan data penelitian di lapangan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC bahwasanya target sasaran yang sedang dirancang dan mencoba untuk diterapkan di pondok pesantren penghafal ini adalah santri dapat memenuhi target hafalan al-Qur'an 30 Juz dengan kurun waktu 10 bulan. *Mudîr* menemukan metode yang tepat dari hasil studi banding ke pondok pesantren lain. Metode menghafal tersebut di kolaborasi dengan pendapat guru-guru dan pengasuh untuk disinkronkan dengan kondisi santri yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC agar lebih mudah di pahami oleh santri.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC sangat antusias dan bersemangat dalam menetapkan sasaran-sasaran guna mencapai target yang diinginkan seluruh civitas pondok pesantren. Terutama dalam hal menentukan metode menghafal yang tepat untuk di gunakan santri tahfizh IDC agar mudah dipahami dan dipraktekkan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Ibnu khaldun dalam Abdul Mujib, bahwa tujuan pendidikan Islam terbagi atas dua macam, yaitu : (1) tujuan yang berorientasi ukhrawi, yaitu membentuk seorang hamba agar melakukan kewajiban kepada Allah; (2) tujuan yang berorientasi duniawi, yaitu membentuk manusia

⁷⁴ Munzir Hitami, *Menggagas Kembali Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Infinite Press, 2004), h. 96

yang mampu menghadapi segala bentuk kebutuhan dan tantangan kehidupan, agar hidupnya lebih layak dan bermanfaat bagi orang lain.⁷⁵

Sebelum menetapkan tujuan dan sasaran-sasaran untuk program dan pengembangan pondok pesantren, *mudîr* mengajak teman-teman guru untuk bermusyawarah terlebih dahulu. Untuk menguatkan kekompakan dan disepakati bersama-sama melalui musyawarah. Apabila di setuju oleh seluruh pihak terkait maka program-program sasaran yang dimusyawarahkan tersebut dijalankan. Begiu pula sebaliknya, apabila tidak setuju di dalam musyawarah maka tidak dijalankan. *Mudîr* tidak memaksakan kehendaknya walaupun sebagai pimpinan pondok pesantren. Karena *Mudîr* menyadari bahwa yang menjalani program itu adalah guru-guru tahfizh dan pengasuh.

Mudîr juga menyadari bahwasanya sebuah pondok pesantren Tahfizhul Qur'an harus menonjol kegiatan menghafal Al-Qur'annya. Meskipun terbilang baru dalam hal memimpin sebuah pondok pesantren, hal ini tidak menyurutkan semangat beliau untuk terus *mengupgrade* diri dan juga bawahannya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan.

Selanjutnya, berdasarkan temuan data penelitian di lapangan. *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan bahwa tujuan dan target sasaran yang sedang di perjuangkan di pondok pesantren ini adalah santri dapat meningkatkan kualitas bacaan al-Qur'annya dengan adanya

⁷⁵ Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan...*, h.81

kelas *I'dad* (pemula). Serta dapat memenuhi target hafalan al-Qur'an 15 juz hadits-hadits Arbain dengan target pendidikan maksimal 4 tahun.

Mudîr Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan sangat *visioner* dalam menetapkan sasaran-sasaran guna mencapai target yang diinginkan seluruh civitas pondok pesantren. Salah satunya dengan menciptakan kelas *I'dad* bagi santri baru, sebagai wujud meningkatkan kualitas bacaan Al-Qur'an santri. Agar pada saat mereka menghafal nanti bacaan Al-Qur'an mereka sudah benar dan bagus.

Hal ini sejalan dengan Sulthon yang mengungkapkan bahwa peserta didik sebagai manusia menjadi obyek/sasaran ilmu pengetahuan yang bersifat material, sedang usaha untuk membawa peserta didik dalam mencapai tujuan pendidikan atau kedewasaan disebut obyek pendidikan yang bersifat formal dan upaya mendidik, membimbing dan melatih siswa (santri) menuju perbaikan dan tanggung jawab.⁷⁶

Di dalam merumuskan tujuan dan sasaran-sasaran untuk pengembangan pondok pesantren atau pengembangan pendidikan, *Mudîr* melakukan musyawarah terlebih dahulu bersama staf, guru-guru dan pengasuh. Setelah ditetapkan dan disepakati bersama, program-program sasaran tersebut baru bisa dilaksanakan. *Mudîr* juga menyadari apabila dalam menetapkan sebuah sasaran-sasaran tanpa musyawarah terlebih dahulu maka hasilnya akan jalan sendiri-sendiri tanpa arah dan tujuan.

⁷⁶ Sulthon, *Ilmu Pendidikan*, (Kudus: Nora Media Enterprise, 2011), h. 65

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan 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 berkompeten serta dikelola secara profesional.

Berdasarkan hasil temuan data-data di lapangan gaya kepemimpinan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dalam merumuskan tujuan dan sasaran-sasaran menggunakan gaya kepemimpinan demokratis (*partisipatif*). Karena kedua *Mudîr* pondok pesantren ini selalu mengadakan koordinasi (musyawarah) dengan para bawahannya mengenai sasaran-sasaran atau target yang di usulkan oleh pimpinan, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua sasaran tersebut dan program-program yang telah di tetapkan bersama.

Gaya kepemimpinan ini di pandang berada pada sebuah spektrum yang diurutkan mulai dari orang yang bertindak atas persetujuan dengan bawahannya sampai kepada yang membuat keputusan-keputusan namun sudah berkoordinasi sebelumnya dengan para anggota kelompoknya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang demokratis yang di terapkan pada kedua pondok pesantren ini sebenarnya berupaya menjembatani berbagai kepentingan, baik kepentingan pemimpin, staf, guru-guru, pengasuh dan seluruh civitas pondok pesantren. Dengan pola yang

distributif, *mudîr* berperan sebagai pemimpin yang mampu merangkul setiap lini pesantren untuk maju dan berkembang bersama-sama.

Dalam merumuskan tujuan dan sasaran menggunakan gaya demokratis (*partisipatif*) dalam penetapannya menjadikan setiap individu terlibat dalam pengembangan pondok pesantren ini. Dengan pola demokratis yang di jalankan selama ini, tentunya berbeda dengan gaya otoriter seorang *mudîr* dalam mengembangkan pondok pesantrennya. Pemimpin yang otoriter biasanya di pandang sebagai orang yang memberikan perintah dan mengharapkan pelaksanaan secara dogmatis dan selalu positif.

Untuk menetapkan tujuan dan sasaran, pimpinan harus benar-benar memperhatikan dan memilah jenis-jenis tujuan yang akan dicapai; individual atau kolektif. Misalnya mana kala sebuah organisasi ingin menciptakan *team work* yang baik, maka pimpinan harus berorientasi pada tujuan kolektif dan lain sebagainya. Di samping itu menurut Gorton yang di kutip oleh Yaqin, ada dua pertanyaan yang sangat mendasar yang juga dapat diajukan oleh pimpinan: “Apa yang seharusnya kita lakukan untuk mencapai itu? dan sudahkah kita merasa jelas dengan apa yang akan kita capai?” pertanyaan ini menghantarkan kita untuk berpikir tentang jenis tujuan yang kita capai baik secara individu maupun kelpompok dan usaha atau kiat-kiat apa yang harus kita lakukan.⁷⁷

Keberhasilan pondok pesantren dalam mengembangkan tujuan dan sasaran-sasaran sangat tergantung pada pondok pesantren yang ada, program-program sasaran yang dirancang oleh pimpinan pondok pesantren beserta guru-

⁷⁷ Husnul Yaqin, *Kapita Selektta Administrasi...*, h. 77

guru, staf dan pengasuh harus selalu mengarah kepada visi dan misi pada masing-masing pondok pesantren. Oleh sebab itu efektifitas pondok pesantren dalam menuju visi dan misinya tidak akan terwujud apabila tanpa pengertian dan dukungan dari pimpinan pondok pesantren, staf, guru dan pengasuh serta peran aktif seluruh elemen yang ada pada pondok pesantren termasuk peran aktif masyarakat sekitar yang mendukung keberadaan pondok pesantren.

4. Membangun Komunikasi

a. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Komunikasi bisa terjadi di manapun, termasuk di sebuah organisasi atau pondok pesantren. contohnya komunikasi pimpinan pondok pesantren dengan kepala bidang, guru dengan santri, santri dengan pengasuh dan lain sebagainya.

Komunikasi juga bisa terjadi dalam bentuk formal misalnya dalam sebuah musyawarah pimpinan pondok pesantren menyampaikan informasi yang berkaitan dengan hal-hal baru mengenai pendidikan dan perkembangan pondok pesantren. Komunikasi juga bisa berbentuk penyampaian teguran, pendapat, gagasan secara bebas dan terbuka serta menyimak pendapat orang lain untuk menemukan informasi atau meminta pendapat orang lain.

Dalam upaya membangun komunikasi dengan bawahannya pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* selalu berusaha berhati-hati saat berkomunikasi karena khawatir apabila ada tutur kata yang dapat menyinggung perasaan orang lain sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Alhamdulillah selama ini komunikasi dengan teman-teman kepala-kepala bidang, guru-guru dan pengasuh berjalan dengan lancar. Saya selalu berusaha untuk berhati-hati saat berkomunikasi dengan bawahan, baik pada saat rapat maupun komunikasi sehari-hari. Saya juga berusaha untuk

mendahului memberikan salam kepada siapa saja. apabila sedang berada di kantor tahfizh, saya menyapa siapa saja yang saya temui. Minimal saya menanyakan kabar dan apa yang sedang di kerjakan di kantor. Begitu pula komunikasi kepada santri-santri tahfizh. Kalau untuk kepada santri komunikasi kami lebih kepada memberikan nasehat dan motivasi. Saya selalu berdoa kepada Allah, agar saya kami selalu diberikan keistiqomahan dalam menjaga dan menjalin komunikasi kepada seluruh civitas pondok pesantren dan masyarakat diluar (wali santri). Karena saya menyadari betapa beratnya tugas seorang pemimpin. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan, namanya kita hidup berpondok berjamaah dan banyak orang seperti ini pasti saran kritikan di antara kita tetap itu akan ada gesekan-gesekan satu sama lain. Sejauh ini segala sesuatunya selalu kita komunikasikan dengan baik.” (W.MK/7/04 Januari 2017)

Hal ini di benarkan oleh kepala bidang pendidikan sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Komunikasi yang di bangun pimpinan dengan saya ya seperti teman atau sahabat, pernah suka duka bersama seperti keluarga saat sama-sama megajar di MI dulu. Saat di pondok tahfizh ini saya menemani baru jalan dua tahun. Komunikasi nya saya dengan beliau seperti teman. Kecuali teman-teman guru yang lain pola komunikasi seperti atasan dan bawahan jadi timbul perasaan segan. terkadang teman-teman yang lain apabila ada sesuatu menyampaikan kepada saya, kemudian saya menyampaikan kepimpinan.” (W.Dn/4/04 Januari 2017)

Hal senada juga di ungkapkan oleh guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Menurut saya, komunikasi pimpinan pondok pesantren dengan bawahannya sangatlah baik. Saat bertemu kami sering disapa dan ditanya jika sedang mengerjakan sesuatu. Selain itu pimpinan juga sering mengumpulkan seluruh jajaran karyawan secara keseluruhan dan memberikan wejangan terkait dengan persaudaraan yang di bangun berlandaskan ukhuwah keislaman agar saling tercipta hubungan komunikasi yang baik dan erat antar semua civitas pondok pesantren. terkadang beliau juga bersikap tegas kepada bawahannya jika ada sesuatu yang bertentangan dengan aturan yang ada di pondok” (W.SA/1/06 Januari 2017)

Hal demikian juga di sampaikan oleh kepala bidang kepengasuhan atau kepala asrama, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Alhamdulillah komunikasi pimpinan pondok sangat baik dan lancar kepada kami, terkhusus kepada seluruh pengasuh dan guru-guru disini. Secara pribadi, kami sering diberi bimbingan dan arahan oleh beliau. Terutama dalam mengasuh dan menangani adik-adik santri. Dan beliau juga tidak segan-segan untuk menegur apabila kami melakukan kesalahan dalam hal apapun.”(W.IAH/2/06 Januari 2017)

Namun berbeda hal yang disampaikan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh putri sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

Menurut kami, beliau jarang berkomunikasi dengan guru-guru dan pengelola di tahfizh putri. Saya hanya berprasangka baik saja, mungkin beliau sibuk dengan tugas-tugasnya sebagai seorang pimpinan. Adapun hal-hal penting yang berkaitan dengan pendidikan di tahfizh putri biasanya beliau komunikasikan melalui saya atau suami saya yang juga kebetulan tugas di tahfizh putra”(W.Kh/2/07 Januari 2017)

Pimpinan menjaga kehati-hatiannya saat berkomunikasi dengan bawahan baik pada saat rapat maupun komunikasi sehari-hari. Pimpinan juga berusaha untuk mendahului memberikan salam kepada siapa saja. pada saat berada di kantor tahfizh, beliau menyapa siapa saja yang di temuinya, minimal menanyakan kabar dan apa yang sedang di kerjakan oleh bawahan. Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* juga aktif berkomunikasi dengan santri tahfizh dalam bentuk pengarahan nasihat dan pemberian motivasi. Kegiatan ini peneliti lihat langsung di lapangan pada saat ba'da sholat ashar dan sholat shubuh, biasanya dalam bentuk halaqah santri.

Melihat beberapa kutipan-kutipan wawancara di atas, pimpinan pondok pesantren dalam hal ini sangat komunikatif kepada bawahannya terutama di bagian pendidikan tahfizh putra. Namun hal ini tidak diimbangi dengan

kelancaran komunikasi kepada guru-guru dan pengelola di pendidikan tahfizh putri. Hal ini juga bisa menjadi bahan evaluasi Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan.

b. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Islamic Development Center (IDC) Balikpapan

Komunikasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan informasi atau pesan antara dua individu atau lebih dengan efektif sehingga bisa dipahami dengan mudah. Selain itu komunikasi juga dapat diartikan sebagai pengiriman dan penerimaan berita atau pesan dari dua orang atau lebih supaya pesan yang dimaksud bisa dipahami.

Salah satu contoh komunikasi pimpinan pondok pesantren dengan kepala bidang, guru dengan santri, pimpinan dengan guru, santri dengan pengasuh, pimpinan dengan pengasuh dan lain sebagainya. Komunikasi juga bisa berbentuk penyampaian teguran, pendapat, gagasan secara bebas dan terbuka serta menyimak pendapat orang lain untuk menemukan informasi atau meminta pendapat orang lain.

Dalam upaya membangun komunikasi dengan para bawahannya *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan melakukannya dengan pendekatan kekeluargaan sebagaimana yang beliau sampaikan pada kutipan wawancara berikut ini:

“Pada awalnya dulu ya memang saya agak tegas dan keras terutama kepada santri, karena pada saat pergantian *mudîr* dan guru-guru yang baru ada unsur-unsur pembangkangan dari santri. Saya bilang kepada santri, siapa yang tidak mau taat kepada aturan disini silahkan keluar dari sini. Seiring berjalannya waktu terus terang saya belajar dan terus belajar untuk menjadi seorang pemimpin. Karena terus terang saya tidak mempunyai

bakat dan tidak mempunyai keberanian untuk menjadi seorang pemimpin dalam skop yang paling kecil pun saya tidak berani. Karena amanah dan di tugaskan ya saya harus menerimanya. Dalam berkomunikasi dengan teman-teman guru, kepala asrama, admin, pengasuh dan yang lainnya saya selalu berusaha untuk lebih kepada kekeluargaan. Untuk mengkomunikasikan visi dan misi biasanya saya sampaikan pada saat rapat. Saya berusaha untuk mensosialisasikan visi dan misi terutama dalam pertemuan formal kepada bawahan dan juga santri tahfizh. Saya terus membangun komunikasi dengan bawahan dengan bentuk perhatian, agar tercipta suasana kekeluargaan antara pimpinan dan bawahannya baik dalam komunikasi sehari-hari maupun pada saat musyawarah.” (W.KM/5/09 Januari 2017).

Hal ini di benarkan oleh kepala *syu'un thalabah* (admin) dan bendahara sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Sejauh ini kita berkomunikasi secara kekeluargaan. Beliau duduk sama rata, artinya kita di bawah, beliau di bawah juga. Beliau itu sosok yang sederhana. Beliau bukan sosok pemimpin yang harus selalu merasa di hormati, akan tetapi setiap staf di sini selalu menjaga perilaku sopan santun terhadap *mudîr*. Dan kami juga menganggapnya seperti orang tua sendiri. Apabila beliau sedang marah pun tidak langsung memarahi kami, tapi dengan sindiran-sindiran yang membuat kami insyaa Allah sudah memahaminya. Visi dan misi biasanya disampaikan beliau dalam acara-acara formal, baik itu pada saat rapat maupun kegiatan pondok pesantren” (W.Rh/4/09 Januari 2017)

Hal senada juga di ungkapkan oleh sekretaris *mudîr* dan kepala asrama sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Bagi saya beliau itu orangnya sangat perhatian (*care*) sekali, tidak pernah membeda-bedakan dengan siapa beliau harus berbicara, semua dihargai dan semua di dengar pendapatnya. Selalu memberikan nasehat di sela-sela obrolannya.” (W.MSB/3/09 Januari 2017)

Demikian pula yang di sampaikan oleh salah seorang guru tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Alhamdulillah selama saya mengajar di tahfizh ini, komunikasi kami dengan *mudîr* berjalan dengan lancar dan baik, beliau selalu memberikan salam terlebih dahulu kepada kami. Biasanya setelah saya mengajar, beliau

menghampiri saya untuk menanyakan bagaimana perkembangan hafalan adik-adik santri.” (W.AU/2/10 Januari 2017)

Kemudian koordinator kepengasuhan dan kedisiplinan juga menyampaikan tentang komunikasi *mudîr* dengan bawahannya terutama kepada pengasuh dan adik-adik santri sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Alhamdulillah *Mudîr* kami sangat perhatian sekali, hampir setiap hari kita berkomunikasi dengan beliau. Dalam rapat beliau selalu mengingatkan kita dengan visi dan misi pondok pesantren. dalam komunikasi sehari-hari beliau sering menanyakan keadaan adik-adik santri di asrama, menanyakan bagaimana makannya, bagaimana bangun sholat malamnya. Dan selalu menanyakan kepada kami apakah ada kendala di lapangan. Dengan bentuk perhatian ini, Alhamdulillah kami tidak segan-segan untuk menyampaikan permasalahan di lapangan dalam menangani adik-adik santri. Beliau juga sering mengumpulkan santri untuk memberi nasehat-nasehat dan motivasi” (W.Md/3/ 09 Januari 2017)

Dengan demikian selama ini komunikasi yang di bangun *Mudîr* pondok pesantren lebih berdasarkan asas kekeluargaan dan kebersamaan. Hubungan kekeluargaan yang dibangun selama ini sesuai dengan apa yang peneliti observasi di lapangan. Hubungan yang penuh kekeluargaan nampak ketika peneliti berkesempatan melakukan wawancara dengan beberapa kepala bidang, guru dan pengasuh.

Selain berkomunikasi dengan bawahannya melalui pendekatan kekeluargaan dan bentuk perhatian. *Mudîr* juga selalu menjaga komunikasi dengan dewan penasehat dan pembina Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC sebagaimana beliau ungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Ya pelan-pelan amanah ini saya jalani dengan terus menjaga komunikasi dengan pembina dan pengurus masjid Istiqomah. Dengan selalu menghormati dan menghargai masukan dan kritikan dari mereka. Saya sangat menyadari bahwa keberadaan saya disini akan berinteraksi langsung dengan masyarakat luas. Saya tetap memegang prinsip dari Almarhum Ustadz Abdullah Said, ketika kita datang di suatu tempat yang

kita baru di amanahkan, ya kita banyak mendengar, melihat, memahami terlebih dahulu barulah mungkin dari situ kita mencoba untuk merespon dan mereaksi suatu keadaan itupun juga penuh dengan kehati-hatian.” (W.KM/6/09 Januari 2017).

Berdasarkan hasil kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan melakukan komunikasi dengan bawahannya melalui pendekatan kekeluargaan yang di balut dengan sebuah perhatian. Hal ini sangat di senangi oleh teman-teman guru, staf struktural, pengasuh bahkan juga adik-adik santri. Dengan bentuk perhatian tadi, mereka merasa sangat dihormati dan dihargai pekerjaannya. Untuk penyampaian visi dan misi biasanya *Mudîr* sampaikan pada saat acara formal seperti rapat dan kegiatan pondok pesantren. Peneliti juga sempat melihat yang terjadi di lapangan, bahwa *mudîr* juga mengumpulkan pengasuh dan adik-adik santri untuk ditanya perkembangan hafalannya dengan di selingi nasehat-nasehat.

c. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Komunikasi memiliki dua sifat yakni. sifat positif dan sifat negatif karena komunikasi merupakan penyampaian pesan dan hasilnya adalah reaksi atas aksi. Komunikasi akan menghasilkan suatu yang positif atau terjalin kerja sama apabila masing-masing pelaku komunikasi saling memahami maksud dan tujuan pihak lain. Namun sebaliknya komunikasi akan menghasilkan sesuatu yang negatif, seperti pertentangan atau perkelahian karena pelaku komunikasi tidak memahami maksud dan tujuannya.

Komunikasi juga bisa terjadi dalam bentuk formal misalnya dalam sebuah rapat pimpinan pondok pesantren menyampaikan sebuah informasi tentang hal-hal

yang baru terkait perkembangan dan permasalahan yang terjadi di pondok pesantren. Upaya *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dalam membangun komunikasi dengan para bawahan di antaranya dengan menegur bawahan, memberikan motivasi dan komunikasi yang dibangun melalui rapat/musyawarah, sebagaimana yang beliau sampaikan pada kutipan wawancara berikut ini:

“Komunikasi harian Alhamdulillah lancar saja. saya berusaha untuk membangun keakraban dan kekeluargaan terhadap guru-guru, staf, pengasuh dan juga santri. Agar apabila ada suatu permasalahan, cepat tersampainya. Komunikasi untuk perkembangan pondok pesantren ya kita kumpul, dan kita jadwalkan untuk rapat evaluasi. Sebelum kumpul saya suruh buat laporan bulanan, kemudian nanti saya tanya satu-satu bagaimana perkembangan masing-masing bidang., apabila ada staf yang membutuhkan solusi dalam pekerjaannya ya kita diskusikan bersama, begitu juga apabila ada staf, guru-guru atau pengasuh yang mengalami penurunan kinerja nya kita berikan teguran dan motivasi kepada yang bersangkutan.” (W.In/5/13 Januari 2017).

Hal ini dibenarkan oleh kepala administrasi dan bendahara di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Komunikasinya itu sesuai dengan orangnya, tidak keras, tenang dan isinya mantap. Jadi kebanyakan dari guru-guru disini mudah memahami kata-kata yang disampaikan oleh *mudîr*. Apalagi di dalam memimpin kan perintahnya harus jelas. Kita tidak perlu bertanya sampai dua atau tiga kali. Alhamdulillah sejauh ini komunikasi atasan dan bawahan begitu juga sebaliknya aman dan lancar. Terkadang pemimpin juga harus menjaga kewibawaannya. *Mudîr* juga tidak segan-segan memberi teguran kepada teman-teman guru dan pengasuh apabila melakukan kesalahan tentunya dengan santun” (W.Ji/4/14 Januari 2017)

Hal senada juga di sampaikan oleh staf pendidikan tahfizh, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Menurut kami dari atasan ke bawahan selama ini baik dan lancar-lancar saja, akan tetapi dari bawahan ke atasan terkadang ada rasa segan kepada

pimpinan mungkin karena kewibawaannya. Ustadz imam ini apabila untuk kepada saya dan orang lain bisa menempatkan posisinya. Dan yang di takuti santri-santri hanya ustadz Imam. Ustadz imam memberikan kebebasan atau keluasan kepada para guru-guru berkreatifitas dan berinovasi untuk mengolah pengajaran dan pembelajaran. Saya sendiri dalam mata pelajaran sejarah islam, berinovasi menggunakan visual untuk menyampaikan sejarah islam kepada adik-adik santri.” (W.MMH/4/13 Januari 2017)

Demikian juga yang di ungkapkan oleh kepala dapur di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Alhamdulillah yang pertama lingkungannya islami, orang-orangnya sholeh-sholeh, senang menjalankan sunnah dan sepaham semua satu visi dan misi. Sehingga membuat komunikasi kami selama disini lancar-lancar saja, baik kepada *mudîr* maupun guru-guru dan pengasuh bahkan kepada santri berjalan dengan harmonis.”(W.RK/2/14 Januari 2017)

Selanjutnya hal yang paling penting dalam komunikasi adalah bagaimana pemimpin dapat menyampaikan visi-misinya dengan baik kepada para bawahan. Mengenai penyampaian visi dan misi dilakukan ketika rapat ataupun kegiatan-kegiatan penting lainnya. Sebagaimana beliau jelaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Saya selalu menyampaikan visi dan misi ketika rapat evaluasi. Biasanya saya sampaikan di awal rapat sebagai pembuka dan pengantar tujuan kita di pondok pesantren ini. Dan saya memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengkomunikasikan ide-ide yang dimilikinya. saya selalu berusaha untuk menjadi pendengar yang baik di saat para bawahan menyampaikan laporan perkembangan dan permasalahan yang terjadi di lapangan. Itu yang saya lakukan saat ini.” (W.In/6/13 Januari 2017).

Hal ini di benarkan oleh guru pengajar dan kepala kebersihan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Penyampaian visi dan misi memang sering beliau sampaikan di rapat sebagai tujuan kita. Komunikasi yang terjadi pada saat rapat, kami sangat diberikan kebebasan sekali atau biasanya kami di tanya *mudîr* ingin memutuskan seperti ini, apakah atau pengurangan atau penambahan. Komunikasi yang baik dan saling menerima pendapat juga terjadi antar sesama guru dan pengasuh. Itu yang saya amati selama ini. (W.Yo/2/14 Januari 2017).

Hal senada juga diungkapkan oleh staf kepengasuhan di Pondok Pesantren

Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Komunikasi yang selama ini kita bangun di pondok pesantren ini dengan sistem kekeluargaan, semua sudah kita anggap seperti keluarga sendiri. Begitu pula di dalam sebuah rapat, *mudîr* memberikan kebebasan berpendapat kepada kita semua dan kita saling menghargai pendapat orang lain. Visi dan misi selalu *mudîr* sampaikan disetiap kesempatan rapat bersama guru dan pengasuh sebagai bentuk motivasi kita bersama. Komunikasi *mudîr* kepada santri biasanya lebih sering dalam bentuk memberikan nasehat-nasehat, motivasi dan sanksi.” (W.MN/2/14 Januari 2017).

Berdasarkan hasil kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan membangun komunikasi harian dengan bawahannya melalui pendekatan keakraban dan kekeluargaan. Dengan salah satu tujuannya, apabila ada permasalahan yang terjadi di lapangan bawahan cepat mengkomunikasikannya kepada *mudîr*. Adapun komunikasi kepada bawahan mengenai perkembangan dan permasalahan yang terjadi di pondok pesantren biasanya di lakukan pada saat rapat evaluasi.

Selain itu, komunikasi tentang penyampaian visi dan misi sebagai bentuk tujuan di pondok pesantren ini juga di sampaikan pada saat pertemuan rapat bersama kepala bidang, staf, guru-guru dan pengasuh. Peneliti mengamati yang terjadi di lapangan, bahwa *mudîr* juga mengumpulkan pengasuh dan adik-adik

santri untuk ditanya perkembangan hafalannya dengan di selingi nasehat-nasehat dan motivasi. Hal ini merupakan salah satu bentuk komunikasi *Mudîr* Pondok Pesantren *Al-Mukhlisin* kepada santri-santrinya.

Berdasarkan temuan data di lapangan, dari ketiga pondok pesantren Tahfizhul Qur'an di atas dapat di analisis sebagaimana berikut ini;

Sebagai pemimpin di pondok pesantren, *Mudîr* harus menguasai cara-cara kepemimpinan terutama dalam hal keterampilan berkomunikasi. Sehingga dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Dalam hal ini seorang *Mudîr* harus mampu menguasai bagaimana cara mengajak anggota berpartisipasi memberi bantuan kepada anggota kelompok, memupuk moral kelompok, membuat keputusan, membagi dan menyerahkan tanggung jawab dan sebagainya. Semua tindakan ini tidak terlepas dari proses komunikasi.

Komunikasi dapat digunakan sebagai alat pengikat semua sub sistem dari sistem administrasi yang di pimpin oleh *Mudîr* yang bersangkutan. Komunikasi timbal balik dari pimpinan kepada semua unit dan dari semua pimpinan unit kepada pucuk pimpinan. Demikian juga setiap fungsi manajemen, yang harus di lakukan oleh seorang pemimpin diikat oleh komunikasi ini hingga fungsi yang satu dengan fungsi yang lain tetap mempunyai kaitan dan tidak terpisah-pisah.

Berdasarkan temuan data penelitian di lapangan, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal. Komunikasi secara formal di lakukan melalui rapat

musyawarah dan sosialisasi visi misi pondok pesantren melalui kegiatan-kegiatan formal yang diadakan pondok pesantren seperti seminar dan pelatihan.

Komunikasi secara formal ini bertujuan untuk menyampaikan informasi visi dan misi pondok pesantren kepada warga pondok pesantren maupun masyarakat di luar. Selain itu *Mudîr* juga mensosialisasikan informasi kegiatan pondok pesantren, peristiwa yang sedang terjadi, surat keputusan dan tugas yang dapat mempengaruhi individu atau kelompok, tenaga kependidikan, pembina pondok pesantren, staf struktural, pengasuh, santri-santri, tamu yang berkunjung (wali santri) dan lain-lain. Komunikasi secara informal bersifat pembinaan, pengarahan, konsultasi, saran dan kritik. Komunikasi informal yang dilakukan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* melalui pembicaraan pribadi, pembicaraan lewat HP, media sosial (*grup Whats App*), diskusi dengan guru dan staf pada saat istirahat, bertemu di masjid dan di mana saja.

Komunikasi yang dilakukan pimpinan organisasi merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan berupa berita atau informasi, permintaan atau perintah dari pimpinan kepada tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik dan warga lainnya agar pesannya di tanggapi atau di jawab.⁷⁸ Menurut Onong Uchjana Effendi, komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, merubah sikap, pendapat, atau perilaku baik secara langsung (lisan) maupun tidak langsung (melalui media).⁷⁹ Dengan demikian, komunikasi akan terjadi jika seseorang ingin menyampaikan

⁷⁸ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan...*, h. 97

⁷⁹ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi...*, h. 9

informasi kepada orang lain, komunikasi dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaianya dilaksanakan dengan baik pula dan penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi (pemutarbalikan fakta).

Dalam upaya membangun komunikasi dengan bawahannya pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* selalu berusaha berhati-hati saat berkomunikasi, karena khawatir apabila ada tutur kata yang dapat menyinggung perasaan orang lain. Mendahului memberikan salam dan menyapa bawahan pada saat berada di kantor sebagai bentuk perhatian pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi atasan dengan bawahan sejauh ini berjalan dengan lancar dan begitu pula sebaliknya. Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* juga aktif berkomunikasi dengan santri tahfizh dalam bentuk pengarahan nasihat dan pemberian motivasi. Temuan data penelitian di lapangan bahwa Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan dalam hal ini sangat komunikatif kepada bawahannya terutama di bagian pendidikan tahfizh putra.

Temuan ini sejalan dengan Isjoni yang mengungkapkan bahwa pimpinan organisasi yang mempunyai perhatian tinggi, baik atas penyelesaian tugas maupun atas hubungan manusia, akan lebih efektif memimpin, terlebih lagi pimpinan (*mudîr*) berlaku sebagai orang yang dapat menolong bawahannya dalam kesulitan. Pemimpin yang bijaksana, penuh cinta dan ketulusan akan menciptakan suasana komunikasi yang lebih terbuka, komunikasi dua arah yang akan menghasilkan pemahaman bersama yang lebih baik.⁸⁰

⁸⁰ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan...*, h. 23-24

Dalam konteks kepemimpinan, seorang pemimpin dituntut mampu berkomunikasi secara efektif. Komunikasi seorang pemimpin dikatakan efektif jika ia mampu membuat anggota melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana yang seperti itu akan dapat memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan.

Kemudian, berdasarkan temuan data-data penelitian dilapangan. Upaya *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dalam membangun komunikasi dengan para bawahan di antaranya dengan menegur bawahan, memberikan motivasi dan komunikasi yang dibangun melalui rapat/musyawarah. Membangun komunikasi harian dengan bawahannya melalui pendekatan keakraban. Dengan salah satu tujuannya, apabila ada permasalahan yang terjadi di lapangan bawahan cepat menginformasikan kepada *mudîr*. Adapun komunikasi kepada bawahan mengenai perkembangan dan permasalahan yang terjadi di pondok pesantren biasanya di lakukan pada saat rapat evaluasi.

Komunikasi tentang penyampaian visi dan misi sebagai bentuk tujuan di pondok pesantren ini juga di sampaikan pada saat pertemuan rapat bersama kepala bidang, staf, guru-guru dan pengasuh. Selain itu visi misi juga di sosialisasikan melalui spanduk-spanduk yang di tempel. Peneliti mengamati yang terjadi di lapangan, bahwa *mudîr* juga mengumpulkan pengasuh dan adik-adik santri untuk ditanya perkembangan hafalannya dengan di selingi nasehat-nasehat dan motivasi. Hal ini merupakan salah satu bentuk komunikasi *Mudîr* Pondok Pesantren *Al-Mukhlisin* kepada santri-santrinya.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Muhaimin dalam mensosialisasikan visi dan misi, meskipun visi dan misi di rumuskan secara baik dan memenuhi keseluruhan unsur dalam pembuatan visi dan misi, namun tidak akan serta merta dapat di pahami oleh seluruh komponen yang ada di sebuah organisasi (pondok pesantren). visi dan misi walaupun milik sebuah organisasi tetapi harus milik semua SDM yang ada di organisasi (pondok pesantren). Organisasi (pondok pesantren) harus mensosialisasikan visi dan misinya kepada seluruh SDM yang ada di organisasi (pondok pesantren). Sosialisasi visi dan misi dapat dilakukan dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh madrasah (pondok pesantren) dan dapat juga dibuat menjadi poster yang menarik kemudian ditempel pada tempat yang strategis.⁸¹

Komunikasi internal merupakan komunikasi baik yang dibangun dari pimpinan atau atasan kebawahan dan dari bawahan keatasan dan ini sejalan dengan komunikasi internal Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*, disini terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

Temuan data di lapangan, *Mudir* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* dalam berkomunikasi vertikal dengan bawahan *Mudir* memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, penjelasan-penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya (staf, guru-guru dan pengasuh), begitu pula sebaliknya

⁸¹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan...*, h. 177

bawahannya memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Onong Uchjana Effendi, komunikasi vertikal yakni terdiri dari atas kebawah (*downward communication*) dan dari bawah keatas (*upward communication*) pola komunikasi yang diterapkan ini adalah komunikasi dari pimpinan (*mudîr*) kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh bawahan. Komunikasi vertikal yang lancar, terbuka dan saling mengisi merupakan pencerminan kepemimpinan yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik diantara jenis-jenis kepemimpinan lainnya. Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia.⁸²

Temuan data di lapangan mengamati bahwa komunikasi horizontal yang terjadi antar staf, guru dan pengasuh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* berjalan dengan baik dan lancar. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang jam mengajar, melainkan pada saat istirahat. Komunikasi antar sesama guru, staf dan pengasuh terjalin secara keakraban. Jadi apabila ada hal-hal yang salah satu di antara mereka kesulitan dalam mengerjakan amanahnya, maka staf lain yang melihatnya akan saling membantu.

Di sebuah komunitas pondok pesantren, komunikasi horizontal tidak hanya terjadi pada saat di kantor saja. akan tetapi di mana pun mereka berada

⁸² Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi...*, h. 24

selalu menjalin komunikasi dengan baik. Komunikasi ini terjalin melalui silaturahmi antar seluruh civitas pondok pesantren. Baik melalui kerja bakti di lapangan maupun pertemuan silaturahmi ke rumah-rumah guru sebulan sekali secara bergantian. Dalam situasi komunikasi seperti ini informasi yang baik maupun sebaliknya akan cepat sekali tersebar. Sebagaimana yang disampaikan oleh Efendy, komunikasi horizontal merupakan komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota lain, sampai jajaran kebawahnya, dan sebaliknya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal.⁸³

Data di lapangan juga mengindikasikan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*, lebih banyak menggunakan komunikasi dua arah, yaitu komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*) dan komunikasi kelompok (*group communication*), baik kelompok kecil maupun kelompok besar secara tatap muka dan dialogis.

Komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*) adalah proses komunikasi yang melibatkan dua orang dalam situasi interaksi. Sedangkan komunikasi kelompok (*group communication*) adalah proses komunikasi yang melibatkan lebih banyak orang dalam situasi interaksi.⁸⁴

Komunikasi seperti ini merupakan implementasi gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi

⁸³ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi...*, h. 25

⁸⁴ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi...*, h. 14

dengan orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran-saran.⁸⁵ Jadi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* dalam membangun komunikasi dengan bawahan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif).

Komunikasi yang di lakukan oleh pimpinan organisasi dapat berbentuk informasi atau perintah, saran bimbingan atau arahan, nasihat maupun kritik yang sifatnya membangun. Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan pimpinan, maka komunikasi dari bawah juga penting di perhatikan. Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan. Harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide dan kritik yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pemimpin.⁸⁶

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan bahwa Komunikasi yang di bangun *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC lebih berdasarkan asas kekeluargaan dan kebersamaan. Hubungan kekeluargaan yang dibangun selama ini sesuai dengan apa yang peneliti observasi di lapangan. Hubungan yang penuh kekeluargaan nampak ketika peneliti berkesempatan melakukan wawancara dengan beberapa kepala bidang, guru dan pengasuh. Nuansa kekeluargaan menghiasi komunikasi yang berjalan di pondok pesantren ini, baik komunikasi yang bersifat formal (tugas) maupun informal. Hal ini tentunya berbeda dengan kebanyakan organisasi yang biasa menerapkan gaya komunikasi vertikal.

⁸⁵ Gary A. Yulk, *Leadership In Organisation ...*, h. 148

⁸⁶ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan ...*, h. 139

Komunikasi vertikal adalah dimensi komunikasi dari pimpinan (atasan) kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik.

Selanjutnya komunikasi yang antar pribadi (atasan dengan bawahan) juga dibangun berdasarkan pada asas kekeluargaan. Sehingga penyampaian strategi atau ide kepada bawahan tidak dilakukan secara formal. Selain itu komunikasi kekeluargaan juga tidak memberikan tekanan-tekanan atau intruksi secara khusus (formal) untuk melaksanakan ide dan gagasan pimpinan. Penyampaian visi dan misi pondok pesantren sebagai tujuan yang ingin dicapai selalu tersampaikan pada saat musyawarah dengan bawahan.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan melakukan komunikasi dengan bawahannya melalui pendekatan kekeluargaan yang dibalut dengan sebuah perhatian. Hal ini sangat disukai oleh teman-teman guru, staf struktural, pengasuh bahkan juga adik-adik santri. Dengan bentuk perhatian tadi, mereka merasa sangat dihormati dan dihargai pekerjaannya.

Sejalan dengan pendapat Onong Uchjana Effendy, hubungan komunikasi dan kepemimpinan dalam suatu organisasi terletak pada proses mempengaruhi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam melakukan proses mempengaruhi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya adalah dengan berkomunikasi. Seorang pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan harus mampu menjadi komunikator yang baik bagi anggotanya, agar dapat menciptakan keselarasan, kekompakan, dan loyalitas antara pemimpin dan anggota lainnya. Hal itu akan

berdampak pada kinerja semua pihak yang terkait, sehingga tujuan dalam organisasi tercapai dan tepat sasaran.⁸⁷

Melihat pentingnya komunikasi dalam sebuah organisasi (pesantren) tentunya perlu ada langkah-langkah perubahan seorang pemimpin dalam menerapkan gaya komunikasi yang di gunakannya. Dalam konteks ini *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan bisa menggunakan gaya komunikasi yang dibangun oleh pemimpin tipe transformasional. Dimana seorang pimpinan (*Mudîr*) berupaya memotivasi dan menginspirasi seluruh sumber daya yang ada untuk bersama-sama serta bekerja sama secara optimal untuk mencapai tujuan dari pondok pesantren yang di pimpinnya.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Danim dan suparno, transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Pemimpin dalam konteks transformasi bertanggung jawab untuk mengubah potensi yang ada di organisasinya menjadi energi positif dalam mencapai tujuan institusi. Kepemimpinan transformasional juga mencakup bagaimana para pemimpin menghidupkan organisasi, termasuk juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dan fokus dengan strategi manajemen. Kepemimpinan Transformasi mengarah kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikutnya untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.⁸⁸

Kepemimpinan tranformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada

⁸⁷ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi...* , h. 17

⁸⁸ Danim & Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional...*, h. 50

untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur. Sehingga semua unsur yang ada bersedia, tanpa paksaan, dan berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan pondok pesantren. Atas dasar itu, kiranya perlu terobosan atau perubahan yang signifikan dalam komunikasi yang di bangun selama ini. Dalam hal ini kiranya pimpinan perlu memikirkan gaya-gaya komunikasi yang dijalankannya untuk mendapatkan hasil yang terbaik bagi pondok pesantren yang di pimpinnya.

Pimpinan (*Mudîr*) harus mampu menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan dan pengembangan kualitas pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan. Dengan visi dan misi yang dibangun bersama dan menjalin komunikasi yang baik kepada seluruh civitas pondok pesantren serta saling bahu membahu menjalankan program-program pondok pesantren yang inovatif.

5. Pengawasan dan Supervisi

a. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Ahlus Shuffah Balikpapan

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan supervisi berarti pembinaan, supervisi adalah kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses dan prestasi pendidikan atau bantuan yang diberikan kepada guru dan seluruh staf untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik.

Pengawasan dan supervisi merupakan bagian terpenting dalam proses memimpin untuk melihat perkembangan kinerja bawahan. Dalam hal ini pimpinan

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* tidak hanya melakukan pengawasan saja. Tetapi sembari melakukan pengawasan kepada bawahannya pimpinan juga melakukan pembinaan terhadap kinerja bawahannya agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam menjalankan pengawasan dan supervisi, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menyampaikan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Pengawasan terhadap kinerja bawahan berusaha saya lakukan dengan melihat kegiatan, program kerja dan pelaksanaan di lapangan. Selain mengawasi saya juga berusaha melakukan pembinaan kepada mereka dalam mengerjakan amanahnya. Terutama kepada staf pegawai dan kepengasuhan yang baru saja mendapat amanah barunya. Terkadang tingkat pengawasan dan pembinaan itu melalui rapat/musyawarah. Supervise selalu ada. Tapi belum selayak seperti pegawai yang ada kemenag/pemerintahan. Untuk saat ini saya sudah melakukan supervise tersebut. Saya masuk ke kantor wustho dan ulya, untuk mengontrol dan memberi masukan kepada bawahan. Baik itu di kelas, kantor dan pondok pesantren secara umum.” (W.MK/8/04 Januari 2017)

Tidak jauh berbeda dengan pernyataan di atas, menurut kepala bidang pendidikan sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau itu orangnya super, sepertinya menguasai semua. Seperti kebersihan, kedisiplinan, apa yang terlihat. Beliau langsung awasi dan eksekusi di tempat, terjun langsung, memang orang lapangan beliau. Apabila dari segi konsep beliau menyerahkan kepada kita. Tapi apabila yang langsung ke teknis itu beliau langsung turun tangan, bahkan standar tinggi, harus kuat dan rapi. Kalo tidak di suruh bongkar.” (W.Dn/5/04 Januari 2017)

Hal senada juga di ungkapkan oleh waka kurikulum seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Salah satu bentuk pengawasan yang di lakukan pimpinan pondok pesantren yaitu dengan pengabsenan kehadiran di kantor. Jadi kami

sebagai bawahan merasa terawasi akan adanya pengabsenan ini.”
(W.AA/2/05 Januari 2017)

Demikian juga yang di sampaikan oleh kepala bidang kepengasuhan atau kepala asrama sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Alhamdulillah bentuk kepengawasan dan pembinaan beliau sebagai pimpinan, biasanya ikut mengambil bagian dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh santri tahfizh, begitu juga dengan kami sebagai bawahannya mengadakan pertemuan satu kali setiap minggu untuk mengevaluasi setiap program dan masukan-masukan dari kami sebagai bawahannya.”(W.IAH/3/06 Januari 2017)

Berikutnya kepala bidang pendidikan tahfizh juga menyampaikan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kami melihat, pengawasan dan pembinaan yang beliau lakukan hanya di staf struktural karena mungkin semua staf sudah mempunyai tupoksi masing-masing. Sehingga jika ada hal-hal yang kurang beres bisa didiskusikan bersama oleh mereka. Terkadang juga membentuk koordinasi yang mengontrol segala kegiatan, aktivitas pondok pesantren, untuk mengetahui hasil kerja jajarannya dan mengevaluasinya.”(W.Im/3/05 Januari 2017)

Berbeda hal yang disampaikan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh putri sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Bentuk pengawasan dan pembinaan langsung di lapangan jarang di lakukan oleh pimpinan pondok pesantren. karena beliau sudah mempercayakan tugas dan tanggung jawab di tahfizh putri kepada kami. Tapi yang di lakukan adalah rapat kerja dan evaluasi yang di tentukan waktunya oleh pihak pimpinan pondok. Pada rapat inilah bentuk pengawasan dan pembinaan yang di lakukan pimpinan selama ini di kepengurusan tahfizh putri.” (W.Kh/3/07 Januari 2017)

Dari paparan data di atas, dapat di gambarkan bahwa pola pengawasan dan supervisi yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren secara langsung dan tidak langsung. Terkadang pimpinan pondok pesantren terjun langsung mengawasi dan membina kinerja para staf, selalu ikut ambil bagian dalam

kegiatan yang dilaksanakan di pondok pesantren dan melakukan pengawasan dan pembinaan langsung terutama terhadap staf dibagian struktural. Pengawasan dan supervisi harus sesuai dengan kehendak pimpinan pondok pesantren, tertuma dalam hal teknis dilapangan. Sebagai contoh: penataan taman di kampus, apabila tidak rapi dan tidak sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan, maka bawahan harus membongkarnya kembali.

Pimpinan pondok pesantren sangat cepat respon terkait pengawasan dan pembinaan hal-hal teknis di lapangan. Hal ini juga di akui oleh civitas pondok pesantren, bahwa Ustadz Kaspan adalah pimpinan pondok pesantren yang selalu menjadi contoh dilapangan. Bentuk pengawasan dan pembinaan lainnya biasanya di lakukan pada saat rapat.

b. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Islamic Development Center* (IDC)

Balikpapan

Pengawasan dan supervisi merupakan bagian yang tidak jauh berbeda dan penting dalam proses memimpin untuk melihat perkembangan kinerja bawahan. Dalam hal ini *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan tidak hanya melakukan pengawasan saja. Tetapi sembari melakukan pengawasan kepada bawahannya pimpinan juga melakukan pembinaan terhadap kinerja bawahannya agar sesuai dengan rencana tujuan dan program yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam menjalankan pengawasan dan supervisi, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan menyampaikan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Ya mungkin ini agak berlebihan juga menurut saya, karena setiap hari itu saya datangi ke kantornya guru-guru, saya datangi pengasuhnya. Kadang juga saya lihat makannya, kebersihannya, kerja baktinya setiap hari. Kalau saya ada waktu saja, maka saya akan mengusahakannya setiap waktu untuk mengontrolnya. Meskipun apabila kondisi-kondisi tertentu saya akan panggil pengasuhnya atau kepala asrama nya untuk mengetahui keadaanya. Tapi lebih banyak saya langsung melihat santri. Karena wilayahnya kan masih kecil dan sedikit jadi sangat memungkinkan untuk terjangkau. saya juga tetap meyakinkan kepada teman-teman guru dan pengasuh yang sudah di amanahi dan saya percayakan sepenuhnya apa yang menjadi tugas mereka” (W.KM/7/09 Januari 2017).

Hal ini dibenarkan oleh sekretaris *mudîr* dan kepala asrama, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Selama ini beliau sangat sering mengawasi dan melihat langsung kinerja kami di asrama. Beliau juga sering mengecek kebersihan asrama, kamar santri, kerja bakti dan juga makannya santri. Kegiatan ini dapat beliau lakukan karena wilayah kita yang tidak begitu luas dan mudah terjangkau. Beliau juga tidak hanya mengawasi saja, tapi selalu membina dan memberikan bimbingan untuk menangani santri tahfizh.” (W.MSB/4/ 09 Januari 2017)

Hal senada juga di tuturkan oleh salah seorang guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Di saat saya sedang melakukan pembelajaran dengan santri tahfizh, *mudîr* sering melihat cara kami mengajar. Biasanya *mudîr* hanya memastikan bahwa selalu ada guru yang mengajar di saat ada jadwal mengajarnya. *Mudîr* sudah mempercayakan sepenuhnya kepada kami dalam proses pembelajaran kepada santri tahfizh.” (W.HA/2/10 Januari 2017)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh guru tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

Selama ini yang kami lihat, beliau memberikan supervisi berjalan secara kekeluargaan dengan tetap mengawasi kinerja staf, guru dan pengasuh. Jadi supervisi yang diberikan bersifat arahan dan masukan untuk kami.

Sehingga jika ada supervisi kami tidak mengalami sebuah tekanan. Dan apabila terjadi kesalahan dalam pekerjaan kami, beliau juga menegurnya dengan santun. (W.AB/2/10 Januari 2017)

Demikian juga yang disampaikan oleh staf kepengasuhan dan pembantu umum, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Menurut saya Beliau itu simple, tidak pernah membuat susah sesuatu. Contohnya kepada saya pribadi, beliau justru menawarkan, apabila ingin izin keluar (jalan) tidak apa-apa, yang penting urusan dan kegiatan santri di sini sudah selesai. Saya melihat beliau sudah percaya kepada bawahannya dan saya juga melihat beliau selalu aktif mengikuti kegiatan santri tahfizh.” (W.MR/2/10 Januari 2017)

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh kepala *syu'un thalabah* (admin) dan bendahara sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Kebetulan beliau memberi amanah kepada kami dibagian pendataan santri dan keuangan/bendahara. Beliau tidak selalu menanyakan, kemana uang ini dan dipergunakan untuk apa. Alhamdulillah beliau percaya kepada kami. Yang terpenting bagi beliau siapa yang sudah diberikan amanah maka dia harus melaksanakan dan bertanggung jawab pada amanah tersebut.” (W.Rh/5/09 Januari 2017)

Selanjutnya, kepemimpinan yang baik adalah ketika seorang pemimpin mampu menangani konflik-konflik yang terjadi di lembaga yang dipimpinnya. Dalam hal ini *Mudîr* menyampaikan tentang penanganan konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC menyampaikannya dalam wawancara berikut ini:

“Biasanya apabila ada konflik desas-desusnya itu sudah terdengar, biasanya saya panggil terlebih dahulu untuk mengklarifikasi dan mentabayun (mencari pembenaran) dulu, betulkah dia seperti itu. Kalo memang meyakinkan bahwasanya tidak ada apa-apa, ya jalan saja seperti biasa apa adanya. Kalau memang iya, kami beri peringatan. Apabila di beri peringatan juga tidak mempan, maka saya akan bermusyawarah dengan pembina, apakah harus di dikeluarkan, diganti atau di tukar. Karena pernah terjadi seperti itu. Begitupun dengan pengasuh, apabila komunikasi dan interaksi pengasuh itu dengan santri kurang bagus (kasar dan keras) dan sering terjadi konflik di antar mereka maka kita akan evaluasi melalui

musyawarah, apabila memang harus di ganti ya kita ganti, dan itu sudah pernah terjadi. Karena zaman sekarang ini tidak bisa lagi kita menggunakan kekerasan di dalam mendidik santri.” (W.KM/8/09 Januari 2017).

Dari paparan data di atas, dapat di gambarkan bahwa pola pengawasan dan supervisi yang dilakukan oleh *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan lebih sering di lakukan secara langsung kepada bawahannya melalui pendekatan kekeluargaan. Supervisi yang diberikan bukan untuk mencari kesalahan akan tetapi lebih mencari solusi-solusi terbaik terhadap permasalahan yang dihadapi. Hal ini juga terlihat pada saat *mudîr* menangani sebuah konflik intern yang terjadi.

Melihat kondisi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an IDC Balikpapan yang berada di pusat kota Balikpapan, hal ini juga membuat *mudîr* melakukan pengawasan dan pengkondisian terhadap santri tahfizh IDC. Sebagaimana *mudîr* sampaikan pada kutipan wawancara berikut ini:

“Merupakan tantangan yang berat untuk kami selaku *mudîr* di pondok tahfizh ini terutama menjaga dan mengkondisikan santri dengan lingkungan di luar. Kami bersama pengasuh dan guru-guru terus berusaha membatasi dan mengurangi ruang gerak santri bersentuhan langsung dengan lingkungan di luar dengan cara memadatkan jadwal kegiatan santri dengan hal-hal yang bermanfaat dan positif. Jadi santri hanya fokus dan aktif dengan kegiatan yang ada di ponpes IDC ini. Ya sesekali pergi undangan jika ada yang mengundang santri-santri tahfizh. Kemudian pergi *rihlah* sebagai bentuk refreshing yang positif.” (W.KM/9/09 Januari 2017)

Di samping mengawasi bawahannya, *mudîr* juga selalu mengimbangnya dengan memberikan pembinaan dan arahan terutama dalam hal menangani santri. Selain itu, *mudîr* juga memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

c. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan.

Ibarat sekeping koin pengawasan dan supervisi adalah dua sisi yang tak terpisahkan. Pengawasan dan supervisi merupakan bagian yang tidak jauh berbeda dan penting dalam proses memimpin untuk melihat perkembangan kinerja bawahan. Dalam hal ini *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan tidak hanya melakukan pengawasan saja. Tetapi juga melakukan pembinaan terhadap kinerja bawahannya agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam menjalankan pengawasan dan supervisi, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menjelaskan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Saya melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap kinerja guru-guru dan pengasuh, akan tetapi saya tidak begitu mengintervensi apa yang mereka kerjakan, karena kita berjalan sesuai dengan program yang sudah kita sepakati bersama, kemudian saya sangat percaya kepada kinerja dari guru-guru dan pengasuh dalam menjalankan amanahnya. Tapi apabila pada saat saya melihat langsung guru atau pengasuh melakukan sebuah kesalahan yang fatal, maka saya langsung menegurnya. Oleh karena itu kita ada rapat evaluasi mingguan dan bulanan, apabila ada program yang harus dirubah dan ditambah. Tentunya semua dengan di musyawarahkan. Untuk hal lainnya, apabila mereka ada kegiatan di luar ya terserah saja. artinya kalo mau kuliah atau mau bisnis ya silahkan, yang penting terbatas dengan aktifitas di sini, mau kegiatan di luar silahkan saja yang penting harus izin dengan saya dan tanggung jawab aktifitas jadwal kegiatan semua guru-guru jangan sampai di tinggalkan. Karena tanggung jawab, kewajiban amanah guru dan pengasuh ada di pondok ini.
” (W.In/7/13 Januari 2017).

Melihat kutipan wawancara di atas pola kepengawasan dan supervisi yang diterapkan *Mudîr* kepada gaya kepemimpinan partisipatif (demokratis). Artinya tidak dilakukan secara khusus kepada bawahannya dan *mudîr* tidak begitu

mengintervensi apa yang bawahannya kerjakan. Hal ini terjadi karena *mudîr* sangat percaya kepada bawahannya di dalam menjalankan amanahnya sesuai dengan program yang sudah disepakati bersama. Bentuk pengawasan dan supervisi yang dilakukan *mudîr* lebih kepada rapat (musyawarah) evaluasi mingguan dan bulanan. Di rapat evaluasi tersebut *mudîr* menerima laporan semua perkembangan dan permasalahan yang di hadapai oleh masing-masing bidang.

Hal ini dibenarkan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menjelaskan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Sejauh ini pengawasan secara khusus tidak ada, apabila hal-hal yang mengganjal yang di pandang ustadz Imam dan berapa bulan tidak ada perubahan dari guru tersebut, ya tidak lama kemudian kita di kumpulkan dan di tanya, di bahas di musyawarah ini kenapa seperti ini bisa seperti ini. Apabila ada kegiatan di luar, kemudian benturan ada kegiatan di sini juga itu harus wajib izin. Kalau tidak jam pelajarannya diganti, misalnya tidak bisa pagi diganti sore.” (W.SA/4/13 Januari 2017).

Hal senada juga di sampaikan oleh kepala administrasi dan bendahara di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menjelaskan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Di pondok ini bukannya hanya santri yang di buatkan peraturan, guru dan pengasuh juga di buatkan. Apabila guru atau pengasuh yang mau izin keluar pondok karena ada keperluannya atau tidak bisa mendampingi santri tahfizh, maka harus izin nya langsung ke *mudîr*, tidak boleh di wakikan atau lewat orang lain. Jika ustadz imam belum memutuskan iya, maka guru atau pengasuh tidak boleh keluar dulu. Alhamdulillah semua taat atas peraturan ini.” (W.Ji/5/14 Januari 2017)

Demikian juga yang disampaikan oleh staf pendidikan tahfizh, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Termasuk demokratis dan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berkreatifitas. Yang saya alami selama ini seperti itu. Pengawasan khusus

pun juga tidak ada. Insyaa Allah beliau percaya dengan kita. Saya sendiri aktifitas juga ada, selain di pondok ini, saya kuliah juga dan ada ngajar tahfizh di ma'had lain kalau pulang sore. Insyaa Allah tidak mengganggu jadwal kegiatan yang ada di *al-Mukhlisin*. Dan kita sudah izin sama ustadz imam, apabila sesuatu yang kegiatan di luar yg sudah terjadwal itu tidak izin tidak apa2, karena ustadz Imam sudah mengetahuinya, tapi apabila yg tidak terjadwal. Maka wajib Izin sama ustadz imam.” (W.MMH/5/13 Januari 2017)

Kemudian salah seorang guru pengajar juga menyampaikan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Untuk bagian pengajaran tidak ada supervisi secara khusus yang dilakukan *mudîr*. Supervisi hanya dilakukan dalam bidang tahfizh dengan diadakannya buku Mutaba’ah yang di evaluasi pada rapat setiap akhir bulan.” (W.Nh/4/13 Januari 2017)

Mudîr juga memberikan kebebasan kepada guru dan pengasuh yang memiliki kegiatan di luar pondok, seperti kuliah, mengajar atau bisnis sekalipun. Dengan syarat harus izin terlebih dahulu kepada *mudîr* dan kegiatan diluar tidak berbenturan dengan jadwal kegiatan mengajar atau mengawal santri tahfizh di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin*.

Akan tetapi apabila *mudîr* melihat langsung ada guru atau pengasuh yang dianggap membuat kesalahan fatal, maka *mudîr* juga tidak segan-segan untuk menegurnya tentunya dengan penuh kesantunan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh staf kepengasuhan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Pernah ada, contohnya pada saat saya seharusnya mengawal halaqah adik-adik santri penghafal, saya sedang asyik melakukan aktifitas pribadi seperti mencuci dan menyetrika. Dan langsung di nasehati, beliau bilang harus bisa menempatkan segala sesuatu itu pada waktu dan tempanya. Tidak boleh meninggalkan tugas apabila belum selesai.” (W.MN/3/14 Januari 2017).

Bentuk pengawasan *mudîr* lebih tertuju kepada perbaikan sistem dalam menangani santri penghafal yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan

Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan,. Sebagaimana beliau ungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Perbaikan sistem dalam pengawasan santri terus dikembangkan. Salah satu contohnya, santri hanya boleh pulang satu bulan sekali, sehari saja. Pada minggu yang terakhir, biasa hari Kamis dan hari Jumat sore sudah harus balik ke pondok. Pondok juga memberi tanggung jawab atau pelajaran kepada orang tua untuk mengurus anaknya sehari saja di rumah dari pengaruh lingkungan luar. Kalau tidak bisa berarti orang tua harus berterima kasih kepada pondok. Karena selama ini anaknya diawasi, di jaga dan didik untuk menjadi seorang penghafal Al-Quran. Nanti akan terlihat mana yang terpaksa dan betul-betul yang mau menghafal. Dan santri yang lulus pun kita juga bisa mengawasi bagaimana lingkungan dan hafalannya. Kita merasa belum berhasil apabila melihat santri yang lulus dari pondok ini kembali ke lingkungan jahiliyahnya lagi.” (W.In/8/13 Januari 2017).

Hal serupa juga di tuturkan oleh guru pengajar tentang pengawasan santri di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Untuk pengawasan terhadap santri cukup inovatif menurut saya, apalagi untuk menyesuaikan dengan santri Balikpapan, terutama dalam hal pemberian sanksi bagi yang melanggar. Contohnya, pemberian sanksi kepada santri yang tidak setor hafalannya, pertama di hukum push up atau rolling tidak mempan dan sudah berganti-ganti sanksi. Kemudian *mudir* berinovasi dengan mengganti sanksi yang efektif yaitu, tidak boleh makan siang dan berdiri di halaqoh kepada santri yang tidak menyetorkan hafalannya. Alhamdulillah sanksi ini cukup untuk menyadarkan santri. Kalau di ponpes ini, guru-guru yang di amanahi banyak tanggung jawab untuk mengurus dan mengawal santri. Jadi hampir semua aktifitas santri di bawah kepengawasan guru/ustadznya.” (W.Yo/3/14 Januari 2017).

Selanjutnya, kepemimpinan yang baik adalah ketika seorang pemimpin mampu menangani konflik-konflik yang terjadi di lembaga yang dipimpinnya.

Dalam hal ini *Mudir* menyampaikan tentang penanganan konflik yang terjadi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Pernah terjadi walaupun hanya sebuah omongan-omongan saja. ya saya panggil satu persatu secara bergantian dan cukup saya berikan nasehat berupa kebenaran dan kesabaran serta mengingatkan kepada mereka bahwasanya kita di sini bersaudara dan satu tubuh. Kemudian saya damaikan. Apabila ada masalah sesama guru atau pengasuh cepat di selesaikan dan jangan sampai berlarut-larut. Segera cari solusi dari permasalahan itu.” (W.In/9/13 Januari 2017).

Hal ini juga dibenarkan oleh kepala asrama dan kepengasuhan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kalau gesekan kepada *mudîr* Alhamdulillah tidak pernah, tapi apabila ke personal pasti pernah, dan itu tidak berlarut-berlarut. Paling sehari dua hari saja setelah itu baikan lagi. Apabila *mudîr* mengetahuinya maka akan segera ditindak lanjuti dan *mudîr* langsung memanggil yang bersangkutan.” (W.FF/3/13 Januari 2017)

Hal senada juga di sampaikan oleh guru pengajar dan kepala kebersihan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Apabila terjadai konflik yang terjadi di kalangan staf. Beliau memanggil staf yang bersangkutan. *Mudîr* mengajak diskusi, menguraikan sumber masalah dan juga bagaimana mencari solusi yang tepat untuk mengatasi konflik tersebut.” (W.RK/3/14 Januari 2017).

Berdasarkan kutipan-kutipan wawancara di atas pola kepengawasan dan supervisi yang diterapkan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan lebih kepada gaya kepemimpinan partisipatif. Bentuk pengawasan dan supervisi yang dilakukan *mudîr* lebih kepada rapat evaluasi mingguan dan bulanan. Di rapat evaluasi tersebut *mudîr* menerima laporan semua perkembangan dan permasalahan yang di hadapai oleh masing-masing bidang. Akan tetapi apabila *mudîr* melihat bawahannya membuat kesalahan fatal, maka *mudîr* juga tidak segan-segan untuk menegurnya.

Supervisi yang diberikan bukan untuk mencari kesalahan akan tetapi lebih mencari solusi-solusi terbaik terhadap permasalahan yang dihadapi. Di dalam

menangani konflik yang terjadi di kalangan staf *mudîr* lebih cenderung menyelesaikannya dengan cara kekeluargaan. Yaitu dengan memanggil staf yang bersangkutan di tanya apa permasalahannya, kemudian dicari solusinya serta mendamaikannya dengan memberi nasehat-nasehat.

Dari ketiga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di atas dapat di analisis sebagaimana berikut ini;

Berdasarkan temuan data penelitian di lapangan, pengawasan dan supervisi merupakan bagian terpenting dalam proses memimpin untuk melihat perkembangan kinerja bawahan. Dalam hal ini pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* tidak hanya melakukan pengawasan saja. Tetapi sembari melakukan pengawasan kepada bawahannya pimpinan juga melakukan pembinaan terhadap kinerja bawahan agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pola pengawasan dan supervisi yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren secara langsung dan tidak langsung.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Hasibuan yang mengatakan bahwa seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan. Cara-cara pengawasan ini dilakukan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer.
- 2) Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan dan pengawasan berdasarkan

kekecualian, pengawasan yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan.⁸⁹

Terkadang Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* terjun langsung mengawasi dan membina kinerja para guru dan staf. Selalu ikut ambil bagian dalam kegiatan di pondok pesantren dalam melakukan pengawasan dan pembinaan langsung terhadap staf dibagian struktural. Pimpinan pondok pesantren sangat cepat respon terkait pengawasan dan pembinaan hal-hal teknis di lapangan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Purwanto mengenai fungsi-fungsi supervisi dalam bidang kepemimpinan: 1) Menyusun rencana dan kebijakan bersama, 2) Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, pegawai) dalam berbagai kegiatan, 3) Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persolan-persoalan, 4) Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok dll.⁹⁰

Usaha untuk membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya guru dan staf dapat dilaksanakan dengan berbagai teknik supervisi, umumnya teknik supervisi dapat dibedakan dalam dua macam yaitu: teknik yang bersifat individual, yaitu teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru secara individual dan teknik yang bersifat kelompok, yaitu teknik yang dilakukan untuk melayani lebih dari satu orang.

⁸⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 245

⁹⁰ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, h. 86

Ibarat sekeping koin pengawasan dan supervisi adalah dua sisi yang tak terpisahkan. Pengawasan dan supervisi merupakan bagian yang tidak jauh berbeda dan penting dalam proses memimpin untuk melihat perkembangan kinerja bawahan. Temuan data penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* dalam pengawasan dan supervisi adalah gaya kepemimpinan otoriter.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya.⁹¹ Soetopo mengemukakan bahwa pemimpin dalam hal ini mendikte kepada anggota yang ada di bawah kepemimpinannya tentang apa yang harus dikerjakan oleh mereka dan bagaimana harus dikerjakan.⁹²

Hal ini di karenakan pengawasan dan supervisi bersifat tegas dan ketat, harus sesuai dengan perintah atau keinginan pimpinan, apa yang diperintahkan harus dilaksanakan secara utuh, terutama dalam hal teknis dilapangan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Maryono, tipe supervisi pendidikan yang berkaitan dengan salah satu gaya kepemimpinan adalah tipe supervisi otokratis yaitu supervisor penentu segalanya, supervisi kepada bawahan tegas dan ketat.⁹³

⁹¹ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan ...*, h. 36

⁹² Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori ...*, h.214

⁹³ Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik...*, h. 25

Kelebihan dari gaya kepemimpinan otoriter adalah pasti bersifat tegas, sehingga apabila terjadi kesalahan dari bawahan maka pemimpin tak segan untuk menegurnya. Sedangkan kelemahannya, pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan, komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja, pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota dan pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.⁹⁴

Akan tetapi gaya kepemimpinan yang di terapkan Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* bukanlah gaya kepemimpinan otoriter murni. Karena bentuk pengawasan dan pembinaan lainnya di lakukan pada saat rapat sembari menerima laporan-laporan dari bawahannya.

Pengawasan dan supervisi merupakan bagian yang tidak jauh berbeda dan penting dalam proses memimpin untuk melihat perkembangan kinerja bawahan. Dalam hal ini *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan tidak hanya melakukan pengawasan saja. Tetapi sembari melakukan pengawasan kepada bawahannya pimpinan juga melakukan pembinaan terhadap kinerja bawahannya agar sesuai dengan rencana tujuan dan program yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan temuan data penelitian, pola pengawasan dan supervisi yang dilakukan oleh *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan lebih sering di lakukan secara langsung kepada bawahannya melalui pendekatan kekeluargaan. Supervisi yang diberikan bukan untuk mencari kesalahan akan

⁹⁴ Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip...*, h. 261

tetapi lebih mencari solusi-solusi terbaik terhadap permasalahan yang dihadapi. Hal ini juga terlihat pada saat *mudîr* dalam menangani sebuah konflik intern yang terjadi di intern pondok pesantren. Selain itu, *mudîr* juga memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Pengawasan juga untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting terhadap hasil yang ingin dicapai dari aktivitas yang direncanakan dan dilaksanakan secara obyektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry yang mengatakan bahwa controlling (pengawasan) anggota organisasi, untuk mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.

Temuan ini sejalan dengan Usman mengenai tujuan dan manfaat dari pengawasan dan supervisi antara lain; 1) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan dan ketidakadilan 2) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, 3) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik, 4) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas, 5) Meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan opini atas kinerja organisasi, 6) Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kerja yang ada dan terwujudnya sebuah organisasi yang bersih.⁹⁵

Fungsi manajemen control atau pengawasan harus dilaksanakan dengan maksud agar perilaku personalia organisasi mengarah ke tujuan organisasi, bukan

⁹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 470

semata-mata ke tujuan individual mereka masing-masing. Kemudian tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara perencanaan dengan pelaksanaan.⁹⁶

Begitupula temuan data penelitian di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*, pola pengawasan dan supervisi yang dilakukan oleh *Mudîr* tidak secara khusus kepada bawahannya. Akan tetapi apabila *mudîr* melihat langsung ada guru atau pengasuh yang dianggap membuat kesalahan, maka *mudîr* langsung menegur dengan penuh kesantunan. *Mudîr* memberikan kepercayaan kepada bawahannya di dalam menjalankan amanahnya sesuai dengan program yang sudah disepakati bersama. Bentuk pengawasan dan supervisi yang dilakukan *mudîr* lebih kepada musyawarah atau rapat evaluasi mingguan dan bulanan. Di rapat evaluasi tersebut *mudîr* menerima laporan semua perkembangan dan permasalahan yang di hadapai oleh masing-masing bidang.

Berdasarkan temuan data penelitian di lapangan dalam menerapkan pengawasan dan supervisi *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif) dengan pendekatan kepemimpinan yang kharismatik. Dikatakan demokratis karena pimpinan pesantren ini memberikan kewenangan kepada anggota (bawahan), sehingga memiliki peranan yang lebih besar. Selain itu, bawahan juga di beri keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Priansa mengenai dengan tujuan supervisi, salah satu tujuan supervisi untuk meningkatkan kesadaran terhadap tata

⁹⁶ Musfirotun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Pekalongan: Pekalongan Press, 2012), h. 87

kerja yang demokratis dan komprehensif serta membina guru dan staf untuk lebih memahami tujuan yang ingin dicapai.⁹⁷ Pola demokratis berorientasi pada keputusan ataupun kebijakan yang dirumuskan pada pondok pesantren yang cenderung kolektif. Dengan memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya.

Pimpinan (*Mudîr*) melakukan koordinasi pekerjaan dengan semua bawahan dengan penekanan tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Sehingga kekuatan demokratis ini bukan terletak pada individu pimpinan saja namun juga terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok (bawahan) dan kebersamaan. Pengawasan dan supervisi yang diberikan bukan untuk mencari kesalahan akan tetapi lebih mencari solusi-solusi terbaik terhadap permasalahan yang dihadapi.

Selanjutnya kepemimpinan kedua pondok pesantren ini juga disebut sebagai kepemimpinan kharismatik. Tipe kepemimpinan kharismatik yang muncul di karenakan pola pendekatan yang di gunakan lebih kepada pendekatan religius. Dalam menangani masalah-masalah yang terjadi di lingkungan pondok pesantren selalu di selesaikan dengan musyawarah dan berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits.

Pemimpin kharismatik adalah seorang pemimpin yang memancarkan aura wibawa yang mampu menarik perhatian bawahannya atau orang-orang yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.⁹⁸ Menurut Kartini

⁹⁷ Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan...*, h. 85

⁹⁸ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, h. 22

Kartono, type kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pangawal-pengawal yang biasa dipercaya.⁹⁹

Menurut Baharudin dan Umiarso, tipologi kepemimpinan kharismatik diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya dan terkadang tanpa memerhatikan rasionalitas dari perintah tersebut.¹⁰⁰

Teori kepemimpinan kharismatik adalah teori yang mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan kharismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin kharismatik daripada non kharismatik.¹⁰¹

Ciri yang khas dari pemimpin kharismatik adalah daya tariknya yang memang mengikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya, setiap pemimpin yang kharismatik adalah orang yang dikagumi oleh banyak pengikut, dan munculnya tipe kharismatik

⁹⁹ Baharudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 25

¹⁰⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, h. 11

¹⁰¹ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan ...*, h. 10

bukan karena penampilan fisik, usia, kaya atau miskin, tetapi karena pada diri pemimpin tersebut memiliki kekuatan seperti kekuatan ajaib yang tidak dapat dijelaskan secara ilmiah yang memungkinkan orang tertentu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik.

Keterbukaan pola manajemen yang di gunakan selama ini berujung pada perilaku kepemimpinan yang berbeda. Di mana seorang *Mudîr* tidak hanya memiliki wibawa yang mumpuni. Tetapi juga dituntut untuk bisa mengatur lembaganya berdasarkan pola-pola manajemen modern yang bercirikan strukturisasi organisasi yang transparan dan professional serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan dan kemajuan pondok pesantren.

6. Pemberian Motivasi

a. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan

Motivasi merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai motivator, pimpinan pondok pesantren harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para kepala bidang, guru, pengasuh dan santrinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi juga dapat di tumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin dorongan, dan penghargaan.

Dalam hal pemberian motivasi Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menyampaikan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Dalam pemberian motivasi kepada civitas pondok pesantren, saya berusaha memotivasi diri sendiri terlebih dahulu. Saya berusaha

menjadikan diri saya sebagai tauladan terkhusus kepada bawahan saya dan santri pada umumnya. Kadang-kadang kami juga memberikan reward bagi staf dan guru yang meningkat dalam melaksanakan amanahnya. Saya selalu memotivasi kepada bawahan bekerjalah sebanyak-banyaknya untuk amal jariyah kita, karena ponpes tahfizh ini adalah lembaga perjuangan. Rugilah kita berada di komunitas ini tapi kita tidak mewariskan amal jariyah kepada generasi pelanjut kita, memang apabila disini untuk mengharapkan kekayaan menuntut gaji yang besar bukanlah tempatnya, akan tetapi apabila ingin kekayaan beramal sebanyak-banyaknya maka di sini lah insyaa Allah tempatnya, karena ini lembaga perjuangan.”(W.MK/9/04 Januari 2017)

Perihal di atas dibenarkan oleh guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an *Ahlus Shuffah* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau itu selalu memberikan ceramah kepada guru-guru. Beliau sering mengatakan kepada kami, untuk memacu semangat kinerja kita maka harus di barengi dengan semangat beribadah kepada Allah SWT. dan apa-apa yang kita kerjakan ini selalu niatkan semata-mata mengharapkan ridho dari Allah SWT.”(W.SA/2/06 Januari 2017)

Hal senada juga di tuturkan oleh kepala bidang hafalan seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Pimpinan pondok pesantren selalu memberikan motivasi, salah satu motivasi yang sering beliau sampaikan adalah agar selalu mencintai semua pekerjaan jangan menyukai pekerjaan, karena apabila mencintai pekerjaan in Syaa Allah semua pekerjaan di sukai untuk dikerjakan. Tapi apabila hanya menyukai pekerjaan hanya pekerjaan yang di sukai sajalah yang ingin di kerjakan.”(W.Mr/3/04 Januari 2017).

Kemudian kepala bagian Tata Usaha juga menyampaikan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Alhamdulillah pemimpin kami selalu memberikan motivasi dan support yang baik kepada stafnya dan selalu mengingatkan kepada bawahannya bahwa orang yang tidak amanah berarti tidak beriman.”(W.Hi/2/06 Januari 2017)

Hal serupa juga di sampaikan oleh guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau selalu mengingatkan agar selalu memberikan kinerja yang terbaik untuk peserta didik, karena ia adalah ladang amal jariyah bagi kita. Jika kita ikhlas mendidik para santri menjadi anak-anak yang sholeh, penghafal Al-Qur'an dan berguna bagi agama dan masyarakat maka In Syaa Allah pahala jariyah terus mengalir untuk kita.” (W.MAN/2/06/ Januari 2017).

Demikian juga penuturan kepala kepengasuhan tentang motivasi yang di sampaikan pimpinan pondok, seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Motivasi yang sering disampaikan pimpinan pondok dihadapan para pengasuh dan santri adalah menanamkan rasa kepemilikan, bahwa Pondok Pesantren Tahfizh *Ahlus Shuffah* ini adalah milik kita, bukan orang lain. Kalau bukan kita yang merawat, membersihkan dan mengembangkannya siapa lagi. Kalau bukan sekarang, kapan lagi. Kami melihat, pimpinan pondok tidak hanya memberikan motivasi melalui kata-kata saja. akan tetapi pimpinan sering turun langsung mengerjakan pekerjaan teknis di lapangan bersama pengasuh dan santri. Bagi kami itu merupakan bentuk motivasi juga.” (W.IAH/4/06 Januari 2017)

Kutipan-kutipan wawancara mengenai motivasi di atas, menunjukkan bahwa Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan menganggap bahwa motivasi adalah suatu hal yang sangat penting untuk di sampaikan pada setiap kesempatan dan di manapun kita berada. Karena semangat kinerja seseorang itu kadang naik dan juga kadang turun. Oleh karena itu, salah satu tugas seorang pemimpin adalah harus sering memberikan motivasi kepada bawahannya dengan harapan dapat menjaga semangat kinerja para bawahannya.

Hal yang terpenting dalam memberikan motivasi kepada bawahan adalah pemimpin sebagai motivator harus mampu memotivasi dirinya terlebih dahulu, agar dalam menyampaikan sebuah motivasi muncul semangat sebagai motivator.

Kemudian pemimpin sebagai motivator juga harus mampu menjadi *uswah* (teladan) bagi bawahannya maupun santrinya. Sehingga ada sosok yang di lihat oleh bawahan untuk di tiru perilakunya.

b. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an Islamic Development Center (IDC)

Balikpapan

Motivasi merupakan sebuah rangsangan atau dorongan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok masyarakat yang ingin bekerjasama secara maksimal dalam melakukan sesuatu yang sudah direncanakan untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan. Sebagai motivator, pimpinan pondok pesantren harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para kepala bidang, guru, pengasuh dan santrinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam hal pemberian motivasi Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan menyampaikan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Dalam hal memberikan motivasi dan dorongan kepada teman-teman di staf struktural, guru-guru, pengasuh bahkan juga santri selalu melandasinya dengan ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadits, tentang beramal sholeh dan tentang keutaman-keutaman menghafal Al-Qur'an. Karena background kita di sini sebuah pondok pesantren penghafal Al-Qur'an jadi hal-hal itu yang harus kita angkat terus menerus. Saya juga mengingatkan kepada teman-teman, agar segala sesuatu yang kita kerjakan di pondok ini niatkan hanya karena Allah SWT. agar kelak menjadi timbangan amal kita di akhirat nanti. Selain itu, saya berusaha menjadi tauladan bagi teman-teman di pondok pesantren ini. Salah satu contohnya adalah berusaha untuk tidak masbuk pada shalat berjamaah lima waktu. Kita mulai dari hal-hal yang kecil dulu yang penting istiqomah.” (W.KM/10/09 Januari 2017).

Hal ini dibenarkan oleh sekretaris *mudîr* dan kepala asrama, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

Beliau tidak pernah bosan memberikan motivasi kepada guru-guru dan pengasuh terkhusus kepada santri-santri. Baik itu dalam bentuk *tausiyah* (ceramah) maupun tingkah laku. Dalam *tausiyah*nya beliau sering mengangkat Hadist Nabi Muhammad SAW. Yaitu; “*sebaik-baiknya kamu adalah orang yang belajar al Qur’an dan mengajarkannya.*” Hadits ini menjadi motivasi terkhusus kepada kami yang berada di pondok pesantren penghafal al-Qur’an untuk bersemangat dalam belajar dan mengajarkan Al-Qur’an.” (W.MSB/5/ 09 Januari 2017)

Hal serupa juga di ungkapkan oleh guru tahfizh, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“*Mudîr* memotivasi staf, guru-guru dan pengasuh agar disiplin, beretos kerja, berakhlakul karimah dan tentunya sabar dalam menghadapi anak didik.” (W.AB/3/10 Januari 2017)

Hal senada juga di sampaikan oleh koordinator kepengasuhan dan kedisiplinan, sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

Mudîr selalu memberikan ceramah dan nasehat-nasehat motivasi kepada kami dan juga santri-santri tahfizh. Biasanya dalam bentuk halaqah ba’da sholat ashur di masjid. Beliau juga menjadi teladan bagi kami, terutama dalam hal ibadah. Salah satu contohnya adalah *mudîr* senantiasa datang ke asrama untuk membangunkan santri sholat malam dan kita bersama-sama untuk melaksanakan sholat malam. Beliau selalu menyampaikan kepada kami dan santri, pasangannya seorang penghafal Al-Quran adalah sholat malam. (W.Md/4/ 09 Januari 2017)

Berbeda hal yang di sampaikan oleh salah seorang guru pengajar di tentang motivasi yang diberikan *mudîr* sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Selain dengan kata-kata dan keteladanan, motivasi lain yang *mudîr* berikan kepada kami adalah dengan mendatangkan hafizh-hafizh al-Qur’an untuk mentraining bacaan dan hafalan al-Qur’an adik-adik santri disini. Bahkan ada yang *mudîr* datangkan Syeikh Hafizhul Qur’an dari Yaman juga untuk mentraining Tahsin Al-Qur’an santri penghafal IDC dan memberi motivasi serta semangat kepada santri.” (W.HA/3/10 Januari2017).

Kutipan-kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan menganggap bahwa motivasi adalah hal yang sangat penting untuk selalu disampaikan pada setiap kesempatan. Keteladanan juga bentuk motivasi yang tersampaikan melalui perilaku yang bisa di contoh dan ditiru oleh orang lain. Dengan memotivasi bawahan dan juga santri diharapkan mampu menjaga semangat para guru untuk mentransformasikan ilmunya dan bagi santri di harapkan semangat juang untuk terus menghafal Al-Qur'an serta dapat mengaplikasikan kedalam kehidupan sehari-hari.

c. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan

Motivasi sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Sebagai motivator, pimpinan pondok pesantren harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para kepala bidang, guru, pengasuh dan santrinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi juga dapat di tumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin dorongan, dan penghargaan.

Dalam hal pemberian motivasi *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan menyampaikan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Motivasi yang sering saya sampaikan kepada guru-guru, staf, pengasuh bahkan santri berawal dari memperbaiki niat terlebih dahulu. Selalu saya ingatkan kepada bawahan agar meniatkan semua pekerjaan karena Allah SWT. agar apa yang kita kerjakan di pondok ini mendapatkan sebuah nilai dan keberkahan dari Allah SWT. Selalu ikhlas dan sabar, istiqomah dalam hal beribadah, memikul amanah, jujur dan bertanggung jawab. Jangan

tinggalkan sholat malam, karena itu adalah spirit dari perjuangan ini. Beramal jariyah sebanyak-banyaknya untuk Islam melalui pondok penghafal ini. Kami juga memberikan penghargaan kepada guru dan santri yang berprestasi. Sebagai guru Tahfizhul Qur'an jangan pernah bosan untuk selalu belajar dan mengajarkan Al-Qur'an di manapun kita berada. Karena guru sebagai tauladan santri-santrinya" (W.In/10/13 Januari 2017).

Perihal di atas dibenarkan oleh guru pengajar di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

"Beliau selalu memotivasi kami selaku staf pondok pesantren Al-Mukhlisin dengan mengingatkan fadhilah-fadhilah suatu amalan dengan balasan-balasan yang telah Allah SWT. janjikan misalnya yang sering beliau sampaikan: Amalan kecil akan menjadi besar karena niatnya dan juga suatu amalan besar akan menjadi kecil di karenakan niatnya." (W.Yo/4/14 Januari 2017).

Hal senada juga di ungkapkan oleh kepala bidang pendidikan tahfizh, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

"Senantiasa selalu memotivasi dengan keikhlasan dan sabar dalam mengemban tugas untuk mendidik santri-santri menjadi santri yang mampu menghafal Al-Qur'an dan Hadits-hadits Rasulullah SAW. Dan selalau berlaku jujur dalam segala hal." (W.SA/5/13 Januari 2017).

Hal serupa dituturkan oleh kepala asrama dan kepengasuhan sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

"*Mudîr* sering memotivasi kami dan santri-santri di setiap pertemuan halaqah santri. Perihal yang biasa beliau sampaikan adalah Tingkatkan semangat sholat malam sebagai spirit pejuang penghafal Al-Qur'an. Minta dan berdoa sebanyak-banyaknya untuk semua kebaikan di dalamnya." (W.FF/4/13 Januari 2017)

Berikutnya kepala dapur di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* juga menyampaikan tentang motivasi yang di berikan *mudîr*, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Motivasi yang *mudîr* berikan berupa nasehat-nasehat. Menurut kami, bentuk motivasi lain yang *mudîr* berikan berupa baju seragam dan perlengkapan-perengkapan para staf dan pengajar dalam menjalankan tugasnya. Memberikan mukafa’ah (gaji) kepada seluruh staf dan pengajar.”(W.RK/4/14 Januari 2017).

Kemudian perihal yang tidak jauh berbeda juga di sampaikan oleh staf pendidikan tahfizh, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Selalu Istiqomah (konsisten) dalam menjalankan dan mengemban amanah dan untuk selalu meningkatkan ketaqwaan kepada Allah SWT. dan mengikuti sunnah Nabi Muhammad SAW. Motivasi tidak hanya di sampaikan *mudîr* dalam suasana formal saja. tapi di sela-sela obrolan santai di kantor pun *mudîr* juga memberikan motivasi. Menurut saya, kegiatan ibadah dan keteladanan *mudîr* juga menjadi motivasi tersendiri bagi guru-guru dan juga santri di pondok ini.” (W.MMH/6/13 Januari 2017).

Kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur’an dan Hadits *Al-Mukhlisin* menganggap bahwa motivasi adalah hal yang sangat penting untuk selalu disampaikan pada setiap kesempatan baik secara formal maupun dalam non formal (obrolan santai). Di dalam memotivasi, *mudîr* selalu mengingatkan kepada bawahannya untuk memperbaiki niat di dalam mengemban amanah hanya mengharapkan ridho dari Allah SWT. Spirit sholat malam menjadi senjata utama dalam berjuang di Jalan Allah SWT.

Keteladanan dalam beribadah maupun bersosial merupakan bentuk motivasi yang tersampaikan melalui perilaku yang bisa di contoh dan ditiru oleh orang lain. Motivasi bersama yang selalu di segarkan adalah mencetak kader *hafizhul* Qur’an yang bukan hanya sekedar hafizh. Akan tetapi juga bisa mengaplikasikan ilmu dan hafalan Qur’annya dalam kehidupan sehari-hari. Harapan kedepan santri tahfizh terus bertambah baik dari segi jumlah maupun kualitasnya. Dengan memotivasi bawahan dan juga santri diharapkan mampu

menjaga semangat untuk belajar dan mengajarkan Al-Qur'an dimanapun kita berada.

Berdasarkan dari ketiga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an di atas, dapat dianalisis sebagaimana berikut ini;

Kata motif diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat di artikan sebagai daya penggerak yang telah menjadikan aktif. Berdasarkan temuan data di lapangan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* Balikpapan, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* menganggap bahwa motivasi adalah suatu hal yang sangat penting untuk di sampaikan pada setiap kesempatan dan di manapun kita berada. Karena semangat kinerja seseorang itu kadang naik dan juga kadang turun. Oleh karena itu, salah satu tugas seorang pemimpin adalah harus sering memberikan motivasi kepada bawahannya dengan harapan dapat menjaga semangat kinerja para bawahannya.

Menurut Makmun, motivasi merupakan suatu kekuatan (*power*), tenaga (*forces*), daya (*energy*), atau suatu keadaan yang kompleks (*a complex state*), kesiap sediaan (*preparatory set*), dalam diri individu (*organisme*), untuk bergerak (*to move, motion motive*), kearah tujuan tertentu baik disadari maupun tidak di sadari.¹⁰² Senada dengan Mustaqim, motivasi adalah keadaan jiwa individu yang mendorong untuk melakukan suatu perbuatan guna mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan kekuatan yang mampu memunculkan aktivitas dalam diri

¹⁰² Abin Syamsudin Makmun, *Psikologi Kependidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 37

manusia.¹⁰³ Sebagaimana Mohyi juga menuturkan motivasi adalah suatu usaha yang menimbulkan dorongan (motif) pada individu maupun kelompok agar bertindak melakukan sesuatu¹⁰⁴

Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang berbeda, meski memiliki hubungan dalam konteks kerja dan interaksi antar manusia organisasional. Keith Davis dalam Danim mengemukakan bahwa tanpa kepemimpinan, organisasi merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan. Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini menunjukkan antara kepemimpinan dan motivasi memiliki ikatan yang kuat.¹⁰⁵

Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* menyadari bahwa setiap guru, staf dan pengasuh memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai suatu tujuan.¹⁰⁶ Oleh karena itu, perlu usaha untuk memenuhi kebutuhan bawahan dengan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pimpinan (*Mudîr*)

¹⁰³ Mustaqim, *Psikologi Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), h. 77

¹⁰⁴ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h. 157

¹⁰⁵ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas...*, h. 18

¹⁰⁶ E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis...*, h. 86

perhatian kepada bawahan, sehingga setiap guru, staf dan pengasuh memperoleh kepuasan dan penghargaan.

Berdasarkan temuan data dilapangan, Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para kepala bidang, guru, pengasuh dan santrinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Salah satu strategi yang dilakukan adalah pendelegasian tugas dan pemberdayaan kepada bawahan. Melalui pendelegasian akan menumbuhkan rasa memiliki dan melalui pemberdayaan dan profesionalisme bawahan akan meningkatkan bakat dan keterampilan yang dapat didayagunakan secara optimal. Selain itu, motivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan dan santrinya berupa nasehat-nasehat keagamaan serta pemberian spirit untuk terus semangat dalam menghafal Al-Qur'an.

Motivasi yang sering di sampaikan Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* kepada bawahan dan juga santri-santrinya adalah bekerjalah sebanyak-banyaknya untuk Islam melalui Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an, Karena pondok pesantren ini merupakan sebuah lembaga perjuangan. Rugilah apabila berada di komunitas lingkungan Islami tetapi tidak mewariskan amal jariyah kepada generasi pelanjut.

Strategi lain dalam pemberian motivasi yang dilakukan Pimpinan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah* kepada bawahannya adalah dengan memberikan penghargaan (*reward*) bagi yang berprestasi dalam kinerjanya. Pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara memberikan pujian, penghargaan berupa materi atau kenang-kenangan, dan ucapan terima kasih kepada para guru,

staf, pengasuh bahkan kepada santri tahfizh yang sudah menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Dengan motivasi positif seperti ini, semangat dan gairah kerja para staf, guru, dan pengasuh dapat meningkat menjadi lebih baik seperti yang di harapkan.

Sebaliknya, pimpinan pondok pesantren juga memberikan sanksi bagi para guru, staf atau pengasuh yang melakukan kesalahan berulang-ulang dalam menjalankan amanahnya. Biasanya berupa pertukaran amanah kerja dan sampai pada tingkat penonaktifan. Temuan ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Isjoni, *reward* dan sanksi merupakan alat yang dapat dipergunakan untuk menggerakkan bawahan.¹⁰⁷ Mohyi juga membedakannya menjadi dua, yaitu motivasi positif berupa penghargaan (*reward*) dan motivasi negatif berupa sanksi (*punishment*).¹⁰⁸

Berdasarkan temuan data di lapangan, *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC Balikpapan menganggap bahwa motivasi adalah hal yang sangat penting untuk selalu disampaikan kepada guru, staf, pengasuh bahkan juga santri. Strategi yang tampak dilakukan oleh *Mudîr* dalam menumbuhkan dan meningkatkan motivasi para bawahan dan santri adalah melalui keteladanan, terutama dalam hal beribadah.

Keteladanan juga bentuk motivasi yang tersampaikan melalui perilaku yang bisa di contoh dan ditiru oleh orang lain. Dengan memotivasi bawahan dan juga santri diharapkan mampu menjaga semangat para guru untuk mentransformasikan ilmunya dan bagi santri di harapkan semangat juang untuk

¹⁰⁷ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan...*, h. 95

¹⁰⁸ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku...*, h. 163

terus menghafal Al-Qur'an serta dapat mengaplikasikan kedalam kehidupan sehari-hari.

Mudîr Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC memberikan motivasi dan dorongan kepada staf struktural, guru-guru, pengasuh bahkan juga santri selalu melandasinya dengan ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadits, tentang beramal sholeh dan keutaman-keutaman menghafal Al-Qur'an. Karena backgroundnya adalah sebuah pondok pesantren penghafal Al-Qur'an, maka hal-hal seperti itu yang harus diangkat terus menerus.

Mudîr juga senantiasa mengingatkan kepada bawahannya agar segala sesuatu yang dikerjakan niatkan hanya karena Allah SWT. agar kelak menjadi timbangan amal jariyah di akhirat nanti. Sebagaimana Allah SWT. Berfirman dalam (Q.S. At-Taubah (9): ayat 105):

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ^ط وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Selain itu didalam memberikan motivasi kepada bawahannya, *Mudîr* berusaha menjadi tauladan bagi bawahan dan juga santri di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC. Salah satu contohnya adalah berusaha untuk tidak masbuk pada shalat berjamaah lima waktu dan selalu memberikan salam kepada saudara semuslim. Dalam memberikan sebuah keteladanan di mulai dari hal-hal kecil terlebih dahulu yang penting istiqomah.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Az-Zahrani, motivasi spiritual merupakan motivasi yang berkaitan dengan aspek spiritualitas pada diri manusia, seperti halnya motivasi untuk tetap konsisten dalam melaksanakan ajaran agama

Islam; motivasi untuk bertakwa kepada Allah, mencintai kebaikan, kebenaran dan keadilan serta membenci kejahatan, kebatilan dan kezaliman.

Di antara motivasi yang tercakup dalam motivasi kejiwaan dan spiritual adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi memiliki, merupakan motivasi yang dipelajari individu pada fase perkembangannya di masyarakat.
- 2) Motivasi untuk konsisten dalam menjalankan agama Allah SWT. merupakan motivasi yang mewajibkan manusia untuk memeluk agama yang diyakini dan konsisten dalam melaksanakan ajaran-ajarannya.
- 3) Motivasi bersaing merupakan motivasi yang ada dalam diri manusia, yang dipelajari dari kebudayaan di mana ia tumbuh dan berkembang.¹⁰⁹

Berdasarkan temuan data, dalam memberikan motivasi, *Mudir* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* selalu mengingatkan kepada bawahannya untuk memperbaiki niat hanya mengharapkan ridho dari Allah SWT dalam menjalankan semua amanahnya. Spirit sholat malam menjadi senjata utama dalam berjuang di jalan Allah SWT. Keteladanan dalam beribadah maupun bersosial merupakan bentuk motivasi yang tersampaikan melalui perilaku yang bisa di contoh dan ditiru oleh orang lain.

Motivasi bersama yang selalu di segarkan adalah mencetak kader *hafizhul* Qur'an yang bukan hanya sekedar hafizh. Akan tetapi juga bisa mengaplikasikan ilmu dan hafalan Qur'annya dalam kehidupan sehari-hari. Harapan kedepan santri

¹⁰⁹ Musfir bin Said az-Zahrani, *At-Taujih wa al-Irsyaadun Nafsi Min al-Qur'an al-Karim wa as-Sunnatin Nabawiyah*, Diterjemahkan oleh Sari Narulita, et al. Dengan judul *Bimbingan dan Arahan Jiwa (Konseling Terapi) Dengan Al-Qur'an dan Sunnah Nabi*, (Jakarta: Gema Insani, 2005), h. 124

tahfizh terus bertambah baik dari segi jumlah maupun kualitasnya. Dengan memotivasi bawahan dan juga santri diharapkan mampu menjaga semangat untuk belajar dan mengajarkan Al-Qur'an dimanapun berada.

Motivasi lain yang sering disampaikan *Mudîr* Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* kepada guru-guru, staf, pengasuh bahkan santri adalah agar selalu ikhlas dan sabar, istiqomah dalam hal beribadah, memikul amanah, jujur dan bertanggung jawab. Berusaha untuk tidak meninggalkan sholat malam, karena itu adalah bagian dari spirit perjuangan Islam. Beramal jariyah sebanyak-banyaknya untuk Islam melalui Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin*.

Berbagai cara yang dilakukan *Mudîr* untuk memotivasi bawahannya, termasuk memberikan penghargaan kepada guru dan santri yang berprestasi, dukungan individual dan memberikan tekanan pada performa bawahan di setiap rapat evaluasi. *Mudîr* juga selalu mengingatkan kepada guru, staf dan pengasuh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* agar tidak pernah bosan untuk selalu belajar dan mengajarkan Al-Qur'an di manapun mereka berada, karena guru sebagai tauladan santri-santrinya.

Sejalan dengan Mohyi, pemberian motivasi yang dilakukan Pimpinan (*Mudîr*) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlus Shuffah*, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan akan mendatangkan beberapa manfaat dan tujuan yaitu: (1) untuk meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja, (2) memupuk rasa memiliki (sense of belonging), loyalitas dan partisipasi, (3) meningkatkan

kreativitas dan kemampuan untuk berkembang, (4) meningkatkan produktivitas (prestasi), dan (5) meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan tenaga pendidik dan kependidikan (bawahan).¹¹⁰

Ada hal lain yang bisa memperkuat motivasi bawahan untuk bisa memberikan kontribusi dan kinerja yang tinggi, yaitu keyakinan atas kemuliaan profesi yang digelutinya. Sehingga ia pun akan rela berkorban dan mengerahkan usahanya di saat ia mengingat keistimewaan ilmu dan pengetahuan, belajar dan juga mengajar.¹¹¹

Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu membutuhkan suatu penghargaan dan penghormatan dari sesamanya. Kebutuhan ini memotivasinya untuk bersaing dalam melakukan sesuatu dengan profesional. Motivasi akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi yang ada pada diri manusia, kemudian bertindak atau melakukan sesuatu semua ini didorong karena adanya tujuan, kebutuhan atau keinginan.

Hal yang terpenting dalam memberikan motivasi kepada bawahan adalah pimpinan pondok pesantren sebagai motivator harus mampu memotivasi dirinya terlebih dahulu, agar dalam menyampaikan sebuah motivasi muncul semangat sebagai motivator. Kemudian pemimpin sebagai motivator juga harus mampu menjadi *uswah* (teladan) bagi bawahannya maupun santrinya. Sehingga ada sosok yang di lihat oleh bawahan untuk di tiru perilakunya. Sebagaimana Rasulullah SAW. selalu menjadi suri tauladan bagi seluruh ummat Islam dan sebaik-baik

¹¹⁰ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku...*, h. 162

¹¹¹ Muhammad Izuddin Taufiq, *al-Ta'shil al-Islamy li al-Dirasat al-Nafsiyyah*, Diterjemahkan oleh Sari Narulita, et al. Dengan Judul, *Panduan Lengkap dan Praktis Psikologi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), h. 652

motivator yang patut kita tiru dan contoh dalam kehidupan sehari-hari. Allah SWT. Berfirman dalam (Q.S. Al Ahzab (33) : ayat 21):

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ
 اللَّهُ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Berdasarkan teori-teori di atas, banyak hal yang bisa dilakukan oleh Pimpinan pondok pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* dalam memberikan motivasi kepada para bawahannya, di antaranya adalah reward, punishment, pendelegasian tugas, sanjungan bahkan keteladanan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan Pimpinan (*Mudîr*) Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an *Ahlu Shuffah*, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an IDC dan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an dan Hadits *Al-Mukhlisin* Balikpapan dalam memberikan motivasi kepada bawahannya termasuk gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif).