

**HUBUNGAN MANAJEMEN PIMPINAN PONDOK PESANTREN  
DAN KINERJA USTADZ DENGAN HASIL BELAJAR  
SANTRI KOTA BATAM**

**TESIS**

Diajukan Untuk Melengkapi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister  
Pendidikan (M.Pd.) Pada Program Studi Pendidikan Agama Islam  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



**OLEH:**

**ARYANTO**  
**NIM. 21790115778**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
1441 H. / 2019 M.**



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
**PASCASARJANA**  
**كلية الدراسات العليا**  
**THE GRADUATE PROGRAMME**

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004  
Phone & Facs, (0761) 858832, Site : pps.uin-suska.ac.id E-mail : pps@uin-suska.ac.id

## Lembaran Pengesahan

Nama	Aryanto
Nomor Induk Mahasiswa	21790115778
Gelar Akademik	M.Pd (Magister Pendidikan)
Judul	Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri Kota Batam

**Prof. Dr. Afrizal M, MA**  
Penguji I / Ketua

**Dr. Idris, M. Ed.**  
Penguji II / Sekretaris

**Dr. Zamsiswaya, M.Ag**  
Penguji III

**Dr. Abu Bakar, M.Pd**  
Penguji IV

Tanggal Ujian/Pengesahan

30 Desember 2019

## PENGESAHAN PENGUJI

Kami yang bertanda tangan di bawah ini selaku Tim Penguji Tesis mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul “ **Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri** ” yang ditulis oleh Sdr :

Nama : Aryanto  
NIM : 21790115778  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan Saran Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, Pada Tanggal 30 Desember 2019.

Penguji I,

**Dr. Zamsiswaya, M. Ag**  
NIP. 19700121 199703 1 001



.....  
Tgl. : 15 Januari 2019

Penguji II,

**Dr. Abu Bakar, M. Pd**  
NIP. 196701606 199303 1 002



.....  
Tgl. : 15 Januari 2019

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam



**Dr. Andi Murniati, M. Pd.**  
NIP. 19650817 199402 2 001

## PENGESAHAN PEMBIMBING

Kami yang bertanda tangan di bawah ini selaku pembimbing Tesis mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul "**Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri**" yang ditulis oleh Sdr :

Nama : Aryanto  
NIM : 21790115778  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diperbaiki sesuai dengan saran Tim Pembimbing Tesis Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah diujikan pada Tanggal 30 Desember 2019.

Pembimbing I,

**Dr. Abu Anwar, M. Ag**  
NIP. 19670817 199402 1 001



Tgl. : 15 Januari 2020

Pembimbing II,

**Dr. Andi Murniati, M. Pd.**  
NIP. 19650817 199402 2 001



Tgl. : 15 Januari 2020

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam



**Dr. Andi Murniati, M. Pd.**  
NIP. 19650817 199402 2 001

## PERSETUJUAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini selaku pembimbing tesis dengan ini menyetujui bahwa tesis berjudul **“Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri di Kota Batam”** yang di tulis oleh :

Nama : Aryanto  
NIM : 21790115778  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

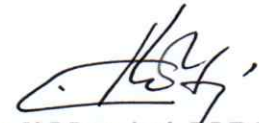
Untuk diajukan dalam sidang Munaqosyah Tesis pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Tanggal : 07 Desember 2019  
Pembimbing I

Tanggal 07 Desember 2019  
Pembimbing II



**Dr. H. Abu Anwar, M.Ag**  
Nip. 196708171994021001



**Dr. Hj. Andi Murniati, M.Pd**  
Nip. 196508171994022002

Mengetahui

Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam



**Dr. Hj. Andi Murniati, M.Pd**  
Nip. 196508171994022001

**Dr. H. ABU ANWAR, M.Ag**  
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

**NOTA DINAS**

Perihal : Tesis Saudara  
Aryanto

Kepada Yth :  
**Direktur Program Pascasarjana**  
UIN Sultan Syarif Kasim Riau  
Di  
Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr Wb

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi tesis saudara :

Nama : Aryanto  
NIM : 21790115778  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri di Kota Batam

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alakum Wr Wb

Pekanbaru, 07 Desember 2019  
Pembimbing I



Dr. H. Abu Anwar, M.Ag  
Nip. 1967708171994021001

**Dr. Hj. ANDI MURNIATI, M.Pd**  
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

**NOTA DINAS**

Perihal : Tesis Saudara  
Aryanto

Kepada Yth :  
**Direktur Program Pascasarjana**  
UIN Sultan Syarif Kasim Riau  
Di  
Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr Wb

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi tesis saudara :

Nama : Aryanto  
NIM : 21790115778  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri di Kota Batam

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alakum Wr Wb

Pekanbaru, 07 Desember 2019  
Pembimbing II

  
Dr. Hj. Andi Murniati, M.Pd  
Nip. 196508171994022001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aryanto  
NIM : 21790115778  
Tempat Tanggal Lahir : Bengkulu, 16 Februari 1970  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya tulis dengan judul: *"Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz Hasil Belajar Santri di Pondok Pesantren Kota Batam"* Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan hasil karya saya sendiri, adapun bagian bagian tertentu yang terdapat di tesis ini, yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah di tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari di temukan seluruh atau sebahagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya dengan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 07 Desember 2019

  
Aryanto



NIM: 21790115778

## KATA PENGANTAR



Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat beserta salam semoga selalu terlimpahkan kepada manusia mulia sepanjang zaman yakni junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW sebagai figur teladan yang telah membawa umat manusia dari alam kegelapan menuju alam terang benderang melalui risalahnya.

Tesis ini di tulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Program Studi Manajemen Pendidikan Agama Islam Pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau. Tesis ini dapat penulis selesaikan.

Tesis ini berjudul “**Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri di Kota Batam**”

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. H. Akhmad Mujahidin, S.Ag., M.Ag. Rektor Universitas Islam Sutan Syarif Kasim Riau, yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut Ilmu Pengetahuan di lembaga yang tercinta ini.
2. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Afrizal M. MA., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah meyediakan waktu, memeberikan motivasi dan memberikan

petunjuk kepada penulis, sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

3. Yang Terhormat Ibu Dr. Hj. Andi Murniarti, M.Pd selaku Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Yang terhormat Bapak Dr. H, Abu Anwar selaku pembimbing I, yang telah banyak meluangkan waktunya, memberikan masukan – masukan serta motivasi kepada penulis, sehingga Tesis dapat penulis selesaikan dengan baik pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Yang terhormat Ibu Dr. Hj. Andi Murniarti, M.Pd, selaku pembimbing II, yang telah banyak meluangkan waktunya, memberikan masukan- masukan serta motivasi kepada penulis, sehingga Tesis dapat penulis selesaikan dengan baik pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Yang terhormat Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta wawasan yang sangat berharga selama penulis mengikuti perkuliahan di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sampai selesai.
7. Terimakasih kepada Kedua orang tua saya ayahanda dan ibunda yang telah mendidik dan membesarkan saya
8. Terimakasih saya kepada istri tercinta yang telah memberikan support selama saya mengikuti Program Pascasarjana.
9. Terimakasih saya kepada putra dan putri saya yang selalu memberikan semangat bagi saya untuk menambah ilmu pengetahuan.

10. Terimakasih kepada Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatulloh, Darul Falah, An ni'mah, Al Kausar dan Jami'atul Ulum yang telah membantu peneliti.
11. Terimakasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyusunan Tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, Amin Yaarobbal Alamiin. Sebagai manusia biasa tentunya penulis tidak luput dari kekhilafan dan kesalahan, penulis menyadari dalam penulisan Tesis ini masihlah belum sempurna dan masih terdapat kelemahan-kelemahan. Akhir kata penulis ucapkan Alhamdulillah, dan mudah-mudahan Tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bagi praktisi di bidang pendidikan.

Batam 07 Desember 2019

Penulis

**Aryanto**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b>	
<b>PENGESAHAN PENGUJI</b>	
<b>PENGESAHAN PEMBIMBING</b>	
<b>PENGESAHAN PEMBIMBING DAN PRODI</b>	
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING I</b>	
<b>NOTA DINA PEMBIMBING II</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Penegasan Istilah.....	7
C. Permasalahan.....	9
D. Identifikasi Masalah.....	9
E. Pembatasan Masalah.....	9
F. Rumusan Masalah.....	10
G. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II KAJIAN TEORITIS</b>	
A. Landasan Teori.....	13
1. Hasil Belajar Santri.....	13
2. Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren.....	19
3. Kinerja ustadz.....	49
B. Konsep Operasional.....	68
C. Hipotesis Penelitian.....	69
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	70
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	70
C. Populasi dan Sampel.....	71
D. Teknik Pengumpulan Data.....	72
E. Teknik Analisa Data.....	73
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Data Penelitian.....	77
1. Hasil Belajar Santri (Y).....	77

2. Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ).....	79
3. Kinerja Ustadz ( $X_2$ ).....	83
B. Pengujian Persyaratan Analisis.....	86
1. Normalitas.....	87
2. Linieritas.....	88
3. Multikoloieritas.....	89
C. Pengujian Hipotesis .....	90
1. Hipotesis Pertama.....	90
2. Hipotesis Kedua.....	93
3. Hipotesis Ketiga.....	95
D. Pembahasan .....	99

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

A. Kesimpulan.....	122
B. Implikasi.....	123

## **DAFTAR REFERENSI**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sampel Penelitian.....	71
2. Panduan Penskoran Item Angket.....	74
3. Deskripsi Varabel Hasil Belajar Santri.....	77
4. Distribusi Frekuensi hasil Belajar Santri.....	78
5. Deskriptif Variabel Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren.....	79
6. Distribusi Frekuensi Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren.....	81
7. Deskripsi Rata-rata dan Persentase Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren Berdasarkan Sub Variabel.....	82
8. Deskriptif Variabel Kinerja Ustadz.....	83
9. Distribusi Frekuensi Kinerja Ustadz.....	84
10. Deskripsi Rata-rata dan Persentase Kinerja Ustadz Berdasarkan Sub Variabel.....	85
11. Hasil Uji Normalitas.....	87
12. Hasil Uji Linieritas Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren, Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri.....	88
13. Hasil Uji Multikolinieritas antara Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dengan Kinerja Ustadz.....	89
14. Hasil Uji Koefiseien Regresi Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dengan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	90
15. Hasil Uji Signifikansi hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dengan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	91
16. Hasil Analisis Regresi Sederhana Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dengan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	92
17. Hasil Uji Koefisien Regresi Hubungan Efikasi Diri ( $X_2$ ) dengan Kesiapan Kerja ( $Y$ ).....	93
18. Hasil Uji Signifikasi Kinerja Ustadz $X_2$ terhadap Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	94
19. Hasil Analisis Regresi Sederhana Kinerja Ustadz ( $X_2$ ) dengan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	94
20. Hasil Uji Koefiseien Regresi Ganda Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dan Kinerja Ustadz ( $X_2$ ) dengan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	95
21. Hasil Uji Signifikansi Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dan Kinerja Ustadz ( $X_2$ ) dengan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	96
22. Hasil Analisis Regresi Ganda Hubungan Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dan Kinerja Ustadz ( $X_2$ ) dengan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ).....	97

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Hubungan Variabel Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dan Kinerja Ustadz ( $X_2$ ) dengan Hasil Belajar Santri (Y).....	98



## ABSTRAK

Ariyanto, 21790115778: **Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri di Kota Batam.**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya hasil belajar santri di Kota Batam. Secara teoritis, faktor yang mempengaruhi hasil belajar santri dapat dilihat dari faktor eksternal, dan faktor internal. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi hasil belajar santri diantaranya adalah manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pimpinan pondok pesantren, mengetahui kinerja ustadz, mengetahui hasil belajar santri, mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara manajemen pimpinan pondok pesantren dengan hasil belajar santri, mengetahui ada atau tidaknya hubungan kinerja ustadz dengan hasil belajar santri, dan mengetahui ada atau tidaknya hubungan manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz secara bersamaan dengan hasil belajar santri. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan korelasional yang mencoba mencari hubungan variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian ini terdiri atas dua variabel bebas, yaitu manajemen pimpinan pondok pesantren, dan kinerja ustadz. Variabel terikatnya yaitu hasil belajar santri. Populasi penelitian adalah santri pondok pesantren di kota batam yang berjumlah 117 orang. Teknik pengambilan sampel ini disebut *simple random sampling*. Data tentang manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz diperoleh dengan menyebarkan angket kepada 117 responden. Data dianalisis dengan menggunakan uji regresi ganda. Temuan hasil penelitian adalah: (1) Manajemen pimpinan pondok pesantren berada dalam kategori sedang atau cukup (2) Kinerja ustadz berada dalam kategori sedang atau cukup (3) Hasil belajar santri berada dalam kategori sedang atau cukup (4) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen pimpinan pondok pesantren dengan hasil belajar santri. Hal ini dibuktikan dengan dengan perolehan angka korelasi nilai  $r_{hitung} = 0.503$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel} = 0.195$ ; (5) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja ustadz dengan hasil belajar santri. Hal ini dibuktikan dengan perolehan angka korelasi  $r_{hitung} = 0.516$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel} = 0.195$ ; (6) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz secara bersamaan dengan hasil belajar santri. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai  $r_{hitung} = 0.601$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel} = 0.195$ .

**Kata Kunci: Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren, Kinerja Ustadz, Hasil Belajar Santri**

## ملخص

### أريانتو، (2019): العلاقة بين إدارة مدير المعاهد وأداء المعلمين مع نتيجة تعلم التلاميذ في مدينة باتام

خلفية هذا البحث هي إنخفاض نتيجة تعلم التلاميذ في مدينة باتام. من الناحية النظرية، تتكون العوامل التي تؤثر نتيجة تعلم التلاميذ إلى العوامل الخارجية والعوامل الداخلية. ومن العوامل الخارجية، هما: إدارة مدير المعاهد وأداء المعلمين. يهدف هذا البحث لمعرفة إدارة مدير المعاهد وأداء المعلمين ونتيجة تعلم التلاميذ والعلاقة بين إدارة مدير المعاهد ونتيجة تعلم التلاميذ والعلاقة بين أداء المعلمين ونتيجة تعلم التلاميذ والعلاقة بين إدارة مدير المعاهد وأداء المعلمين مع نتيجة تعلم التلاميذ. استخدم الباحث المدخل الكمي بدراسة العلاقة هدفاً لبحث العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير غير المستقل. يتكون هذا البحث من المتغيرين المستقلين، وهما: إدارة مدير المعاهد وأداء المعلمين. أما المتغير غير المستقل فهو نتيجة تعلم التلاميذ. مجتمعه تلاميذ المعاهد في مدينة باتام وعددهم 117 تلميذاً. لأخذ العينة، استخدم تقنية العينة العشوائية البسيطة. وحصل البيانات عن إدارة مدير المعاهد وأداء المعلمين من خلال توزيع أوراق الاستبيانات على مائة وسبعة عشر المستجيبين. وحلل البيانات باستخدام اختبار الانحدار المتعدد. ونتائج هذا البحث هي: (1) أن إدارة مدير المعاهد تقع في فئة متوسطة، (2) أن أداء المعلمين يقع في فئة متوسطة، (3) أن نتيجة تعلم التلاميذ تقع في فئة متوسطة، (4) هناك العلاقة الإيجابية والهامة بين إدارة مدير المعاهد ونتيجة تعلم التلاميذ التي يمكن إثباتها عن طريق الحصول على رقم الارتباط وهي قيمة  $r_{\text{حساب}} = 0,503$  أكبر من قيمة  $r_{\text{جدول}} = 0,195$ ، (5) هناك العلاقة الإيجابية والهامة بين

أداء المعلمين ونتيجة تعلم التلاميذ التي يمكن إثباتها عن طريق الحصول على رقم الارتباط وهي قيمة  $r_{\text{حساب}} = 0,516$  أكبر من قيمة  $r_{\text{جدول}} = 0,195$  (6) هناك العلاقة الإيجابية والهامة بين إدارة مدير المعاهد وأداء المعلمين مع نتيجة تعلم التلاميذ التي يمكن إثباتها عن طريق الحصول على رقم الارتباط وهي قيمة  $r_{\text{حساب}} = 0,601$  أكبر من قيمة  $r_{\text{جدول}} = 0,195$

#### ABSTRACT

Aryanto, 21790115778: **The Correlation among the Management of Islamic Boarding School Leaders, the Performance of Teachers and the Learning Achievement of Students in Batam.**

This research was carried out due to the low learning achievement of Islamic boarding school students in Batam. Theoretically, the learning achievement is influenced by external and internal factors. Some external factors that influence the students' learning achievement are the management of Islamic boarding school leaders and the performance of the teachers. This study investigated the management of Islamic boarding school leaders, the performance of teachers, the learning achievement of students, whether or not there is a relationship between the management of Islamic boarding school leaders and the learning achievement of students, whether or not there is a relationship between the performance of teachers and the students' learning achievement, and whether or not there is a relationship among the management of Islamic boarding school leaders and the performance of teachers, and the learning achievement of students. The research used quantitative method in terms of a correlational approach, which tried to find out the correlation between independent variables and dependent variables. This study consisted of two independent variables, namely the management of Islamic boarding school leaders and the performance of teachers. The dependent variable was the learning achievement of students. The population was 117 Islamic boarding school students in Batam. Simple random sampling was utilized to select the sample of this research. The data for the management of Islamic boarding school leaders and the performance of teachers were obtained by distributing the questionnaires to 117 respondents. The data were analyzed using multiple regression analysis. With reference to the results of analysis, the findings of the study indicated that: (1) the management of Islamic boarding school leaders is in the moderate level category (2) the performance of teachers is also in the category of moderate level (3) the learning achievement of the students is categorized into the moderate level (4) there is a positive and significant correlation between the management of the boarding school leaders and the learning achievement of students. It was proved that the value of correlation or  $r_{\text{observed}} = 0.503$  greater than the  $r_{\text{table}} = 0.195$ ; (5) there is a positive

and significant correlation between the performance of the teachers and the learning achievement of students. It was obtained from the value of correlation or  $r_{\text{observed}} = 0.516$  greater than  $r_{\text{table}} = 0.195$ ; (6) there is a positive and significant correlation among the management of Islamic boarding school leaders and the performance of teachers and the learning achievement of students. It was also found that the value of correlation or  $r_{\text{observed}} = 0.601$  greater than  $r_{\text{table}} = 0.195$ .

**Key Words: Management of Islamic Boarding School Leaders, Performance of Teachers, Learning Achievement of Students**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Lembaga pendidikan pondok pesantren di Indonesia dari tahun ketahun berkembang dengan pesat, bahkan jumlahnya melebihi lembaga pendidikan umum. Dari aspek kuantitas, lembaga pendidikan pondok pesantren terus menunjukkan perkembangan positif jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan umum, baik lembaga yang dikelola oleh pemerintah maupun lembaga yang dikelola swasta. Berdasarkan data, angka rasio perbandingan pondok pesantren dan sekolah umum adalah 3:1. Namun perkembangan dari dimensi kuantitas tersebut tidak berbanding lurus dengan peningkatan kualitas proses pendidikan di pondok pesantren dari berbagai aspek, diantaranya kegiatan proses pembelajaran, kualitas SDM, kualitas lulusan, termasuk peningkatan kualitas sumber daya guru atau ustadz dan pimpinan pesantren itu sendiri.<sup>1</sup>

Salah satu tolak ukur keberhasilan pesantren dalam melaksanakan pengelolaan pendidikan bisa dilihat dari hasil belajar santrinya. Hasil belajar merupakan sejauhmana kemampuan yang dimiliki oleh santri setelah mengikuti proses pembelajaran berupa kemampuan kognitif, kemampuan afektif, dan kemampuan psikomotor.

Sudjana menyatakan bahwa hasil belajar merupakan kemampuan yang dimiliki santri setelah mengikuti proses pembelajaran. Hasil belajar santri

---

<sup>1</sup> Weli Arjuna Wiwaha, *Manajemen Mutu Ustadz di Pondok Pesantren*, (Lombok: Prodi PAI STAI Nurul Hakim) hlm 32.

dapat diukur dengan menggunakan tes yang diselenggarakan oleh ustadz pada setiap akhir pertemuan pelajaran atau bisa di lihat pada saat ujian di selenggarakan disana akan ketahuan anak itu berhasil dalam belajar atau tidak. Hasil belajar adalah kemampuan yang dimiliki individu setelah mengikuti proses pembelajaran, yang dapat memberikan perubahan tingkah laku baik pengetahuan, pemahaman, sikap dan keterampilan siswa sehingga menjadi lebih baik dari sebelumnya.<sup>2</sup>

Pengertian lainnya, hasil belajar dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau diperoleh santri dalam bentuk penguasaan, pengetahuan, dan kecakapan dasar yang terdapat dalam berbagai aspek kehidupan sehingga nampak pada diri individu terhadap pengetahuan, kecakapan dasar, dan perubahan tingkah laku secara kuantitatif.

Setelah suatu proses belajar berakhir, maka santri mendapatkan hasil belajar. Hasil belajar memiliki peranan penting dalam proses pembelajaran. Tujuan utama yang ingin dicapai dalam kegiatan pembelajaran adalah hasil belajar, hasil belajar digunakan untuk mengetahui atau mengukur sebatas mana santri dapat memahami serta mengerti materi yang diajarkan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil belajar adalah prestasi belajar yang dicapai santri dalam proses kegiatan belajar mengajar dengan membawa suatu perubahan dan pembentukan tingkah laku seseorang. Hasil belajar sebagai pengukuran dari penilaian kegiatan belajar atau proses belajar dinyatakan dalam simbol, huruf, angka maupun

---

<sup>2</sup> Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm 82.

kalimat yang menceritakan hasil yang sudah dicapai oleh setiap anak pada periode tertentu, keberhasilan santri dalam mengikuti proses pembelajaran dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu yang berasal dari dalam diri santri atau (faktor internal) dan faktor yang berasal dari luar diri santri atau (eksternal).

Slameto menyatakan bahwa secara umum hasil belajar santri dipengaruhi oleh faktor internal yang terdiri dari faktor jasmaniah, dan faktor psikologis., dan faktor eksternal terdiri dari faktor keluarga, faktor sekolah dan faktor masyarakat.<sup>3</sup> Hal senada juga dikemukakan oleh Muhibbin Syah yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi belajar santri yaitu faktor internal yang meliputi dua aspek yakni aspek fisiologis dan aspek psikologis.,faktor eksternal yang meliputi faktor lingkungan sosial dan faktor lingkungan nonsosial.<sup>4</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, faktor sekolah juga memiliki pengaruh penting terhadap keberhasilan belajar siswa/ santri. Hal-hal yang termasuk dalam faktor sekolah ini diantaranya adalah manajemen sekolah, kemampuan guru/ ustadz dalam mengajar, kelengkapan sarana dan pra sarana, kurikulum yang diberlakukan dan kondisi hubungan sosial teman sebaya siswa di sekolah.

Pada aspek manajemen pendidikan, pondok pesantren memiliki keunikan tersendiri yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Bagi komunitas pesantren, Kyai, Syekh merupakan sosok yang penting (*significant role play*), dimana otoritas, kebijakan serta suri tauladan berpusat pada

---

<sup>3</sup> Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm 3.

<sup>4</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm 132.

dirinya. Walaupun demikian, pada kenyataannya masih banyak pondok pesantren yang belum mampu berkembang, baik dari segi kuantitas peserta didiknya maupun kualitas lulusannya, dikarenakan tidak ditopang oleh manajemen pendidikan yang memadai.<sup>5</sup> Ini seperti yang ditunjukkan oleh beberapa hal: rendahnya kompetensi manajerial pimpinan pondok pesantren yang mengelola lembaganya, lemahnya *teamwork* diantara unit-unit kerja dalam tubuh manajemen lembaga, seperti: pimpinan, pengasuh, tenaga pendidik. Kondisi ini diperparah oleh rendahnya kuantitas guru/ ustaz yang sudah tidak memenuhi standar kompetensinya sebagai pendidik.<sup>6</sup>

Secara teoritis, kepemimpinan yang visioner merupakan syarat penting yang perlu dipenuhi oleh kyai sebagai pimpinan pondok pesantren. Melalui visinya yang jelas dan terukur seorang kyai dapat merumuskan tujuan yang hendak dicapai dalam waktu tertentu. Pada tahap berikutnya, untuk mewujudkan tujuannya fungsi-fungsi manajerial lainnya yang diperlukan, menurut G.R Terry terdapat empat fungsi manajemen di antaranya: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (pengawasan) POAC.

Dalam konteks pondok pesantren, seorang pimpinan pondok pesantren merupakan pemegang keputusan tertinggi menyangkut pelbagai fungsi lembaganya, baik yang bersifat ke dalam (internal) dan ke luar (eksternal, berhubungan dengan masyarakat). Fungsi internal, seperti: pengajaran terhadap santri/ peserta didik, pengaturan dan pembinaan guru, adapun

---

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, ( Yogyakarta: Erlangga, 2005), hlm 59.

<sup>6</sup>Zamakhsyari Dhafier, *Tradisi Pesantren* ( Jakarta: LP3ES, Cet. Ke 9, 2011 ), hlm 167

eksternal berkenaan dengan pelaksanaan dakwah/ tabligh, muallim, pembangunan hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan, seperti pemerintah, pengusaha, tokoh-tokoh masyarakat dan lain sebagainya.

Dengan mengaplikasikan konsep manajemen seperti yang telah dikemukakan diatas, yaitu: *POAC*, maka seorang pimpinan pondok pesantren dapat melakukan koreksi, antisipasi dan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi yang dihadapi oleh lembaganya dalam melaksanakan fungsi-fungsinya.<sup>7</sup>

Selain manajemen sekolah, tinggi rendahnya hasil belajar santri juga sangat dipengaruhi oleh kinerja yang dimiliki oleh guru/ ustadz. Kinerja yang dimaksud adalah kemampuan kerja yang dimiliki ustadz dalam melaksanakan proses pembelajaran secara professional. Khususnya dalam konteks pelaksanaan pembelajaran kinerja ustadz, merupakan elemen penting bagi pondok pesantren dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkualitas. Mengacu kepada studi empiris yang telah dilakukan, kinerja mereka berpengaruh terhadap kualitas *out put* dari proses pendidikan. Kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Kinerja dapat juga diartikan sebagai prestasi yang terlihat sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Maka kita dapat memahami bahwa kinerja para ustadz adalah kemampuan yang dimiliki oleh para ustadz itu sendiri dalam

---

<sup>7</sup> M.Sulthon Masyhud dan Moh. Khunuridho, *Manajemen Pondok Pesantren* ( Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hlm 115.

melakukan suatu pekerjaan sebagai ustadz untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Kinerja yang baik dari ustadz akan dapat meningkatkan kualitas hasil belajar santri. Namun pada kenyataannya menunjukan bahwa para ustadz masih belum mampu menunjukkan kinerjanya sebagaimana yang telah ditentukan oleh pondok pesantren, hal ini dapat dilihat dari kemampuan ustadz dalam merencanakan pembelajaran, kemampuan ustadz dalam melaksanakan pembelajaran, inovasi dan kreativitas ustadz dalam melaksanakan pembelajaran yang masih di bawah standar.

Kota Batam yang terletak di provinsi Kepulauan Riau memiliki lokasi yang paling strategis dibandingkan kabupaten kota lain yang ada di Indonesia, karena kota Batam berbatasan langsung dengan negara Singapura dan Malaysia dan berada di laut internasional dan Selat Malaka.

Penduduk kota Batam berasal dari seluruh Indonesia yang datang untuk mencari penghidupan sesuai dengan potensi dan *skill*-nya masing masing, di antaranya berkembang dengan ekonomi mandiri menjadi pengusaha, pekerja industri, dan pendidikan. Di antara para pendatang itu ada juga yang datang dari alumni pondok pesantren yang berasal dari pulau Jawa, Sumatra dan pulau-pulau lainnya di Indonesia. Dengan *skill* dan potensi yang mereka miliki, sebagian dari mereka ada yang memilih untuk menjadi imam di masjid-masjid, mendirikan TPQ, MDA, DTA dan Pondok pesantren.

Berdasarkan data yang bersumber dari kementerian agama kota Batam, jumlah pondok pesantren yang sudah mendapatkan izin operasional

mencapai angka empat puluh enam pondok pesantren. Sebagian dari pondok pesantren di kota ini didirikan oleh para alumni pondok pesantren terkemuka di Indonesia, diantaranya adalah Ponpes Gontor, Ponpes Darunnajah Jakarta, Ponpes Lirboyo Kediri, Ponpes Al-Fatah Temboro, Perguruan Thawalib Bengkulu, dan Ponpes Hidayatullah Balikpapan. Sehingga terdapat kemiripan dari aspek program, kurikulum, konsep pendidikan di pondok-pondok pesantren di kota ini dengan pondok-pondok pesantren besar tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul *“Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri di Kota Batam”*

## **B. Penegasan Istilah**

Penelitian ini menggunakan beberapa istilah. Untuk kepentingan operasional penelitian, masing-masing istilah akan dijelaskan pada bagian ini.

### **1. Hubungan**

Hubungan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah korelasi timbal balik atau sebab akibat antara variabel X dengan variabel Y

### **2. Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren**

Manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja dalam team. Pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepala pesantren atau Kyai yang memimpin proses pembelajaran di pesantren. Pondok Pesantren

adalah lembaga pendidikan Islam yang dikelola dengan pembinaan kepada peserta didik atau santri yang diasramakan. Jadi, manajemen pimpinan pondok pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai aktivitas Kyai dalam mengorganisir sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan pesantren.

### **3. Kinerja Ustadz**

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Kata *ustadz* dalam bahasa Indonesia berarti guru yang berarti tenaga pendidik yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar. Kinerja ustadz yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh para ustadz dalam melaksanakan proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pondok pesantren.

### **4. Hasil Belajar Santri**

Hasil belajar santri adalah kemampuan yang dimiliki santri setelah ia menerima pengalaman belajarnya. Setelah proses belajar berakhir, maka santri memperoleh suatu hasil belajar. Hasil belajar mempunyai peranan penting dalam proses pembelajaran. Hasil belajar yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan kemampuan secara keseluruhan yang dimiliki oleh santri setelah belajar, yang wujudnya berupa nilai ujian yang diperoleh santri.

## **C. Permasalahan**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Rendahnya hasil belajar santri kemungkinan dipengaruhi oleh rendahnya manajemen pimpinan pondok pesantren kota Batam
- b. Rendahnya hasil belajar santri kemungkinan dipengaruhi oleh rendahnya kinerja ustadz.
- c. Rendahnya hasil belajar berkaitan erat dengan kedisiplinan santri mengikuti pembelajaran
- d. Kehadiran santri dalam kegiatan proses pembelajaran rendah.
- e. Rendahnya disiplin waktu
- f. Belajar kelompok kurang mendapatkan pengawasan
- g. Hasil belajar santri dibawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)
- h. Kesejahteraan ustadz tidak terpenuhi
- i. Sarana dan prasarana belajar masih minim
- j. Media pembelajaran yang tersedia belum memadai
- k. SDM tenaga pendidikan/ ustadz belum memenuhi standar kompetensi profesional Guru.

### **2. Pembatasan Masalah**

Agar pembahasan tidak melebar maka penelitian ini akan difokuskan kepada persoalan yang menyangkut dengan hubungan

manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz dengan hasil belajar santri di kota Batam

### **3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana manajemen pimpinan pondok pesantren di kota Batam?
- b. Bagaimana kinerja ustadz di pondok pesantren kota Batam?
- c. Bagaimana hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam?
- d. Adakah hubungan manajemen pimpinan pondok pesantren dengan hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam?
- e. Adakah hubungan kinerja ustadz dengan hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam?
- f. Adakah hubungan manajemen pimpinan pondok pesantren secara bersamaan dengan kinerja ustadz dan hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan penelitian**

Relevan dengan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui manajemen pimpinan pondok pesantren kota Batam.
- b. Untuk mengetahui kinerja ustadz di pondok pesantren kota Batam.

- c. Untuk mengetahui hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam.
- d. Untuk mengetahui hubungan manajemen pimpinan pondok pesantren dengan kinerja ustadz di pondok pesantren kota Batam.
- e. Untuk mengetahui hubungan manajemen pimpinan pondok pesantren dengan hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam.
- f. Untuk mengetahui hubungan manajemen pimpinan pondok pesantren secara bersamaan dengan kinerja ustadz dan hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam.

## **2. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya :

- a. Hasil penelitian memberikan informasi tentang manajemen pimpinan pondok pesantren kota Batam
- b. Hasil penelitian memberikan informasi tentang kinerja ustadz di pondok pesantren kota Batam
- c. Hasil penelitian memberikan informasi hasil belajar santri di pondok pesantren Kota Batam
- d. Hasil penelitian memberikan informasi hubungan manajemen pendidikan pondok pesantren dengan kinerja ustadz di pondok pesantren Kota Batam
- e. Hasil penelitian memberikan informasi manajemen pendidikan pondok pesantren dengan hasil belajar santri di pondok pesantren Kota Batam

- f. Hasil penelitian memberikan informasi manajemen pimpinan pondok pesantren secara bersamaan dengan kinerja ustadz dan hasil belajar santri di podok pesantren Kota Batam.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **A. Kerangka Teoritis**

##### **1. Hasil Belajar Santri**

###### **a. Pengertian Hasil Belajar**

Berbicara tentang pengertian hasil belajar maka harus diuraikan terlebih dahulu dari segi bahasa. Pengertian ini terdiri dari dua kata 'hasil' dan 'belajar'. Dalam KBBI hasil memiliki beberapa arti: 1) Sesuatu yang diadakan oleh usaha, 2) pendapatan; perolehan; buah. Sedangkan belajar adalah perubahan tingkah laku atau tanggapan yang disebabkan oleh pengalaman.<sup>1</sup>

Hasil belajar merefleksikan keluasan, kedalaman, dan kerumitan (secara bertingkat), yang digambarkan secara jelas dan dapat diukur dengan teknik-teknik penilaian tertentu. Perbedaan antara kompetensi dengan hasil belajar terdapat pada batasan dan patokan kinerja peserta didik yang dapat diukur. Indikator hasil belajar dapat digunakan sebagai dasar penilaian terhadap peserta didik dalam mencapai pembelajaran dan kinerja yang diharapkan.<sup>2</sup>

Data hasil belajar sangat diperlukan oleh guru untuk mengetahui ketercapaian hasil proses belajar mengajar yang telah

---

1 Tim Penyusun Pusat Bahasa (Mendikbud), *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, Ed. 3, cet. 4, 2007), hlm. 408 & 121.

2 Megawati, "Penerapan Model Belajar *The Power of Two* Untuk Meningkatkan Aktifitas dan Hasil Belajar Siswa dalam Pembelajaran Aqidah Akhlak di Kelas VIII. 1 MTs Negeri Campang Tiga Kabupaten OKU Timur", *QUANTUM*, IV, 3 (September-Desember, 2009), hlm. 129

berlangsung dan dapat juga sebagai indikator untuk mengetahui keterbatasan peserta didik yang menjadi tanggung jawab pendidik. Data hasil belajar dapat diperoleh melalui beberapa cara antara lain melalui serangkaian tes yang dilakukan oleh guru selama satu semester. Hasil belajar dapat dikatakan baik, jika terjadi peningkatan hasil dari setiap tes yang dilakukan selama satu semester, sampai kepada hasil tes semester itu sendiri.

Ngalim Purwanto menyatakan hasil belajar merupakan kemampuan yang diperoleh individu setelah proses belajar berlangsung, yang dapat memberikan perubahan tingkah laku baik pengetahuan, pemahaman, sikap dan keterampilan siswa sehingga menjadi lebih baik dari sebelumnya.<sup>3</sup> Hasil belajar merupakan salah satu indikator dari proses belajar. Hasil belajar adalah perubahan perilaku yang diperoleh siswa setelah mengalami aktivitas belajar. Salah satu indikator tercapai atau tidaknya suatu pembelajaran adalah dengan melihat hasil belajar yang dicapai siswa.<sup>4</sup>

Dimiyati dan Mudjiono mengatakan bahwa hasil belajar merupakan hal yang dapat dipandang dari dua sisi yaitu sisi siswa dan dari sisi guru. Dari sisi siswa, hasil belajar merupakan tingkat perkembangan mental yang lebih baik bila dibandingkan pada saat sebelum belajar. Tingkat perkembangan mental tersebut terwujud pada jenis-jenis ranah kognitif, afektif,

---

<sup>3</sup> Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm 82.

<sup>4</sup> Catharina Tri Anni, *Psikologi Belajar* (Semarang: IKIP Semarang Press, 2004), hlm 4.

dan psikomotor. Sedangkan dari sisi guru, hasil belajar merupakan saat terselesikannya bahan pelajaran.<sup>5</sup>

Menurut Oemar Hamalik hasil belajar adalah bila seseorang telah belajar akan terjadi perubahan tingkah laku pada orang tersebut, misalnya dari tidak tahu menjadi tahu, dan dari tidak mengerti menjadi mengerti. Berdasarkan teori Taksonomi Bloom hasil belajar dalam rangka studi dicapai melalui tiga kategori ranah antara lain kognitif, afektif, psikomotor.<sup>6</sup> Perinciannya adalah sebagai berikut:

- 1) **Ranah Kognitif** Berkenaan dengan hasil belajar intelektual yang terdiri dari 6 aspek yaitu pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan penilaian.
- 2) **Ranah Afektif** Berkenaan dengan sikap dan nilai. Ranah afektif meliputi lima jenjang kemampuan yaitu menerima, menjawab atau reaksi, menilai, organisasi dan karakterisasi dengan suatu nilai atau kompleks nilai.
- 3) **Ranah Psikomotor** Meliputi keterampilan motorik, manipulasi benda-benda, koordinasi neuromuscular (menghubungkan, mengamati). Tipe hasil belajar kognitif lebih dominan daripada afektif dan psikomotor karena lebih menonjol, namun hasil belajar psikomotor dan afektif juga harus menjadi bagian dari hasil penilaian dalam proses pembelajaran

---

<sup>5</sup> Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, cet. 3, 2006), hlm 250.

<sup>6</sup> Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: Bumi Aksara, 2006), hlm. 30.

di sekolah.

Berdasarkan beberapa para ahli di atas tentang pengertian hasil belajar, maka dapat disimpulkan bahwa hasil belajar merupakan suatu proses untuk melihat sejauhmana siswa dapat menguasai pembelajaran setelah mengikuti kegiatan proses belajar mengajar, atau keberhasilan yang dicapai seorang peserta didik setelah mengikuti kegiatan pembelajaran yang ditandai dengan bentuk angka, huruf, atau simbol tertentu yang disepakati oleh pihak penyelenggara pendidikan.

#### **b. Manfaat Hasil Belajar**

Hasil belajar pada hakekatnya adalah perubahan tingkah laku seseorang yang mencakup kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor setelah mengikuti suatu proses belajar mengajar tertentu.<sup>7</sup> Pendidikan dan pengajaran dikatakan berhasil apabila perubahan-perubahan yang tampak pada siswa merupakan akibat dari proses belajar mengajar yang dialaminya yaitu proses yang ditempuhnya melalui program dan kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan oleh guru dalam proses pengajarannya. Berdasarkan hasil belajar siswa, dapat diketahui kemampuan dan perkembangan sekaligus tingkat keberhasilan pendidikan.

Hasil belajar harus menunjukkan perubahan keadaan menjadi lebih baik, sehingga bermanfaat untuk: (a) menambah pengetahuan, (b) lebih memahami sesuatu yang belum dipahami sebelumnya, (c)

---

<sup>7</sup> Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2009), hlm 3.

lebih mengembangkan keterampilannya, (d) memiliki pandangan yang baru atas sesuatu hal, (e) lebih menghargai sesuatu daripada sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa istilah hasil belajar merupakan perubahan dari siswa sehingga terdapat perubahan dari segi pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hasil Belajar**

Berhasil atau tidaknya seseorang dalam belajar disebabkan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian hasil belajar yaitu yang berasal dari dalam peserta didik yang belajar (faktor internal) dan ada pula yang berasal dari luar peserta didik yang belajar (faktor eksternal).

Menurut Slameto, faktor-faktor yang mempengaruhi belajar yaitu:

- 1) Faktor internal terdiri dari
  - a) faktor jasmaniah dan
  - b) faktor psikologis
- 2) Faktor eksternal terdiri dari
  - a) faktor keluarga
  - b) faktor sekolah
  - c) faktor masyarakat.<sup>8</sup>

Menurut Muhibbin Syah, faktor-faktor yang mempengaruhi belajar peserta didik yaitu:

- 1) Faktor internal meliputi dua aspek yaitu:

---

<sup>8</sup> Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003) hlm 3.

- a) Aspek fisiologis
  - b) Aspek psikologis
- 2) Faktor eksternal meliputi:
- a) Faktor lingkungan sosial
  - b) Faktor lingkungan nonsosial

Faktor utama yang mempengaruhi hasil belajar siswa antara lain:

- 1) Faktor internal yakni keadaan/kondisi jasmani dan rohani peserta didik.
- 2) Faktor eksternal (faktor dari luar siswa), yakni kondisi lingkungan di sekitar peserta didik misalnya faktor lingkungan.
- 3) Faktor pendekatan belajar, yakni jenis upaya belajar siswa yang meliputi strategi dan metode yang digunakan untuk melakukan kegiatan mempelajari materi-materi pembelajaran.<sup>9</sup>

Faktor yang mempengaruhi hasil belajar diantaranya faktor jasmani dan rohani siswa, hal ini berkaitan dengan masalah kesehatan siswa baik kondisi fisiknya secara umum, sedangkan faktor lingkungan juga sangat mempengaruhi.<sup>10</sup>

Menurut Chalijah Hasan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas belajar antara lain:

- 1) Faktor yang terjadi pada diri organisme itu sendiri disebut dengan faktor individual adalah faktor kematangan/pertumbuhan, kecerdasan, latihan, motivasi dan faktor pribadi.

---

<sup>9</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 132.

<sup>10</sup> Nana Sudjana dan Ahmad Rivai, *Media Pengajaran* (Bandung: Sinar Baru, 2001), hlm 39.

2) Faktor yang ada diluar individu yang kita sebut dengan faktor sosial, faktor keluarga/keadaan rumah tangga, guru dan cara mengajarnya, alat-alat yang digunakan atau media pengajaran yang digunakan dalam proses pembelajaran, lingkungan dan kesempatan yang tersedia dan motivasi social.<sup>11</sup>

Berdasarkan urian di atas, dapat dipahami bahwa secara umum terdapat dua faktor yang mempengaruhi hasil belajar siswa, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

## **2. Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren**

### **a. Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli.

Menurut G [R.Terry](#) pengertian manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan; perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Bernard memberikan pengertian manajemen sebagai “seni dan ilmu”. Definisi singkat ini dapat dipahami bahwa pendapat Bernard tentang manajemen adalah sebuah seni. Tokoh lain, Drucker menjelaskan definisi manajemen adalah organ/bagian yang memiliki banyak goal atau tujuan yang ingin dicapai untuk mengelola suatu bisnis, manajer, pekerja dan bekerja (pekerjaan). Jadi, menurutnya manajemen mengatur semua aspek organisasi dari struktur teratas hingga terbawah. Hal ini dilakukan untuk memastikan goal yang ditetapkan dapat dicapai dengan baik sesuai waktu yang ditentukan. Menurut Henry Fayol, pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan,

---

<sup>11</sup> Chalijah Hasan, *Dimensi-Dimensi Psikologi Pendidikan* (Surabaya: Al-Ikhlas, 1994), hlm 60.

pengorganisasian, definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>12</sup>

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.<sup>13</sup> Manajemen belum memiliki definisi yang luas dan diterima secara universal.<sup>14</sup>

#### **b. Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren**

Manajemen pimpinan pondok pesantren merupakan sejauhmana pimpinan pondok pesantren dalam mengorganisir dan mengelola pondok pesantren. Peran kunci kesuksesan pimpinan pondok pesantren adalah kecakapan yang dimiliki dalam berkomunikasi kepada para guru, staf dan para santri. Pimpinan pondok pesantren yang profesional dituntut mampu melakukan dirinya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan

---

12 Richard Barrett , *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People Business & Economics*, 2003, hlm. 51

13Griffin, R. *Business*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall, 2006

14 Robbins, Stephen dan Mary coulter. *Management*, 8th Edition. (NJ: Prentice Hall,2007) hlm 5.

*motivator*.<sup>15</sup> Ketujuh peranan ini, mesti ia lakukan dalam mengayomi, mendidik, membimbing, dan memberikan contoh teladan kepada seluruh ustadz staf dan para santri yang dipimpin, sekaligus ketujuh poin tersebut merupakan kunci kesuksesan pimpinan pondok pesantren dalam memenej pendidikan.

### **1. Pimpiman Pondok Pesantren sebagai *Educator***

Menurut Abuddin Nata, secara sederhana tugas pendidik adalah mengarahkan dan membimbing para murid agar semakin meningkat pengetahuannya, semakin mahir keterampilannya dan semakin terbina dan berkembang potensinya. Sedangkan tugas pokok pendidik adalah mendidik dan mengajar. Mendidik ternyata tidak semudah mengajar.<sup>16</sup> Dalam proses pembelajaran pendidik harus mampu mengilhami peserta didik melalui proses belajar mengajar yang dilakukan pendidik sehingga mampu memotivasi peserta didik mengemukakan gagasan-gagasan yang besar dari peserta didik.

Ramayulis, menguraikan tugas pendidik sebagai *warasat al-anbiya* (pewaris nabi), pada hakekatnya mengemban misi *rahmat li al-'alamin* yakni suatu misi yang mengajak manusia untuk tunduk dan patuh pada hukum-hukum Allah, guna memperoleh keselamatan dunia dan akhirat. Untuk melaksanakan

---

15 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2009), hlm. 98-120.

16 Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 134.

tugas demikian, pendidik harus bertitik tolak pada *amar ma'ruf nahi mungkar*, menjadikan prinsip tauhid sebagai pusat kegiatan penyebaran misi iman, islam dan ihsan, kekuatan yang dikembangkan oleh pendidik adalah individualitas, sosial dan moral. Muh. Uzer Usman, menjelaskan bahwa tugas guru (pendidik) sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.<sup>17</sup>

Sebagai pendidik, menurut Wahjo Sumidjo, pimpinan pondok pesantren harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai yaitu:

- a) mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b) moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan;
- c) fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- d) artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Muhal. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 7.

<sup>18</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2005, hlm. 124

Terakhir yang perlu diperhatikan pimpinan pondok pesantren terhadap peranannya sebagai pendidik, mencakup dua hal pokok, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan, kedua, bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilakukan. Apabila perilakunya diarahkan kepada perbaikan tenaga kependidikan, tentu peranan yang dimainkan akan berbeda ketika ia menghadapi para siswa, demikian sebaliknya apabila perilakunya diarahkan kepada siswa, hasil yang diperoleh juga berbeda. Kesimpulannya, setiap objek/ sasaran yang berbeda, harus berbeda cara dan strateginya. Inilah kunci kesuksesan yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam rangka mendulang kelancaran kepemimpinannya di lembaga yang dipimpinnya.

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional lain, tenaga administrative (staf) dan kelompok siswa atau peserta didik. Ketiga sasaran ini berupa manusia yang memiliki unsur kejiwaan dan fisik yang berbeda-beda antara manusia yang satu dengan yang lain.<sup>19</sup> Artinya, setiap kelompok mempunyai nuansa, memiliki berbagai variasi, walaupun variasi tersebut sangat kecil sekalipun. Perbedaan-perbedaan tersebut secara umum dapat diamati melalui berbagai gejala, seperti tingkat kematangan, latar belakang pendidikan, latar belakang kehidupan sosial budaya, motivasi, tingkat kesadaran bertanggung jawab dan sebagainya. Akibatnya, adanya nuansa yang ada pada masing-

---

<sup>19</sup>*ibid.*

masing kelompok memaksa strategi pelaksanaan peranan kepala madrasah sebagai pendidik yang mencakup : nilai-nilai mental, moral, fisik dan estetika, tidak dapat dipaksakan begitu saja. Sebaliknya memerlukan sikap persuasi dan keteladanan.

Persuasi, dalam arti pimpinan pondok pesantren mampu meyakinkan melalui pendekatan secara halus, sehingga para ustadz, staf dan santri yakin akan kebenaran, merasa perlu dan menganggap penting nilai-nilai yang terkandung dalam aspek mental, moral, fisik dan estetika dalam kehidupan seseorang atau kelompok. Persuasi ini dapat dilaksanakan melalui pendekatan secara individual atau kelompok.

Selain ketiga sasaran utama pelaksanaan peranan pimpinan pondok pesantren sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain, yang tidak kalah pentingnya kontribusi mereka terhadap pembinaan kehidupan sekolah, yaitu organisasi orang tua siswa dan organisasi para guru.

Keberhasilan ketiga organisasi tersebut dalam mewujudkan fungsinya tentu saja tidak dapat dilepaskan dari peranan pimpinan pondok pesantren, khususnya perannya sebagai pendidik. Sikap mental, moral, kondisi fisik yang sehat dan energik, serta apresiasi dan persuasi positif terhadap berbagai kreasi seni. Pimpinan pondok pesantren sangat berperan dan menjadi sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan pesantren di masa mendatang.

## 2. Pimpinan Pondok sebagai *Manajer*

Menurut Stoner pimpinan pondok pesantren sekaligus sebagai manager, dia harus mampu memenej suatu organisasi (pesantren) dan dapat melaksanakan tugasnya seperti bekerja dengan dan melalui orang lain, bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, mampu menghadapi berbagai persoalan, berpikir secara realistik dan konseptual, menjadi juru penengah, mengambil keputusan yang sulit.<sup>20</sup>

### a) Bekerja dengan, dan melalui orang lain

Pengertian terhadap orang lain tidak hanya para guru, staf, siswa dan orang tua siswa, melainkan termasuk atasan, pimpinan serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerjasama. Dalam fungsi ini pimpinan pondok pesantren berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungannya.

### b) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan

Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian pimpinan pondok bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para ustadz, santri, staf dan orang tua santri tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab pimpinan pondok

---

<sup>20</sup>James A. F. Stoner, *Management*, London: Prentice Hall International Inc., 1978, hlm. 96-97

Wahyudi mengatakan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki pimpinan pondok sebagai manajer, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis.<sup>21</sup> Made Pidarta menjelaskan bahwa keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan menoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi adalah keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin, sedangkan keterampilan teknis adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.<sup>22</sup>

Adapun yang ditekankan pada penelitian ini adalah kemampuan pimpinan pondok sebagai manajer pada bidang kemampuan hubungan manusia. Wahyudi menatakan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah yang menkankan pada kemampuan hubungan manusia ini meliputi:

- a) Kemampuan menjalin hubungan kerjasama dengan guru.  
Terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara pimpinan dengan para ustadz, maka tujuan pesantren dapat dicapai dengan mudah.
- b) Menjaln komunikasi dengan ustadz. Komunikasi sangat dilakukan oleh pimpinan pondok agar program dapat dipahami secara baik oleh ustadz.

---

21 Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 68

22 Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 67.

- c) Memberikan bantuan dan bimbingan dalam menyelesaikan tugas guru. Pimpinan pondok memberikan bimbingan dan bantuan sebagai upaya untuk memperlancar pelaksanaan tugas utadz dalam proses belajar di pesantren.
- d) Membangun semangat/moral atau kerja ustadz. Bagi ustadz yang belum berhasil menyelesaikan tugas, maka menjadi kewajiban pimpinan pondok untuk menumbuhkan kepercayaan diri bagi guru agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya.
- e) Memberikan penghargaan kepada ustadz yang berprestasi. Pemberian penghargaan yang diberikan pimpinan pondok sebagai pengakuan terhadap prestasi yang telah diraih guru dengan usahanya yang maksimal sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan prestasinya.
- f) Menyelesaikan segala permasalahan di pesantren. Pondok pesantren sebagai salah satu institusi tidak lepas dari berbagai masalah, agar masalah tidak berlarut-larut dan semakin kompleks maka kepala sekolah segera mengidentifikasi selanjutnya menyelesaikan masalahnya.
- g) Mengikut sertakan ustadz dalam merumuskan pengambilan keputusan. ustadz merupakan pelaksana setiap keputusan di

sekolah, agar keputusan dapat diterima oleh semua pihak, maka guru harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

- h) Menyelesaikan konflik di pesantren. Konflik yang bertentangan dengan tujuan pesantren patut dihindarkan, namun keradaan konflik tidak bisa dihindarkan, maka tugas pimpinan pondok mengelola konflik secara baik.
- i) Menghormati peraturan pesantren. Tidak hanya guru, karyawan, maupun siswa yang harus taat dengan peraturan pesantren, akan tetapi pimpinan pondok juga harus menghormati peraturan sekolah.
- j) Menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara ustadz. Semua ustadz berkeinginan untuk mendapat promosi, kenaikan gaji, atau penghargaan lainnya, maka kepala sekolah harus menciptakan suasana adil dalam dalam memberikan penghargaan.<sup>23</sup>

### **3. Pimpinan Pondok sebagai *Administrator***

Pimpinan pondok sebagai administrator berhubungan dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pesantren. Secara spesifik, pimpinan pondok harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi personalia, mengelola

---

<sup>23</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 73 – 74.

administrasi peserta didik, administrasi kurikulum, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.<sup>24</sup>

Dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi di atas, pimpinan pondok khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pesantren, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, perilaku, maupun situasional. Dalam hal ini pimpinan pondok harus mampu bertindak situasional sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meski demikian, pada hakikatnya pimpinan pondok harus lebih mengutamakan tugas (*task oriented*), agar tugas-tugas yang diberikan kepada tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan baik. Di samping berorientasi kepada tugas, pimpinan pondok harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melakukan tugas dengan benar. Dengan demikian, efektivitas kerja pimpinan pondok pesantren bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat menyenangkan dalam situasi tertentu, ketika para tenaga kependidikan melakukan tugas-tugas yang diembankan kepadanya.<sup>25</sup>

Pendapat di atas dapat dipahami bahwa pimpinan pondok sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di

---

24E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 107

25 *Ibid*, hlm. 108.

pesantrennya. Oleh karena itu, pimpinan pondok harus dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

#### **4. Pimpinan Pondok Pesantren Sebagai *Supervisor***

Kegiatan utama pendidikan adalah dalam rangka mewujudkan tujuannya yaitu kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi pesantren bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas pimpinan pondok adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh para guru.<sup>26</sup>

Supervisi dan kepemimpinan adalah dua istilah yang sering digandengkan secara bersamaan. Di satu sisi supervisi merupakan bagian dari kepemimpinan, di sisi lain kepemimpinan itu tidak lepas dari supervisi, ibarat dua sisi mata uang yang saling menempel tak bisa dipisahkan. Jika dikaitkan dengan supervisi pendidikan, maka hakikat supervisi adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah yang langsung menangani belajar para siswa, memperbaiki situasi belajar mengajar, agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.

---

26 *Ibid.*, hlm. 111

Dalam mengarahkan situasi belajar dan memperbaiki program pengajaran dibutuhkan suatu model kepemimpinan yang dapat menjembatani semua kebutuhan siswa dan tenaga pengajar. Dalam hal ini seorang pimpinan atau supervisor dituntut secara profesional untuk dapat menciptakan bagaimana ia mampu menciptakan situasi belajar-mengajar yang baik. Sebagai supervisor yang profesional menurut Adams dan Dickey dalam bukunya *Principles of Supervision*, yang dikutip oleh Subari mengatakan bahwa kepemimpinan seorang supervisor tidak akan memberikan “ikan” kepada guru-guru, tetapi ia akan berusaha memberikan “kail” agar dapat berdiri sendiri.<sup>27</sup>

##### **5. Pimpinan Pondok Pesantren sebagai *Leader***

Pemimpin harus bertanggung jawab kepada yang dipimpinnya. Pimpinan pondok pesantren sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya termasuk guru.

Sebagai *Leader* (pemimpin), pimpinan pondok jika ingin berhasil menggerakkan para ustadz, staf dan para santri berperilaku baik dalam mencapai tujuan pesantren, maka harus : (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan siswa; (2) sebaliknya kepala madrasah harus mampu melakukan perbuatan

---

<sup>27</sup>Subari, *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1988, hlm. 7

yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf, dan siswa dengan cara:

- 1) Meyakinkan (*persuade*), berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar
- 2) Membujuk (*induce*), berusaha meyakinkan para guru, staf, dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar<sup>28</sup>

Pimpinan pondok sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah.

Jika pimpinan pondok mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik serta mampu mendobrak kemacetan pembelajaran sehingga meningkat dari hari ke hari, maka secara otomatis kepemimpinan merupakan semangat baru bagi setiap guru untuk meningkatkan efektivitas kinerjanya sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dan yang paling penting diingat adalah, pimpinan pondok selaku *top leader* bagi para bawahan (ustadz, staf dan santri) harus senantiasa memperhatikan segala bentuk kebutuhan mereka walaupun ketersediaan dana cukup minim. Kepala madrasah mesti mengetahui bahwa dia ibarat pelayan bagi para bawahannya, karena kepemimpinan tidak identik dengan otoriter atau kekerasan, tetapi berusaha menaungi semua bawahan dengan cara dan model peranan yang profesional dalam menanggapi dan menghadapi berbagai persoalan.

---

<sup>28</sup>Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), hlm. 106

## 6. Pimpinan Pondok Pesantren sebagai *Innovator*

Pimpinan pondok sebagai *innovator* akan tercermin dalam cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptabel dan fleksibel.<sup>29</sup>

E. Mulyasa menjelaskan lebih lanjut bahwa yang dimaksud konstruktif dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing guru.

Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di pesantren, pimpinan pondok harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para ustadz dapat memahami apa yang disampaikan oleh pimpinan pondok sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi pesantren. Kalau perlu, pimpinan pondok pesantren memberikan pembinaan terhadap uatdz berkenaan dengan model-model pembelajaran terbaru yang muncul. Model pembinaan tersebut bisa pula dilakukan dengan menggalang kerjasama dengan pesantren-pesantren lain apabila tenaga profesional dibutuhkan.

---

29 E. Mulyasa, *Op.Cit.*, hlm. 118

Pimpinan pondok pesantren sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di pesantren. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving Class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat peraga dan alat-alat lainnya.

Berdasarkan pendapat di atas maka rangka melakukan peran dan fungsi pimpinan pondok pesantren sebagai inovator, pimpinan pondok harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan kegiatan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

#### **7. Pimpinan Pondok Pesantren sebagai *Motivator***

Sebagai motivator, pimpinan pondok pesantren harus memiliki cara yang tepat untuk memberikan motivasi kepada seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Menurut Mulyasa motivasi dapat ditimbulkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>*Ibid.*, hlm. 118

Lebuh lanjut Mulyasa menyatakan bahwa pengaturan lingkungan fisik tidak kalah pentingnya dalam rangka memotivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan fisik yang kondusif akan menumbuhkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu pimpinan pondok harus mampu membangkitkan motivasi para ustadz agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan pesantren yang nyaman dan menyenangkan. Begitu pula halnya dengan pengaturan suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para guru. Untuk itu, pimpinan pondok pesantren harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para ustadz serta menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan menyenangkan.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan faktor yang cukup dominant dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengaruh.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan guru tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme guru, pimpinan pondok pesantren mesti memperhatikan motivasi para guru dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dipahami bahwa motivasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang penting. Motivasi mampu membangkitkan minat dan mampu mendorong seseorang untuk melakukan apa saja yang diinginkan. Dalam kegiatan pembelajaran, motivasi akan mampu mendorong peserta didik untuk rajin belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya, bagi ustadz motivasi akan dapat meningkatkan kegairahan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi keguruannya sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja dan pengajaran.

### **c. Fungsi dan Peran Utama Manajemen**

### 1) **Planning (Perencanaan)**

Proses ini untuk menentukan tujuan dari perusahaan/organisasi dalam bentuk visi dan misi baik jangka panjang dan jangka pendek. Selain itu, strategi-strategi yang harus ditempuh juga sudah harus ditentukan dari awal. Supaya, dalam pelaksanaannya akan mudah untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2) **Organizing (Mengorganisasi)**

Fungsi ini berguna untuk mengorganisasi/mengatur orang-orang yang ada dalam organisasi/perusahaan tersebut. Supaya, mereka dapat menjalankan peran dan fungsinya masing-masing dengan maksimal. Istilah kerennya adalah *the right man at the right place*.

### 3) **Staffing (Penempatan)**

Tidak jauh berbeda dengan organizing, staffing ini lebih luas. Kalau organizing lebih ke manajemen sumber daya manusia sedangkan staffing lebih ke sumber daya secara umum.

Misalkan, peralatan dan inventaris yang dimiliki.

### 4) **Coordinating (Mengkoordinasi)**

Coordinating ialah fungsi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja, membuat suasana dalam lingkungan kerja menjadi dinamis, sehat, nyaman, dll. Fungsi ini diemban ditangan manajer, jadi manajer memiliki fungsi utama untuk mengkoordinasi bawahannya supaya dapat meningkatkan performa kerja masing-masing.

### 5) **Controlling (Mengontrol)**

Ini adalah fungsi terakhir manajemen, setelah semuanya dilakukan maka langkah terakhir adalah mengontrolnya. Dalam fungsi ini terdapat elemen-elemen penting, misalkan evaluasi dan pembuatan kebijakan baru. Fungsi controlling ini penting, supaya kinerja orang-orang didalamnya tidak menurun minimal standard kalau bisa ya meningkat.

#### **d. Prinsip Manajemen**

- 1) Discipline (Disiplin)
- 2) Authority and responsibility (Wewenang dan tanggung jawab)
- 3) Unity of direction (Kesatuan pengarahan)
- 4) Unity of command (Kesatuan perintah)
- 5) Remuneration (Penggajian yang adil)
- 6) Lebih mementingkan kepentingan umum/organisasi daripada kepentingan pribadi
- 7) Hierarchy (Hirarki)
- 8) Centralisation (Pemusatan)
- 9) Equity (Keadilan)
- 10) Order (Tata tertib)
- 11) Initiative (Inisiatif)
- 12) Stability of tenure of personnel (Stabilitas kondisi karyawan)
- 13) Semangat untuk bersatu
- 14) Division of work (Pembagian kerja)

Prinsip tersebut harus dimiliki oleh setiap elemen atau orang yang berada dalam ruang lingkup manajemen tersebut. Tanpa adanya penerapan prinsip-prinsip tersebut dengan efektif dan efisien maka manajemen tidak bisa diterapkan dengan baik.

#### **e. Unsure-unsur Manajemen**

Manajemen yang dimaksud disini adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi lembaga atau perusahaan yang bersifat manusia maupun non manusia sehingga tujuan organisasi lembaga

atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bertolak dari rumusan ini terdapat beberapa unsur dalam manajemen antara lain:

- 1) Unsur proses arti seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial harus mengikuti prinsip graduasi yang berkelanjutan.
- 2) Unsur penataan arti dalam proses manajemen prinsip utama adalah semangat mengelola mengatur dan menata.
- 3) Unsur implementasi arti setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksanakan secara profesional.
- 4) Unsur kompetensi. Arti sumber-sumber potensial yang dilibatkan baik yg bersifat manusia maupun non manusia mesti berdasarkan kompetensi profesionalitas dan kualitasnya.
- 5) Unsur tujuan. yang harus dicapai yaitu tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi.
- 6) Unsur efektifitas dan efisiensi. Arti tujuan yg ditetapkan diusahakan tercapai secara efektif dan efisien.<sup>31</sup>

#### **f. Pimpinan Pondok Pesantren**

Dalam bahasa inggris pimpinan disebut juga dengan *leader* dari akar kata *tolead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau

---

<sup>31</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm.11-12

leadership. Dalam kata kerja *tolead* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan erat yaitu: bergerak lebih cepat, berjalan kedepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan lebih depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori suatu tindakan, mengarahkan pikiran atau pendapat, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>32</sup>

Kepemimpinan pimpinan pondok pesantren merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pimpinan pondok pesantren untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran pondok pesantrennya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, pimpinan pondok pesantren dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif atau prakarsa untuk meningkatkan mutu pondok pesantren.

Pimpinan pondok pesantren yang efektif adalah jika kebijakan perubahan yang dibuat dapat diimplementasikan dengan lancar. Pendapat ini di didukung dengan apa yang dikemukakan oleh DeRoche memberikan ciri sekolah/pondok pesantren efektif adalah bila kepala sekolah /pimpinan pondok pesantren aktif mengatasi dan

---

32 Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Cet.I, (Malang : Stain Press, 1999), hlm. 161

menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran, mengobservasi kelas, pimpinan pondok pesantren dan staf pengajar memiliki harapan yang tinggi terhadap siswa/santri.

Sementara Goldhammer dan Becker mengemukakan bahwa dalam kepemimpinan kepala sekolah/pimpinan pondok pesantren yang efektif dapat ditemukan ciri-ciri sebagai berikut <sup>33</sup>:

- 1) Secara umum pada mulanya hanya ingin mengajar dan tidak ingin menjadi kepala sekolah/pimpinan pondok pesantren tetapi kemudian mendapat dorongan dari para seniornya untuk menjadi kepala sekolah /pimpinan pondok pesantren.
- 2) Memiliki komitmen yang kuat terhadap pendidikan.
- 3) Agresif dalam mengupayakan kebutuhan-kebutuhan sekolah
- 4) Sangat antusias dan menerima tanggung jawab sebagai misi bukan sebagai pekerjaan
- 5) Memiliki sifat sebagai ahli strategi (strategist)
- 6) Mampu beradaptasi dengan baik.
- 7) Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan
- 8) Menekankan tanggung jawabnya terhadap penyelesaian masalah-masala yang dihadapi para santrinya.

Melihat betapa penting kualitas pemimpin yang harus dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren dalam mewujudkan tujuan pondok pesantren, maka seharusnya pimpinan pondok pesantren meningkatkan kemampuan leadershipnya, agar sanggup mengadakan hubungan yang baik dengan segenap warga di pondok pesantren, sehingga tujuan pondok pesantren dan tujuan pendidikan berhasil

---

<sup>33</sup> Sergiovanni. *Educational Governance and Administration*, 1987, (New Jersey: Prentice Hall Inc) hlm 30.

dicapai sesuai dengan yang diharapkan bersama. Dalam Islam, sangat banyak sekali dibahas tentang kepemimpinan ini. Tidak sedikit ayat al-Qur'an dan Hadits yang membincang akan pentingnya kepemimpinan dalam sebuah komunitas.

Guru/ustadz bukanlah orang-orang yang bekerja atas komando, dan guru/ustadz juga bukanlah personel yang tidak butuh dan mendengar komando. Dewan guru/ustadz bekerja dengan intelektualitasnya, oleh karena itu seorang kepala sekolah/pimpinan pesantren sebagai pemimpin harus lebih mengutamakan faktor motivasi dalam kepemimpinannya, agar emosional dan kesadaran para guru/ustadz tergugah dan bersemangat untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam hal mengendalikan para warga pesantren mungkin seorang pimpinan pondok pesantren lebih cocok jika menerapkan tipe kepemimpinan demokratis, karena dengan tipe ini pimpinan pesantren menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usahan pencapaian tujuan.

#### **g. Hakikat Pimpinan Pondok Pesantren**

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh peran Pimpinan Pondok Pesantren sebagai seorang pemimpin, sebab Pimpinan Pondok Pesantren sebagai seorang pemimpin harus dapat membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya kepada pencapaian pendidikan yang telah ditetapkan.

Kemampuan Pimpinan Pondok Pesantren melihat perubahan dalam dunia pendidikan, akan menjadikan Pimpinan Pondok Pesantren mampu dan sanggup mempertahankan lembaga pendidikan meskipun lembaga pendidikan dihadapkan pada globalisasi pendidikan. Pimpinan pondok pesantren merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Seperti yang diungkapkan oleh E Mulyasa bahwa erat hubungannya antara kemampuan Pimpinan Pondok Pesantren dengan berbagai aspek kehidupan lingkungan pesantren, seperti kedisiplinan warga pesantren, iklim budaya pesantren dan menurunnya perilaku peserta didik di lingkungan pesantren, lebih banyak ditentukan oleh kinerja Pimpinan Pondok Pesantren. Oleh karena itu Pimpinan Pondok Pesantren bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara makro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di pesantren.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, Pimpinan Pondok Pesantren memerlukan pengetahuan dan keterampilan

konseptual, mampu melihat organisasi secara keseluruhan, termasuk kemampuan melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan secara menyeluruh. Pemahaman tentang fungsi organisasi bergantung satu sama lain dan perubahan pada setiap bagian mempengaruhi semua bagian yang lain. Artinya Pimpinan Pondok Pesantren tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran pesantren secara teknis akademis saja, melainkan semua kegiatan, situasi dan kondisi lingkungan pesantren dengan hubungannya pada lingkungan masyarakat sekitarnya merupakan bagian tanggung jawab Pimpinan Pondok Pesantren.

#### **h. Fungsi Pimpinan Pondok Pesantren**

Fungsi pimpinan pondok pesantren antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (policy) pesantren,
- 2) Pengatur tata kerja (mengorganisasi) pesantren, yang mencakup hal-hal berikut:
  - (a) Mengatur pembagian tugas dan wewenang
  - (b) Mengatur petugas pelaksana
  - (c) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi)

Selanjutnya seorang Pimpinan Pondok Pesantren juga harus memahami tugas pokok dan fungsi Pimpinan Pondok Pesantren sebagai berikut:

- 1) Perencana Pondok Pesantren dalam arti menetapkan arah pesantren sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian,
- 2) Mengorganisasikan pondok pesantren dalam arti membuat struktur organisasi (structuring), menetapkan staff (staffing) dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staff (functionalizing),
- 3) Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh external marketing.
- 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membina semua staf dan warga pesantren.

Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindari serta menanggulangi konflik.

Sebagai administrator, Pimpinan Pondok Pesantren mengandung mengatur dan membenahi administrasi, bertugas dan berfungsi menggerakkan dan mempengaruhi guru-guru/ustadz dan staf pesantren untuk bekerja dan menjalankan tugas masing-masing dengan baik. Manajer pesantren, mengandung makna sebagai Pimpinan Pondok Pesantren bertugas melaksanakan seluruh proses dan mengoperasikan keseluruhan aktivitas institusinya.

Pada dasarnya tugas Pimpinan Pondok Pesantren itu sangat luas dan kompleks. Rutinitas Pimpinan Pondok Pesantren menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal secara berkelanjutan dengan santri, ustadz dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya.

**i. Konsep Kepemimpinan Pimpinan Pondok Pesantren dalam Perspektif Al-Qur'an**

Al-Quran adalah kitab suci ummat Islam, di dalamnya banyak membahas tentang masalah kehidupan, salah satunya adalah tentang kepemimpinan. Didalam Al-Qur'an kepemimpinan diungkapkan dengan berabagai macam istilah antara lain khalifah, Imam, dan Uli al-Amri, konsep-konsep ini akan dibahas sebagai berikut.

**1) Konsep Khalifah**

Dalam Al-Qur'an kata yang berasal dari Kho, Lam, dan Fa ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar diantara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah "menyimpang" seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam. Sedangkan dari perkataan Khalf yang artinya suksesi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa - yang terulang sebanyak 22 kali dalam Al-Qur'an hingga lahir

kata Khilafah. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata Imamah yang berarti kepemimpinan.

Konsep khalifah di sini mempunyai syarat antara lain, tidak membuat kerusakan di muka bumi, memutuskan suatu perkara secara adil dan tidak menuruti hawa nafsunya. Allah memberi ancaman bagi khalifah yang tidak melaksanakan perintah Allah tersebut. Begitupun seorang Pimpinan Pondok Pesantren yang diberi amanah oleh Allah untuk menjadi pemimpin pesantren hendaknya sanggup menggali makna kepemimpinan Islam sehingga mampu memimpin dirinya, membawa dirinya untuk menjadi Pimpinan Pondok Pesantren yang amanah yang benar-benar punya misi membangun dan mencerdaskan ummat dan anak-anak bangsa.

## 2) Konsep Imam

Dalam Al-Qur'an kata imam terulang sebanyak 7 kali atau kata aimmah terulang 5 kali. Kata imam dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/ teks, jalan lurus, dan pemimpin.

Konsep imam dalam kepemimpinan yang dimaksud adalah sebagai pemimpin bagi orang yang bertaqwa, pemimpin bagi seluruh manusia, dalam kepemimpinan itu seorang pemimpin akan memberikan petunjuk kepada orang yang dipimpinnya, agar mereka mengerjakan kebaikan, selalu beribadah kepada Allah, mengerjakan shalat, membayar zakat, dan beriman kepada Allah.

### 3) Uli al- Amri

Istilah Ulu al-Amri oleh ahli Al-Qur'an, Nazwar Syamsu, diterjemahkan sebagai functionaries, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi. Hal yang menarik memahami ulil al-Amri ini adalah keragaman pengertian yang terkandung dalam kata amr. Istilah yang mempunyai akar kata yang sama dengan amr yang berinduk kepada kata Alif, Mim dan Ro, dalam Al-Qur'an berulang sebanyak 257 kali. Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah amr, ayat-ayat yang menunjukkan istilah uli-al-Amri dalam Al-Qur'an hanya disebut 2 kali, diantaranya sebagai berikut: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu.

Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (An Nisa' (4) : 59).

Adapun maksud dari dua ayat di atas jelas menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan Uli al-Amri adalah mereka yang mengurus segala urusan umum, sehingga mereka termasuk orang-orang yang harus ditaati setelah taat terhadap perintah Allah dan taat kepada perintah Rasul. Apabila terjadi persilangan pendapat maka yang diutamakan adalah kembalilah kepada Allah dan Rasul- Nya.

Pimpinan Pondok Pesantren adalah wakil yang mengemban tugas dari Allah untuk mengurus manusia dalam dunia pendidikan, menyelesaikan suatu permasalahan pendidikan dalam beberapa keputusan dan kebijakan yang berorientasi dengan ajaran Tuhan Allah SWT. mengungkapkan betapa hasil kepemimpinan telah mensejahterahkan rakyat.

### **3. Kinerja Ustadz**

#### **a. Pengertian Kinerja Ustadz**

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Bernardin and Russel kinerja dapat didefinisikan sebagai: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period”*.<sup>34</sup> Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Stolovitch and Keeps mengemukakan bahwa: “Kinerja merupakan

---

34 Bernardin, HAL.J. and Russel, J.E.A. *Human Resource Management 2<sup>nd</sup> Edition-An Experiental Approachal*. (Singapore: McGraw-Hill, 1998), hlm. 239.

seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”.<sup>35</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas pertama pimpinan organisasi dalam konteks penilaian kinerja adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam suatu organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Sulistyorini kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan<sup>36</sup>. Nanang Fatah menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.<sup>37</sup>

---

35 Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J., *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*, (San Francisco: Jersey-Bass Publisher, 1992), hlm. 34.

36 Sulistyorini, *Pengaruh Motivasi Terhadap Tingkat Efektivitas Kerja Dosen STAIN Malang*, (Malang: STAIN Malang, 2001), hlm. 2.

37 Nanag Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 22

Patricia King, dalam bukunya *Performance Planning and Appraisal* menyatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.<sup>38</sup> Pendapat Patricia King dapat dipahami bahwa pelaksanaan tugas dan tanggung jawab merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskripsi* individu yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa penjelasan dari pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

#### **b. Indikator Kinerja Guru/ Ustadz**

---

<sup>38</sup> Patricia King, *Performance Planning and Appraisal* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993), hlm. 19.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Dalam Permendiknas No. 16 tahun 2007 dinyatakan bahwa ada empat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yaitu Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial dan Kompetensi Profesional.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Menurut Sulistyorini “kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya, sifat keadaan dan kondisi eksternal”.<sup>39</sup> Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik.

Menurut Ali mengatakan “kinerja guru dapat diukur dari kemampuannya menjalankan tugas-tugas”.<sup>40</sup> Selanjtnya Ali mengatakan “Guru sebagai pemegang peran penting dalam proses pembelajaran setidaknya mempunyai tiga tugas utama yaitu, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan memberikan umpan balik”.<sup>41</sup> Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan

---

39 Sulistyorini, *Loc.cit*, hal. 42.

40 Muhammad Ali, *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, ( Bandung: Sinar Baru Algesindo,2003), hlm. 11

41 *Ibid*

dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka atau kecewa. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta bahwa “moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan”.<sup>42</sup>

Menurut T.R. Mitchell ukuran kinerja dapat dilihat dari lima hal, yaitu: *Quality of work* (kualitas hasil kerja), *Promptness* (ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan), *Initiative* (prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan), *Capability* (kemampuan menyelesaikan pekerjaan), dan *Comunication* (kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain).<sup>43</sup>

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

---

42 Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm. 33)

43 T.R. Mitchell, *People and Organization: An Introduction to Organizational Behavior*, (Singapore: McGraw Hill Inc, 1989), hal. 57.

## **1) Perencanaan Program Kegiatan**

### **Pembelajaran**

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

## **2) Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran**

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

### **a) Pengelolaan Kelas**

Menurut Hamid Darmadi pengelolaan kelas adalah seperangkat kegiatan untuk mengembangkan tingkah laku siswa yang diinginkan, mengulang atau meniadakan tingkah

laku yang tidak diinginkan, dengan hubungan-hubungan inter personal dan iklim sosio emosional yang positif serta mengembangkan dan mempermudah organisasi kelas yang inovatif.<sup>44</sup>

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

## **b) Penggunaan Media dan Sumber Belajar**

---

<sup>44</sup> Hamid Darmadi, *Kemampuan Dasar Mengajar: Landasan Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 6

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Menurut Ibrahim dan Nana Syaodih “media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.”<sup>45</sup>

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

### **c) Penggunaan Metode Pembelajaran**

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran

---

45 R. Ibrahim dan Nana Syaodih S., *Perencanaan Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 78.

sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut R. Ibrahim dan Nana S. Sukmadinata bahwa “setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai”.<sup>46</sup>

Secara umum fungsi metode adalah sebagai pemberi jalan atau cara yang sebaik mungkin bagi pelaksana operasional dari ilmu pendidikan. Sedangkan dalam konteks lain Hamid Darmadi mengatakan bahwa “metode merupakan sarana untuk menemukan, menguji, dan menyusun data yang diperlukan bagi pengembangan disiplin suatu ilmu”.<sup>47</sup>

### **3) Evaluasi/Penilaian Pembelajaran**

Menurut Endang Purwanti secara umum, “penilaian atau *asesment* dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan informasi dalam bentuk apapun yang dapat digunakan untuk dasar pengambilan keputusan tentang siswa baik yang

---

<sup>46</sup>*ibid*, hlm. 74

<sup>47</sup> Hamid Darmadi, *Op.cit*, hlm. 43

menyangkut kurikulumnya, program pembelajaran, iklim sekolah maupun kebijakan-kebijakan sekolah”.<sup>48</sup>

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar-salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk

---

<sup>48</sup> Purwanti, *Evaluasi, Pengukuran, dan Penilaian*, (Jakarta: Media, 2008), hlm. 3

mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru/ Ustadz**

Malayu Hasibuan mengatakan “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya adalah tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain”.<sup>49</sup> Berikut penjelasan Malayu Hasibuan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

- 1)** Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena

---

<sup>49</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bina Aksara, 2000), hlm. 126

melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta keterampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

**2) Supervisi pengajaran** yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah dan pengawas bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

- 3)**Program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.
- 4)**Iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya : pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.
- 5)**Kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental

guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

- 6)** Tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.
- 7)** Guru mampu bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.
- 8)** Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.

Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan

guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan sarana pendidikan di sekolah.

Selanjutnya Barnet Silalahi mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

- 1) Imbalan finansial yang memadai
- 2) Kondisi fisik yang baik
- 3) Keamanan
- 4) Hubungan antar pribadi
- 5) Pengakuan atas status dan kehormatannya
- 6) Kepuasan kerja.

A.Tabrani Rusyan, dkk. mengemukakan bahwa: "Keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni: (1) Motivasi kinerja; (2) Etos kinerja; (3) Lingkungan kinerja; (4) Tugas dan tanggung jawab serta (5) Optimalisasi kinerja."<sup>50</sup>

- 1) Motivasi Kinerja Guru

Kinerja berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan untuk bekerja lebih bersemangat.

Dalam hal ini Sardiman AM. berpendapat bahwa

---

<sup>50</sup> Tabrani Rusyan, dkk, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Penilaian Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2005), hlm. 78

“motivasi dari dasar pembentukannya. Menurut pembagian dari Woord Worth dan Marquis adalah motivasi jasmani dan rohani. Sedangkan menurut A.Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa motivasi terbagi dua yakni intrinsik dan ekstrinsik. Dengan ketekunan, keyakinan, dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat, maka guru akan dapat mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kinerjanya, meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

## 2) Etos Kinerja Guru

Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Soebagio Admodiwirio mengemukakan pengertian etos kerja sebagai berikut: “Etos kerja adalah landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai”. Sedangkan A.Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: “Etos kerja guru merupakan etika kerja yang terdapat dalam diri guru untuk berbuat yang tertuju pada suatu tujuan pendidikan.”<sup>51</sup> Setiap guru memiliki etos kerja yang

---

51 Ibid, hlm 79.

berbeda-beda. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja.

### 3) Lingkungan Kinerja Guru

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Tabrani Rusyan mengatakan bahwa: "Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik."

Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk pikuk dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

### 4) Tugas dan Tanggung Jawab

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

#### 5) Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan. Dirawat, Busra Lamberi dan Sukarto Indrafachrudi membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ke dalam dua kategori yakni: "Faktor internal dan faktor eksternal". Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Begitu juga dengan guru yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar dan masyarakat khususnya orang tua siswa lainnya dalam

meningkatkan kinerjanya agar kegiatan sekolah dapat tercapai dengan baik.

#### **4. Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dengan Hasil Belajar Santri**

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>52</sup> Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai tujuan tertentu dalam melaksanakan proses pembelajaran. Untuk mencapai tujuan tersebut pimpinan pondok pesantren harus memiliki kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Hasil belajar santri merupakan kemampuan yang diperoleh santri setelah proses belajar berlangsung, yang dapat memberikan perubahan tingkah laku baik pengetahuan, pemahaman, sikap dan keterampilan santri sehingga menjadi lebih baik dari sebelumnya.<sup>53</sup> Hasil belajar yang diperoleh santri merupakan salah satu indikator keberhasilan santri dalam mengikuti proses pembelajaran di pondok pesantren. Santri yang memiliki hasil belajar yang baik, menunjukkan salah satu indikasi bahwa santri tersebut berhasil dalam mengikuti proses pembelajaran, sebaliknya santri yang memiliki hasil belajar rendah merupakan indikasi bahwa santri tersebut tidak berhasil dalam mengikuti proses pembelajaran.

---

<sup>52</sup> Richard Barrett , *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People Business & Economics*, 2003, hlm. 51

<sup>53</sup> Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm 82.

Dengan kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang baik, maka pondok pesantren akan terkelola dengan baik, sehingga akan berdampak pada hasil belajar santri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, baik atau tidaknya hasil belajar santri sangat bergantung pada kemampuan pimpinan pondok pesantren dalam memenej atau mengelola pondok pesantren.

## **5. Hubungan Kinerja Ustadz dengan Hasil Belajar Santri**

Selain manajemen pimpinan pondok pesantren, hal lain yang juga memiliki kaitan dengan hasil belajar santri adalah kinerja ustadz. Pendapat ini diperkuat pernyataan yang dikeluarkan Depdikbud<sup>54</sup> yang menyatakan bahwa ustadz adalah sumber daya manusia yang diharapkan mampu, mengarahkan dan mendayagunakan faktor faktor yang lainnya sehingga tercipta proses belajar mengajar yang berkualitas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, ustadz sebagai faktor utama yang menentukan terhadap meningkatnya mutu pendidikan”.

Dari pandangan di atas jelas menunjukkan bahwa ustadz sebagai tenaga operasional pendidikan merupakan suatu komponen atau faktor utama, tanpa ustadz tujuan pendidikan tidak akan tercapai. Produktifitas lembaga

---

54 Depdikbud. *Kurikulum Pendidikan Dasar (GBPP)*. (Depdikbud .Jakarta, 1994) hlm 63.

pendidikan pondok pesantren baik kualitas maupun kuantitas sangat ditentukan oleh kinerja ustadz. Guru sebagai pelaku pendidikan yang mengemban tugas sebagai seorang pendidik, merupakan faktor yang sangat menentukan tinggi atau rendahnya hasil belajar santri. Oleh karena itu agar tercapai hasil belajar santri yang baik, diperlukan sosok pribadi ustadz yang berkualitas memadai atau sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan memiliki kinerja yang baik.

#### **6. Hubungan Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren dan Kinerja Ustadz terhadap Hasil Belajar Santri**

Manajemen pimpinan pondok pesantren merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam memimpin dan mengelola pesantren. Pimpinan pondok pesantren sebagai seorang pemimpin yang mengatur dan memimpin di pondok pesantren yang dengan kepemimpinan tersebut akan dapat menghasilkan suatu *output* yang berupa hasil belajar siswa.

Pimpinan pondok pesantren memiliki kedudukan yang sangat penting sehingga pimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesiapan untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan,

mengarahkan, mengevaluasi dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan pondok pesantren sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan kerjanya.

Guru/ustadz sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa, guru/ustadz sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Ustadz sangat berperan dalam menentukan kualitas lulusan pesantren. Artinya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas diperlukan ustadz dengan kualitas yang baik. Sedangkan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh kepemimpinan yang baik. Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.

Kinerja Usatadz yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan pesantren. Dengan kinerja yang tinggi berarti para ustadz dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-

sasaran yang hendak dicapainya. Apabila kinerja para ustadz sesuai dengan standar, maka tujuan peningkatan mutu pendidikan akan tercapai dengan baik.

## **B. Konsep Operasional**

Berdasarkan kajian teori di atas, konsep operasional penelitian ini adalah:

### 1. Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren

Manajemen pimpinan pondok pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan Kyai dalam mengorganisir sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan pesantren. Adapun indikator variabel manajemen pimpinan pondok pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Penggerakan
- d. pengawasan

### 1. Kinerja Ustadz

Kinerja ustadz yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh para ustadz dalam melaksanakan proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pondok pesantren. Adapun indikator variabel kinerja ustadz adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja
- b. Kecepatan dan ketepatan kerja
- c. Inisiatif dalam kerja
- d. Kemajuan dalam kerja
- e. Kemampuan dalam mengkomunikasikan pekerjaan

## 2. Hasil Belajar

Hasil belajar yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan kemampuan secara keseluruhan yang dimiliki oleh santri setelah belajar, yang wujudnya berupa nilai ujian yang diperoleh santri.

### **C. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teori di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan manajemen pimpinan pondok pesantren dengan hasil belajar santri di kota Batam.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan kinerja ustadz dengan hasil belajar santri di kota Batam.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz secara bersamaan dengan hasil belajar santri di kota Batam.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini mendeskripsikan berbagai hal yang berkenaan dengan manajemen pimpinan pondok pesantren, kinerja ustadz, dan hasil belajar santri di Pondok Pesantren sekota Batam. Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail apa adanya<sup>1</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren ( $X_1$ ) dan Kinerja Ustadz ( $X_2$ ) yang merupakan variabel bebas, dan Hasil Belajar Santri ( $Y$ ) yang merupakan variabel terikat.

##### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

###### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Jami'atul Ulum Ar-Rahman, Pondok Pesantren Al-Kausar, Pondok Pesantren An-ni'mah

---

<sup>1</sup>A. Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan*. (Padang: 2013, UNP Press) hlm 83.

Pondok Pesantren Hidayatullah Batu Aji, Pondok Pesantren Darul Falah Nongsa, Pondok Pesantren Al-Kausar Telaga Punggur Kota Batam.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 2 bulan (terhitung mulai dari bulan Juli-Agustus 2019)

### C. Populasi Penelitian dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian baik terdiri dari benda nyata, abstrak, peristiwa maupun gejala yang merupakan sumber data yang memiliki karakter tertentu yang sama.<sup>2</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah santri yang berasal dari lima Pondok Pesantren, yaitu Pondok Pesantren Jami'atul Ulum Ar-Rahman, Pondok Pesantren Al-Kausar, Hidayatullah, Darul Falah dan Pondok Pesantren An-ni'mah di Kota Batam Kepulauan Riau. Sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih dan mewakili populasi tersebut. Adapun rincian sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel III. 1**  
**Sampel Penelitian**

No	Nama Pondok Pesantren	Jumlah Sampel
1	Jami'atul Ulum Ar-Rahman	20 Santri
2	Al-Kausar	25 Santri
3	Hidayatullah	30 Santri
4	Darul Falah	20 Santri
5	An-ni'mah	22 Santri
<b>Jumlah</b>		<b>117 Santri</b>

<sup>2</sup>Sukandarrumidi, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2006), hlm. 47

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang sesuai dengan keperluan penelitian, maka peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu :

##### 1. Angket

Angket yaitu suatu daftar pertanyaan atau pernyataan untuk memperoleh data berupa jawaban dari responden secara tertulis. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang variable penelitian yaitu manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz. Responden diminta memilih salah satu jawaban atas pertanyaan/pernyataan yang sudah disajikan sesuai dengan keadaan dirinya, dengan cara member tanda silang.<sup>3</sup>

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket model Skala Likert. Skala Likert memberikan suatu nilai skala untuk setiap alternative jawaban yang berjumlah lima kategori. Dengan demikian instrument itu akan menghasilkan total skor bagi tiap responden. Alternatif jawaban 5 item dengan kode a, b, c, d dan e dengan skor masing-masing :

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak Pernah

---

<sup>3</sup>S.Nasution, *Metode Research*, (Jakarta :BumiAksara, 2001), hlm. 129

## 2. Dokumentasi

Metode dokumentasi ini digunakan untuk mencari sumber-sumber informasi baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dihimpun tentunya hanya dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan dan fokus masalah penelitian ini.<sup>4</sup> Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen hasil belajar santri berupa data nilai ujian santri.

## E. Teknik Analisa Data

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan cara sebagai berikut:

### 1. Deskripsi Data

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan masing-masing variable penelitian. Menurut Sugiyono statistic deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya.<sup>5</sup>

Setelah data terkumpul dari instrumen yang telah disebarkan, selanjutnya dilakukan penskoran untuk tiap-tiap item instrument dengan member nilai 1, 2, 3, 4 atau 5 untuk masing-masing item. Adapun

---

<sup>4</sup>Aminul dan ,Harjono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Toha Putra, 1998), hlm. 135

<sup>5</sup>Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan (R&D)*. (Bandung: Alfabeta Bandung, 2008), hlm 147.

pemberian nilai untuk tiap-tiap item instrument berpedoman pada table berikut.

**Tabel .III.2**  
**Panduan Penskoran Item Angket**

<b>Pilihan Jawaban</b>	<b>Item Positif</b>	<b>Item Negatif</b>
Sangat Sesuai (SS)	5	1
Sesuai (S)	4	2
Kurang Sesuai (KS)	3	3
Tidak Sesuai (TS)	2	4
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	5

Analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan manajemen pimpinan pondok pesantren, kinerja ustadz, dan hasil belajar santri dengan rumus:

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

Keterangan:

P = Angka persentase

f = Frekuensi yang sedang dicari persentasenya

n = *Number of cases* (jumlah frekuensi/banyaknya individu)<sup>6</sup>

## 2. Pemeriksaan Persyaratan Analisis

### a. Uji Normalitas

Supardi menjelaskan bahwa pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.<sup>7</sup> Menurut

---

<sup>6</sup>Anas Sudijono, *Pengantar Statistika Pendidikan*. (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2004), hlm 40.

Widiyanto pedoman yang dipakai dalam uji normalitas dapat menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* yaitu membandingkan koefisien *Asymp. Sig.* atau *P-value* dengan taraf signifikansi 0,05.

- 1) Jika *Asymp. Sig.* atau *P-value* > dari 0,05 (taraf signifikansi), maka data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.
- 2) Jika *Asymp. Sig.* atau *P-value*  $\leq$  0,05 (taraf signifikansi), maka data berasal dari populasi yang berdistribusi tidak normal.

b. Uji linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk melihat apakah hubungan antar variabel memiliki kecenderungan membentuk garis yang linier. Menurut A. Muri Yusuf cara yang dapat digunakan untuk uji linieritas adalah menggunakan persamaan garisregresi.<sup>8</sup> Apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 maka dapat dikatakan linier.

c. Uji Multi kolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan bentuk pengujian untuk asumsi dalam analisis regresi ganda, gejala multikolinieritas adalah gejala korelasi antar variabel independen. Uji multikolinieritas ini diketahui dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk masing-masing prediktor. Santoso menyatakan bahwa untuk bebas dari gejala multikolinieritas nilai *VIF* berada di bawah 5.

---

<sup>7</sup>Supardi. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*. (Jakarta: Ufuk Publishing House 2012), hlm 129.

<sup>8</sup>A. Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan*. (Padang: 2013, UNP Press) hlm 290.

## 2. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik analisis regresi.

- a. Untuk menguji pengaruh manajemen pimpinan pondok pesantren terhadap hasil belajar santri, digunakan teknik analisis regresi sederhana dengan persamaan:  $\hat{Y} = a + bx$
- b. Untuk menguji pengaruh kinerja ustadz terhadap hasil belajar santri, digunakan teknik analisis regresi sederhana dengan persamaan:  $\hat{Y} = a + bx$
- c. Untuk menguji pengaruh manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz terhadap hasil belajar santri, digunakan teknik analisis regresi ganda dengan persamaan:  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

- $\hat{Y}$  = Subjek variabel terikat yang diprediksi
- a = Nilai konstantan harga Y
- b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y
- X = Variabel bebas yang memiliki nilai tertentu untuk diprediksikan.

Menghindari risiko kesalahan manual, maka peneliti menganalisis data dengan menggunakan bantuan perangkat computer melalui program *SPSS20.0*. *Output* hasil analisis tersebut digunakan untuk menjelaskan tingkat signifikansi dan linieritas korelasi antar variable bebas dan variable terikat. Untuk menafsirkan hasil uji signifikan, kriteria yang digunakan adalah X dan Y dinyatakan signifikan jika harga  $F_{hitung} > F_{Tabel}$ . Sebaliknya, X dan Y dinyatakan tidak signifikan jika harga  $F_{hitung} < F_{Tabel}$  pada regresi.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pimpinan pondok pesantren diperoleh data, yaitu rata-rata skor 114.24 dan secara umum manajemen pimpinan pondok pesantren tergolong pada kategori sedang/cukup..
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ustaz diperoleh data, yaitu rata-rata skor 114.23 dan secara umum kinerja ustadz tergolong pada kategori sedang/ cukup.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil belajar santri diperoleh data, yaitu rata-rata skor 73.57 dan secara umum hasil belajar santri tergolong pada tingkat sedang/ cukup.
4. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen pimpinan pondok pesantren dengan hasil belajar santri. Hal ini dibuktikan dengan dengan perolehan angka korelasi nilai  $r_{hitung} = 0.503$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel} = 0.195$ . Sementara itu, manajemen pimpinan pondok pesantren memberikan kontribusi terhadap hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam sebesar 25.3%.
5. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja ustadz dengan hasil belajar santri. Hal ini dibuktikan dengan perolehan angka korelasi  $r_{hitung} = 0.516$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel} = 0.195$ . Sementara itu, kinerja ustadz memberikan kontribusi terhadap

hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam sebesar 26.6%.

6. Terdapat hubungan yang signifikan manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz secara bersamaan dengan hasil belajar santri.

Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai  $r_{hitung} = 0.601$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel} = 0.195$ . Sementara itu, manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz secara bersamaan memiliki kontribusi terhadap hasil belajar santri di pondok pesantren kota Batam sebesar 36.1%.

#### **B. Implikasi**

Dengan mengacu pada hasil penelitian dan kesimpulan sebagaimana dikemukakan di atas, terdapat beberapa implikasi yang perlu dicermati dalam upaya meningkatkan hasil belajar santri. Secara teoritis, faktor yang mempengaruhi hasil belajar santri dapat dilihat dari dua faktor yaitu faktor yang berasal dari dalam diri santri atau faktor internal dan faktor yang berasal dari luar diri santri atau faktor eksternal. Faktor eksternal yang turut mempengaruhi hasil belajar santri diantaranya adalah manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz yang mengajar di kelas. Dengan demikian, agar pelaksanaan pendidikan di pondok pesantren mendapatkan hasil sebagaimana yang diharapkan maka perlu diperhatikan hal-hal berikut.

1. Hasil belajar santri merupakan tolak ukur keberhasilan santri dalam mengikuti proses pembelajaran di pondok

pesantren. Keberhasilan santri dalam mengikuti proses pembelajaran di pesantren dapat dikatakan sebagai cerminan berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan tersebut dalam melaksanakan pendidikan. Oleh karena itu agar hasil belajar santri sesuai yang diharapkan, maka hal-hal yang mempengaruhi hasil belajar santri perlu diperhatikan dan ditingkatkan, baik itu hal yang berkaitan dengan diri santri sendiri atau hal yang berkaitan dengan luar diri santri.

2. Pimpinan pondok pesantren memiliki peranan penting terhadap keberhasilan santrinya dalam belajar. Kemampuan pimpinan pondok pesantren dalam mengatur manajemen lembaganya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan santri dalam belajar. Apabila manajemen pimpinan pondok pesantren buruk, maka akan berimbas pada rendahnya hasil belajar yang dimiliki santri. Oleh karena itu, seyogyanya pimpinan pondok pesantren harus terus meningkatkan kemampuannya dalam mengatur atau memenej semua sumberdaya yang ada pada pondok pesantren yang dipimpimpinnya.
3. Kinerja ustadz apabila berhasil dikembangkan secara terus menerus akan membantu dalam keberhasilan santri dalam belajar. Oleh karena itu, kinerja ustadz perlu pula diperhatikan. Peningkatan kinerja ustadz dapat dilakukan

melalui berbagai hal, misalnya dengan meningkatkan kemampuan dan kompetensi para ustadz dalam mengajar melalui pelatihan atau diklat, peningkatan kesejahteraan para ustadz sehingga ustadz dapat fokus dalam mengajar dan mendidik para santri, pembinaan dan supervisi dari pimpinan pondok pesantren, pemberian , pemberian motivasi dan lain againya.

**INSTRUMEN PENELITIAN**

*Tentang*

**MANAJEMEN PIMPINAN PONDOK PESANTREN  
DAN KINERJA USTADZ**



**Oleh:**

**ARYANTO**

**NIM. 21790115778**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
1440 H / 2019 M  
PENGANTAR**

## **PENGANTAR**

Instrumen ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana manajemen pimpinan pondok pesantren dan kinerja ustadz di pesantren di Kota Batam. Untuk itu Anda diharapkan memberikan jawaban dengan jujur sesuai dengan persepsi dan keadaan diri anda. Anda tidak perlu khawatir untuk mengemukakannya, karena apapun jawaban anda tidak ada yang salah dan tidak mempengaruhi keadaan pribadi Anda.

Jawaban yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dengan baik. Oleh sebab itu anda tidak perlu ragu-ragu memberikan jawaban sesuai dengan persepsi diri Anda yang sesungguhnya. Atas perhatian dan kesediaan Anda diucapkan terima kasih.

Batam, Agustus 2019

Peneliti

## I. Bagian satu tentang Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren

### A. Identitas

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : .....
3. Tanggal Pengisian : .....

### B. Petunjuk Pengisian

Pada lembaran berikut dikemukakan sejumlah pernyataan yang menyangkut tentang manajemen pimpinan pondok pesantren. Anda diminta memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom, sesuai dengan persepsi dan keadaan diri anda. Untuk masing-masing pernyataan disediakan lima pilihan jawaban, yaitu kategori:

- Selalu (SL)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan selalu dilakukan yakni pada 81-100%
- Sering (SR)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan sering dilakukan yakni pada 61-80%
- Kadang-kadang (KK)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan kadang-kadang dilakukan yakni pada 41-60%
- Jarang (JR)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan jarang dilakukan yakni pada 21-40%
- Tidak Pernah (TP)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan tidak pernah dilakukan yakni pada 0-20 %

*Contoh :*

No	Butir-butir Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KK	JR	TP
1	Kiai melibatkan ustadz/ustadazah dalam kegiatan rapat di pesantren	X				

*Jawaban :*

Pada contoh di atas, Kiai selalu “Kiai melibatkan ustadz/ustadazah dalam kegiatan rapat di pesantren”, maka anda jawab dengan menyilang kolom Selalu pada kolom jawaban yang tersedia.

### C. Butir-butir Pernyataan Instrumen Manajemen Pimpinan Pondok Pesantren

No	Butir-butir Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KK	JR	TP
1	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam menetapkan kareteria ketuntasan minimal (KKM) dan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.					
2	Kiai mengajak Ustadz/ Ustadzah dalam menyusun analisis proses <i>input</i> dan <i>output</i> kebutuhan pesantren.					
3	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah penyusunan program tahunan					
4	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah penyusunan program semester					
5	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah penyusunan silabus dan RPP					
6	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan pengembangan diri melalui kenaikan pangkat					
7	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan pengembangan diri melalui training					
8	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan pengembangan diri					
9	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan pengembangan sarana belajar					
10	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan pengembangan sarana untuk menunjang pembelajaran					
11	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan akreditasi					
12	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan pengembangan administrasi umum pesantren					
13	Kiai senantiasa melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penyusunan perencanaan pengembangan administrasi pembelajaran					
14	Kiai aktif dalam menjalin hubungan dengan instansi vertikal untuk kelancaran operasional madrasah					
15	Kiai aktif dalam menjalin hubungan dengan instansi horizontal untuk mendukung penguatan lembaga					
16	Kiai melibatkan Ustadz/ Ustadzah dalam penentuan pengadaan metode dan sumber belajar					
17	Kiai membuat identifikasi keperluan training untuk peningkatan kompetensi Ustadz/ Ustadzah					
18	Kiai membuat identifikasi keperluan training untuk					

	peningkatan kualifikasi Ustadz/ Ustadzah					
No	Butir-butir Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KK	JR	TP
19	Kiai mengangkat Ustadz/ Ustadzah untuk duduk dalam struktur pesantren sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas Ustadz/ Ustadzah					
20	Kiai melakukan pengetatan waktu dalam pengadministrasian pembelajaran sesuai dengan kalender akademik					
21	Kiai memberikan arahan dan koreksi dalam pembuatan program tahunan dan program semester					
22	Kiai memberikan arahan dan koreksi dalam pembuatan silabus dan RPP					
23	Kiai memberikan kesempatan kepada Ustadz/ Ustadzah yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi					
24	Kiai memberikan kesempatan kepada Ustadz/ Ustadzah yang akan mengikuti pelatihan/ kursus					
25	Kiai mengupayakan pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi mengacu kepada kalender akademik					
26	Kiai aktif dalam melakukan kerjasama dengan pihak lain untuk mendukung kemajuan pesantren					
27	Kiai melakukan penataan dokumen administrasi yang berkenaan dengan pembelajaran					
28	Kiai melakukan penataan dokumen administrasi yang berkenaan dengan evaluasi pembelajaran					
29	Kiai melakukan pengawasan dalam proses pembelajaran					
30	Kiai melakukan pengawasan dalam evaluasi pembelajaran					

**II. Bagian dua tentang Kinerja Ustadz**  
**A. Petunjuk Pengisian Bagian II**

Pada lembaran berikut dikemukakan sejumlah pernyataan yang menyangkut tentang Kinerja Ustadz. Anda diminta memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom, sesuai dengan pilihan anda. Untuk masing-masing pernyataan disediakan lima pilihan jawaban, dengan kategori:

- Selalu (SL)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan selalu dilakukan yakni pada 81-100%
- Sering (SR)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan sering dilakukan yakni pada 61-80%
- Kadang-kadang (KK)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan kadang-kadang dilakukan yakni pada 41-60%
- Jarang (JR)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan jarang dilakukan yakni pada 21-40%
- Tidak Pernah (TP)** :Apabila aktivitas dalam pernyataan tidak pernah dilakukan yakni pada 0-20 %

*Contoh :*

No	Butir-butir Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KK	JR	TP
1	Ustadz membuat perangkat pembelajaran berupa silabus dan RPP	X				

*Jawaban :*

Pada contoh di atas, selalu Ustadz/ Ustadzah “*Ustadz membuat perangkat pembelajaran berupa silabus dan RPP*”, maka anda jawab dengan menyilang kolom Selalu pada kolom jawaban yang tersedia.

## B. Butir-butir Pernyataan Instrumen Kinerja Ustadz

No	Butir-butir Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KK	JR	TP
1	Ustadz membuat program pengajaran ( Silabus, RPP, program tahunan, program semester )					
2	Ustadz menganalisa materi pelajaran					
3	Ustadz melakukan appersepsi dengan berbagai pola					
4	Ustadz mengelaborasi materi pelajaran sesuai tujuan pembelajaran					
5	Ustadz menetapkan KKM sesuai dengan standart mata pelajaran					
6	Ustadz melakukan penilaian hasil belajar pada setiap akhir satuan pembelajaran					
7	Ustadz melakukan remedial pada santri yang belum mencapai kompetensi yang ditelah ditentukan					
8	Ustadz melakukan pengayaan kepada santri yang telah lebih dulu mencapai kompetensi yang telah ditentukan					
9	Ustadz menyerahkan prota dan prosem sesuai dengan waktu ditentukan					
10	Ustadz menyerahkan silabus dan RPP sesuai dengan waktu ditentukan					
11	Ustadz memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang ditetapkan					
12	Materi yang disampaikan sesuai dengan silabus yang ditetapkan					
13	Soal ujian yang dibuat Ustadz sesuai dengan materi yang diajarkan					
14	Alokasi waktu ujian yang ditetapkan sesuai dengan tingkat kesulitan soal					
15	Ustadz melakukan koordinasi dengan rekan sejawat dalam membuat perencanaan pembelajaran					
16	Ustadz menjelaskan materi dibantu dengan media pembelajaran					
17	Ustadz mengintergrasikan materi pelajaran dengan disiplin ilmu yang lain					
18	Ustadz memilih dan mengembangkan metode sesuai dengan materi yang diajarkan					
19	Ustadz menyusun LKS sebagai keterpaduan materi dan evaluasi pembelajaran					
20	Ustadz menggunakan tehnik tes dan non tes dalam menilai hasil belajar santri					

No	Butir-butir Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KK	JR	TP
21	Ustadz bekerjasama dengan ustadz lain dalam melatih keterampilan santri					
22	Pernah menjadi ustadz/ guru teladan di pesantren/ di luar pesantren					
23	Berhasil membimbing santri sehingga berprestasi pada bidang studi yang diajarkannya					
24	Pernah menjadi narasumber di dalam/ di luar pesantren					
25	Terpilih sebagai utusan untuk mewakili pesantren					
26	Memperoleh penghargaan atas prestasi kerja					
27	Pernah memperoleh bantuan dalam rangka penulisan karya ilmiah/ PTK					
28	Mengekpos rencana pembelajaran melalui internet untuk memperoleh tanggapan dari rekan profesi					
29	Tidak memiliki keterbatasan dalam berbahasa					
30	Memperoleh umpan balik dari santri setiap kali pembelajaran berlangsung					
31	Ustadz Melakukan komunikasi dengan orangtua untuk kepentingan pembelajaran santri					
32	Ustadz Mengkomunikasikan perkembangan kemajuan santri kepada kiai dan orang tua santri					
33	Ustadz Melatih kemampuan santri dalam berdiskusi					

**Terima Kasih....**



UN SUSKA RIAU

STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
مركز ترقية اللغة لجامعة سلطان شريف قاسم الحوومية الاسلامية



CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

This is to certify that

Name : Aiyanto  
ID Number : 21790115778  
Date of Birth : February 16, 1970  
Sex : Male

Test Form : Paper Based Test  
Achieved the following scores on the

English Proficiency Test

Listening Comprehension : 50  
Structure & Written Expressions : 50  
Reading Comprehension : 54  
Overall Score : 513

Expired Date : July 06, 2021



The Head of Language Development Center

Mahyudin Syukri, M. Ag

NIP. 19720421 200604 1 003



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

English Proficiency Test Certificate Provided by

Language Development Center of State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau.

The scores and information presented in this score report are approved.

Address : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28128 PO BOX 1004

HP. 0852 7144 0823 Fax. (0761) 858832

Email : info@pusat-bahasa.info Website : pusat-bahasa.info



LANGUAGE DEVELOPMENT CENTER  
STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
مركز ترقية اللغة لجامعة سلطان شريف قاسم الحكومية الاسلامية



SERTIFIKAT  
ARABIC PROFICIENCY TEST  
DIBERIKAN KEPADA

Aryanto

Nomor ID : 21790115778

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Tanggal Lahir : 16 Februari 1970

بيان النتائج لاختبار اللغة العربية لمعرفة الكفاءة اللغوية

54 : الاستماع  
52 : القواعد  
59 : القراءة  
550 : النتيجة

Berlaku Hingga : 06 Juli 2021



The University of Language Development Center  
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Arabic Proficiency Test® Certificate Provided by

Language Development Center of State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau.  
The scores and information presented in this score report are approved.

Address : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28128 PO BOX 1004 HP. 0852 7144 0823

Email : info@pusat-bahasa.info Website : pusat-bahasa.info



Mahyudin Syukri, M. Ag  
The Head of Language Development Center



**PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU**  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN**  
**PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Komplek Perkantoran Gubernur Kepri Gedung B1 Lantai 1 & 2, Pulau Dompok  
**TANJUNGPINANG**

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**



Nomor : 0168/2n.1/DPMPTSP/2019

- Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian;  
2. Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi kepulauan Riau (Lembaran Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2016 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi kepulauan Riau Nomor 41).
- Menimbang : KEMENTERIAN AGAMA RI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU SURAT NOMOR : UN.04/PPS/PP.00.9/0479/2019.

KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU PROVINSI KEPULAUAN RIAU, memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama / Obyek : Aryanto
- b. Nim/ Perguruan Tinggi/Jurusan/jenjang : 21790115778 / Uin Sultan Syarif Kasim Riau / Pendidikan Agama Islam / Pendidikan Strata-2
- c. Untuk : Melakukan Penelitian, dengan judul "**MANAJEMEN PIMPINAN PONDOK PESANTREN**"

Lokasi Penelitian :

1. PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH
2. PONDOK PESANTREN JAMIATUL ULUM BATAM
3. PONDOK PESANTREN DARUL FALAH BATAM
4. PONDOK PESANTREN AL KAUSAR BATAM
5. PONDOK PESANTREN AN NI'MAH BATAM

Waktu/Lama Penelitian :

Selama 1 (satu) tahun terhitung mulai tanggal rekomendasi ini dibuat;

Sebelum Melakukan Penelitian, agar melapor kepada Pemerintah Setempat

Melaporkan hasil Penelitian yang telah dilakukan sebagai masukan bagi Pemerintah Setempat.

Demikian Rekomendasi ini dibuat Untuk dipergunakan Sebagaimana Mestinya.

Tanjungpinang, 26 Jun 2019  
a.n. GUBERNUR KEPULAUAN RIAU  
KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU  
SATU PINTU  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU



**Dr. Drs. Svamsuardi, MM**  
Pembina Utama Madya / IVd  
NIP. 19630105 199003 1 011

Tembusan :

1. Gubernur Kepulauan Riau (Sebagai laporan)
2. Kepala Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi kepulauan Riau

KONTROL KONSULTASI BIMBINGAN TESIS / DISERTASI \*

NO.	Tanggal Konsultasi	Materi Pembimbing / Promotor *	Paraf Pembimbing / Promotor *	Keterangan
1.	25/3/19	Konsultasi Partikel ASD I		
2.	7/7/2019	Konsultasi Perhaman BAS IV		
3.	13/7/2019	Konsultasi Perhaman BAS IV		
4.	17/7/2019	Konsultasi Perhaman BAS IV		
5.	10/2019/10	Konsultasi Perhaman BAS V		
6.	20/2019/12	Finishing Tesis.		

Catatan :  
\*Coret yang tidak perlu

Pekanbaru, ..... 20....  
Pembimbing I / Promotor\*

KONTROL KONSULTASI BIMBINGAN TESIS / DISERTASI \*

NO.	Tanggal Konsultasi	Materi Pembimbing / Promotor *	Paraf Pembimbing / Co Promotor *	Keterangan
1.	25/3-19	Penyusunan dan Catatan Keluaran.		
2.	7/7-2019	Penyusunan bagian awal dan akhir Catatan Keluaran yang operasional		
3.	13/7-2019	Konsep operasional		
4.	16/10/2019	Perkaya Tesis		
5.	20/2019/12	Keimpulan		
6.	21/2019/12	Abstrak		

Catatan :  
\*Coret yang tidak perlu

Pekanbaru, ..... 20....  
Pembimbing II / Co Promotor\*

## BIODATA PENULIS

Nama : Aryanto  
Tempat / Tgl. Lahir : Bengkulu, 16 Februari 1970  
Pekerjaan : ASN  
Alamat Rumah : Dapur 12 Kampung Tua No. 01 RT 02 RW 09  
Kelurahan : Sungai Pelunggut  
Kecamatan : Sagulung  
Kota : Batam  
Provinsi : Kepulauan Riau  
No. Hp : 0812 7041 780  
Nama Orang Tua : (Ayah) Rasad  
(Ibu) Yusna  
Nama Istri : Yelfrianti  
Nama Anak : 1. Muhammad Hasbi Alfaruqi  
2. Dhillia Rifa'tul Qhoironi  
Riwayat Pendidikan :  
FORMAL  
SDN 001 Bengkulu : Lulus Tahun 1982  
MTs Thawalib Bengkulu : Lulus Tahun 1985  
MA Thawalib Bengkulu : Lulus Tahun 1988  
S1 STAI Ibnu Sina Batam : Lulus Tahun 2011

Batam, 07 Desember 2019

Hormat saya



Aryanto