



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**PERAN PIMPINAN DALAM PENYELENGGARAAN
PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN AL-ABHARIYAH
JERNENG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Sain dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik**

**SUNARYO PRAWIRO
NIM: 015982825**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
2012**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PERAN PIMPINAN DALAM PENYELENGGARAAN
PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN AL-ABHARIYAH JERNENG**
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang

dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya
bersedia menerima sanksi akademik.

Mataram, 19 September 2012

Yang Menyatakan



(SUNARYO PRAWIRO)

NIM. 015982825

ABSTRACT**LEADERSHIP ROLE IN EDUCATION IMPLEMENTATION ON AL-ABHARIYAH MOSLEM SCHOOL JERNENG****Sunaryo Prawiro****NIM 015982825****Sunaryoprawiro@yahoo.com.ampenen**

Keywords: Leader, Education.

In this study the findings and analysis effort for the leadership role and the barriers in creation of learning quality on in Al-Abhariyah Ponpes (moslems school), policies implemented by the Departement Education West Lombok Regency in improving the learning quality. Core studies on the creation of learning quality in Al-Abhariyah Ponpes.

Research design of qualitative research. Designed in accordance with the objectives, the research subjects is Ponpes Al-Abhariyah leadership, staff, educational managers (principals, teachers and administrators) as well as the decision makers at the Department of Education West Lombok Regency. This study relies on extracting information through interviews and observations, and strived for a long time participation in Al-Abhariyah Ponpes.

The findings in this study is the role of the executed leaders of Al-Abhariyah Ponpes Jerneng in creating learning quality, especially SMA / SMK Abhariyah Islam as very good. This reflects the context of its performance as a leader who goes very well with the vision to provide the maximum contribution in educating public. Barriers experienced by the leadership of Al-Abhariyah Ponpes Jerneng in improving the quality of teaching in high school / vocational Abhariyah Jerneng Islam is basically a weak input conditions (families of students are from low economic), school facilities and teachers' conditions and the absence of government assistance. Policy implementations by Department of Education West Lombok Regency has not related with Al-Abhariyah Ponpes Jerneng.

Advice to the government, who policy that runs not on target, it is evident that such a large allocation of funds to spending only the dominant apparatus. The facts found there is no cash flow at the school (SMA / SMK Abhariyah Icelandic), means the potential role of the community and not distimulan with appropriate policies.

ABSTRAK**PERAN PIMPINAN DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI
PONDOK PESANTREN AL-ABHARIYAH JERNENG****Sunaryo Prawiro****NIM 015982825****Sunaryoprawiro@yahoo.com.ampenen**

Kata kunci :Pemimpin, Pendidikan.

Dalam penelitian ini temuan dan analisis diupayakan atas peran pimpinan di Ponpes Al-Abhariyah dalam penciptaan pembelajaran yang berkualitas, hambatan yang dihadapi pimpinan dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas serta kebijakan yang diterapkan oleh Dinas Dikpora Lobar dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, secara spesifik di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Inti kajian pada penciptaan kualitas pembelajaran di Ponpes Al-Abhariyah.

Desain riset berupa penelitian kualitatif. Sesuai dengan tujuan yang dirancang, maka subyek penelitiannya adalah pimpinan Ponpes Al-Abhariyah, staf, pengelola pendidikan (kepala sekolah, guru dan tata usaha) serta pada pengambil keputusan di Diknas Dikpora Lobar. Penelitian ini mengandalkan penggalian informasi melalui wawancara dan observasi, serta diupayakan untuk keikutsertaan yang cukup lama di Ponpes Al-Abhariyah.

Temuan dalam penelitian ini adalah peran yang dijalankan pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam menciptakan kualitas pembelajaran, khususnya SMA/SMK Islam Abhariyah tergolong sangat baik. Konteks ini mencerminkan kinerjanya sebagai pimpinan yang berjalan dengan sangat baik dengan visi untuk memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencerdaskan masyarakat, terutama pada generasi muda usia sekolah. Hambatan yang dialami oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SMA/SMK Islam Abhariyah Jerneng pada dasarnya adalah kondisi input yang lemah (keluarga siswa berasal dari ekonomi rendah), fasilitas sekolah dan kondisi guru serta tidak adanya bantuan pemerintah. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat sebagai SKPD di Kabupaten Lombok Barat menegaskan bahwa selama ini dalam menyusun kebijakan hanya mencari faktor yang bersifat regional saja, juga dengan bantuan penerapan informasi dari UPTD. Ditegaskan bahwa *in cash* (suatu kasus) tidak dijadikan dasar dalam menyusun kebijakan.

Saran bagi pemerintah melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat kebijakan yang dijalankan tidak tepat sasaran, terbukti alokasi dana yang sedemikian besar hanya dominan untuk belanja aparatur. Fakta ditemukan tidak ada aliran kas pada sekolah (SMA/SMK Islam Abhariyah), berarti potensi dan peran serta masyarakat tidak distimulan dengan kebijakan yang tepat.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peran Pimpinan Dalam Menyelenggarakan Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng

Penyusun TAPM : Sunaryo Prawiro
NIM : 155982825
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal :

Mengetahui :

Pembimbing I



Dr. Sofjan Aripin
NIP. 19660619199203 1 002

Pembimbing II



Dr. Mansyur Afifi
NIP. 19680410 199303 1 002

Ketua Bidang Ilmu/ **Mengetahui,** **Direktur Program Pascasarjana**
Program Magister Administrasi Publik



Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002



Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Sunaryo Prawiro
NIM : 015982825
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : Peran Pimpinan Dalam Menyelenggarakan Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/tanggal : Jum'at, 07 September 2012
Waktu : 13.00 – 15.00.

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Drs.H. Kasipudin, M.Pd.

Penguji Ahli : Andi Fefta Wijaya, MDA., Ph.D

Pembimbing I : Dr. Sofjan Aripin

Pembimbing II : Dr. Masyur Afifi

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan ke khadirat Allah SWT, atas segala Berkah dan RahmatNya tesis yang berjudul “Peran Pimpinan Dalam Menyelenggarakan Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng” dapat terselesaikan tepat pada waktu yang direncanakan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan mendapatkan kebulatan studi strata dua (S-2) pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan tesis diucapkan terima kasih secara khusus pada Dr. Sofjan Aripin dan Dr. Mansyur Afifi selaku dosen pembimbing atas segala bimbingan dan pengarahan yang diberikan selama proses penyusunan tesis. Diucapkan juga terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Suciati, Ph.D., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Dosen pembahas ahli Bapak Andi Fefta Wijaya, MDA., Ph.D., atas segala masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
3. Dosen dan staf akademis Pascasarjana Universitas Terbuka, khususnya pada UPBJJ-UT Mataram.
4. Tgh. Ulul Azmi dan pengurus Ponpes Al-Abhariyah yang telah memberikan banyak informasi dan data selama proses penelitian.
5. Para kepala sekolah (SMA dan SMK Islam Abhariyah), para guru dan tata usaha yang telah bersedia meluangkan waktu dalam proses wawancara selama proses penelitian dan memberikan bantuan dalam melakukan observasi.
6. Kepala Kantor dan staf pada Dinas Dikpora Kabuapten Lombok Barat yang telah memberikan informasi selama proses penelitian.
7. Kedua orang tua dan keluargaku, terima kasih atas segala dukungan selama proses pendidikan di magister administrasi UPBJJ-UT Mataram.
8. Rekan-rekan mahasiswa dan berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penyusun menyadari bahwa tesis ini perlu penyempurnaan, sehingga dapat diaplikasikan dengan baik pada Ponpes Al-Abhariyah dan Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Barat dalam merumuskan kebijakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Besar harapan penelitian ini dapat bermanfaat secara praktek dan teoritis, khusus pada rekan peneliti yang tertarik melakukan kajian yang sama.

Akhirnya, semoga bantuan dari semua pihak mendapatkan imbalan yang berganda dari Allah SWT.

Mataram, Mei 2012

Penyusun

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract	i
Abstrak	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	11
1. Penelitian Terdahulu	11
2. Pemimpin dalam Organisasi Pendidikan	18
3. Kepemimpinan dari Pimpinan Pondok Pesantren	20
4. Konsep Implementasi Kebijakan	27
5. Kinerja; Penilaian dan Evaluasi Dasar Perumusan Kebijakan	29
6. Konsep Kinerja dan Faktor yang Mempengaruhinya	34
7. Uraian dan Ciri Pendidikan di Pondok Pesantren	37
B. Kerangka Berpikir	39
C. Definisi Operasional	41
 BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	43
B. Obyek Penelitian	43
C. Aspek Penelitian	44

D. Prosedur Pengumpulan Data	45
E. Metode Analisis Data	46

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng	50
B. Hasil dan Pembahasan	66
1. Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng	66
2. Hambatan Pimpinan Ponpes Al-Abhariyah dalam Menciptakan Pembelajaran yang Berkualitas.....	86
3. Kebijakan Dinas Diknas Kabupaten Lombok Barat atas Keberadaan Penciptaan Lembaga Pendidikan di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng yang Berkualitas	95

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	109
B. Saran	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1. Model Edwards	29
2.2. Kerangka Perilaku-Kinerja Individu	32
2.3. Alternatif Penilai Kinerja	34
2.4. Dimensi Kinerja	37
2.5. Kerangka Berpikir Penelitian	40

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
2.1. Ragam Input dalam Organisasi Pendidikan	35
3.1. Instrumen Penelitian	45

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner (Panduan Wawancara)
2. Hasil wawancara

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dapat disepakati sebagai aspek penting dalam segala bidang, baik ekonomi, sosial, budaya, terlebih ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan pada aspek-aspek tersebut tidak lepas dari kerja sektor pendidikan, karena seluruhnya mempunyai dasar atau kajian untuk dipelajari dan dikembangkan serta dipraktekkan dalam kehidupan. Kemudahan dalam merealisasikan ilmu pengetahuan dalam kehidupan sehari-hari, maka dalam pembelajaran selain konsep atau teori juga diperkenalkan pendekatan praktek.

Pendidikan mempunyai lingkup yang luas, dikenal dua sistem dalam implementasinya yaitu pendidikan formal dan pendidikan informal. Dalam sistem pendidikan nasional yang dituangkan dalam Undang-Undang (UU) No. 20 Tahun 2003 diberikan definisi pendidikan sebagai :

Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Proses pendidikan tidak hanya berakhir untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, tetapi bagaimana dapat berperan dalam implementasi pada dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan dalam konteks Hartanto (2009:60) untuk penciptaan manusia yang cerdas, dengan tiga potensi diri didalamnya, berupa modal spritual, modal sosial dan modal intelektual.

Hal di atas sejalan dengan fungsi pendidikan, yang tercantum dalam pasal 3 UU No. 23 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa fungsi pendidikan adalah "mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab". Pada fungsi tersebut jelas pendidikan bukan hanya untuk mencerdaskan individu, tetapi juga mempunyai makna dalam kehidupan bernegara yang demokratis serta beriman.

Keluaran dari pendidikan akan dapat berkontribusi dalam berbagai aspek kehidupan, sehingga berdampak pada kehidupan bernegara yang sejahtera dan mempunyai posisi dalam pergaulan internasional. Fakta ini yang mulai terkikis di Republik Indonesia, modal etika yang dikenal dengan sistem gotong royong, ramah dan potensinya lainnya telah mulai pudar. Kondisi tersebut juga terjadi pada aspek ekonomi, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini dapat dibuktikan dari peringkat ke-39 dari 41 negara pada aspek pembangunan manusia (UNDP dalam Anto, 2007).

Penggalian potensi tersebut dapat dimulai dari pendidikan, baik konteks kuantitas ketersediaan dan kualitas proses pembelajaran yang dijalankan. Pemerintah pusat melalui APBN telah memberikan porsi minimal 20,00 persen untuk sektor pendidikan. Hal penting yang menjadi kajian lebih lanjut adalah arah penggunaan dana tersebut, karena terlihat pada era reformasi ini ada sekolah milik pemerintah

(sekolah negeri) yang disegel, karena konteks pemilikan lahan atau sekolah roboh karena kualitas bangunan yang rendah (TVOne, Metro TV, Agustus-September 2011).

Pemerintah mempunyai peran vital dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki negara, serta dukungan masyarakat untuk pengelolaan dan menjalankan pendidikan. Konteks ini ditegaskan dalam ayat 6 pasal 4, bahwa masyarakat juga mempunyai peran dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengendalian mutu. Hal ini memberikan penegasan bahwa peran masyarakat terbuka dalam menyelenggarakan pendidikan, baik dengan sistem formal, non formal ataupun informal.

Secara khusus, penyelenggaraan pendidikan oleh masyarakat dapat dijalankan melalui pesanteran (ayat 1 pasal 14 Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan). Dalam praktek selanjutnya, pesantren dapat fokus pada penyelenggaraan pendidikan keagamaan ataupun pendidikan umum, tergantung pada orientasi pendidikan, dengan tetap mengacu pada sistem pendidikan nasional.

Pada kondisi di atas peran dari praktisi pendidikan, dalam lembaga yang dikenal dengan pondok pesanteren sangat membantu, baik dalam memecahkan masalah keterbatasan daya tampung sekolah negeri, juga dalam konteks pembangunan sumber daya manusia yang tidak lepas dari pembentukan potensi spritual, sosial dan intelektual. Pendidikan di Indonesia dapat dicirikan dengan adanya pondok pesanteren, baik yang dikelola dengan sistem tradisional ataupun modern (menggabungkan pendidikan formal dan non formal), dengan keluaran mempunyai izasah guna melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Optimalisasi keberadaan pondok pesantren sangat perlu dilakukan pemerintah, bukan sebaliknya membiaskan fungsinya. Pemerintah perlu memberikan bantuan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas input pendidikan dan prosesnya. Input pendidikan meliputi kualitas dan kuantitas guru, karyawan serta kualitas kepala sekolah (Depdiknas, 2005).

Perhatian diberikan pada pemimpin pondok pesantren, karena konsep kepemimpinannya tidak bersesuaian dengan kekuasaan (Yukl, 2009:5). Ditegaskan demikian, karena pemimpin pondok pesantren tidak melekat kekuasaan yang diberikan oleh hirarki organisasi yang lebih tinggi (misalnya melalui penunjukan Depdiknas atau struktural organisasi yang lebih tinggi). Pemerintah mempunyai peran untuk meningkatkan kualifikasi pemimpin pondok pesantren. Dalam rangka spesifiknya kebijakan dan program kerja yang dijalankan, maka perlu dilakukan penilaian pemimpin pondok pesantren dalam menjalankan perannya pada proses pendidikan, sehingga lembaga pemerintah yang menaunginya dapat merumuskan kebijakan yang lebih spesifik.

Peran pimpinan pondok pesantren dalam menjalankan proses pendidikan pada dasarnya adalah penilaian kinerja dari pemimpin itu sendiri, karena sebagai tujuan utama organisasi pendidikan. Aspek penting yang menjadi perhatian adalah proses pendidikan dalam menghasilkan output atau keluaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh lembaga pemerintah yang menaungi kerjanya. Peran pimpinan dalam organisasi pada dasarnya berhubungan dengan keahlian, kemampuan, tindakan, perilaku dan aspek hasil yang dicapai (Simamora, 2004:79).

Kualitas pendidikan pada dasarnya adalah terpenuhinya berbagai persyaratan input sekolah (guru, kepala sekolah dan karyawan administrasi serta sarana prasarana) dan proses belajar yang mengarah pada penciptaan output yang berkualitas. Dalam jenjang pendidikan tertentu ditandai dengan tingkat persentase kelulusan siswa dalam ujian nasional (Tajuddin, 2007). Faktor-faktor tersebut masih bersifat umum, karena dalam faktor tersebut terdapat variabel yang lebih terperinci dalam penilaiannya.

Spesifik perhatian ditujukan pada keberadaan Pondok Pesantren Al-Abhariyah yang berdomisili di Jerneng Kabupaten Lombok Barat. Ada dua pertimbangan penting, yaitu pertimbangan sekolah dan pertimbangan wilayah (Kabupaten Lombok Barat). Kondisi pendidikan di Kabupaten Lombok Barat tergolong sangat rendah dibandingkan dengan kabupaten dan kota di Provinsi NTB. Angka partisipasi sekolah (APS) penduduk usia sekolah 13-15 tahun baru mencapai 79,50 persen, usia 16-18 tahun baru mencapai 44,43 persen pada tahun 2008 (BPS Lobar, 2009). Berdasarkan data tersebut berarti banyak penduduk usia 13-15 tahun *drop out* atau tidak melanjutkan sekolah, begitu juga pada usia 16-18 tahun. Hal ini akan berimplikasi pada perolehan kesempatan kerja, terlebih kemampuan dalam menciptakan lapangan pekerjaan.

Keberadaan pondok pesanteren sebagai lembaga pendidikan sangat diperlukan, karena cukup membantu dalam menampung anak yang tidak dapat melanjutkan sekolah (dengan berbagai alasan sosial ekonomi dan ketersediaan pendidikan itu sendiri). Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dipimpin oleh tuan guru yang mempunyai latar belakang pendidikan non formal, satu sisi dalam

kepemimpinannya membawahi 50 orang guru dengan spesifikasi pendidikan sarjana strata satu sebanyak 34 orang, sisanya berpendidikan diploma dan atau sedang melanjutkan pendidikan di berbagai perguruan tinggi yang ada di Kota Mataram.

Pemimpin Pondok Pesantren merupakan input dalam sektor pendidikan, dalam arti mempunyai peranan penting dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas, selanjutnya akan menentukan keluaran atau output. Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng menjalankan tiga spesifikasi pendidikan, yaitu SMP, SMA dan SMK. Keberadaan SMP, SMA dan SMK Islam Al-Abhariyah Jerneng sangat diperlukan dalam pendidikan di Kabupaten Lombok Barat, tetapi bukan sebatas meningkatkan kuantitas penerimaan siswa atau mengurangi *drop out* pada tingkat pendidikan tertentu. Kualitas hasil pembelajaran (*output*) sangat diperlukan, misalnya pada output SMK harus mempunyai keterampilan. Fakta yang ada berdasarkan pengamatan yang dilakukan, SMK Islam Al-Abhariyah tidak mempunyai laboratorium atau aspek yang mendukung keterampilan siswa (hasil observasi bulan September 2011).

Indikasi penting lainnya mengenai kerja yang dijalankan pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng adalah rekrutmen guru. Guru yang mengajar di SMP, SMA dan SMK Islam Al-Abhariyah masih banyak yang berstatus mahasiswa (dokumentasi dan observasi bulan September 2011). Banyak guru yang sedang melanjutkan pendidikan di IKIP Mataram dan perguruan tinggi lainnya. Tentu, kondisi ini memerlukan kajian yang mendalam, sehingga dapat dinyatakan sebagai wujud kerja yang baik atau tidak dari keberadaan peran pimpinan.

Kondisi di atas dapat dipandang dari berbagai aspek, muncul sebagai suatu persepsi positif sebagai wujud perhatian dari pemimpin (pendiri ponpes) dalam rangka memberikan pendidikan pada masyarakat, meningkatkan harkat dan martabat masyarakat melalui pendidikan. Ponpes jauh dari tujuan untuk membelenggu pemikiran dan kecerdasan intelektual, baik konsep (kognitif) ataupun *behavior* dalam makna keterampilan untuk dapat meningkatkan kualitas kehidupannya, baik dari aspek ekonomi dan sosial. Penegasan ini perlu diberikan untuk menghindari konsep pemikiran yang diberikan oleh Madjid (1997) yang menyatakan bahwa ponpes adalah produk penjajah Belanda untuk membelenggu pemikiran bangsa Indonesia. Konteks ini sangat jauh dari Hasbullah (1999:149) yang menegaskan bahwa perlawanan terhadap penjajah justru banyak datang dari kaum pesantren.

Pimpinan Ponpes, termasuk di Ponpes Al-Abhariyah menggunakan seluruh potensi diri dan harta bendanya untuk membangun sarana pembelajaran bagi masyarakat. Peran yang diharapkan dari pemerintah adalah mengoptimalkan keberadaan organisasi tersebut, baik bantuan manajemen ataupun bantuan dana untuk mendukung kelengkapan sarana prasarana pembelajaran. Peran ini sangat penting agar semua warga dapat memperoleh pembelajaran dengan kualitas yang memadai.

Konteks evaluasi kinerja pemimpin Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dijadikan dalam proses pembelajaran. Keberadaan lembaga pendidikan ini memberikan bantuan pada pencapaian visi yang dibangun oleh pemerintah Kabupaten Lombok Barat yaitu Kabupaten Lombok Barat Bangkit. Adanya sumber daya manusia yang memadai sebagai output proses pembelajaran, baik lembaga

pendidikan yang di jalankan pemerintah ataupun dalam bentuk pondok pesanteran sangat perlu mendapatkan perhatian.

Kajian atas peran pemimpin Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng bukan sebatas untuk kepentingan internal pemimpinnya, tetapi dalam konteks yang lebih luas yaitu organisasi pondok pesantren itu sendiri dan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Dinas Diknas) Kabupaten Lombok Barat dalam merumuskan kebijakan yang terkait dengan posisi pemimpin dalam pelaksanaan pendidikan. Kajian ini menjadi sangat penting dalam meningkatkan kualifikasi pemimpin, sehingga perannya lebih terarah dalam pelaksanaan pendidikan yang sejalan dengan visi dan misi pendidikan yang dirumuskan oleh Dinas Diknas Kabupaten Lobar. Berjalannya seluruh potensi yang ada di Kabupaten Lombok Barat dalam pendidikan akan lebih cepat dalam penuntaskan permasalahan yang ada dalam pendidikan itu sendiri dan percepatan dalam mewujudkan tujuan sektor pendidikan di daerah tersebut, yaitu membantu dalam mewujudkan percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui sektor pendidikan (Visi Dinas Diknas Kabupaten Lobar).

Penyelenggaraan pendidikan juga merupakan fungsi dari masyarakat, tetapi pemerintah sebagai pengelola sumber daya perlu secara berimbang dalam memberikan bantuan operasional pendidikan dan kelengkapan sarana prasarana, termasuk pada penyelenggaraan pondok pesantren. Konteks ini sangat penting agar pendidikan bagi masyarakat tidak deskrimatif, satu sisi proses dan indikator kelulusan sama bagi semua penyelenggara pendidikan. Ponpes Al-Abhariyah relatif melakukan operasional pendidikan dengan sumber daya dari masyarakat dan pendiri, kondisi guru yang masih terbatas, baik dari aspek kualitas dan pendidikan. Satu sisi hal

tersebut diharapkan dalam menciptakan output pembelajaran yang berkualitas, dengan ciri pemilikan pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Konteks ini dapat dinyatakan sebagai gap kondisi, terlebih pendiri Ponpes Al-Abhariyah adalah individu yang tidak mendapatkan pendidikan umum, tetapi rela melepaskan dasar pendidikannya untuk mendukung pemerintah daerah dalam penciptaan keterampilan generasi muda dengan mengadakan pembelajaran sekolah kejuruan dan umum. Konteks normatif pengelolaan pendidikan dengan dukungan pemerintah sebagai pengelola sumber daya negara bias, dibandingkan dengan peran masyarakat secara individual (pimpinan) Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Penyelenggaraan pembelajaran yang berkualitas merupakan wujud dari kinerja pimpinan, termasuk dalam memainkan perannya sebagai pemimpin telah termasuk dalam ranah kinerja. Konteks yang lebih jelas, bahwa kinerja sebagai output dalam peran pemimpin.

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimanakah peran pimpinan Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pendidikan?
2. Hambatan apakah yang dihadapi pimpinan Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dalam menciptakan pendidikan yang berkualitas?
3. Bagaimana kebijakan Dinas Diknas Kabupaten Lombok Barat dalam hubungannya dengan kondisi pimpinan Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pendidikan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan permasalahan, tujuannya adalah :

1. Menganalisis peran pimpinan Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
2. Menganalisis hambatan yang dihadapi pimpinan Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dalam menciptakan pendidikan yang berkualitas.
3. Menganalisis kebijakan Dinas Diknas Kabupaten Lombok Barat dalam hubungannya dengan kondisi pimpinan Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Kegunaan teoritis; memperluas terapan subyek penelitian dalam ranah administrasi, sehingga muncul ragam temuan yang memperkaya konsep teori kinerja pimpinan organisasi, secara spesifik organisasi pondok pesantren.
2. Kegunaan praktek; sebagai salah satu masukan bagi pengelolaan Pondok Pesanteran Al-Abhariyah Jerneng terkait dengan kinerja pemimpin dan menjadi salah satu usulan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan program kerja peningkatan proses pembelajaran, secara spesifik dengan memperhatikan kualifikasi salah satu inputnya, yaitu pemimpin sekolah (kepala sekolah).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Penelitian Terdahulu

Rahmayati dan Singgih (2008) melakukan penelitian yang terkait dengan kualitas pendidikan, tetapi lebih bersifat umum (tidak fokus pada kinerja pemimpin) dan organisasi pendidikan dalam taraf pendidikan tinggi. Judul lengkapnya adalah “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pendidikan pada Perguruan Tinggi”. Dapat saja kajian dalam pendidikan ini sangat berbeda, tetapi setidaknya hasilnya dapat menjadi masukan dalam mendesain pola pikir mengenai penciptaan kualitas pendidikan di pondok pesantren, lebih fokus melalui peningkatan kinerja pemimpin pondok pesantren.

Pemikiran desain kualitas pendidikan yang digunakan sebagai terapan dari *total quality manajement* (TQM), dalam sektor pendidikan dikenalkan dengan konsep *total quality education* (TQE). Tujuan dari penelitian ini adalah menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan di perguruan tinggi (dengan mengambil riset di perguruan tinggi yang ada di Surabaya).

Alat analisis yang digunakan hanya sebatas *confirmatory factor analysis*, ditemukan bahwa faktor-faktor yang ditetapkan oleh DIKTI memberikan pengaruh yang signifikan atas kualitas pendidikan. Faktor tersebut dapat diidentifikasi sesuai dengan intensitas hasil kajian berupa tata kelola, pengabdian pada masyarakat,

kurikulum program studi, proses pembelajaran, sumber daya manusia, suasana akademik, penelitian dan publikasi, keuangan serta sarana dan prasarana.

Jurnal tersebut diperoleh dari seminar nasional Teknoin 2008, artinya mempunyai peruntukan dalam skala kajian yang luas oleh pakar terkait. Hal penting yang ingin ditegaskan adalah penelitian yang dilakukan hanya sebatas melakukan konfirmasi atas faktor berpengaruh, di mana faktor-faktor yang dikaji merupakan hasil kerja dari Dikti yang tentunya telah melalui kajian yang mendalam. Penelitian yang akan dilakukan pada dasarnya mengkaji bagaimana pemimpin pondok pesantren menggerakkan seluruh potensi yang ada di organisasi terkait dengan penciptaan pendidikan yang berkualitas. Desain riset yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif, jadi sangat mengandalkan kemampuan menganalisis temuan dalam riset.

Dalam penelitian ini salah satu permasalahan yang dikaji adalah menemukan usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui peran kinerja pemimpin. Konsep lain dari usaha pada dasarnya adalah kebijakan, baik kebijakan internal organisasi pondok pesantren ataupun kebijakan yang dapat diterapkan oleh pemerintah daerah melalui hak monopoli yang dimiliki (implikasi otonomi daerah).

Persamaan penting dari penelitian yang dilakukan oleh Rahmayati dan Singgih (2008) adalah memberikan perhatian atas penciptaan kualitas pembelajaran. Penelitian ini juga mempunyai perhatian yang sama, yaitu bagaimana meningkatkan kualitas pembelajaran di Ponpes Al-Abhariyah. Perbedaannya adalah pada desain riset, karena penelitian tersebut menggunakan desain kuantitatif (analisis faktor), sedangkan penelitian yang dilakukan dengan desain kualitatif. Fokus kajian pada peran

pimpinan ponpes, selanjutnya melakukan kajian yang mendalam mengenai bantuan atau kebijakan pemerintah yang memberikan dukunga atas pembelajaran di Ponpes.

Triyuni (2008) dengan judul “Implementasi Kebijakan Pendidikan di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali”. Penelitian ini fokus pada perumusan kebijakan yang dihubungkan dengan komponen yang ada dalam pendekatan Edwards III, terdiri artas faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam kaitannya dengan perumusan kebijakan.

Temuan dalam penelitian ini adalah departemen terkait belum secara optimal menggunakan potensi atau faktor komunikasi dan sumber daya. Temuan ini dapat dijadikan sebagai rujukan, setidaknya konsep model Edwards III dalam mempercepat gerak implementasi kebijakan pemerintah dalam mengatasi masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pengelola organisasi pendidikan, berlanjut pada tercapainya tujuan pelaksanaan pendidikan yang berkualitas.

Sekilah telah diberikan persamaan penelitian yang dilakukan Triyuni (2008) dengan penelitian yang akan dilakukan, karena juga melakukan kajian peran dari dinas pendidikan, selanjutnya dalam desain evaluasi kebijakan diberikan masukan atas kondisi yang terjadi selama ini atas kebijakan yang diberikan pada peningkatan kualitas pendidikan, khususnya yang dilakukan oleh Ponpes Al-Abhariyah. Perbedaan pentingnya adalah penelitian ini fokus pada peran pimpinan, diketahui bahwa peran pimpinan sangat luas, terkait dengan perilakunya dengan kebijakannya dalam penggunaan faktor produksi organisasi dalam mendukung pembelajaran di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Efendi (2008) melakukan riset dengan judul “Peran Strategis Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia”. Secara tegas dalam latar belakang jurnal ini dinyatakan bahwa kesalahan pemerintah adalah tidak memperhitungkan peran lembaga pendidikan Islam dalam dunia pendidikan nasional. Dalam jurnal ini, setidaknya diajukan tiga kontribusi lembaga pendidikan Islam, sebagai berikut :

- a. Aspek pendidikan (pedagogis); sebagai lembaga yang bergerak dalam dunia pendidikan, lembaga pendidikan Islam berperan penting dalam peningkatan SDM yang berkualitas dan melahirkan kader-kader pemimpin bangsa yang memiliki wawasan keislaman dan nasionalisme yang tinggi.
- b. Aspek moral-spiritual; pendidikan Islam bertujuan membina peserta didik menjadi hamba yang suka beribadah kepada Allah. Lembaga pendidikan Islam berupaya memberikan penguatan dan dasar pemahaman keagamaan secara baik. Mengajarkan nilai-nilai kejujuran, kerendahan hati, kesederhanaan dan nilai-nilai keluruhan kemanusiaan. Nilai keluhuran itulah yang mengantarkan peserta didik mendapat penilaian yang baik di sisi masyarakat dan di mata Tuhan-Nya.
- c. Aspek sosio-kultural; tidak dapat dipungkiri lembaga pendidikan karakter masyarakat. Merespons persoalan-persoalan masyarakat seperti memelihara tali persaudaraan, menciptakan kehidupan yang sehat dan sebagainya.

Keberadaan pondok pesantren dalam dukungan penciptaan kualitas SDM, penentuan ciri moral-spiritual masyarakat dan ciri sosiokultural yang kental dengan adat istiadat yang dilandasi dasar keagamaan sangat perlu menjadi perhatian. Kejelasan jati diri negara dalam pergaulan global menjadi sangat penting, sehingga

hanya pengaruh positif dari pergaulan global yang terserap, karena adanya filter yang jelas dan tegas.

Penelitian di atas didesain dengan pendekatan *library research*, jadi penelitian yang dijalankan Efendi (2008) lebih fokus atas dasar konsep teori dan rujukan dari berbagai literatur mengenai peran pendidikan Islam. Berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan, bahwa peran penciptaan pembelajaran melalui ponpes akan mengutamakan hasil temuan (eksploratif). Penelitian Efendi lebih bersifat general atas kondisi pendidikan di tanah air dengan peran pendidikan Islam, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan lebih bersifat *in case*. Persamaan pentingnya adalah sama-sama menunjukkan peran dari pendidikan Islam, khususnya ponpes dalam mewujudkan kecerdasan masyarakat.

Pengelolaan pendidikan dalam organisasi pendidikan (pemerintah dan non pemerintah) tidak lepas dari kebijakan yang diterapkan oleh dinas terkait di kabupaten/kota, walaupun ada konsep manajemen berbasis sekolah dalam terapan pendidikan di Indonesia. Hadiyanto (2004) dalam risetnya berjudul "Studi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP" menemukan adanya salah sasaran dalam perumusan kebijakan oleh dinas terkait. Ditemukan dalam pengelolaan keuangan oleh dinas di kabupaten salah arah dalam memberikan alokasi dana, sekolah yang roboh tidak menerima bantuan fisik atau rehab bangunan, sisi lain SMP yang mapan dan kondisi bangunan yang masih sangat bagus mendapatkan kucuran dana yang sangat besar (pada kisaran Rp.450.000.000).

Konteks tersebut menunjukkan bias informasi, sehingga riset sejenis diperlukan, termasuk dalam kajian peran pemimpin di Pondok Pesantren Al-

Abhariyah Jerneng dalam rangka kebijakan Dinas Diknas Kabupaten Lombok Barat dapat merumuskan kebijakan yang sifatnya lebih spesifik. Implikasi kebijakan tersebut diharapkan akan memberikan kontribusi yang nyata pada pendidikan melalui pengelolaan atas pemimpinnya. Persamaan penting dalam penelitian ini adalah memberikan informasi terkait dengan perumusan kebijakan, agar kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah melalui dinas terkait bersifat tepat sasaran. Perbedaannya adalah pendidikan yang dikaji dengan tata kelola pendidikan moderan (manajemen berbasis sekolah pada pendidikan umum), sementara dalam penelitian ini fokus pada pendidikan yang dijalankan dengan sistem ponpes.

Solichin (2011) melakukan penelitian dengan judul "Kebertahanan Pesantren Salaf Di Tengah Arus Modernisasi Pendidikan: Fenome Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan, Guluk-Guluk, Sumenep". Fokus penelitian ini memberikan perhatian pada upaya atau langkah yang diambil para pengelola pondok pesantren. Para reformis dan pelaku pendidikan ponpes tradisional pada dasarnya saling mengambil manfaat dari keunggulan masing-masing, sehingga konteks menghilangkan ponpes dari pendidikan nasional jelas tidak dapat dibenarkan.

Adanya pemikiran dari reformis (Islam moderat) dan tuduhan miring dari pihak-pihak yang tidak simpati, maka penelitian kebertahanan ponpes tradisional perlu dilakukan penelitian yang mendalam. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami aspek-aspek kebertahanan Pondok Pesantren al-Is'af menghadapi modernisasi pendidikan, latar belakang pemikiran pengasuh Pondok Pesantren Al-Is'af bertahan menghadapi modernisasi pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi kebertahanan pesantren al-Is'af menghadapi modernisasi pendidikan

dan implikasi keberlanjutan Pesantren al-Is'âf menghadapi modernisasi pendidikan terhadap proses pembelajaran di pesantren tersebut.

Riset ini dilakukan dalam skala disertasi, dilakukan dengan desain kualitatif. Simpulan yang diperoleh adalah nilai yang memberikan dukungan untuk bertahan dalam pendidikan di Indonesia adalah kederhanaan, kemandirian, asketisme yang terbukti dapat membentengi pesantren dari pengaruh luar pesantren. Konsep penyesuaian ternyata dilakukan di Ponper Al-Is'af dengan prinsip-prinsip pendidikan modern. Penyesuaian terkait dengan sistem penjurusan, kepemimpinan dan manajemen pendidikan dan metodologi pembelajaran. Ponpes Al-As'af dengan pembelajaran tradisional tetap menjadi pilihan, karena terkait dengan pandangan pimpinannya, bahwa pembelajaran harus dari sumbernya. Tegasnya, masih berada dalam pembelajaran tradisional, tetapi proses dalam pembelajarannya telah mengalami perubahan. Riset ini perlu ditampilkan untuk mengetahui bagaimana pola pikir pembelajaran yang dijalankan pada setiap pimpinan ponpes. Pada penelitian ini juga diberikan kajian pola pikir pendirian ponpes dan pemikiran, sehingga pemikiran dan alternatif pilihan pembelajaran dengan pendidikan modern, bahkan mengacu pada kurikulum modern perlu didalami motivasinya.

Persamaan pentingnya adalah bagaimana temuan atas tata kelola ponpes yang dinyatakan sebagai pendidikan tradisional. Bagaimana pimpinan menjalankan perannya, penerimaan atas perubahan dan aspek lainnya. Hal tersebut sebagai persamaannya, perbedaannya adalah bagaimana ponpes dalam mendukung pembelajaran yang berkualitas serta peran pemerintah dalam mendukung penciptaan kualitas pembelajaran tersebut.

2. Pemimpin dalam Organisasi Pendidikan

Pemimpin dalam organisasi menentukan arah berjalannya organisasi, dapat juga dinyatakan bahwa seluruh kegiatan yang dijalankan oleh anggota organisasi sebagai kebijakan pemimpin. Dalam menjalankan peran tersebut, maka kepala sekolah atau pemimpin pada dasarnya adalah individu yang mempunyai kelebihan dibandingkan dengan para guru.

Pimpinan atau dikenal dengan kepala sekolah pada organisasi pendidikan mempunyai peranan vital, layaknya organisasi secara umum. Kartono (2003:13) menegaskan bahwa pemimpin adalah inti dari organisasi, dalam arti kesuksesannya dalam pencapaian tujuan organisasi tergantung pada pemimpin.

Danim dan Suparno (2009:14) mengidentifikasi peran pemimpin dalam organisasi pendidikan (kepala sekolah) adalah aspek komunikasi, motivasi dan pengetahuan. Komunikasi terkait dengan kemampuan dalam memberikan informasi pada bawahan atas aspek kerja yang dijalankan, kerja yang diharapkan dan aspek lain yang berhubungan dengan penciptaan proses pendidikan yang berkualitas. Aspek lanjutannya adalah bagaimana kepala sekolah menggerakkan bawahan untuk menggunakan seluruh potensi yang dimiliki serta pada pelaksanaan tersebut pemimpin harus mampu memberikan saran atau pengambilan keputusan yang mencerminkan pengetahuannya.

Uraian tersebut sejalan dengan konsep yang diajukan oleh Robbins (2003:230) atas aspek yang berhubungan dengan peran pemimpin dalam mewujudkan tujuan utama organisasi. Ada tiga aspek yang berhubungan dengan kerja yang dijalankan oleh pemimpin, yaitu kemampuan, kemauan dan kesempatan

(*opportunity*). Peran yang dijalankan oleh pimpinan dalam pewujudan tujuan organisasi harus mengalami peningkatan, untuk itu proses evaluasi perlu dijalankan sebagai dasar untuk dalam meningkatkan karakter, perilaku, tugas dan pencapaian pelaksanaan pekerjaan (Simamora, 2004:80). Penilaian peran pemimpin pondok pesantren bukan dalam konteks memberikan *reward* (positif atau negatif), tetapi murni sebagai persiapan pembelajaran lebih lanjut yang diterapkan oleh pemerintah melalui departemen yang membidangnya. Tujuan penting dari proses ini adalah terjadinya peningkatan kualitas pembelajaran dan pendidikan secara umum pada pondok pesantren yang dipimpin. Konteks ini mempunyai implikasi yang luas, yaitu untuk individu pemimpin, input pendidikan lainnya, internal pondok pesantren, masyarakat dan pemerintah.

Spesifik dalam penilaian kepala sekolah pada dasarnya tidak hanya berhubungan dengan penilaian individualnya, tetapi penilaian atas kondisi organisasi pendidikan yang dipimpin. Hal ini mengacu pada konsep bahwa kepemimpinan dalam organisasi merupakan inti dari organisasi (Kartono, 2003:15).

Peran penting kepala sekolah (pemimpin) dalam mengelola pendidikan adalah (Danim dan Suparno, 2009:48) :

- a. Mengelola seluruh sumber daya manusia, fasilitas dan dana.
- b. Membuat keputusan
- c. Menjadi teladan
- d. Menyelenggarakan tugas-tugas administrasi
- e. Melakukan inovasi
- f. Melaksanakan tugas sebagai penyelia atau supervisor
- g. Melaksanakan tugas sebagai pencipta kondisi yang kondusif untuk belajar
- h. Melaksanakan tugas selaku pembimbing guru, staf administrasi dan siswa.

Secara spesifik Danim (2003:25) menegaskan bahwa berbagai tugas tersebut dapat terlaksana dengan baik, jika mempunyai kemampuan sebagai berikut :

- a. Kemampuan berpikir secara visioner berbasis pada potensi yang ada dan yang mungkin diadakan.
- b. Kemampuan adaptif
- c. Kemampuan berbagi misi
- d. Kemampuan bekerja sebagai agen perubahan
- e. Kemampuan memberdayakan diri
- f. Kemampuan melakukan kolaborasi dengan kolega
- g. Kemampuan melakukan kolaborasi dengan masyarakat
- h. Kemampuan berpikir inklusif
- i. Kemampuan teoritis dan implementasinya

Seluruh aspek tersebut memberikan indikasi bahwa pemimpin dalam organisasi memerlukan atau mempunyai ragam kemampuan tersebut. Pembelajaran mandiri, termasuk melalui kerja dinas terkait yang menaungi organisasi pendidikan tersebut sangat perlu merumuskan kebijakan yang mengarah pada pewujudan potensi pemimpin pondok pesantren tersebut. Seluruhnya dilakukan melalui terapan kebijakan yang tepat.

3. Kepemimpinan dari Pimpinan Pondok Pesantren

Temuan dari Solichin (2011) menyatakan bahwa pemimpin di ponpes umumnya bersifat sentral, tetapi lamban laut telah mengenal pendelegasian sebagai wujud masuknya penyesuaian dengan manajemen pendidikan modern. Hal tersebut dapat dibenarkan, jika ponpes masih berskala kecil, di mana semua masalah masih dapat diselesaikan oleh pemimpin, tetapi sejalan dengan perkembangan kapasitas, termasuk jumlah santri, maka secara otomatis akan terjadi penyesuaian, dengan cara penerapan pendelegasian.

Data pada *Oxford English Dictionary* Dalam Pramudji (1985:1) konsep pemimpin dan kepemimpinan jelas berbeda, dilihat dari kemunculannya, kurang lebih berjarak 500 tahun. Kata *leader* (pemimpin) muncul ± tahun 1300, sedangkan *leadership* (kepemimpinan) muncul pada tahun 1800. Pemimpin adalah individu yang menjadi panutan dalam kelompok, mewakili dan bertanggung jawab penuh atas anggotanya. Dalam bahasa sehari-hari, dapat dimaknai sebagai hubungan antara individu yang ditokohkan dengan pengikutnya.

Dalam konsep makna pemimpin, dipastikan ada kerja yang memberikan tuntunan dari seorang individu pada individu lainnya (Pramudji, 1985:5). Bagaimana pemimpin dalam memberikan tuntunan dan bimbingan pada bawahannya dikenal kata kepemimpinan (*leadership*). Makna tersebut dalam arti sempit, pemimpin bukan sebatas memberikan pengaruh pada bawahan, karena pemimpin juga sebagai perilaku bawahannya, pemotivasi, pencipta desain kerja, tata kelola organisasi dalam mewujudkan tujuan serta perannya dalam menggunakan seluruh sumber daya dalam meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Hartanto, 2009).

Dalam perjalanan ilmu pengetahuan, kepemimpinan muncul sebagai kajian dengan mengedepankan kemampuan dalam riset. Pertama hal ini dilakukan oleh Universitas Ohio yang dilakukan oleh Fleishman dan rekan-rekan (Wexley dan Yukl, 1992:192). Riset ilmiah mengenai kepemimpinan ini menjadi dasar pengembangan teori dan model kepemimpinan dalam rangka menghasilkan efektivitas kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu” (Robbins dan Judge,

2008:49). Dalam makna ini jelas, bagaimana pemimpin menjalankan perannya akan memberikan percepatan dan efektivitas dalam pencapaian visi organisasi. Terry dalam Syafi'ie (2003:8) mendefinisikan makna seni sebagai "*personal creative plus skill in performance*". Kepemimpinan merupakan wujud dari kreativitas individu ditambah dengan keahlian dalam pelaksanaan pekerjaan.

Bagaimana mampu menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan dalam mengikuti perilaku yang diharapkan dapat dilakukan dengan terlebih dahulu mengkaji potensi diri pimpinan. Boydell, dkk dalam Amstrong (2003:13) perlu membekali diri atas aspek berikut :

1. Penguasaan atas fakta-fakta dasar
2. Pengetahuan profesional yang relevan
3. Kepekaan yang berkelanjutan terhadap kejadian
4. Keterampilan analitis, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan/penilaian.
5. Keterampilan dan kemampuan sosial
6. Ketahanan emosional
7. Proaktivitas
8. Kreativitas
9. Ketangkasan mental
10. Kebiasaan dan keterampilan belajar yang seimbang
11. Pengetahuan diri

Pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinan sangat perlu melandaskan diri pada berbagai potensi tersebut, untuk itu peran pengalaman dan peran kepribadian sangat penting, sehingga pemimpin harus terus menerus menggali potensi diri melalui pembelajaran atas apa yang telah dijalankan dan evaluasi atas hasilnya serta secara terus menerus melakukan perubahan. Pemimpin akan dapat muncul sebagai individu yang mampu menjalankan perannya dengan baik, jika mengacu pada karakteristik sebagai berikut :

1. Kerelaan untuk bekerja keras
2. Keteguhan dan tekad
3. Kerelaan untuk mengambil risiko
4. Kemampuan untuk membangkitkan antusiasme
5. Keuletan (Stewart, 1967 dalam Amstrong, 2003:15).

Berhubungan dengan karakteristik yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif, sesuai dengan uraian tersebut pada dasarnya terkait dengan karakteristik yang ada dalam teori sifat, teori perilaku dan teori situasional. Robbins dan Judge (2008:49) menjelaskan teori sifat sebagai “teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari yang bukan pemimpin”. Teori ini masih berperan dalam pemilihan pemimpin secara praktek, konteks teori ini yang dapat digunakan untuk mendesain kemenangan George W. Bush dan Jhon Kerry, kemenangan George W. Bush karena adanya keunggulan pada aspek *emotional intelligence*.

Dalam pemilihan kepala daerah dan presiden di Indonesia, diwajibkan adanya debat antar calon pemimpin. Konteks ini pada dasarnya untuk mengkaji emosional dan kecerdasan dari individu terkait, tentu individu yang lebih tinggi aspek *emotional intelligence* yang seyogyanya dipilih, karena mempunyai potensi yang lebih besar dalam memecahkan permasalahan masyarakat. Fakta di Indonesia tingkat pendidikan yang masih rendah, maka bias atas potensi diri tersebut kalah dengan sebatas tampilan fisik. Individu yang gagah, tinggi dan besar, melekat kharisma, tetapi bagi masyarakat yang berpendidikan penggalan dilanjutkan pada potensi diri dalam wujud alternatif pemecahan masalah yang ada dalam masyarakat atau menjadi pertanyaan pada debat. Dibeberapa negara, kemampuan pimpinan dalam merumuskan inovasi menjadi pilihan (Suroso, 2004).

Pemimpin akan dapat lebih efektif dalam menjalankan kepemimpinannya, sesuai dengan teori sifat jika mampu melakukan aspek berikut (Gibson, dkk, 1997:13):

- a. Berhubungan dengan inteligensi adalah pertimbangan, mampu memutuskan, pengetahuan dan kelancaran dalam berbicara.
- b. Berhubungan dengan kepribadian adalah penyesuaian diri, kesiagaan, kreativitas, integritas pribadi, percaya diri dan keseimbangan emosional serta kemandirian kontrol.
- c. Kemampuan terkait dengan kemampuan untuk mendapatkan kerjasama, mampu bekerja sama, populer dan berpengaruh, sosialibilitas, partisipasi sosial dan diplomasi.

Individu pemimpin harus mampu melakukan meningkatkan inteligensinya, kepribadian dan kemampuan dalam membina kerjasama. Kemampuan dalam membina atau menciptakan kerjasama antar anggota organisasi dapat menjadi kunci sukses organisasi. Chang (1993:3) mempunyai formulasi dalam mewujudkan kerjasama ini dengan cara kesadaran atas adanya keragaman tim, memunculkan motivasi tim dengan cara selalu membina komunikasi serta mendengarkan secara efektif atas segala permasalahan dan rumusan kerja bersama, sehingga muncul potensi seluruh anggota organisasi dalam menyelesaikan konflik atau permasalahan dalam organisasi. Kerja ini sifatnya secara terus menerus, sehingga motivasi tim dalam organisasi terus meningkat.

Teori selanjutnya adalah teori perilaku. Teori perilaku dalam kepemimpinan mempunyai makna “teori-teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin” (Robbins dan Judge, 2008:53). Teori ini telah mengacu pada kerja riset dalam implementasi perilaku yang

diterapkan. Riset dari Ohio University yang pertama, di mana muncul dua terapan perilaku, yaitu perilaku yang berorientasi pada hubungan dan tugas.

Robbins dan Judge (2008:55) menegaskan pimpinan yang berorientasi karyawan sebagai “penekanan hubungan antar personal mementingkan kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan-perbedaan individual di antara para anggota”. Perhatian diutamakan pada bagaimana memunculkan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, menjadi mitra kerja dan menjadikan diri sebagai tempat bagi bawahan atau anggota organisasi melakukan konsultasi bukan sebatas pekerjaan, tetapi juga masalah sosialnya.

Terapan pimpinan yang berorientasi tugas atau berorientasi pada produksi mempunyai makna “pemimpin yang menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari suatu pekerjaan” (Robbins, 2008:58). Aplikasi perhatiannya pada penggunaan waktu kerja dengan maksimal (*full capacity*), bekerja dengan teknik atau pendekatan baru, memberikan kritik pada bawahan yang lambat dalam bekerja dan aspek lain yang memperhatikan optimalisasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Teori situasional, memberikan perhatian bahwa perilaku yang diterapkan oleh pimpinan dengan cara memperhatikan situasi yang ada dalam organisasi, bawahan, bahkan potensi diri yang dimiliki. Gitosudarmo dan Sudita (2000:139) mengidentifikasi faktor yang diperhatikan pimpinan dalam teori situasional, yaitu karakteristik manajerial, faktor bawahan, faktor kelompok dan faktor organisasi.

Uraian setiap faktor sebagai berikut :

- a. Karakteristik manajerial, terdiri atas kepribadian (terkait dengan keyakinan pimpinan mengenai kemampuannya, watak, inteligensi dan kepribadian yang tepat sebagai pimpinan), kebutuhan dan motivasi (terkait dengan kebutuhan

- yang motivator pimpinan bersangkutan), pengalaman masa lampau (terkait dengan latar belakang dan penguatannya membentuk gaya kepemimpinannya).
- b. Faktor bawahan, terdiri dari kepribadian bawahan, kebutuhan untuk memotivasi bawahan, pengalaman masa lampau bawahan.
 - c. Faktor lingkungan, terdiri atas tingkat perkembangan kelompok, struktur kelompok dan tugas kelompok.
 - d. Faktor organisasi, terdiri atas basis kekuasaan (terkait dengan asal kekuasaan), aturan dan prosedur (memiliki standar operasi atau tidak), profesionalisme (jenis pekerjaan memerlukan profesionalisme atau tidak), desakan waktu (waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan).

Terdapat ragam gaya kepemimpinan yang mengacu pada pengembangan tiga teori kepemimpinan tersebut. Model dalam pendekatan kepemimpinan sebagai upaya memadukan teori dengan fakta empiris yang ada pada subyek tertentu yang dijadikan sebagai acuan dalam praktek kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Salah satunya yang diterapkan oleh Perusahaan Fortune dengan 500 lebih cabang usaha. Model kepemimpinan yang dikembangkan atau dijadikan sebagai acuan adalah model kepemimpinan Harsey-Blancard. Kepemimpinan yang diterapkan adalah dengan memperhatikan kesiapan dari bawahan, selanjutnya dipilih untuk menerapkan perhatian yang tinggi atau rendah pada perilaku hubungan, begitu juga dengan perhatian pada pelaksanaan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2008:64).

Dalam Hartanto (2009:486) diperkenalkan kepemimpinan kontemporer, kepemimpinan masa sekarang dengan upaya pewujudan cita-cita organisasi, terdiri atas kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan sinergik dan kepemimpinan visioner. Apabila diberikan satu persatu tentu akan sangat luas, tetapi secara sekilas diberikan makna pada kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional menjadi perhatian , karena ada pernyataan bahwa kepemimpinan ini dapat diterapkan dalam berbagai suasana (Hartanto, 2009:487). Kepemimpinan transformasional juga dinyatakan sebagai kepemimpinan yang mempersiapkan calon pemimpin pada periode lanjutan. Dalam organisasi ponpes, konsep ini sangat penting, sehingga ada calon pengganti pemimpin yang baru dengan karakteristik yang sama atau lebih dari pemimpin sebelumnya, agar keberadaan ponpes terus bertahan.

Suroso (2004:63) mengidentifikasi empat komponen dalam penerapan perilaku transformasional, yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan *inspirational motivation*. Bagaimana perpaduan dari aspek tersebut tentu dengan memperhatikan bawahan dan situasi dari organisasi.

Hal yang jelas dalam menerapkan kepemimpinan adalah penerimaan dari anggota organisasi. Penegasan ini diberikan oleh Siagian (2003:155) bahwa pemimpin dalam organisasi harus diterima oleh anggota organisasi.

4. Konsep Implementasi Kebijakan

Ranah dalam penelitian ini adalah secara tidak langsung berorientasi pada peningkatan pelayanan pada masyarakat melalui sektor pendidikan yang dijalankan melalui semakin efektifnya peran pemimpin dalam menjalankan proses pendidikan tersebut. Perumusan kebijakan untuk meningkatkan aspek ini dikenal dengan kebijakan publik, yaitu mengarah pada pengelolaan yang menghasilkan pelayanan yang semakin baik pada masyarakat (Kismartini, 2010, 1.5).

Peran Dinas Diknas kabupaten Lombok Barat dalam merumuskan kebijakan berhubungan dengan keberadaan peran pemimpin dalam pondok pesantren secara

langsung atau tidak langsung berhubungan dengan pelayanan pada masyarakat. Kebijakan adalah “suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktik-praktik yang terarah” (Kaplan dalam Kismartini, 2010, 1.5). Aspek yang ada dalam konsep kebijakan adalah :

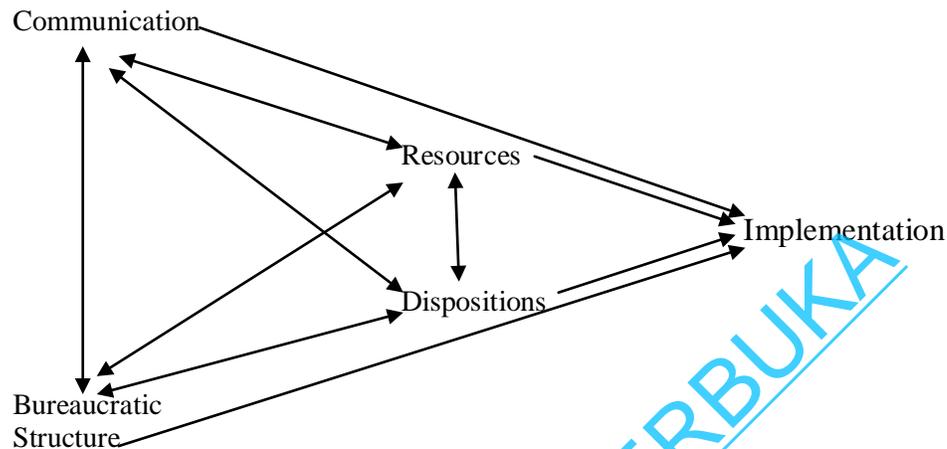
- a. Tujuan tertentu yang ingin dicapai; tujuan yang berpihak pada kepentingan masyarakat.
- b. Tindakan pencapaian tujuan; kerja yang dijalankan akan lebih terarah dalam merealisasikan tujuan organisasi.
- c. Usulan tindakan; usulan kegiatan dapat dilakukan oleh pihak sebagai individu, organisasi atau lembaga pemerintah.
- d. Input; kebijakan akan dapat berjalan jika mempunyai sumber daya untuk dikelola.

Kebijakan dalam makna mandiri pada dasarnya tidak akan mempunyai kontribusi yang berarti pada pewujudan tujuan, kecuali jika diimplementasikan dengan efektif. Terdapat model yang beragam mengenai implementasi kebijakan, salah satunya adalah model Edwards III. Model pada dasarnya adalah kombinasi dari konsep teori dengan fakta di lapangan, sehingga dapat dipadukan konsep berpikir yang lebih aplikatif dalam memecahkan suatu permasalahan atau meningkatkan intensitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Konsep dalam Model Edwards III terdiri atas empat komponen utama dalam implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, birokrasi struktural, sumber daya dan disposisi. Pada dasarnya pengelolaan empat faktor ini akan sangat tepat jika ada sumber daya yang tepat juga. Dalam konteks yang luas, informasi telah masuk

sebagai sumber daya (McLeod dan Shell, 2001:3). Kombinasi empat aspek ini dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.1. Model Edwards (1980).



Implementasi kebijakan dalam penelitian ini diarahkan sesuai dengan informasi yang dimiliki dari organisasi pendidikan (ponpes), diarahkan sedemikian rupa sesuai dengan aspek yang diharapkan dalam pengelolaan organisasi pendidikan terkait. Informasi menjadi sumber daya penting dalam implementasi kebijakan yang selanjutnya diselaraskan dengan komponen lain yang ada dalam model Edwards (1980).

5. Kinerja; Penilaian dan Evaluasi Dasar Perumusan Kebijakan

Evaluasi kinerja bukan sebatas melakukan penilaian, tetapi dihubungkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian organisasi dalam evaluasi kinerja perlu menetapkan kriteria kinerja, sebagai pembanding atas capaian *output* atau *outcomes* pihak yang dinilai. Dengan demikian evaluasi kinerja tidak lepas dari penilaian kinerja, karena ada di dalamnya dan sisi lain sebagai proses yang

berkelanjutan. Setiap penilaian kinerja apsti dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi atas kinerja tersebut. Kinerja atau prestasi kerja terkait dengan hasil kerja yang melekat pada pekerja, sesuai dengan beban tugas yang diemban (Rivai dan Basri, 2004:14). Kinerja tidak lepas dari hasil kerja, sesuai dengan fungsi yang diemban. Dapat dinyatakan, jika mengerjakan pekerjaan lain yang tidak ada relevansinya dengan pekerjaannya tidak dinyatakan sebagai kinerja.

Cooper dalam Samsudin (2006:159) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai :

A general term applied to part or all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like

(Tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan).

Kinerja pada dasarnya hasil kerja yang terkait dnega tugas yang diemban, selanjutnya berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut disebabkan beban kerja yang ditugaskan sebagai bagian dari pekerjaan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara keseluruhan. Akumulasi dari kerja individu dalam satu divisi akan menentukan pencapaian fungsi divisi, selanjutnya akumulasi penyelesaian tugas dan fungsi pada suatu divisi menghasilkan atau menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Gomes (1997:79) memberikan makna kinerja sebagai perpaduan antara kemampuan dan motivasi kerja. Identik dengan produktivitas, karena sebagai perbandingan antara keluaran (*outcome*) dengan penggunaan input atau faktor produksi.

Sedarmayanti (2007:259) memberikan makna kinerja sebagai berikut :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.

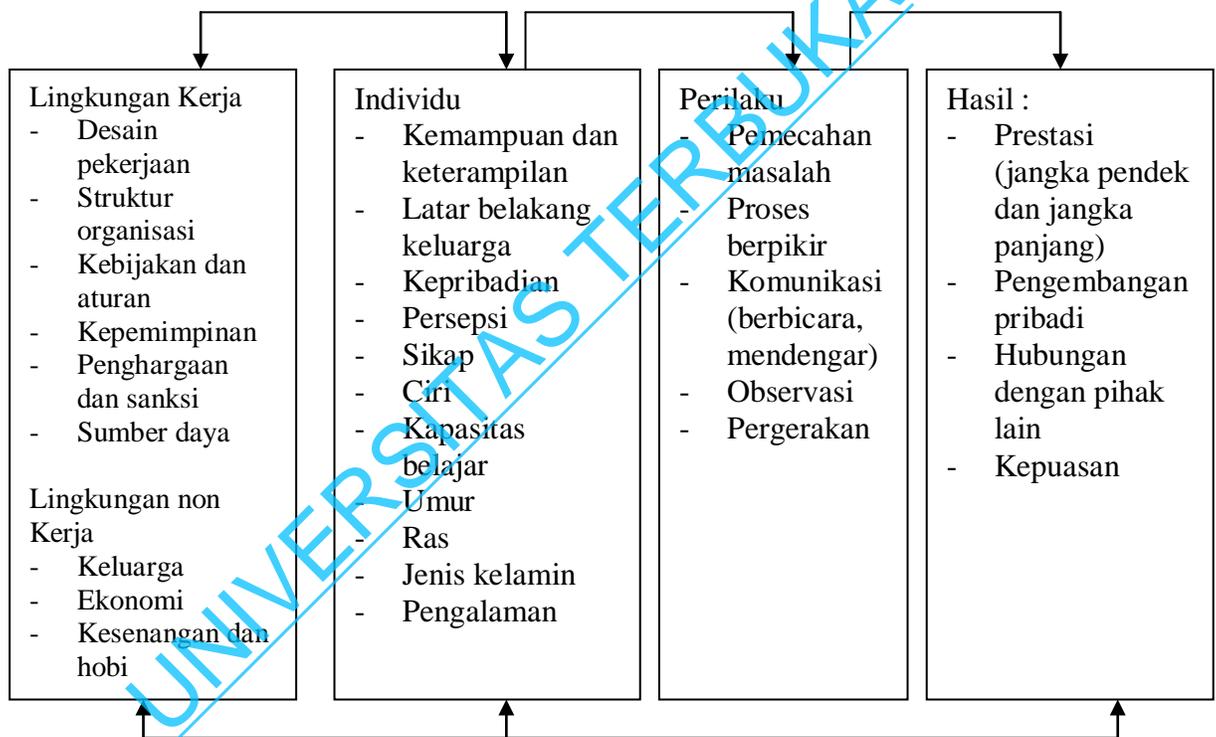
Dalam definisi tersebut tetap memberikan informasi yang relevan, berupa hasil kerja atas beban tugas yang diemban. Kemampuannya dalam memberikan solusi atau pemecahan masalah yang bukan pekerjaannya tidak digolongkan sebagai kinerja individu terkait. Seyogyanya perlu diperhitungkan, karena dalam kinerja terdapat makna kerjasama dalam kerja tim. Satu sisi, konsep kerjasama dalam membantu penyelesaian pekerjaan antar rekan kerja sangat diperlukan, karena ada keahlian tertentu yang dimiliki anggota organisasi yang masih perlu ditularkan pada rekan kerja lain, sebagai hasil pelatihan yang diberikan oleh organisasi.

Walker (1992) dalam Iswanto (2005:5.4) menghubungkan kinerja dengan perilaku, sehingga diberikan istilah pandangan keperilakuan dari kinerja. Dalam pendekatan ini faktor yang dapat didesain dalam mempengaruhi kinerja adalah desain pekerjaan (tugas dan isi pekerjaan), konteks organisasional (gaya supervisi, organisasi kerja, kondisi kerja secara fisik, komunikasi, jam kerja dan lainnya) dan sasaran kinerja. Dalam organisasi yang kecil, kerja desain pekerjaan dan kerja lain dilakukan oleh pemimpin, tetapi dalam organisasi besar telah terjadi pendelegasian pekerjaan, sehingga ada pekerjaan spesifik dari anggota organisasi yang melakukan supervisi, desain pekerjaan dan lainnya. Kajian ini perlu dilakukan dalam organisasi ponpes,

telah atau belum terjadi pendelegasian pekerjaan, sehingga seluruh kerja yang dijalankan anggota organisasi telah muncul sebagai pendelegasian kerja.

Konsep yang diajukan oleh Walker (1992) mempunyai relevansi dengan pendekatan atau model yang dibangun oleh Gibson, et.al (1997:124). Dalam model tersebut ditegaskan bahwa kinerja akan muncul hanya melalui perilaku, sementara faktor yang berpengaruh cukup kompleks, lihat Gambar 2.2.

Gambar 2.2. Kerangka Perilaku-Kinerja Individu



Sumber : Gibson, dkk., (1997:124).

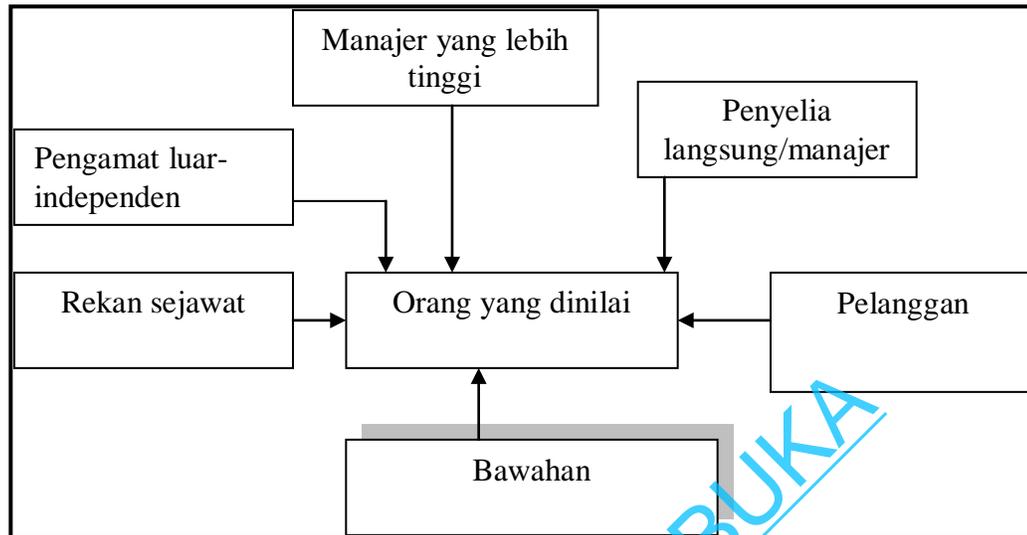
Hasil yang dicapai oleh organisasi peruba prestasi atau kinerja, baik jangka pendek ataupun jangka panjang. Hal tersebut sebagai hasil yang diciptakan melalui pengelolaan perilaku karyawan. Adapun faktor yang berpengaruh dapat berupa lingkungan kerja, lingkungan non kerja dan faktor individu meliputi faktor internal dan psikologisnya. Dua aspek penting dari faktor lingkungan kerja yang perlu

mendapatkan perhatian dalam penelitian ini, yaitu kebijakan dan kepemimpinan. Ditegaskan demikian, karena riset ini mengedepankan peran dari pemimpin dan selanjutnya dijadikan rujukan untuk merumuskan kebijakan oleh lembaga atau organisasi publik yang mempunyai fungsi pengelolaan sektor pendidikan.

Penilaian kinerja adalah “proses di mana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu” (Fisher dalam Siswato, 2005:5.4). Sejalan dengan uraian sebelumnya bahwa evaluasi kinerja tidak dapat dipisahkan dari penilaian kinerja dan sebaliknya dapat dilihat dari definisi penilaian kinerja yang diberikan Dessler (2000:20), yaitu “usaha mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerja”. Dengan demikian uraian sebelumnya mendapatkan dukungan bahwa ada dua aspek yang terkait, yaitu standar atau kriteria kinerja dan capaian hasil kerja.

Penilaian kinerja yang dikenal selama ini termasuk dalam penerapan penilaian di lingkungan organisasi publik (penilaian kinerja PNS) adalah pimpinan memberikan penilaian kinerja bawahannya. Dalam konsep teori tidak selalu demikian, bawahan juga dapat melakukan penilaian kinerja atasannya (Simamora, 2004). Informasi lengkapnya pada gambar berikut.

Gambar 2.3. Alternatif Penilai Kinerja



Sumber : Simamora (2004:85)

Dasar konsep penilaian tersebut, maka dalam penelitian ini penilaian kinerja pemimpin organisasi pendidikan (pondok pesantren) dilakukan oleh pihak bawahan. Diharapkan penilaian yang diberikan tidak bersifat bias, karena terkait dengan aspek yang dirasakan langsung oleh para guru pada saat kepala sekolah atau pemimpin pondok pesantren menjalankan tugasnya.

6. Konsep Kinerja dan Faktor yang Mempengaruhinya

Organisasi dalam bentuk apapun memerlukan kinerja seluruh anggota dan pihak pihak yang ada di dalamnya. Seluruhnya memberikan kontribusi atas kinerja organisasi, selanjutnya akan mempercepat pencapaian visi yang dibangun. Di dalam organisasi pendidikan, dikenal input, selanjutnya akan menentukan proses pembelajaran. Berbagai input dalam organisasi pendidikan ditampilkan sebagai berikut.

Tabel 2.1. Ragam Input dalam Organisasi Pendidikan (Sekolah)

No.	Komponen	Aspek	Indikator
1.	Input	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenaga Kependidikan ➤ Kesiswaan ➤ Sarana ➤ Pembiayaan ➤ Iklim sekolah ➤ Hubungan sekolah-masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guru ✓ Kepala Sekolah ✓ Karyawan ✓ Kondisi Siswa ✓ Prestasi Siswa ✓ Ruang Kelas ✓ Laboratorium ✓ Perpustakaan ✓ Ruang Kepala Sekolah ✓ Ruang Guru ✓ Ruang Keterampilan ✓ Ruang Tata Usaha ✓ Kamar Kecil ✓ Lingkungan Sekolah ✓ Fasilitas Pendukung ✓ Sumber Pendanaan ✓ Penggunaan Dana ✓ Akuntabilitas penggunaan Dana ✓ Nilai yang berlaku ✓ Konsistensi nilai ✓ Ketaatan atas nilai ✓ Dukungan Masyarakat ✓ Kondisi yang kondusif ✓ Terbinanya kemitraan

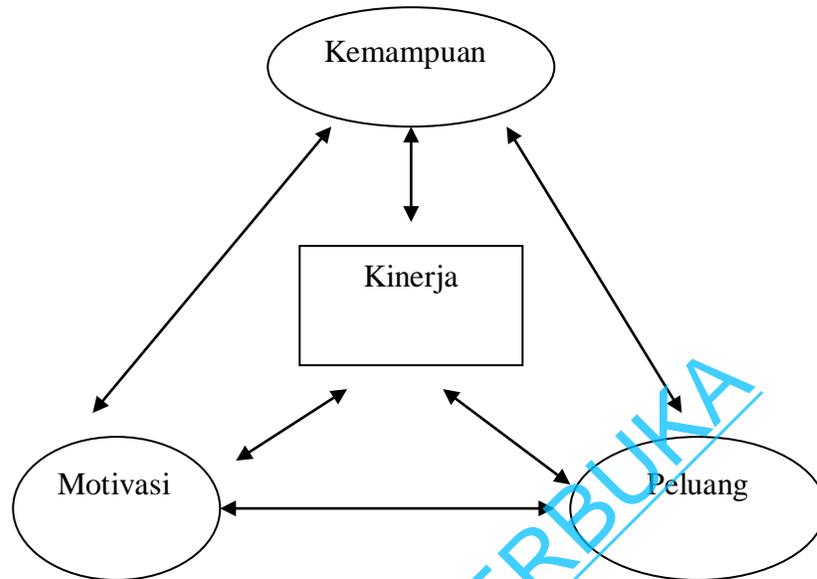
Sumber : Depdiknas 2005 dalam Tajudin (2007).

Perlu ditampilkan terlebih dahulu pihak yang ada dalam organisasi pendidikan, dalam pendidikan dikenal dengan input. Pada organisasi pendidikan input menjadi penting untuk selalu ditingkatkan kinerja, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Kinerja adalah “catatan *outcomes*” yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin dan Russell, 1998 dalam Iswanto, 2005:5.4).

Pengertian yang tidak lepas dari *outcomes* juga diberikan oleh Ruky (2001:15), sedangkan Prawirosentono (1992:1) memaknainya sebagai hasil kerja. Hasil kerja atau *outcomes* tersebut dihubungkan dengan tugas dan kewajiban yang diemban serta adanya standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Adapun Gomes (1999:97) menghubungkan kinerja dengan produktivitas, seberapa besar output yang dihasilkan dengan menggunakan input tertentu.

Gibson, dkk (1997:124) mengidentifikasi faktor yang berpengaruh atas kinerja berupa faktor organisasi (lingkungan kerja dan non kerja), individual (termasuk aspek psikologis), selanjutnya membentuk perilaku dan akhirnya kinerja sebagai hasil. Robbins (2003) menjelaskan dalam skema, lihat Gambar 2.4.

Gambar 2.4. Dimensi Kinerja



Sumber : Robbins (2003:230)

Kemampuan berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan dalam penyelesaian pekerjaan, implikasi dari latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang diperkuat dengan pelatihan dan pendidikan kembali yang diberikan organisasi. Motivasi berhubungan dengan kemauan dalam menggunakan potensi dan kapabilitas diri oleh anggota organisasi. Hal tersebut juga terkait dengan peluang yang diberikan organisasi. Seluruh faktor pembentuk kinerja tersebut bersifat saling menguatkan dalam menciptakan kinerja kembali dalam organisasi.

7. Uraian dan Ciri Pendidikan di Pondok Pesantren

Subyek penelitian ini adalah pondok pesantren, dengan perhatian pada peran pemimpinnya, terkait dengan pemikiran dan tindakan yang dijalankan dalam memberikan kontribusi atas pembelajaran di internal lembagannya dan hubungannya

dengan partisipasi masyarakat dan kontribusi yang diberikan pemerintah. Ponpes sangat lekat dengan makna pembelajaran kajian Islam sebagai sentral pendidikan, dengan adanya pemondokan di dalamnya serta dapat dinyatakan pembelajaran yang terus menerus dalam pengawasan para kiai dan senior. Pembelajaran bukan hanya dalam konteks kitab, tetapi terus menerus dalam keseharian, karena para santri ada di lingkungan ponpes.

Ada ciri penting mengenai keberadaan ponpes dalam pembelajaran, yaitu para santri tinggal di lingkungan yang telah disediakan, biasanya dalam lingkungan pondok pesantren. Konteks ini dalam makna beberapa ponpes berdasarkan observasi peneliti, baik yang ada di Ponpes NW, Ponpes Aziziah dan beberapa ponpes yang ada di Kediri. Optimalisasi pembelajaran kitab dan pembentukan perilaku yang menjadi sangat kental dan mendasari kerja dari ponpes.

Solichin (2011) memberikan ciri mengenai adanya pondok, dengan ciri kesederhanaan. Santri terkait dengan murid yang melakukan pembelajaran. Dalam beberapa teori yang digunakan oleh penulis, seperti Dhofir (1994:18) dan Madjid (1999:19) memberikan berbagai makna dari kata santri terkait dengan asal bahasa. Hal jelas, santri pada dasarnya individu yang melakukan pembelajaran dengan tujuan menuntut ilmu pada para kiai.

Istilah khusus yang diberikan pada pembelajaran di ponpes untuk individu yang menuntut ilmu adalah santri, sedangkan yang memberikan pengajaran adalah kiai. Dalam tradisi di Pulau Jawa sebutan kiai untuk banyak sebutan, dalam kasus ini kiai adalah individu yang menjadi pengajar. Istilah tersebut peruntukan untuk guru

dalam pembelajaran modern, dapat digunakan untuk sebutan ustadz untuk daerah lain.

Pembelajaran yang diajarkan pada aspek kajian khusus, sebatas pada Al-Qur'an dan Hadist, serta menggunakan kitab-kitab khusus atau sering dikenal dengan kitab kuning. Konteks pembelajarannya dapat saja berbeda, tetapi kitab kajian bersifat khusus, bukan kitab-kitab yang ditulis oleh ulama' modern, terlebih oleh ulama' aliran tertentu, seperti liberal dan lainnya.

B. Kerangka Berpikir

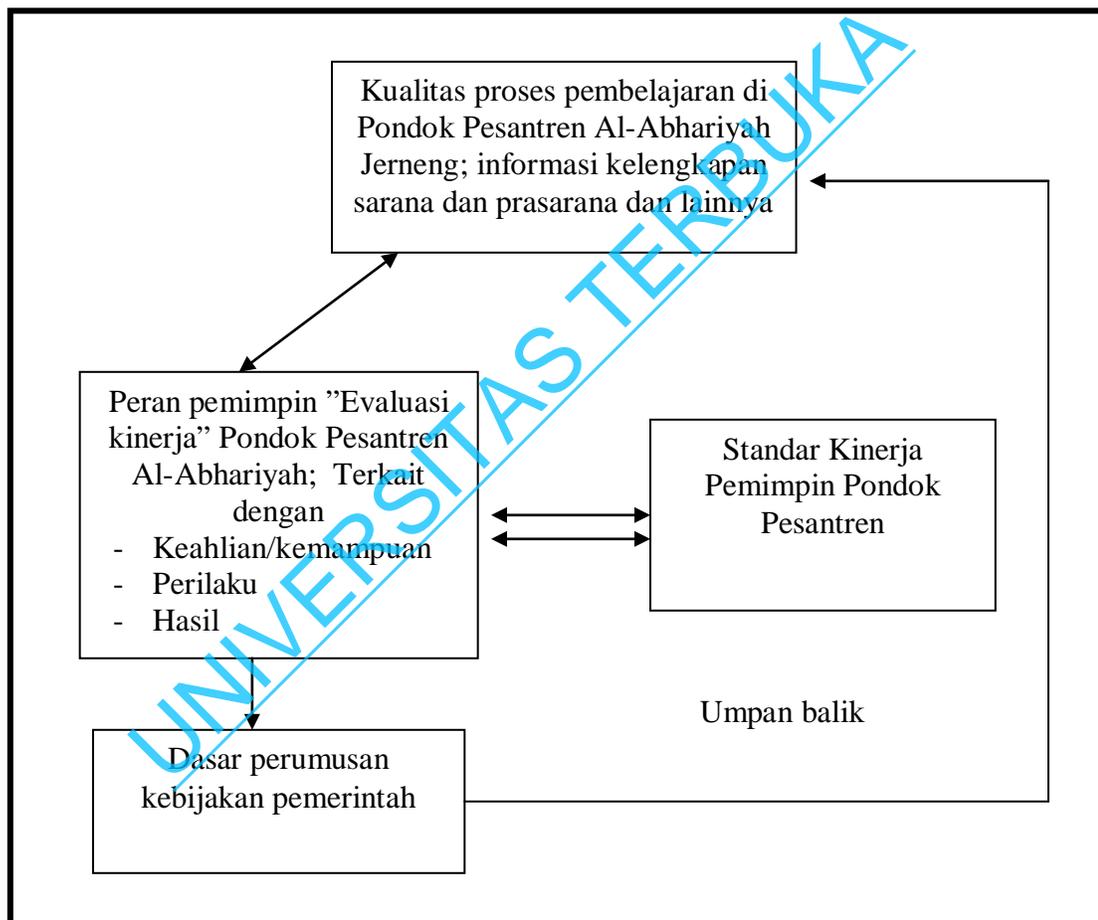
Peran penting kepala sekolah atau pemimpin organisasi pendidikan sama pentingnya dengan pemimpin dalam organisasi lain. Pemimpin harus memberikan jaminan berjalannya proses pembelajaran dengan baik, berarti pengelolaan input berupa guru telah dilakukan dengan baik oleh kepala sekolah termasuk pengelolaan sarana dan prasarana sekolah (pendidikan). Peran dalam konteks penelitian ini memberikan perhatian pada kontribusi yang diberikan pada organisasi, tentunya sesuai beban tugas yang diemban. Dapat dinyatakan bahwa kajian ini tidak lepas dari kinerja pimpinan, dengan demikian peran pemimpin pada dasarnya relevan dengan evaluasi kinerjanya.

Konsep kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan tiga teori, yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori situasional. Ditegaskan demikian, karena dalam penelitian ini akan dilakukan kajian atau penelaahan atas keahlian dan kemampuan yang diterapkan oleh pimpinan Ponpes, bagaimana perilaku dijalankan dalam organisasi serta hasil yang dicapai. Aspek penting yang dijalankan adalah

bagaimana perilaku dijalankan oleh pemimpin dengan melihat situasi dari anggota organisasi dan kondisi umum organisasi yang ada, sehingga mampu menggerakkan anggota organisasi (bawahan) untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang diharapkan.

Uraian tersebut dapat lebih jelasnya melalui skema kerangka berpikir penelitian berikut.

Gambar 2.5. Kerangka Berpikir Penelitian



Perilaku dijalankan oleh pimpinan dan hasil kinerjanya akan dievaluasi. Pendekatan evaluasi yang digunakan mengacu pada konsep yang diajukan Simamora (2004). Model yang digunakan untuk mendekati bahwa kepemimpinan memberikan

pengaruh pada kinerja menggunakan acuan dari Gibson, et.al (1997). Secara spesifik, untuk kepemimpinan karena menggunakan tiga teori yang ada, karena melakukan kajian karakteristik individu, bagaimana perilaku dijalankan dan bagaimana situasi organisasi dijadikan sebagai masukan dalam menerapkan perilaku kepemimpinannya.

Evaluasi kinerja pemimpin kepala sekolah dalam penelitian ini pondok pesantren sangat penting, sebagai proses kerja untuk evaluasi diri kepala sekolah dan evaluasi yang perlu dijalankan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran sebagai tanggungjawabnya dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Tahap awal dalam riset ini adalah temuan mengenai kondisi proses belajar di Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng yang terjadi pada pendidikan SMP, SMA dan SMK, tentu sesuai dengan kapasitas pembelajaran pada setiap jenjang pendidikan. Temuan proses pembelajaran perlu diinformasikan, selanjutnya dihubungkan dengan kerja kepala sekolah. Evaluasi kerja tersebut lebih lengkapnya berupa evaluasi kinerja pemimpinnya dan dijadikan masukan bagi pemerintah dalam menerapkan kebijakan untuk sektor pendidikan, khususnya melalui departemen terkait.

C. Definisi Operasional

Variabel penting dalam penelitian ini adalah :

1. Pondok pesantren merupakan organisasi yang menjalankan proses pembelajaran, dalam prakteknya dapat juga mengadakan proses pembelajaran formal, sesuai dengan tingkat akreditasinya, sehingga output yang dikeluarkan mempunyai

izasah untuk digunakan melanjutkan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi atau persyaratan lain.

2. Pemimpin pondok pesantren adalah individu yang berperan sebagai individu yang mempunyai wewenang dalam menentukan arah dari rproses pembelajara dan pengelolaan sumber daya lainnya sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, seluruhnya berakhir pada kondisi proses pembelajaran.
3. Peran pemimpin direlevankan dengan evaluasi kinerja, selanjutnya dimaknai sebagai proses penilaian kinerja terkait dengan hasil kerja yang dihubungkan dengan beban tugasnya serta standar kinerja yang ditetapkan pada sisi lain. Secara teoritis dijadikan dasar dalam melakukan promosi atau bentuk reward lainnya, dalam penelitian ini fokus sebagai upaya perbaikan internal dan dukungan kebijakan pemerintah melalui instansi terkait.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini didesain dengan penelitian kualitatif, jadi diarahkan untuk menampilkan hasil riset apa adanya atau bersifat natural (Sarwono, 2006:9). Penelitian ini akan menampilkan apa adanya proses pembelajaran yang berjalan di Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng, termasuk didalamnya memberikan informasi mengenai kondisi input dan sarana prasaran pendukungnya.

Informasi hasil evaluasi kinerja pemimpin diberikan atas dasar penilaian para guru dan selanjutnya melakukan analisis untuk menentukan kebijakan yang dapat diberikan oleh pemerintah melalui instansi terkait dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kembali kinerja pondok pesantren terkait. Konteks kerja dalam penelitian ini bukan dalam memberikan reward positif ataupun negatif, seluruhnya mengarah pada peningkatan kualitas pembelajaran, karena seluruh pihak membutuhkan, termasuk kondisi di Kabupten Lombok Barat.

Dalam sistematika penelitian, desain penelitian juga dimaknai sebagai jenis penelitian. Penelitian ini dibangun dengan desain penelitian kualitatif, di mana temuan dalam penelitian ini akan diuraikan. Konsep menguraikan dan menggambarkan hasil penelitian, diberikan juga istilah jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Nazir (2005) memaknainya sebagai penelitian yang memberikan uraian secara sistematis atas temuan, dengan mengutamakan fakta atau temuan yang valid. Dalam penelitian ini akan diuraikan mengenai peran

pemimpin, kualitas pembelajaran, hambatan yang dihadapi dalam proses penciptaan kualitas pembelajaran oleh pimpinan serta kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah Kabupaten Lombok Barat melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Lombok Barat. Dalam rangka lebih lengkapnya juga diberikan informasi pendirian dan kondisi Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

B. Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah pimpinan, para guru di SMA dan SMK Islam Al-Abhariyah serta staf tata usaha serta pengurus Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Seluruhnya dijadikan sebagai informan, terkait dengan proses pembelajaran, kondisi Ponpes Al-Abhariyah dan peran pimpinan dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas. Dalam penelitian kualitatif tidak ditentukan jumlah informan, tetapi akan secara terus menerus dilakukan penggalian informasi sampai informasi yang diperoleh homogen.

Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan personal yang terkait pemimpin, pihak yang merasakah kerja pimpinan (guru dan staf ponpes) dan personal yang terkait dengan perumusan kebijakan. Informan ditentukan sedemikian rupa agar informasi yang diberikan bukan sebatas pola pikir, tetapi pada apa yang dirasakan dengan peran pimpinan, hambatan dalam proses pembelajaran dan kebijakan pemerintah. Konteks ini dikenal dengan mengedepankan informasi yang faktual.

C. Aspek Penelitian

Aspek penelitian yang digali lebih tepatnya disusun dalam instrumen penelitian, sebagai berikut.

Tabel 3.1. Aspek Penelitian

No.	Aspek	Indikator Kajian
1.	Proses belajar	- Kelancaran - Sistem yang dijalankan - Dukungan sarana-prasarana
2.	Evaluasi peran pimpinan	
	a. Kemampuan	- Komunikasi - Pengelolaan sumber daya - Berhubungan dengan para guru - Berhubungan dengan pihak luar - Penggalian potensi guru/organisasi
	b. Perilaku	- Pendelegasian wewenang - Pemberian perintah - Koordinasi/kemitraan
	c. Output	- Tingkat kelulusan UN - Kepercayaan masyarakat
3.	Kebijakan pemerintah	- Jenis bantuan - Jenis kebijakan
4.	Kinerja	- Output peran Pemimpin, tingkat kelulusan, kepercayaan masyarakat Bagaimana pemimpin menjalankan tugasnya merupakan wujud kerjanya sebagai pemimpin.

Instrumen penelitian tersebut tidak bersifat mutlak, karena dalam penelitian ini lebih mengandalkan temuan di lapangan. Dapat saja instrumen lain yang muncul, sesuai dengan temuan di lapangan, jadi akan dilakukan penelusuran secara mendalam tergantung pada kondisi aktual yang ditemukan selama riset. Misalnya terkait dengan kinerja, dapat dimunculkan dari tanggapan atau persepsi yang diberikan anggota organisasi, terkait dengan bagaimana pemimpin menjalankan organisasi.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada tiga tempat sebagai berikut :

- Internal Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng

- BPS Kabupaten Lombok barat
- Departemen Agama Kabupaten Lombok Barat

Prosedur yang dijalankan adalah :

- Observasi dan wawancara mengenai proses belajar mengajar; hal yang dijalankan adalah *cross check* antara dua metode ini. Data yang dikumpulkan mengenai kelancaran proses belajar mengajar dan sistem yang dijalankan.
- Observasi kondisi sarana dan prasarana; menyangkut kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan oleh siswa.
- Wawancara dengan panduan angket mengenai evaluasi kinerja pemimpin, dilakukan dengan para guru. Sisi lain dibutuhkan kriteria kinerja yang ditetapkan oleh instansi pemerintah dalam mendukung kesetaraan pada setiap organisasi pendidikan
- Wawancara tindakan aktual yang telah dilakukan oleh pemerintah dilakukan dengan pejabat di Departemen Agama (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat) dan tindakan yang direncanakan sebagai implementasi kebijakan.

E. Metode Analisis Data

Permasalahan kedua dan ketiga lebih sebagai hasil temuan observasi dan wawancara yang akan ditampilkan apa adanya dan analisis yang dilakukan peneliti. Adapun untuk permasalahan pertama dilakukan dengan melakukan evaluasi kinerja, dilakukan dengan teknik *rating scale*. Teknik rating yang diberikan adalah untuk

setiap komponen pengukuran kinerja, tetapi dilakukan dengan pendekatan kualitatif, jadi kriteria menggunakan verbal, tidak dilakukan pengubahan menjadi skor.

Hal di atas dilakukan untuk menghindari makna penelitian kualitatif yang sifatnya adalah natural atau tampilan penelitian apa adanya tanpa mengubah informasi dari responden, termasuk dalam pemberian pelambangan. Indikator kinerja sesuai dengan tabel instrumen, tetapi dalam penelitian juga akan dibiarkan sesuai dengan kemungkinan indikator baru muncul, jadi peneliti akan menggunakan sistem wawancara terbuka dan dapat saja dilakukan penggalian informasi lebih jauh tergantung pada informasi yang diberikan.

Permasalahan kedua dan ketiga ditemukan melalui hasil observasi dan wawancara, terkait dengan hambatan yang dirasakan oleh pemimpin dan kebijakan yang dapat dirumuskan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi pemimpin Pondok Pesantren dalam menjalankan proses pendidikan. Permasalahan yang dihadapi pimpinan bukan saja diperoleh informasi dari pemimpin itu sendiri, tetapi juga dapat ditemukan dari informasi bawahan dan kondisi yang melingkupi organisasi pendidikan yang ditemukan melalui observasi.

Kemampuan peneliti dalam menganalisis temuan di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sebagai input dalam merumuskan kebijakan oleh Dinas Diknas Kabupaten Lobar menjadi sangat penting, sehingga peningkatan peran pemimpin terkait di organisasi pendidikan tersebut bukan hanya melalui pengembangan potensi diri dan sekolah secara internal, tetapi juga melalui bantuan dari lembaga pemerintah. Implementasi bantuan tersebut pada dasarnya sebagai output dari implementasi

kebiasaan organisasi publik yang menaungi organisasi pendidikan yang menjadi subyek penelitian ini.

Dalam penelitian ini akan diupayakan untuk mendapatkan data yang lengkap, untuk itu pendekatan yang digunakan secara teoritis sebagai berikut :

Dalam suatu penelitian tentunya diinginkan hasil penelitian yang dibuat mempunyai validitas yang tinggi. Cara yang dapat dilakukan untuk menghasilkan penelitian yang valid adalah mengusahakan temuan yang diperoleh mempunyai kredibilitas yang tinggi. Secara teoritis terdapat tujuh cara yang dapat dilakukan untuk menghasilkan temuan atau data yang tinggi keabsahannya (Maleong, 2000:175), sebagai berikut :

1. Perpanjangan keikutsertaan
2. Ketekunan pengamatan
3. Triangulasi
4. Pengecekan sejawat
5. Kecukupan referensial
6. Kajian kasus negatif
7. Pengecekan anggota

Dalam penelitian ini dilakukan melalui cara perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi dan kecukupan referensial. Keikutsertaan dalam penelitian kualitatif merupakan hal yang sangat penting guna mengetahui dengan sebenarnya kondisi aktual yang ada. Semakin lama keikutsertaan peneliti, maka akan semakin banyak diperoleh data, sehingga semakin lebih lengkap dan valid temuannya. Keikutsertaan peneliti dalam konteks waktu yang dibutuhkan untuk melakukan wawancara dan pengumpulan data dengan dokumentasi pada setiap sumber data. Masuk dalam kerja ini adalah ketekunan dalam melakukan pengamatan. Kelengkapan referensi dan sumber data sangat diutamakan. Kerja terakhir yang

dilakukan adalah triangulasi, yaitu *cross check* pada setiap sumber data atau informasi. Peneliti akan melakukan pengecekan hasil wawancara satu pihak dengan pihak lain serta fakta yang ada dalam dokumentasi yang dimiliki. Melalui kerja ini diharapkan keabsahan data akan semakin tinggi, sehingga simpulan penelitian ini tidak mengalami bias.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng

Pondok pesantren dapat dinyatakan sebagai salah satu ciri dalam pendidikan di Indonesia yang mempunyai peranan penting dalam mendukung program pemerintah untuk menciptakan masyarakat dengan sumber daya yang berkualitas. Pembelajaran yang dijalankan bukan hanya pembelajaran agama, tetapi juga melakukan pembelajaran untuk pendidikan umum. Pembelajaran dijalankan dengan menggunakan sarana prasarana yang relevan dengan perkembangan teknologi, dengan tetap mempertahankan aspek keunggulan lain yang telah menjadi ciri dari pondok pesantren.

Konteks tersebut juga dilakukan dalam pembelajaran yang dijalankan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, bahkan salah satu pendidikan yang dijalankan adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), tentunya mengandalkan terapan teknologi tepat guna. Pilihan pengembangan sekolah umum dan jurusan oleh manajemen Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dengan pertimbangan ikut berperan aktif dalam mendukung visi pemerintah Kabupaten Lombok Barat, yaitu meningkatkan pembelajaran tingkat menengah kejuruan guna lebih mempercepat penciptaan kesempatan kerja bagi outputnya (kutipan dari sejarah Ponpes Al-Abhariyah Jerneng yang ditulis TGH. Ulul Azmi, tanggal 5 Januari 2012).

Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mempunyai perkembangan yang panjang, sehingga tumbuh menjadi lembaga pendidikan yang berdiri sendiri. Awal berdirinya Ponpes Al-Abhariyah Jerneng pada tahun 1986, sebagai alumni Ponpes Darul Palah Pagutan

memberikan pengajian pada masyarakat sekitar di Desa Trong Tawah. Adanya minat yang tinggi dari masyarakat dalam memberikan pendidikan agama pada putra putrinya menjadi motivasi bagi TGH. Ulul Azmi untuk membuat pondok pesantren. Aktualisasinya dijalankan dengan meminta izin pada gurunya "TGH. Abhar Muhyidin" untuk menggunakan nama Ponpes Darul Palah. Dukungan dan izin diberikan, sehingga menjadi cikal bakal keberadaan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Terlihat jelas nama yang diberikan sebagai wujud penghormatan atas mursidnya (kutipan dari sejarah Ponpes Al-Abhariyah Jerneng yang ditulis TGH. Ulul Azmi, tanggal 5 Januari 2012).

Konteks tersebut adalah kelebihan dari output pondok pesantren, bahwa perannya akan sangat aktual dalam masyarakat, terutama memberikan pencerahan pada aspek ukhrowi bagi masyarakat. Pada tahun 1986 atas izin menggunakan nama Ponpes Darul Palah (sebagai cabang) terdapat 50 orang satriwan dan santriwati. Pada tahun 1991 dapat dibangun dua ruang kelas dan aula untuk pengajian umum yang dapat menampung 300 orang santri. Perkembangan terus terjadi, pada tahun 1996 jumlah santri yang dimiliki sebanyak 300 orang (kutipan dari sejarah Ponpes Al-Abhariyah Jerneng yang ditulis TGH. Ulul Azmi, tanggal 5 Januari 2012).

Adanya jiwa nasionalis yang tinggi dalam mendukung program pemerintah, saat adanya program wajib belajar sembilan tahun, para sesepuh melakukan musyawarah dan akhirnya diputuskan untuk melakukan konsultasi dengan Departemen Agama Kabupaten Lombok Barat. Akhirnya, solusi diberikan dengan melibatkan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam mensukseskan wajar sembilan tahun, sehingga keberadaannya Pesantren

Salafiyah dengan nomer Mx-1/:Mx-1/4-d/Kp. 08.8/1681/2002. Hal ini menjadi cikal bakal pemikiran untuk mengadakan pendidikan umum dengan nuansa Islam, tetapi porsi pembelajaran yang dijalankan sama antara pendidikan agama dan pendidikan umum. Proses pembelajaran agama hanya dijalankan melalui pengajian umum dalam keberadaan siswa sebagai santri.

Temuan di atas jelas memberikan nuansa pendidikan yang berbeda, jika dibandingkan dengan konsep pembelajaran yang asli berbasis pondok pesantren yang menutuup diri dari perkembangan ilmu pengetahuan moderan. Pembelajaran tidak hanya menggunakan kitab kuning, bahkan pembelajaran telah diarahkan pada pengetahuan praktiks. Temuan kesederhanaan sebagai ciri pembelajaran pondok pesantren sesuai uraian Solichin (2011) tidak terjadi dalam pembelajaran yang dijalankan oleh Pongpes Al-Abhariyah. Pembelajaran dengan penguasaan teknologi praktek, untuk kemudahan kerja dan membuat lapangan pekerjaan menjadi cita-cita dari pongpes ini, tentu dengan tetap bernuansa Islam. Islam tidak relevan dengan ketertinggalan dan kemiskinan, tetapi sebaliknya sangat menghargai perkembangan pembelajaran, baik dalam makna konsep berpikir dan kerja praktek dari pendidikan tersebut.

Berdasarkan konsep tersebut, maka naungan beralih pada Dinas Pendidikan Kabupaten Lombok Barat. Pada tahun 2003 dikeluarkan izin operasional pendidikan SMP Islam Abharaiyah No. 881/430-Dikmen/DPK/2003 tanggal 25 Maret 2003. Dalam rangka memberikan pendidikan yang lebih tinggi pada masyarakat pada tahun 2004 didirikan SMA Islam Abharaiyah dengan izin operasional No. 421.612514-Dikmen/DPK/2004

tanggal 1 Juni 2004 (kutipan dari sejarah Ponpes Al-Abhariyah Jerneng yang ditulis TGH. Ulul Azmi, tanggal 5 Januari 2012).

Pada tahun 2007 dengan visi untuk mencerdaskan masyarakat Islam Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mendirikan SMK Islam Abhariyah dengan status terdaftar No. 042/1888-Dikmen/DPK/2007 (kutipan dari sejarah Ponpes Al-Abhariyah Jerneng yang ditulis TGH. Ulul Azmi, tanggal 5 Januari 2012). Dalam rangka mendukung hasil kutipan ini mengenai sejarah berdirinya Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dan pembelajaran yang dijalankan, maka dilakukan wawancara dengan Al-Mukarrom pada tanggal 5 Januari 2012:

Ciri dari orang Islam adalah cinta tanah air, wujudnya kita lakukan melalui pemberian sumbangsih pada masyarakat, banyak cara tergantung pada potensi yang dimiliki. Kami berlatar pendidikan, maka sektor tersebut kami berbuat...mudah-mudahan mempunyai makna nyata dalam mengembangkan masyarakat. Semakin cerdas masyarakat dengan dukungan pengetahuan agama akan muncul generasi penerus yang potensial, sehingga kita sebagai orang tua ada penerus.

Kami berupaya untuk mengembangkan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng ini dalam rangka ikut terlibat dalam pembangunan ummat. Belajar bagi orang Islam adalah kewajiban dan dalam rangka memberikan kemudahan bagi masyarakat, maka lembaga ini kami dirikan.

Pilihan untuk mengadakan pendidikan umum dalam rangka menyelaraskan para santri dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi, sementara pendidikan agama dapat diperoleh dari sistem pengajian yang kami berikan. Jadi kurikulum formal umum, tapi dukungan pendidikan Islam diberikan di luar jam belajar normal.

Keberadaan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng masih jauh dari sempurna atau jika dibandingkan dengan ponpes besar lain yang ada di Pulau Lombok. Kami berjuang keras untuk memposisikan diri sejajar, bukan dalam makna bersaing, tetapi sama-sama berjuang bersama dalam memberikan yang terbaik untuk pengembangan masyarakat yang berpengetahuan tinggi dengan landasan Islam dalam jiwanya. Dua hal ini harus sejalan, karena tidak mungkin orang Islam akan berperan dalam kehidupan sosial tanpa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kondisi yang ada.

Kami memberikan penegasan bahwa tidak lupa saya memberikan rasa terima kasih bagi mursid kami ” TGH. Abhar Muhyidin”, karena dengan kesungguhan beliau dalam memberikan pendidikan bagi para santrinya, kami dapat berbuat dan berjiwa seperti ini. Inspirasinya adalah beliau...

Dalam konsep tertentu, penghormatan terhadap guru teraktualisasi dengan sangat baik. Penghormatan terhadap jasa guru bukan berarti mengungkung ide guru, tetapi bagaimana dapat dikembangkan dengan kesesuaian perkembangan pengetahuan dan teknologi, dengan tujuan utama mencerdaskan masyarakat, penghindaran dari ketertinggalan dan kemiskinan. Hal ini relevan dengan peran penting ponpes, sesuai dengan hasil riset Efendi (2008), bahwa ponpes mempunyai peranan dalam meningkatkan kualitas serta pemberdayaan SDM.

Proses pembelajaran yang dijalankan sampai tahun 2012 mulai dari TK, Diniyah, SMP, SMA dan SMK, masing-masing dengan nama Islam Abhariyah. Pendidikan TK diberikan dalam rangka mengenalkan sejak dini pada masyarakat sekitar, Desa Terong Tawah dan sekitarnya (Kecamatan Labuapi), sehingga anak-anak tersebut dapat diterima pada sekolah dasar. Keberadaan TK ini juga penting untuk mengenalkan pelajaran dasar Islam pada para anak, tidak diisi dengan hal-hal negatif yang datang melalui media televisi (wawancara dengan jabatan sebagai kepala pelaksana Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, 40 tahun, pendidikan alumni ponpes). Hasil wawancara lanjutannya ditampilkan sebagai berikut :

Kami mempunyai satu bangunan untuk TK Islam Abhariyah, terdiri atas dua ruang dan taman bermain. Tujuan pentingnya adalah mengenalkan kebiasaan-kebiasaan Islam pada anak sejak dini dan mempersiapkan anak pada pembelajaran tingkat SD...ada upaya untuk menciptakan semangat bagi para orang tua untuk memberikan pendidikan pada anaknya.

Keberadaan TK Islam Abhariyah masih perlu pengembangan, termasuk dengan adanya guru-guru yang profesional di bidangnya. Harapan besar dari keberadaan lembaga ini adalah dapat menjadi pilihan masyarakat dari luar Desa Terong Tawah, terutama yang berdomisili di setiap perumahan (BTN atau perumnas yang ada di Kecamatan labuapi), karena informasi yang diperoleh banyak yang memberikan pendidikan TK di Kota Mataram.

Kami sebagai pengurus melakukannya dengan cara memberikan pendidikan bagi para guru, khususnya pendidikan guru TK. Penggunaan potensi masyarakat dan alumni di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng menjadi perhatian, sehingga keberadaannya dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Informasi tersebut memberikan pembuktian keseriusan dari para pengurus Ponpes Al-Abhariyah Jerneng untuk memberikan kontribusi pembangunan sektor pendidikan di kabupaten Lombok Barat. Adapun untuk pendidikan dasar dijalankan dengan SD Islam Abhariyah, dalam pembelajaran dimiliki enam ruang belajar, berikut hasil wawancara kembali dengan kepala pelaksana Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mengenai keberadaan SD Islam Abhariyah disertai dengan observasi peneliti pada minggu pertama Januari 2012 :

Seluruh proses pembelajaran tingkat SD dilakukan pada pagi hari, kecuali kelas dua setelah siswa kelas satu pulang. Dalam mendukung pembelajaran tersebut dimiliki lima ruang dan satu ruang untuk kepala sekolah dan para guru.

Guru berpendidikan diploma dan ada juga yang sedang melakukan pembelajaran di perguruan tinggi pada jurusan yang bersesuaian untuk persiapan menjadi guru yang profesional.

Seluruh guru mempunyai status sebagai pegawai yayasan, belum dapat diperoleh bantuan dari pemerintah untuk guru yang berstatus pegawai negeri. Hal ini sangat diperlukan sebagai wujud dukungan pemerintah dalam mendukung proses pembelajaran di tingkat dasar sesuai dengan program yang dijalankan berupa wajar dikdas.

Total jumlah murid yang ada sebanyak 121 orang, jadi setiap kelas rata-rata sebanyak 20 orang atau lebih. Hal ini sangat memberikan bantuan bagi pemerintah Kabupaten Lombok Barat dalam mensukseskan wajar dikdas.

Hasil wawancara tersebut perlu dilengkapi dengan hasil observasi (tanggal 2-7 Januari 2012) sebagai berikut :

Berdasarkan observasi yang dilakukan pembelajaran berjalan dengan baik, setiap kelas mempunyai guru dan wali kelas. Keberadaan kelas juga cukup baik, atap baik tidak bocor serta ventilasi atau pengaturan sinar matahari cukup baik, sehingga tidak menimbulkan kesan lembab.

Anak-anak cukup termotivasi dalam belajar, saat observasi setiap kelas hadir seluruhnya. Informasi putus sekolah tidak ada.

Hal penting yang perlu diadakan dan menjadi perhatian pemerintah adalah kelengkapan buku pembelajaran dan LKS siswa. Kelengkapan buku menjadi syarat penting pembelajaran yang berkualitas....

Aplikasi pendidikan yang gratis bukan hanya di sekolah negeri, karena fakta menunjukkan kapasitas dan keberadaannya tidak dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

.....
Tanpa mengurangi rasa hormat, penting untuk diinformasikan dengan melihat seragam yang dikenakan dan kelengkapan penggunaan sepatu atau lainnya terlihat siswa berasal dari keluarga yang tidak berada. Berdasarkan wawancara dengan para murid sebagian besar berasal dari keluarga petani dan buruh. Peneliti tidak menemukan siswa dengan latar belakang keluarga pegawai negeri sipil, pedagang besar dan lainnya yang memberikan indikasi murid berasal dari keluarga mapan secara ekonomi.

Kondisi ini yang menyebabkan kepemilikan buku pelajaran dan LKS menjadi sangat minim. Hal ini yang menyebabkan pembelajaran siswa hanya mengandalkan keterangan dari guru di kelas.

Dalam rangka mendukung informasi tersebut, penelusuran informasi dilanjutkan pada orang tua siswa (42 tahun, pendidikan SD, Desa Terong Tawah, wawancara tanggal 9 Januari 2012), berikut pernyataannya :

Matur tampusih tiang ucapkan sama tuan guru...untung ada Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sehingga anak dapat sekolah. Kami tidak dipungut biaya, saya tidak tahu bagaimana cara kerjanya untuk menggaji para guru...dukungan seperti ini sangat tiang butuhkan sebagai warga..kalau tiang berada tiang sumbang dengan ikhlas...cara yang tiang gunakan selama ini, kalau ada pembangunan saya selalu menyempatkan waktu untuk menjadi tukang....

Keberadaan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, pada pendidikan dasar ini sangat diperlukan oleh masyarakat, walaupun keberadaannya belum maksimal dalam proses

pembelajaran yang berkualitas. Dukungan pemerintah sangat diperlukan, baik atas proses pembelajaran ataupun alokasi dana sebagai fee para guru yang telah mengeluarkan waktu sepenuhnya atas proses pendidikan dasar di Kabuapten Lombok Barat.

Dalam rangka menampung output dari SD, baik *output* internal ataupun eksternal Ponpes Al-Abhariyah Jerneng juga mengadakan pembelajaran tingkat menengah (SMP). Keberadaan SMP Islam Abhariyah telah berjalan kurang lebih sembilan tahun, sehingga outputnya telah ada kurang lebih enam angkatan. Keberadaan pendidikan menengah ini perlu diperoleh informasi dari sekretaris Ponpes Al-Abhariyah Jerneng (pendidikan alumni ponpes) :

Dalam jangka panjang kami mempunyai visi untuk mempunyai pendidikan sampai perguruan tinggi, termasuk memperbanyak ragam keterampilan pada tingkat menengah kejuruan. Keberadaan SMP dapat dinyatakan sebagai upaya kami untuk membuat pendidikan satu atap dalam rangka menurunkan angka putus sekolah.

Kerja ini sebagai hasil konsultasi dengan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat.

Jumlah kelas yang ada sekarang masing-masing dua kelas dari kelas satu sampai kelas tiga, jumlah siswanya sebanyak 142 orang. Jumlah siswa tersebut terus mengalami perkembangan sejak awal keberadaan SMP Islam Abhariyah, menunjukkan adanya penghargaan dari masyarakat atau kepercayaan masyarakat untuk menitipkan putra puterinya mendapatkan pendidikan di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Fasilitas yang kami miliki masih hanya standar untuk dapat belajar saja, dukungan untuk penciptaan kualitas yang tinggi masih sangat jauh.

Kekurangan kami adalah :

- Keberadaan guru yang minim dari aspek pendidikan dan profesionalismenya
- Sarana prasarana, seperti buku pelajaran, perpustakaan dan laboratorium tidak dimiliki.
- Sarana prasarana untuk pelajaran keterampilan, termasuk kegiatan olah raga sangat minim (wawancara tanggal 9 Januari 2012).

Kondisi SMP dan SD tidak berbeda jauh, pembelajaran yang ada adalah syarat minimum, dalam arti ada guru dan ada murid. Dukungan alat pembelajaran, media pembelajaran sangat minim. Hal ini dibuktikan dengan hasil observasi selama kurun waktu minggu kedua bulan Januari 2012. Dalam proses pembelajaran yang diamati siswa hanya melakukan pencatatan dari keterangan guru di kelas, sehingga kegiatan pembelajaran di rumah untuk pelajaran tertentu tidak dapat dilakukan.

Pendidikan lain yang diadakan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng adalah tingkat SMA dengan nama SMA Islam Abhariyah. Jumlah kelas yang dimiliki sebanyak tiga kelas (kelas 1 atau 10, kelas 2 atau 11 dan kelas 3 atau 12), dengan total jumlah murid sebanyak 83 orang terdiri atas 34 orang siswa laki-laki dan 49 orang siswa perempuan. Keberadaan SMA Islam Abhariyah dengan status terakreditasi B+, dalam pembelajaran dimiliki empat orang guru tetap (status PNS) dari 22 orang guru dengan pendidikan umum sarjana pendidikan strata satu serta sedang menempuh kuliah. Informasi tersebut diperoleh dari Laporan Keadaan Siswa SMA Islam Abhariyah pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabuapten Lombok Barat melalui UPTD yang ada di Kecamatan Labuapi. Informasi lengkap mengenai keberadaan SMA Islam Abhariyah dilakukan wawancara dengan kepala sekolah SMA Islam Abhariyah (pendidikan S1, 38 tahun) :

SMA Islam Abhariyah terdiri atas tiga kelas, sesuai dengan banyaknya ruang kelas untuk rombongan belajar. Pembelajaran dijalankan pada pagi hari...fasilitas lain yang dimiliki berupa perpustakaan, dalam kondisi tidak terlalu baik dilihat dari kondisi fisik ataupun keberadaannya untuk menjalankan fungsi peminjaman buku oleh siswa.

Kami mengalami kekurangan prasarana pembelajaran, terutama untuk buku-buku wajib dan pendukung pada setiap mata pelajaran.

Dalam mendukung kerja para guru dimiliki satu ruang guru, satu ruang tata usaha dan satu ruang tata usaha.

Laboratorium baik ruangan ataupun pembelajaran yang sifatnya praktek tidak kami miliki.

Komputer sebagai media pembelajaran hanya ada di ruang tata usaha sebanyak satu unit, jadi tidak ada pembelajaran untuk keterampilan komputer, terlebih penerapan internet sebagai sumber pembelajaran siswa wawancara tanggal 10 Januari 2012).

Kondisi tersebut diharapkan tidak terjadi pada seluruh sekolah yang dijalankan oleh pihak swasta di Kabupaten Lombok Barat. Kondisi ini masih sangat jauh syarat pembelajaran yang berkualitas, sebagai dukungan dari pemerintah daerah, khususnya Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat yang mengelola anggaran untuk sektor pendidikan. Penelusuran dana anggaran yang dikelola oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat berturut-turut pada tahun 2003-2007 terjadi kelebihan anggaran dari realisasi sebesar Rp.7.872.033.080,50 (tahun 2003), tahun 2004 sebesar Rp.2.956.302.586,16, tahun 2005 sebesar Rp.11.179.873.627,65 dan tahun 2007 sebesar Rp.12.544.724.523,09. Adapun pada tahun 2008 terjadi kekurangan belanja sebesar Rp.1.429.209.878,70 dan tahun 2009 kekurangan belanja sebesar Rp9.794.469.550,74 (APBD Kabupaten Lombok Barat, pengutipan pada tanggal 11 Januari 2012). Pada dasarnya alokasi anggaran untuk pendidikan yang dikelola swasta dapat dilakukan pada tahun 2003-2007, karena terjadi alokasi dana berlebih yang cukup tinggi. Adapun pada tahun 2008 dan 2009, walaupun terjadi kondisi kekurangan, maka tetap menjadi hak masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas, walaupun didakan oleh pihak swasta.

Pembelajaran tertentu seperti Biologi, Bahasa Inggris, Kimia, Fisika membutuhkan praktikum, bahkan pada soal ujian terdapat materi hasil pengujian di laboratorium. Menanggapi permasalahan ini dilakukan wawancara dengan guru Fisika SMA Islam Abhariyah, (sedang kuliah, 23 tahun), yaitu :

Saya sendiri harus sangat mengakui....saya juga menjadi salah satu sebab rendahnya hasil pembelajaran untuk pelajaran Fisika. Mau tidak mau sebelum tamat kuliah saya harus mengajar, karena tidak ada guru yang spesifikasinya pada bidang Fisika, sementara saya sendiri adalah mahasiswa jurusan Fisika sedang berada pada semester akhir (tahap penyusunan skripsi). Sudah pasti pengalaman, pengetahuan dan lainnya relatif tidak seimbang dengan guru senior yang mengajar di sekolah negeri yang telah mapan.

Permasalahan lain yang menghambat proses pembelajaran kami adalah tidak adanya laboratorium untuk mendukung praktek, permasalahan lainnya adalah hambatan ketersediaan buku ajar dan buku dukungan lain untuk pembelajaran fisika di SMA.

Kerja optimal yang kami lakukan hanya dengan menggunakan buku yang dipegang oleh guru dan buku yang dimiliki siswa, lebih banyak memberikan paparan dan penyelesaian soal yang ada, baik merujuk pada contoh soal di buku atau soal-soal yang telah diujikan pada tahun ajar sebelumnya (wawancara tanggal 11 januari 2012)

Guru Biologi SMA Islam Abhariyah juga mempunyai kondisi yang sama dengan guru Fisika, karena sama-sama masih berada pada proses belajar di perguruan tinggi. Berikut wawancara dengan guru Biologi (27 tahun, SMA Islam Abhariyah):

Saya secara maksimal mengabdikan diri di SMA Islam Abhariyah, pengaturan waktu untuk kuliah dan mengajar saya lakukan dengan baik, sehingga proses belajar di kelas tidak terganggu. Alhamdulillah semua kuliah saya berlangsung siang setelah anak SMA pulang sekolah sampai malam. Kondisi saya dilihat dari waktu, pengetahuan dan keterampilan mengajar serta dapat juga motivasi akan berbeda dengan personal yang profesinya guru yang telah menjadi PNS.

Saya sebagai guru telah muncul sebagai hambatan, input sekolah yang tidak melalui seleksi ketat seperti sekolah pavorite tidak terjadi, serta diperparah oleh kondisi kelengkapan sarana prasarana pembelajaran. Kelengkapan buku ajar, tempat praktek dan lainnya menjadi hambatan yang harus menjadi

perhatian pemerintah daerah ataupun pusat (saya tidak mengerti siapa yang mempunyai tanggung jawab).

Rasanya deskriminatif membiarkan kondisi pembelajaran kami seperti ini, sementara standar UN (ujian negara) sama...pasti kami dalam posisi yang kalah dan cemas mengenai kualitas pembelajaran, terutama jika diukur dari tingkat kelulusan (wawancara tanggal 11 Januari 2012)

Hasil wawancara tersebut memberikan gambaran kondisi SMA Islam Abhariyah, guru yang dimiliki tidak seluruhnya memenuhi syarat menjadi guru, karena belum menamatkan pendidikan dan kondisinya yang belum menjadi guru tidak tetap yang terdaftar sebagai honorer, terlebih adanya guru yang berstatus pegawai negeri yang memberikan pembelajaran yang jauh lebih bermotivasi dibandingkan dengan pengabdian mahasiswa. Pernyataan responden (Saeful Rahman) yang mengukur kualitas pembelajaran dengan hasil UN, dengan standar soal yang sama dengan sekolah yang telah mapan sangat tidak adil, terlebih dengan menggunakan istilah sekolah yang dibiayai dan didanai oleh negara dibandingkan dengan sekolah yang sifatnya keterbatasan dana serta fasilitas lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMA Islam Abhariyah (wawancara, tanggal 10 Januari 2012) diperoleh informasi sebagai berikut :

Dari 22 orang guru, terdapat sebanyak 6 orang (27,27 persen) masih sedang belajar di perguruan tinggi. Guru-guru tersebut memegang pelajaran yang diujikan, seperti Fisika, Biologi, Kimia, Bahasa Inggris dan Sosiologi untuk jurusan sosial. Pihak yayasan (pengurus Ponpes Al-Abhariyah Jerneng) mempunyai usaha yang kuat untuk mendapatkan guru yang memenuhi kualifikasi, tetapi guru bantu dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat belum terealisasi, setidaknya diharapkan yang berstatus honorer daerah yang telah mempunyai pengalaman mengajar.

Adanya guru-guru senior yang mengajar di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sangat diharapkan sebagai wujud pembelajaran langsung pada para guru muda, sehingga kualitas pembelajaran dapat mengalami peningkatan.

Informasi yang diberikan wakil kepala sekolah SMA Islam Abhariyah menunjukkan perlunya perhatian yang maksimal dari pemerintah, khususnya melalui kerja dinas terkait dalam menyusun program kerja yang diimplementasikan dalam wujud anggaran dan realisasi dana APBD ataupun sumber dana lainnya. Dalam proses pembelajaran di SMA Islam Abhariyah mengandalkan bantuan dari masyarakat dan uang sekolah yang dibayar murid sebesar Rp.20.000 per bulan. Dengan asumsi semua siswa membayar tepat waktu, per bulan dikelola jumlah dana sebesar Rp.1.660.000. Jumlah tersebut tergolong sangat minim untuk mendukung kebutuhan proses pembelajaran (pembelian bahan habis pakai) dan sejenis honor untuk para guru tutur Suharto, S.Pd (wawancara tanggal 10 Januari 2012). Diterangkan lebih lanjut, jika mengandalkan dana dari siswa, maka sangat mustahil untuk melakukan pengembangan kondisi sekolah, baik dalam makna kuantitas ataupun kualitas.

Informasi terakhir untuk profil Ponpes Al-Abhariyah Jerneng adalah keberadaan SMK Islam Abhariyah. Status SMK Islam Abhariyah adalah terdaftar dengan No. 042/1888-DIKMEN/2007, jadi keberadaannya baru mendekati lima tahun. Jumlah siswa yang dimiliki saat ini sebanyak 116 orang, terdiri atas tiga kelas, setiap tingkat ada satu kelas. Kepala sekolah SMK Islam Abhariyah mengenai kondisi SMK Islam Abhariyah sebagai berikut :

Kami masih sangat pemula dalam pendidikan kejuruan, dengan pemilikan asset hanya berupa bangunan sekolah, terdiri atas tiga ruang untuk tiga rombongan belajar. Ruang lainnya untuk ruang kepala sekolah, ruang guru dan ruang tata usaha, satu ruang untuk perpustakaan dan satu ruang dipersiapkan sebagai laboratorium.

Sarana lainnya hanya berupa meja dan bangku serta papan tulis dengan kondisi yang masih baik. Kondisi yang ada untuk sarana tersebut masih sangat kurang, baik pada menyangkut banyaknya ataupun mutunya.

Komputer sebagai media kerja dan pembelajaran untuk mempersiapkan tenaga teknis terampil di bidang arsitek atau bangunan tidak tersedia, sehingga output sekolah yang siap pakai, terutama untuk perusahaan yang telah menggunakan teknologi komputer masih sangat jauh dari standar.

Besar harapan kami hanya tergantung pada pemerintah, karena untuk mengandalkan swadana sendiri, terutama dari iuran siswa sangat minim hanya Rp.20.000 per bulan, jadi total terkumpul per bulan sebesar Rp.2.320.000.

Kurangan sarana pembelajaran yang ada sekarang tidak mungkin berasal dari dana yang dikumpulkan siswa, karena untuk mencukupi kebutuhan pembelian bahan habis pakai dan honor guru masih jauh dari layak (wawancara tanggal 14 Januari 2012).

Hasil wawancara tersebut dievaluasi dengan melakukan pengamatan. Pada awal bulan januari dilakukan pengamatan keberadaan SMK Islam Abhariyah. Proses pembelajaran pada setiap rombongan belajar belajar dengan baik, guru mengajar dengan memberikan penjelasan dan pencatatan sementara murid mendengar dan mencatat serta pada pelajaran yang berhubungan dengan perhitungan ada contoh pengerjaan soal. Guru dan murid mempunyai motivasi yang tinggi dalam proses pembelajaran, tetapi diperlukan dukungan yang lebih untuk menciptakan kualitas pembelajaran yang tinggi. Hasil observasi memang menemukan ruang laboratorium dan perpustakaan, tetapi hanya sebatas ruang dan relatif tidak mempunyai dukungan untuk bermanfaatnya ruang tersebut dengan baik.

Penelusuran dilakukan pada pemilikan alat yang berhubungan dengan kemajuan teknologi, seperti komputer dengan piranti internet didalamnya, ternyata tidak ditemukan, karena hanya sebatas komputer pentium empat yang ada di ruang tata usaha, sebatas untuk proses pengetikan dan dokumen siswa. Dalam rangka memberikan kepastian, peneliti

masuk ke ruang perpustakaan, kondisi rak buku dalam kriteria tidak baik, sementara buku untuk pembelajaran dapat dinyatakan tidak tersedia sesuai kebutuhan, begitu juga ruang untuk laboratorium. Gambaran laboratorium adalah adanya alat-alat kerja, tempat praktek, sesuai dengan fungsinya, jika laboratorium bahasa, maka ada alat untuk komunikasi, jika untuk mata pelajaran biologi atau fisika, maka ada mikroskop dan bahan-bahan lain untuk percobaan, sementara untuk laboratorium keahlian, maka ada komputer untuk mendukung keahlian administrasi atau pencatatan sesuai dengan bidang keahlian administrasi tidak tampak. Kondisi tersebut tidak tergambar pada keberadaan perpustakaan dan laboratorium SMK Islam Abhariyah.

Wawancara untuk mengetahui kondisi guru di SMK Islam Abhariyah dilakukan dengan wakasek SMK Islam Abhariyah (wawancara tanggal 14 januari 2012) sebagai berikut :

Jumlah guru yang ada, termasuk kepala sekolah sebanyak 17 orang, sebanyak sembilan (9) orang sarjana strata satu, sisannya sebanyak delapan (8) orang masih menempuh pendidikan di berbagai perguruan tinggi di Kota Mataram, jadi kuliah sambil mengajar.

Tidak perlu saya lanjutkan untuk menjelaskan kondisi kami, bapak pasti paham atas permasalahan yang kami hadapi dalam upaya menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas.

Kami adalah orang-orang muda yang berada pada sekolah yang baru berkembang dengan kondisi serba minim....disini kami merasa deskriminasi terhadap sekolah atau lembaga, terhadap guru dan terhadap hak anak dibandingkan dengan SMK yang berstatus negeri, bahkan ada berstatus atau bertaraf internasional (SMK yang ada di Kuripan).

SMK jurusan pertanian di sana mempunyai alat praktek yang lengkap, bahkan lengkap dengan areal untuk melakukan praktek untuk usaha tani secara modern.

Saya katakan hak anak, karena hak setiap anak Indonesia di mana pun ia berada untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas, karena jika bodoh

dianggap sebagai beban negara (maaf saya gunakan kata yang agak kasar...karena emosionalnya saya melihat kondisi ini).

Saya katakan hak guru, karena kami telah meluangkan waktu, bahkan masa depan, tetapi penghargaan atas semua itu oleh pemerintah tidak ada, seharusnya uang negara dapat dialokasikan untuk kami yang mengabdikan ini.

Pimpinan kami "Al-Mukarrom" telah berjuang sedemikian rupa bukan dirinya, tetapi untuk kemaslahatan ummat dengan terlebih dahulu mendukung program pemerintah. Pemerintah Kabupaten Lombok Barat mempunyai program untuk fokus pada peningkatan jumlah sekolah kejuruan agar lebih cepat tercipta lapangan pekerjaan atau terserap di lapangan pekerjaan, faktanya kami menuntut dukungan yang diberikan untuk melengkapi kebutuhan kami dalam menciptakan output yang berkualitas dengan ciri mempunyai keterampilan praktek yang tinggi.

Informasi yang diperoleh dari wakasek SMK Islam Abhariyah dilakukan *cross check* melalui catatan atau dokumen yang tersedia mengenai keberadaan guru. Ditemukan kelahiran guru tertua tahun 1974 dan termuda kelahiran 1991, jadi dapat dinyatakan masih tergolong cukup muda, belum termasuk guru-guru yang senior. Ditemukan delapan orang masih menempuh pendidikan S-1, jadi jelas keberadaannya tidak relatif memberikan dukungan kualitas pembelajaran yang tinggi, karena masih berstatus sebagai mahasiswa. Hal yang dikhawatirkan adalah telah menempuh pembelajaran PKL atau belum, jika belum maka kondisinya akan semakin parah.

Gambaran pembelajaran yang dijalankan oleh Ponpes Al-Abhariyah Jerneng pada seluruh tingkat pendidikan yang dikelola masih berada pada lingkup keterbatasan yang cukup tinggi, sehingga kualitas dari proses pembelajaran dan selanjutnya kualitas output perlu mendapatkan perhatian, terlebih untuk *output* SMK yang pada prinsipnya berada pada posisi siap kerja sesuai dengan bidangnya.

B. Hasil dan Pembahasan

1. Peran Pimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng

Lembaga pendidikan yang diadakan oleh Ponpes Al-Abhariyah Jerneng seluruhnya bersifat umum, sementara pemberian ilmu agama dilakukan melalui metode “sorogan” dalam makna duduk bersila di aula dan mendapatkan ceramah agama dari para ustadz. Dalam pelaksanaan kegiatan tersebut ada yang bersifat khusus untuk para santri dan ada juga yang bersifat umum atau membaaur dengan masyarakat (pengajian umum). Pembekalan ilmu agama lebih sifatnya pada sistem madrasah atau non gelar dan tidak ada relevansinya dengan tingkatan pada sekolah umum.

Berhubungan dengan konteks pembelajaran yang diadakan, maka peran dalam pembelajaran yang dimaksud adalah pembelajaran pada lembaga pendidikan formal yang diadakan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, mulai dari tingkat TK, Diniyah, SMP, SMA dan SMK Islam Abhariyah. Responden dalam kajian ini tidak sebatas guru dan tata usaha pada setiap lembaga pendidikan yang ada, tetapi juga personal yayasan yang mempunyai tugas untuk melakukan pengawasan operasional atau sejenisnya.

Wawancara dilakukan dengan Kepala Pelaksana Ponpes Al-Abhariyah Jerneng (40 tahun), berikut informasinya :

Beliau melakukan komunikasi yang sangat baik; begitu juga dengan pengelolaan sumber data, hubungan yang baik dengan para guru, penggalian potensi guru, melakukan koordinasi dan pendelegasian wewenang dengan sangat baik juga (hasil wawancara lengkap pada lampiran)

Seluruh indikator kinerja pimpinan “pemimpin Ponpes Al-Abhariyah Jerneng-THG. Ulul Azmi” telah diberikan. Wawancara tersebut dilakukan dengan personal yang mempunyai tugas pelaksana operasional harian, termasuk pekerjaannya adalah melakukan pengawasan dan kelancaran proses pembelajaran di setiap lembaga pendidikan. Wawancara dilanjutkan dengan personal yang berhubungan langsung dengan kerja pendidikan, kelompok pertama pada civitas akademis (kepala sekolah, guru dan tata usaha SMK Islam Abhariyah).

Kepala Sekolah SMK Islam Abhariyah (wawancara tanggal 17 Januari 2012), memberikan informasi mengenai peran pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pembelajaran :

Sebenarnya bahasa singkat saya mau berikan dari seluruh pertanyaan bapak di kuesioner ini adalah beliau sudah melakukan pengorbanan yang sangat besar, mengambil alih tugas pemerintah dalam mencerdaskan masyarakat. Saya mempunyai pemikiran, jika beliau mempunyai kekayaan seperti Bakrie Group sudah semewah dan semaju apa SMK ini.

Beliau selalu bicara sama saya ...sabar *sanaq* (bahasa halus untuk saudara) pasti kita kearah yang lebih baik, jalankan dulu dengan maksimal sama para guru kondisi keterbatasan yang ada sekarang, suatu saat pasti kita akan besar. Bahasa itu untuk memberikan kami motivasi.

Beliau selalu memberikan perhatian yang tinggi atas kami, setidaknya dalam upaya membangun persahabatan dan tetap juga memberikan penegasan agar bekerja dengan maksimal agar anak-anak mempunyai kelulusan yang tinggi.

Komunikasi dilakukan secara rutin, bahkan seringkali saya ditelepon jika beliau sedang ada di luar, Malaysia misalnya...sambil guyon beliau bilang mau dibawain kelapa sawit.

Memosisikan seolah berada di samping kita dalam berjuang selalu dilakukan oleh Al-Mukarrom. Dihubungkan dengan sumber daya....seluruh keuangan dan lainnya dipegang oleh bendahara (sepengetahuan saya, karena kalau berhubungan dengan uang kami hanya berurusan dengan ibu Rodiyah).

Seperti yang saya katakan, jika Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mempunyai sumber daya yang banyak, maka akan dialokasikan seluruhnya dengan baik.

Perjuangan beliau selama ini untuk memperbesar dan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan ini....

Beliau adalah personal yang mengayomi para guru...saya mengetahui guru yang kuliah ini atas dasar beasiswa atau bahasa singkatnya dibiayai oleh beliau agar ada guru yang mengajar di lembaga pendidikan ini.

Beliau dalam menjalankan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sangat mengharapkan bantuan dari semua pihak, masyarakat luas dan pemerintah, tetapi dalam praktek beliau yang terdepan.

Saya mempunyai pemikiran tidak ada SMA atau sejenisnya yang memberikan beasiswa pada guru untuk kuliah...disini ada sebagai wujud untuk mewujudkan sumber daya yang berkualitas.

....

Dalam pelaksanaan tugas sebagai kepala sekolah di SMK Islam Abhariyah ini pada dasarnya wujud dari pendelegasian wewenang dalam mengelola lembaga ini...tanggung jawab dan kekuasaan diberikan pada saya untuk mengurus pembelajaran untuk selalu menuju hasil yang baik.

Dalam mengambil keputusan sehari-hari saya lakukan sesuai dengan tugas saya, tetapi jika menyangkut hal yang besar saya selalu melakukan koordinasi. Seluruhnya diterapkan dengan sangat baik oleh beliau

Informasi tersebut menunjukkan bahwa kinerja peran pimpinan dalam mendukung penciptaan kualitas pembelajaran tergolong sangat baik. Pimpinan Ponpes Al-Abhariyah telah menerapkan pembangian tugas dengan baik, tanpa mencampuri bidang tugas masing-masing, kecuali dalam konteks memberikan pengarahan dan pemecahan masalah yang diminta oleh petugas. Makna pengelolaan sumber daya sebagai peran dari pimpinan sesuai dengan konsep Danim dan Suparno (2009:48), bukan berarti seluruh aspek dikelola sendiri, tetapi bagaimana memberikan tugas pada anggota organisasi lain dalam optimalisasi pengelolaan sumber daya organisasi, guna meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan.

Pimpinan adalah inti organisasi, visi yang dibangun dan keputusan yang diambil sebagai arahan dan pedoman kerja seluruh anggota organisasi. Bagaimana organisasi

dijalankan oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah, berikut dilakukan wawancara dengan civitas akademis lain di SMK Islam Abhariyah, sebagai berikut:

Guru bidang keahlian SMK Islam Abhariyah (umur 30 tahun), berikut hasil wawancaranya :

Saya mengajar di SMK Islam Abhariyah sejak tahun awal pendirian (tahun 2007), jabatan saya sebagai wakasek. Berdasarkan pengalaman saya selama ini, pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng “Tuan Guru” tergolong sangat baik...saya mempunyai pemikiran bahwa beliau rajin belajar bukan hanya ilmu agama, tetapi juga ilmu-ilmu modern...itu saya pekirakan dari bahan pembicaraan, cara beliau dalam mengelola kami dan lainnya.

Komunikasi yang dijalankan sangat ilmiah...layaknya orang kuliah, bahkan kalau anda ajak bahasa Inggris beliau sangat fasih, terlebih bahasa Arab.

Komunikasi yang dijalankan pada kami sangat intens, beliau dalam kurun waktu tertentu, tidak secara resmi selalu melakukan pemantauan, kami diundang datang ke aula untuk sekedar saling temu untuk menambah nuansa persaudaraan katanya, di samping mendengar keluhan yang kami dalam menjalankan tugas.

Komunikasi yang dijalankan tidak hanya bersifat *top to down*, tetapi sebaliknya sangat mendengar informasi dari bawah (*button up*).

Pengelolaan sumber daya Ponpes Al-Abhariyah Jerneng seluruhnya untuk pembangunan fisik dan non fisik lembaga pendidikan dan lainnya yang ada sebagai aktivitas pondok. Beliau sendiri orang kaya, mempunyai sawah dan kebun yang luas tidak habis digunakan untuk biaya hidup dan lainnya, jadi sumber daya juga banyak berasal dari aliran kas beliau....teman-teman yang kuliah juga beliau yang membiayai....kriteria itu bapak kasih apa, *the best*-kan.

Hubungan dengan kami sebagai guru sangat baik dan saya rasa beliau membangun Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dengan konsep keterbukaan dengan pihak masyarakat dan pemerintah, siapa yang ingin bersedekah dipersilahkan...semua pihak diharapkan memberikan kontribusi pada lembaga pendidikan ini.

Penggalian potensi dari sudut pandang yang mana...potensi kami sendiri diupayakan untuk selalu meningkat, ada yang disekolahkan, siapa punya ide dipersilahkan untuk diterapkan...

Koordinasi, pemberian wewenang berjalan dengan sangat baik....

Adapun hasil pembelajaran dapat dinyatakan cukup baik, kelulusan output kami tidak jelek sekali.....masyarakat sangat memberikan dukungan sebagai wujud kepercayaan pada lembaga pendidikan kami

Perjuangan dan perbaikan sudah pasti ada, tetapi dengan kondisi yang ada sekarang kami telah melihat peran dari pimpinan sudah yang terbaik.

Guru Bahasa Indonesia (sedang kuliah, 23 tahun, wawancara tanggal 21 Januari

2012) memberikan informasi sebagai berikut :

Peran pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pendidikan sangat besar. Hal itu dapat saya gambarkan sedikit saja dari apa yang peroleh dan rekan lain yang jumlahnya cukup besar....Beliau bapak tuan guru sangat peduli dengan kualitas pembelajaran...hal yang dijalankan pertama adalah kuantitas dan kualitas guru yang memadai...kami sendiri mendapatkan beasiswa melanjutkan ke perguruan tinggi....

Peran tersebut aktual....tidak ada lain tujuan untuk menciptakan guru yang memenuhi syarat mengajar di tingkat SMK...peran yang akan dijalankan tentu akan semakin besar dengan terselesaikannya masalah dasar....

Lain-lainnya adalah proses bukti nyatanya sudah jelas bahwa beliau menghendaki agar lembaga pendidikan yang ada mempunyai kualitas yang tinggi

Pernyataan tersebut juga ditegaskan oleh guru PAI (28 tahun sedang kuliah, wawancara tanggal 21 Januari 2012):

Saya dalam tahun ini insyaallah wisuda....mungkin teman lain yang juga samaan sedang kuliah..setidaknya akan memberikan jaminan bahwa kami layak menjadi guru, karena sesuai dengan persyaratan. Saya sendiri kuliah di Perguruan Tinggi Negeri, seluruh biaya kuliah di tanggung oleh Yayasan...saya yakin itu dana dari tuan guru...mudah-mudahan beliau selalu dikarunia kesehatan dan rezeki yang berlimpah sehingga lebih banyak lagi yang dapat dibantu.....saya komit untuk mengabdikan diri di SMK Islam Abhariyah atau lembaga lain yang menjadi naungan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, walaupun kelak ada kesempatan menjadi PNS.

Apa yang dilakukan oleh Al-Mukarrom sudah dapat dikatakan perannya sangat luar biasa dalam mewujudkan (cita-cita) menghasilkan pembelajaran yang berkualitas.

Beliau masih aktif untuk turun langsung dalam meninjau pelaksanaan pendidikan di setiap lembaga pendidikan, walaupun ada tugas pelaksana operasional. Bukan tidak percaya sama bawahan, tetapi dijalankan untuk lebih menyemangati kami sebagai guru....seluruh langkah yang diambil dapat dikatakan dua kali atau kali lipat semangatnya sebagai pendiri untuk melihat

lembaga pendidikan ini berjalan dengan baik dan menghasilkan output yang berkualitas....

Guru IPA (28 tahun, wawancara tanggal 24 Januari 2012) hasil wawancaranya sebagai berikut :

Saya secara pribadi hanya bisa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besar atas kebijakan yang dijalankan oleh Al-Mukarrom dalam menjalankan lembaga pendidikan ini.... Apa yang saya dapat katakan, apabila mengacu pada isi pertanyaan bapak seluruhnya adalah persepsi...jawaban saya apa yang nyata dilakukan memberikan pembuktian bahwa beliau mempunyai peran yang sangat mulia dalam mencerdaskan masyarakat, memberikan kesempatan pada kami dan saya melihat beliau cukup bijak dalam melakukan pengelolaan atau menempatkan diri sebagai pimpinan, orang tua kami, guru kami...

Bahasa yang disampaikan oleh responden memberikan penegasan bahwa perannya bukan hanya sebatas menghendaki kualitas pembelajaran di kelas pada lembaga pendidikan di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, bahkan tujuan yang menjadi cikal bakal lembaga pendidikan yang dibuat, terutama dengan memilih sekolah umum adalah mencerdaskan masyarakat, mendukung kebijakan pemerintah supaya masyarakat lebih cepat cerdasnya. Dengan demikian, kualitas pembelajaran adalah hal yang mutlak didukung oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Guru IPS (25 tahun, sedang menempuh pendidikan di perguruan tinggi, wawancara tanggal 24 Januari 2012) :

Sebagai guru di SMK Islam Abhariyah saya mengakui masih jauh dari kondisi menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Berhubungan dengan kondisi sekolah, input siswa dengan kondisi ekonomi sosialnya dan keberadaan guru, seluruhnya adalah proses untuk menuju perbaikan.

Saya katakan sebagai proses, karena peran pimpinan "Al-Mukarrom" melakukan perancangan persiapan sarana prasarana, bahkan saya sendiri mendapatkkan beasiswa dari Yayasan.... Peran sehari-hari yang dijalankan oleh pimpinan adalah membangun sekolah, berjuang dengan kekuatan sendiri

(kami hanya menjalankan peran sebagai guru) tentu sangat berat bagi beliau, dukungan masyarakat, terutama pemerintah sangat diharapkan....

Pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam menjalankan komunikasi, pengelolaan sumber daya, berhubungan dengan kami sebagai guru, pemebrian wewenang dan lainnya berjalan dengan sangat baik....kami bekerja disini dengan penuh antusias....semoga dalam perjalanan waktu semua menjadi lebih baik dan kami dapat menyandarkan masa depan kami sebagai guru di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Informasi tersebut memberikan penilaian bahwa pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng telah menjalankan perannya dengan baik. Hal penting yang tersirat dari hasil wawancara tersebut adalah adanya perbaikan kondisi, termasuk profesinya sebagai guru dalam makna yang luas, bahwa ada kejelasan nasib, terkait dengan reward dan lainnya, karena hidup tidak dapat dilakukan sebatas pengabdian, karena diperlukan kebutuhan dasar. Hal ini ditegaskan, individu bersangkutan berasal dari kalangan ekonomi yang tidak dapat melanjutkan kuliah, kesempatan menempuh pendidikan yang lebih tinggi hanya datang dari pihak yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Guru Kewirausahaan (29 tahun, wawancara tanggal 24 Januari 2012) :

Saya mengajar di SMK Islam Abhariyah sejak tahun 2009....jika kepemimpinan atau peran yang dijalankan tidak sesuai dengan konsep saya, maka tidak mungkin saya akan bertahan sampai 3 tahun, sementara saya sendiri mempunyai aktivitas lain....Saya terlibat dalam lembaga pendidikan ini sebagai wujud simpatik terhadap apa yang dijalankan oleh beliau....

Seluruh langkah yang diambil oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di setiap lembaga yang ada, khususnya di SMK ini beliau sangat menaruh harapan...agar oupt yang dihasilkan dapat mudah mencari pekerjaan....beliau berpesan ...bayangkan amal ibadah sanaq...jika anak didik sebagai pengabdian pelungguh sukses menjadi manusia ...pahala akan mengalir terus, bukan hanya ibadah dan amal di masjid....

Peran yang diberikan bagi saya adalah penyuntikan moral untuk memberikan pengabdian....jadi saya secara optimal untuk memberikan pembelajaran..

Proses pencarian informasi mengenai peran pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam menciptakan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan yang dimiliki. Seluruhnya memberikan informasi yang positif, bahkan tidak sedikit dari para guru mempunyai kesempatan pribadi dalam melakukan perbaikan kualitas hidupnya dengan mendapatkan kesempatan melanjutkan pendidikan. Penelusuran informasi kembali dilakukan, yaitu di SMA Islam Abhariyah.

Kepala sekolah SMA Islam Abhariyah (29 tahun, wawancara tanggal 30 Januari 2012) :

Selaku kepala sekolah saya mempunyai tanggung jawab atas berjalan atau tidaknya pembelajaran...atau kualitas pembelajaran sebagai tanggung jawab saya, itu secara operasional....pimpinan sebagai penentu arah seluruh kegiatan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng menurut saya adalah individu yang telah mampu membangun motivasi kami bekerja ...

Beliau membangun komunikasi dengan sangat baik...tidak hanya atas pembicaraan formal...beliau juga membangun komunikasi dalam rangka silaturahmi atau hanya sekedar ngobrol dengan kami....atas apa yang dijalankan selama ini saya juga tidak segan untuk menelpon beliau.komunikasi dengan beliau enak dan pembicaraan nyambung...beliau tidak memposisikan diri sebagai orang yang selalu dienggihkan....

Masalah keuangan saya tidak berhubungan dengan pimpinan, tetapi dengan bendahara ...

Dalam praktek selama ini beliau tidak memisahkan diri dengan kami....selama ada waktu beliau saya lihat senang berbincang dengan guru...beliau tipikal pimpinan yang senang turun lapangan....

Koordinasi juga dijalankan dengan baik....dengan cara berbincang telah ada sisipan kondisi yang dihadapi oleh para guru dalam menjalankan tugas.

Mungkin karena saya kepala sekolah..dapat saja bapak ragu atas informasi saya..silahkan lakukan wawancara dengan para guru atau yang lainnya...

KTU SMA Islam Abhariyah (28 tahun, wawancara tanggal 30 Januari 2012).

Wawancara ini dilakukan di tempat yang berbeda dengan kepala sekolah di rancang demikian untuk mendapatkan informasi yang sebenarnya :

Saya sebagai KTU mempunyai peran untuk menjamin bahwa hal-hal yang berhubungan dengan administrasi, penyediaan sarana prasarana pembelajaran dapat tersedia dengan baik. ...masalah pembelian bahan saya sendiri yang melakukannya, karena saya yang memegang uang sekolah, dengan tetap melapor kelebihan dan kekurangan terhadap bendahara Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Beliau memberikan dukungan penuh untuk setiap kekurangan dana dalam menyiapkan sarana pembelajaran...hal ini memberikan pembuktian bahwa kebijakan ponpes atas kepemimpinan beliau memberikan dukungan atas kelancaran pembelajaran....

Selama ini aliran kas tidak ada yang muncul dari sekolah ke yayasan, tetapi sebaliknya...kami selalu disupport dari keuangan yayasan...., jika dipikir aliran kas tersebut pada dasarnya untuk aktivitas beliau dalam memberikan pengajian atau sejenisnya, tetapi beliau tidak menjadikannya sebagai kas sendiri, tetapi kas yayasan....

Saya sendiri relatif jarang atau tidak terlalu rutin bertemu dengan beliau, tetapi saya dan rasakan dari pekerjaan saya dalam hubungannya dengan yayasan relatif berjalan dengan baik serta ada dukungan penuh dari yayasan yang memberikan gambaran kebijakan dan peran pihak pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Kelancaran dan kualitas pembelajaran tidak hanya muncul dari proses atau interaksi guru dan murid, tetapi juga dukungan dari ketersediaan sarana dan prasarana. Kepala Tata Usaha (KTU) SMA Islam Abhariyah memberikan penjelasan bahwa peran pimpinan yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sangat besar, terutama dalam memberikan bantuan dana atau aliran kas, karena pihak lembaga pendidikan belum mampu membiayai proses pembelajaran secara swadana (mengandalkan pembayaran dari para siswa). Peran pengorbanan harta, waktu dan tenaga mencari ciri para pendiri Ponpes, relatif berbeda dengan pendidikan modern, yang lebih mengandalkan aliran dana dari pemerintah dan para murid. Konteks ini bukan berarti Ponpes tidak membutuhkan dana, tetapi setidaknya konsep ini yang perlu digali oleh pendidikan moderan, sehingga kesempatan perolehan pendidikan bagi seluruh kalangan dapat tercipta. Makna ini telah diutarakan oleh Solichin

(2011), bahwa sistem pendidikan Ponpes dan pendidikan modern dapat saling mengambil keunggulan masing-masing, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercipta dengan baik.

Staf tata usaha (28 tahun, SMA, wawancara tanggal 31 Januari 2012) sebagai berikut :

Tugas rutin saya adalah mengecek persediaan sarana prasarana, seperti kertas, kapur dan lainnya yang dibutuhkan untuk proses belajar mengajar rutinitas. Saya juga mempunyai tugas menghubungkan kebutuhan sekolah dengan pihak yayasan. Selama ini pihak yayasan sangat memberikan respon yang sangat cepat dalam memenuhi kekurangan kebutuhan sarana prasarana. Hal ini sebagai gambaran kebijakan pimpinan, bahwa dana yayasan diserap untuk mendukung lembaga pendidikan

Hasil wawancara tersebut relevan dengan informasi KTU, di mana dukungan pihak yayasan sangat tinggi. Selama ini aliran kas yang tercipta adalah dari yayasan ke lembaga pendidikan, bukan sebaliknya. Adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan dalam menjalankan lembaga pendidikan untuk kepentingan kecerdasan masyarakat, khususnya anak usia sekolah menyebabkan yayasan dengan sukarela menyiapkan sokongan dana untuk memperlancar proses pembelajaran, karena kas sekolah yang berasal dari iuran siswa sangat minim.

Guru Sejarah dan Sosiologi (40 tahun, wawancara tanggal 30 Januari 2012), berikut persepsinya atas peran pimpinan dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas :

Saya telah mulai berkarir sebagai guru sejak tahun 2003, dalam kurun waktu hampir sepuluh tahun saya tahu dengan benar bagaimana kondisi sekolah dan aktivitas pimpinan dalam upaya untuk mewujudkan SMA Islam Abhariyah sebagai sekolah yang setara dengan lembaga pendidikan lainnya. Perjuangan dengan dana yang kurang, serta tidak mampu menggali finansial dari murid menjadi hambatan yang luar biasa dalam mengembangkan sekolah ini, sementara pemerintah mempunyai pemikiran bahwa hanya sekolah negeri yang dibiayai dan diperhatikan.....

Manajemen yang dijalankan oleh pimpinan yang didelegasikan pada kepala sekolah telah berjalan dengan maksimal.

Dalam rangka membantu kepala sekolah, pimpinan Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng selalu turun lapangan, menjalankan komunikasi, memberikan dukungan pada kepala sekolah dan para guru.

Alokasi dana dari yayasan ke sekolah bukan sebaliknya, jadi hanya dengan melihat hal tersebut dapat kita nyatakan bahwa peran pimpinan yayasan sangat vital dalam mendukung proses pembelajaran dan harapan terciptanya kualitas pembelajaran dalam makna kesesuaian dengan kondisi yang melingkupi.

Saya membaca kuesioner anda, tetapi secara umum saya katakan kualitas pembelajaran kami masih jauh dari berkualitas jika dibandingkan dengan sekolah negeri, tetapi dalam kondisi keterbatasan dapat saya nyatakan bahwa apa yang dicapai siswa dengan tingkat kelulusan tersebut 80,00 persen telah menunjukkan hasil yang sangat memuaskan.

Guru Ekonomi (31 tahun, wawancara tanggal 31 Januari 2012) mempunyai persepsi atas peran pimpinan dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas, sebagai berikut :

Niat mulia mengawali pendirian semua lembaga pendidikan yang dinaungi oleh Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Saya tegaskan demikian, karena keinginan besar pimpinan dalam mendukung pemerintah, tetapi terkadang pemerintah tidak konsisten atas apa yang dibangun.

Al-Mukarrom pada dasarnya tidak mempunyai kepentingan individu dalam membangun sekolah umum, karena beliau mempunyai latar belakang pendidikan pondok pesantren, jadi dominan pendidikan agama. Upaya untuk menciptakan masyarakat yang dapat menguasai pengetahuan dan sejalan dengan pemerintah menjadi komitmen beliau...sementara pendidikan agama tetap dijalankan dengan sistem bersila di aula tau mengandalkan metode lama. Dari proses ini terlihat jelas adanya komitmen awal untuk mendukung penciptaan individu yang cerdas...jadi dengan hal ini saya mempunyai pemikiran seluruh langkah yang dijalankan dalam operasionalnya mengarah pada peningkatan mutu proses belajar mengajar.

Bagaimana komunikasi, delegasi wewenang, memberikan perintah, penggunaan sumber daya dan lainnya serta perhatian atas tingkat kelulusan tidak pernah lepas dari perhatian pimpinan.

Komunikasi yang dijalankan Al-Mukarrom sangat bersahabat...anda tidak pernah tertekan, tetapi dengan kharismanya anda akan berbuat yang terbaik jika mempunyai hubungan kerja dengan beliau, karena semuanya berlandaskan ketulusan.

Dua informasi tersebut masih memberikan gambaran yang sama, bahwa peran yang diberikan pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sangat relevan dalam penciptaan kualitas pembelajaran yang tinggi. Adapun hasil belajar atau hasil UN yang tidak seratus persen lulus merupakan kondisi banyak faktor, lingkungan siswa, keterbatasan prasarana pembelajaran, keterbatasan guru dan lainnya.

Guru Matematika (28 tahun, wawancara tanggal 31 januari 2012), berikut hasil wawancaranya mengenai peran pimpinan dalam mendukung pembelajaran yang berkualitas :

Pimpinan yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng tidak terjun langsung dalam melakukan proses pembelajaran, tetapi melalui kebijakan sebagai pimpinan dan perilakunya dapat mengarahkan perilaku seluruh anggota yayasan dan guru, termasuk dalam alokasi dana yayasan dalam mendukung pembelajaran. Selama ini pihak yayasan yang membiaya proses pembelajaran, karena aliran kas yang ada dari siswa masih sangat kecil.

Pada kondisi ini, tanpa peran pimpinan, maka dapat dipastikan proses pembelajaran tidak akan dapat berjalan dengan baik. Pembelajaran membutuhkan sarana dasar, di mana pihak sekolah sendiri tidak dapat memenuhinya dengan baik, terlebih pada saat ujian sekolah yang membutuhkan kertas yang cukup banyak.

Kalau masalah komunikasi dan lainnya dalam menerapkan kepemimpinan atau perhatian itu adalah hal kedua, tetapi kerelaan membelanjakan dana yang seharusnya menjadi hak individu untuk kepentingan pembelajaran menjadi bukti aktual bahwa pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mempunyai peran penting dalam menciptakan pembelajaran dan tentu berkualitas ...

Guru BK (S1, 33 tahun, wawancara tanggal 31 Januari 2012) berikut penilaiannya atas peran pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas. :

Ada contoh penting yang diberikan oleh tuan guru dalam memerankan diri sebagai pimpinan..yaitu terjun dan menyatu dengan anggota organisasi. Menyatu dengan guru.... Seringkali beliau jalan-jalan, bukan untuk membuat

diri sebagai supervisi, tetapi membuat diri jadi rekan dan pemberi semangat atau memompa semangat berjuang bagi guru dalam membawa lembaga pendidikan ini menjadi besar....

Komunikasi yang dijalankan sangat santun...halus bahasa yang digunakan...bukan membuat kita menghindar untuk bertemu, tetapi senang bertemu, kharismatik yang menyejukkan...

Masalah proses pembelajaran diserahkan pada kepala sekolah dan guru, sering beliau menyatakan bahwa *deweq* (saya) ini tidak tahu bagaimana cara orang belajar di sekolah umum, karena saya lebih banyak menempuh pendidikan di pondok...ngaji cara orang dulu, cara belajar tradisional....

Terjun dilakukan ke lokasi bukan tidak percaya sama kepala sekolah atau guru, tetapi dijadikan sebagai salah satu media untuk *refreshing*...seperti petani yang senang melihat tanamannya....

Kami diberikan motivasi, tentu dengan menggunakan dana masih jauh, karena sekolah sendiri masih dibiayai prosesnya oleh yayasan... jika semakin banyak siswa, maka ada kemungkinan untuk mencukupi kebutuhan diri dan pemberian honor yang lebih....

Secara umum saya melihat peran beliau secara langsung atau tidak langsung sangat besar untuk menciptakan pembelajaran.

Guru akuntansi (55 tahun, wawancara tanggal 4 Februari 2012) berikut hasil

wawancaranya :

Saya mengabdikan di SMA Islam Abhariyah sejak tahun 2006, profesi saya sendiri sebagai wiraswasta. Dalam rangka mengamalkan ilmu, maka saya berinisiatif untuk menjadi guru....

Pengalaman saya mengajar di sini...maka saya dapat memberikan penilaian bahwa sosok "FGH. Ulul Azmi" patut dipanut...beliau dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin sangat baik, mampu memberikan kita semangat dan motivasi...senang bekerjasama dengan beliau....

Saya sendiri karena cukup usia ...kadang beliau bercanda mengikuti anak muda apa kabar *bro*...saya lelah tertawa saya berpikir beliau tidak guyon dan tidak mengikuti gejala sosial di masyarakat.... Sering kita berdiskusi tentang kehidupan sosial anak muda, yang kehilangan arah dan pegangan, jadi peran kita ungkap beliau untuk meluruskan, walaupun pendidikan kita bernuansa umum, tetapi perilaku agama tetap menjadi ciri semua kita....

Hubungan yang diterapkan dengan guru sangat baik....seluruhnya mengarah pada kerja setiap guru untuk maksimal dalam berbuat...seluruhnya amal kata beliau, tidak ada yang sia-sia di sisi Maha Pencipta....sekarang kita tidak dapat honor, tetapi dengan mengatur niat nanti honor di akherat....

Sumber daya yang dialokasikan tidak kompleks...tidak terlalu ada catatan keuangan, karena seluruhnya merupakan uang keluar dari yayasan pada lembaga pendidikan....bayangkan dengan uang iuran siswa Rp.20.000 ribu mau anda bawa ke mana...untuk membiayai kebutuhan sekolah, kemana anda akan mendapatkan honor....beliau sangat mengharap ada sokongan dana, semula ada rencana ke presiden Libiya, karena orientasinya dalam membangun masyarakat Islam, tetapi keburu wafat ...beliau sosok yang berjuang keras di luar, dukungan dari pemerintah sangat diharapkan, tetapi masih belum terealisasi

Langkah yang dijalankan selama ini berjuang keras untuk mendirikan wadah, selanjutnya keterbukaan dermawan dari swasta dan pemerintah serta yang utama daya yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng untuk menciptakan pembelajaran yang berkualitas...

Saya sangat menyakini beliau sangat mengerti makna pembelajaran yang berkualitas, karena selama ini beliau tidak jauh dari kemitraan dengan Dinas Diknas dalam melakukan kegiatan akreditasi....pergaulan beliau juga cukup luas sehingga dipastikan nuansa kepemimpinan yang dijalankan tidak tradisional dan tidak berwawasan sempit serta tidak berpikir jangka pendek

Responden dari SMA dan SMK Islam Abhariyah, tata usaha termasuk anggota yayasan telah diwawancara mengenai peran pimpinan dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas di lembaga pendidikan umum yang dimiliki Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Seluruhnnya tidak ada yang memberikan gambaran yang bias, tetapi seolah sepakat bahwa keberadaan pimpinannya sangat berdampak pada adanya pembelajaran itu sendiri, terlebih dalam upaya menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Pembelajaran berkualitas adalah berperannya semua fungsi, tidak hanya peran civitas akademis, tetapi juga peran input berupa siswa, keluarga dan sosial masyarakat.

Kualitas pembelajaran identik dengan prestasi belajar yang tinggi, Slameto (1995:54) memberikan penegasan faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi belajar sebagai hasil pembelajaran yang berkualitas :

- a. Faktor intern, terdiri atas faktor jasmaniah (kesehatan dan cacat tubuh) dan faktor psikologi (intelgensi, perhatian, minat, bakat, motif, kematangan dan kelelahan).
- b. Faktor ekstern, terdiri atas faktor keluarga (cara orang tua mendidik, relasi antar anggota keluarga, suasana rumah tangga dan faktor ekonomi keluarga), faktor sekolah (metode mengajar, kurikulum, relasi guru dengan siswa, pelajaran dan waktu sekolah, standar pelajaran, keadaan gedung, metode belajar dan tugas rumah), dan faktor masyarakat (mass media, teman bergaul dan bentuk kehidupan).

Pimpinan Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng memberikan arah pada kondisi sekolah yang mendukung penciptaan kualitas pembelajaran, terkait metode mengajar, kurikulum yang tepat, hubungan guru dan murid, pelajaran dan waktu, standar pembelajaran, keadaan gedung dan lainnya. Faktor lain ini juga cukup banyak, salah satunya adalah kelengkapan sarana dan prasarana, termasuk kecukupan buku, perpustakaan yang memadai, tempat praktek (laboratorium), seluruhnya berawal dari kecukupan dana yang dikelola oleh sekolah.

Berdasarkan uraian yang diberikan oleh responden, jika dihubungkan dengan teknik dalam penilaian kinerja atau disetarakan dengan konsep skoring, maka seluruh responden memberikan kriteria sangat baik atau dengan rata-rata skor lima (5). Fakta hasil belajar yang belum sesuai dengan tujuan untuk mewujudkan seratus persen kelulusan bukan mutlak sebagai implikasi kinerja pimpinan, tetapi banyak aspek.

Uraian mengenai peran pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sangat luar biasa tingginya. Aspek pertama dilihat dari proses pendirian ponpes, digunakan seluruh proses waktu dan tenaga yang dimiliki, bahkan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Upaya pencerdasan masyarakat Labuapi

dan masyarakat umum menjadi perhatian, konsep kerjanya adalah memberikan dukungan pada pemerintah dalam mencerdaskan masyarakat. Hal tersebut dilakukan dengan mengikuti saran pemerintah agar Ponsep Al-Abhariyah mengadakan pendidikan umum, dengan kurikulum sekolah umum, sedangkan pendidikan agama diperoleh melalui pengajian yang dilakukan di aula.

Proses belajar berjalan dengan baik, dilihat proses pembelajaran setiap hari, termasuk juga tingkat kelulusannya. Peran pemimpin sangat tinggi, dengan memberikan alokasi dana yayasan untuk memberikan bantuan pengadaan sarana pembelajaran, karena iuran siswa belum mencukupi untuk pengadaan bahan habis pakai. Komunikasi yang dijalankan oleh pimpinan (Al-Mukarrom) sangat efektif dengan menerapkan komunikasi tanpa membuat para guru merasa sungkan, ini dikenal dengan penerapan perilaku hubungan yang sangat baik.

Pola pengelolaan sumber daya sekolah dan yayasan secara terpisah, karena di setiap sekolah ada pengelola sumber dayanya, yaitu bendahara. Fakta yang ada, melalui kebijakan yayasan aliran kas terjadi dari yayasan ke setiap sekolah, dana yang prinsipnya dapat digunakan sendiri oleh pimpinan. Behubungan dengan penggunaan sumber daya ini, pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mengalokasikan sumber dayanya sendiri (hasil pertanian dan berbagai pendapatannya) untuk memberikan bantuan pendidikan bagi guru yang sedang menyelesaikan kuliah. Hal tersebut dilakukan untuk mempersiapkan keberadaan guru yang berkualitas di setiap jenjang pendidikan di Ponpes Al-Abhariyah (dalam penelitian ini ditemukan untuk kasus SMA dan SMK Islam Al-Abhariyah).

Terapan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin menjalankan perilaku hubungan dalam tingkat yang sangat tinggi, tetapi sisi lain dalam upaya memperhatikan pembentukan kualitas kerja sejalan dengan peningkatan kualitas pendidikan. Kerja ini juga dilakukan untuk melakukan penggalian potensi guru, bahkan sebagai upaya untuk menghargai output pendidikan sendiri, bagaimana pimpinan memilih lulusan yang berkualitas dan perlu bantuan untuk melanjutkan pendidikan diberikan pembiayaan penuh dari pihak yayasan.

Dalam kerja yayasan di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng telah dilakukan penetapan jabatan sebagai hasil kerja pembangian pekerjaan. Dalam setiap pekerjaan dan jabatan ada melekat kekuasaan sebagai wujud dari pendelegasian yang dilakukan oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Pengelolaan sekolah sepenuhnya diberikan pada setiap kepala sekolah, pengelolaan asset sekolah dipercayakan pada bendahara setiap sekolah, pengelolaan asset yayasan ada bendahara serta petugas yang melakukan kontrol atas operasional harian juga ada jabatan pelaksana operasional yayasan.

Koordinasi dijalankan oleh pimpinan dengan sangat baik, dilakukan melalui upaya untuk bertemu di awal secara periodik untuk menemukan berbagai permasalahan dan pencarian solusi yang ada. Kerja yang demikian menumbuhkan kepercayaan di masyarakat, sehingga masyarakat melalui daya yang dimiliki telah memberikan bantuan dalam proses pembangunan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, mulai dari awal pendirian sampai saat ini, jika ada proyek yang bersifat fisik.

Konsep pimpinan dalam penelitian ini bukan sebagai pihak yang ditunjuk oleh pemberi kekuasaan atau pemilik perusahaan, tetapi muncul sebagai individu yang

melakukan pengorbanan atas waktu, tenaga, pikiran, bahkan hartanya untuk mewujudkan perilaku anggota organisasi, untuk menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas. Fakta yang ditemukan, bahwa anggota organisasi berperilaku sesuai dengan harapan pimpinan, bahkan dengan konsep yang sama, yaitu kerelaan dalam mewujudkan tujuan pimpinan dengan reward finansial yang sangat rendah. Pimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Ponpes Al-Abhariyah telah mampu memunculkan diri sebagai individu dengan karakteristik yang ulet, cerdas, berkemauan tinggi, berperilaku dengan mendekati diri dengan bawahan, bukan dengan otoriter. Pimpinan mampu menciptakan suasana yang menyenangkan, terbuka dan menerima masukan. Berdasarkan temuan ini, maka karakteristik pemimpin yang sukses sesuai dengan syarat yang diajukan oleh Stewart dalam Amstrong (2003) dapat diwujudkan, yaitu kerelaan untuk bekerja keras, teguh dan ulet, rela mengambil risiko, membangkitkan antusiasme, bahkan aspek yang terapkan lebih luas, seperti kerelaan mengorbankan harta bendanya, bukan mengharapkan *reward* finansial dan sejenisnya.

Perjalanan panjang keberadaan dan perjuangan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam membangun masyarakat melalui sektor pendidikan telah melalui jalan yang panjang, kurang lebih 26 tahun. Fakta aktualnya adalah telah berdiri lembaga pendidikan formal mulai dari tingkat taman kanak-kanak (TK) sampai tingkat SMA/SMK, yang dikelola dengan konsep satu atap. Cita-cita besar yang dijalankan oleh pimpinan adalah mencerdaskan masyarakat melalui pemilikan ilmu pengetahuan, keterampilan yang sejalan dengan program kerja pemerintah, termasuk melalui pewujudan SMK Islam Abhariyah.

Pimpinan bekerja dengan dasar ketulusan, tidak mendapatkan *reward* finansial, bahkan sebaliknya dana yang dimiliki atau yang menjadi haknya, bahkan hasil dari assetnya berupa usahatani dan perkebunan dialokasikan untuk membangun lembaga pendidikan dengan cara menyiapkan pemuda-pemuda yang berprestasi, tapi tidak mampu dengan memberikan beasiswa. Pimpinan dalam menjalankan perannya membina hubungan yang harmonis, komunikasi yang dijalankan efektif, pendelegasian wewenang mulai dari tingkat yayasan sampai operasional pendidikan dijalankan dengan baik. Seluruh responden tidak memberikan informasi yang berbeda, sebagai penyebab bias penarikan kesimpulan. Kinerja yang dijalankan dalam upaya menciptakan pembelajaran yang berkualitas tergolong sangat baik, pimpinan sangat berperan aktif, baik melalui alokasi dana ataupun dengan memotivasi kerja guru agar optimal dalam melakukan pembelajaran.

Uraian mengenai peran pimpinan dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas telah diberikan, terkait dengan kemampuan, perilaku (dalam mendelegasikan wewenang, pemberian perintah, koordinasi) serta kondisi output yang sekaligus memberikan gambaran atas kinerja sekolah. Kinerja tersebut sebagai gambaran kinerja dari pemimpin, karena pada dasarnya pimpinan adalah inti organisasi (Kartono, 2003). Gambaran pemimpin sebagai individu yang menentukan bagaimana desain kerja tidak terjadi dalam konteks ini, karena pimpinan memberikan pendelegasian pada pihak yang dianggap mempunyai potensi.

Hal tersebut sangat tepat, (Yukl, 2009), pemimpin yang tahu kondisi bawahan dapat atau mampu melakukan pekerjaan, maka intensitas perhatian pada bagaimana penyelesaian

pekerjaan tidak perlu dilakukan. Aspek penting yang perlu diupayakan adalah membangun hubungan yang harmonis dengan bawahan. Hal ini dilakukan pemimpin, sebagai seorang yang mempunyai kharisma tinggi, dengan teguran, pemberian semangat dan lainnya sangat berarti dalam kerja anggota organisasi.

Berhubungan dengan sumber daya organisasi, seluruhnya dikelola dengan konsep kerja aliran kas berasal dari yayasan pada sekolah. Pihak manajemen sekolah melakukan pengelolaan sendiri keuangan, sedangkan kekurangan diajukan pada yayasan melalui bendahara. Adapun sumber keuangan tersebut bukan dari sekolah, tetapi dari aktivitas lain yang dilakukan oleh pimpinan (sumbangan masyarakat dan lainnya yang menjadi hak pimpinan).

Konsep kepemimpinan dalam pendekatan teori sifat dijalankan dengan optimal, bahwa yang bersangkutan mempunyai inteligensi (walaupun bukan berlatar belakang pendidikan umum), mempunyai pengetahuan dan kemampuan melakukan komunikasi yang baik. Mampu melakukan penyesuaian diri dengan anggota yayasan dan para guru yang SMA dan SMK Islam Al-Abhariyah Jerneng serta mampu menggali potensi anggota organisasi (Gibson, dkk., 1997). Dalam praktek kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan Ponpes seluruhnya dijalankan dengan baik, sehingga optimalisasi hasil pembelajaran dapat dihasilkan dalam berbagai keterbatasan.

2. Hambatan Pimpinan Ponpes Al-Abhariyah dalam Menciptakan Pembelajaran yang Berkualitas

Pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mempunyai spesifikasi pendidikan formal hanya tamat sekolah dasar atau menjalani pendidikan selama enam tahun, selanjutnya meneruskan pendidikan di Pondok Pesantren Darul Palah Pagutan kurang lebih lima belas (15) tahun. Apabila disetarakan dengan pendidikan formal, maka tambahan enam tahun setara tamat SMA, lima tahun di perguruan tinggi, masih ada waktu empat tahun lagi, jadi setara pembelajaran terus menerus sampai tingkat master. Konteks ini jika diukur dari lama atau waktu yang digunakan untuk menuntut ilmu (hasil wawancara khusus dengan TGH. Ulul Azmi tanggal 6-11 Februari 2012; peneliti datang berkunjung secara rutin, mengambil kesempatan beliau tidak keluar daerah).

Pengalaman selama menuntut ilmu di Ponpes Darul Palah Pagutan, beliau selalu menyertai mursidnya TGH. Abhar Muhyidin dalam memberikan pengajian, baik di lingkungan internal ponpes untuk pengajian umum atau undangan masyarakat yang sifatnya pengajian rutin atau pengajian dalam rangka perayaan hari besar agama. Pembelajaran tidak hanya di dalam ponpes dari para ustadz, tetapi juga secara langsung menyertai pimpinan ponpes dalam memberikan ceramah keagamaan. Hal ini memberikan pengalaman yang berharga, sehingga pada tahun 1986 selepas mondok, maka TGH Ulul Azmi langsung berperan aktif dalam memberikan pengajian di masyarakat, walaupun masih sebatas di Desa Jerneng. Penghormatan dengan jasa besarnya mursidnya, maka nama pondok pesantren yang didirikan bukan atas nama orang tua atau dirinya atau

inspirasi nama lain, tetapi menggunakan nama gurunya (hasil wawancara khusus dengan TGH. Ulul Azmi tanggal 6-11 Februari 2012).

Salah satu aspek yang ditanyakan pada TGH. Ulul Azmi adalah perasaan beliau dengan keberadaan sekolah yang berada di bawah naungan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Berikut paparan beliau :

Bersyukur bahwa pondasi untuk memberikan tempat belajar bagi anak-anak kita ada, terutama yang tidak mendapatkan kesempatan di sekolah negeri atau orang tua yang ingin putra-putrinya mendapatkan ilmu pengetahuan umum dan agama.....

Hasil masih jauh dari rencana, tetapi setidaknya untuk saat ini ada yang akan dikembangkan untuk masa depan....ada cikal bakal, tergantung kerja semua pihak untuk memperbesar atau membawanya ke arah yang dikehendaki...adanya lembaga ini dapat menjadi alat mempermudah kebijakan negara jika hendak ingin sebenarnya mengemban tugas mencerdaskan masyarakat....negara yang mengatakan demikian melalui UUD 1945.

Pada tahap awal pendirian apa yang menjadi kemudahan dan kesulitan :

Faktor yang menjadi kemudahan adalah adanya kemauan kami (saya, rekan-rekan dan masyarakat yang memberikan sumbangan tenaga dan dana, tentu doa juga).

Sadar bahwa semua pihak membutuhkan lembaga pendidikan ini dengan kepercayaan di bawah Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng...pemerintah sudah pasti memberikan bantuan terutama setelah jadi....(sambil tersenyum)

Syukur sudah ada lahan yang tersedia sebagai amal jariahjika belum ada, maka pasti akan sulit realisasinya, terlebih jika ingin dimulai sekarang...dapat dibayangkan berapa nilai tanah sekarang, apalagi setelah ada pembangunan BTN di sekitar wilayah ini....

Hambatan yang pasti dan selalu dinyatakan oleh orang yang hendak membangun, terutama yang ada hubungannya dengan bangunan fisik adalah keterbatasan dana.

Dana yang terbatas menyebabkan bangunan fisik yang dibuat relatif terbatas, jika dana yang tersedia banyak, maka konsep bangunan juga akan berbeda.

Dana yang ada umumnya berasal dari masyarakat sekitar yang mempunyai harapan besar adanya lembaga pendidikan sebagai tempat menimba pengetahuan bagi putra puterinya.....

Dukungan masyarakat yang tiada henti, terutama tenaga menyebabkan biaya pembangunan menjadi minimal, karena dalam pembangunan fisik biasanya yang mahal itu adalah biaya tukang. Alhamdulillah dukungan jama'ah sangat luas, sehingga semuanya mudah dan terasa ringan pada saat pembangunan. Setiap lembaga pendidikan yang dibangun mempunyai cita-cita sendiri, seluruhnya diungkapkan pada masyarakat, mulai dari diniyah, SMP, SMA, SMK dan TK...masyarakat sangat antusias, jika demikian antusiasnya pemerintah dalam memobilisasi kami, maka semua akan menjadi lebih mudah.

Seperti yang dikatakan sebelumnya...ada pondasi ada cita-cita yang kita akan kembangkan ke depan dalam dunia pendidikan...besar harapan untuk dapat tumbuh menjadi lembaga pendidikan yang besar dan menjadi pilihan masyarakat luas, bukan sebagai pilihan karena keterpaksaandalam arti keterpaksaan ekonomi, tidak diterima di tempat lain atau datangnya para murid dari daerah yang jauh...layaknya saat tiang pondok di Ponpes Darul Palah....tetapi perlu digarisbawahi apa yang ada sekarang di sana telah dirintis oleh generasi yang lebih awal, sekarang ini dijalankan oleh generasi kedua....itu yang tiang maksud sebagai kita telah meletakkan pondasi, ada cita-cita yang akan diteruskan oleh generasi selanjutnya mereka lebih pintar, sekolahnya lebih jauh...mudah-mudahan saat pulang dapat menggerakkan pondok ini dengan lebih baik....

Banyak informasi yang diberikan oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, benar seperti hasil wawancara sebelumnya kalau beliau ternyata individu yang senang berdiskusi, senang berbagi dan komunikasi yang dijalankan sangat baik. Berikut ini hasil wawancara yang panjang dan teridentifikasi dengan baik mengenai hambatan dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas di lembaga pendidikan yang ada di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Beliau menegaskan, kualitas pembelajaran di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng perlu diurai satu per satu, pendidikan atau proses belajar yang berkualitas bukan hanya tanggung jawab guru, berikut hasil wawancaranya :

Mari *tiang* dan *pelungguh* pikirkan...kondisi masyarakat desa dan kota..., kondisi keluarga miskin dan kaya...ada fasilitas yang diberikan orang tua

untuk belajar...mereka banyak mendapatkan *private*, di desa seperti ini kegiatan anak didik membantu orang tua bekerja ...jarang kita temukan anak mempunyai jadwal belajar yang baik serta itu wujud kesadaran orang tua. Orang tua di sini mengerti arti penting pendidikan, tetapi belum terbiasa menyuruh anaknya untuk belajar, memfasilitasinya dan lainnya.... Buku-buku dari keluarga (dibelian) sangat minim....

Masyarakat yang ada di sekitar Desa Jerneng bukan masyarakat edukatif yang bernuansa tempat belajar....tetapi tempat bekerja, kesibukan mencari nafkah....

Kondisi ini dapat ditegaskan sebagai faktor input yang ada di sekolah

Anak yang berasal dari keluarga miskin mempunyai dasar gizi, intelegensi yang kurang...berbeda kalau dari keluarga kaya.....

Motivasi anak terlihat tidak jelas...hanya menjalankan rutinitas untuk sekolah, tetapi mau apa dengan sekolah itu menjadi pertanyaan... Di kota bapaknya dosen, PNS, pedagang besar dan lainnya, sehingga ada cita-cita yang akan diwujudkan, bahkan akan belajar apa yang mendukung cita-citanya juga telah jelas.....itu semua memberikan dukungan dalam penciptaan kualitas pembelajaran.....

Masih banyak faktor yang dijelaskan untuk menciptakan kualitas pembelajaran itu semua hambatan kami, tetapi jelas tidak bisa kami kelola dengan maksimal....cukup dengan mengelola apa yang dapat kami kontrol, perbaiki dan lainnya.....

Pada kondisi keluarga siswa kebanyakan demikian, bagaimana akan menetapkan iuran yang sepadan untuk menciptakan kualitas belajar yang tinggi...kecuali ada aliran kas lain yang sangat mencukupi (*bingung angka' ite sanaq...selopuq kepeng zaman niki...jiri mudaq mun te lueq kepeng*)

Kita mulai dengan apa yang dapat dikontrol oleh pihak sekolah :

Fasilitas fisik bangunan....kami katakan sebagai hambatan, karena ruang untuk pembelajaran, praktek, laboratorium, ruang kreasi lainnya masih sangat tidak ada.....syukur ada ruang tempat belajar yang baik.... Ruang yang lebih banyak akan menentukan kemampuan menerima siswa yang lebih banyak.....

Guru....sudah pelungguh lihat banyak guru kami yang sedang kuliah... di SMAN 1 Mataram saya dengar banyak yang telah S2, bahkan ada yang doktor...jelas dia akan lebih maju.....mudah-mudahan para guru yang ada di sini aktif mencari sumber pemberi beasiswa, sehingga bisa S2.

Kualitas guru menentukan metode mengajar yang lebih baik.....; tetapi jujur dari hati yang sangat dalam pada kondisi guru kami yang demikian mereka berjuang keras memberikan pelajaran yang baik, dapat dibayangkan berapa

honor mereka, pengabdian mereka sangat besarmudah-mudahan semua mendapatkan berkah dari Allah SWT....

Fasilitas yang kami miliki sangat terbatas dalam pembelajaran, baik fasilitas dasar ataupun fasilitas penunjang untuk mencapai nilai lebih dalam pembelajaran. Buku terbatas, perpustakaan terbatas, laboratorium nihil, lab bahasa nihil....semua nihil *sanaq* (mudah-mudahan ada pengusaha Islami yang melirik kami...tiang sudah berjuang keras untuk mencari solusi....karena untuk laboratoium mahal)....

Uraian hambatan yang diberikan oleh responden (pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng) dalam menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas bukan hanya datang dari sekolah, tetapi juga keluarga dan masyarakat. Masyarakat dalam proses pembangunan Ponpes merupakan dukungan, tapi dalam menciptakan suasana atau kondisi belajar, nuansa kota pelajar masih jauh dari realisasi, karena semua sibuk dengan pekerjaan dalam mencari nafkah, karena rata-rata sebagai petani dan buruh.

Hambatan berupa keterbatasan bangunan gedung menjadi yang pertama, gedung kurang mencukupi, baik untuk tempat belajar ataupun kelengkapan lainnya, terutama dukungan perpustakaan dan laboratorium. Guru juga muncul sebagai hambatan, karena kualifikasi yang dimiliki masih sangat minim, sementara lembaga pendidikan yang berstatus negeri di Kota Mataram telah mempunyai pendidikan master dan doktor untuk setara SMA. Informasi tersebut perlu di *cross check* oleh peneliti, ternyata di SMAN 1 Mataram dari 54 orang guru, 45 orang sarjana strata satu, 7 orang S2 dan 3 orang doktoral (Tata Usaha SMAN 1 Mataram, dokumentasi tanggal 14 Februari 2012).

Pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng memberikan informasi hambatan atas dasar upayanya membandingkan lembaga pendidikan yang dimiliki dengan lembaga pendidikan negeri yang ada di Kota Mataram. Secara umum, visi yang dibangun atas

keberadaan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng adalah keberadaan yang mapan layaknya ponpes modern yang ada di Pulau Jawa. Untuk jangka pendek ini, bagaimana mengupayakan lembaga pendidikan yang dimiliki setara dengan lembaga pendidikan yang ada di Kota Mataram.

Dalam wawancara terakhir yang dilakukan dengan pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng mengenai hambatan yang dihadapi dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas sebagai berikut (wawancara tanggal 11 Februari 2012):

Hambatan yang telah kita diskusikan pada dasarnya adalah akibat sesuatu yang ingin kita capai bersama untuk berjalannya pendidikan yang berkualitas, sehingga perbandingan menjadi pola pikirnya.

Akan tetapi, merujuk kondisi faktual yang ada *tiang* mempunyai pemikiran bahwa masyarakat di Desa Jerneng atau Kecamatan Labuapi secara umum atas pendidikan telah berubah dibandingkan dengan beberapa tahun silam (zaman *tiang* sekolah) ada perubahan keinginan anaknya berpendidikan, tetapi aktualisasi keinginan tersebut terbentur kondisi dan keterbatasan dalam menyediakan kebutuhan putra putri....

Pembelajaran yang berjalan di setiap jenjang pendidikan di Yayasan ini telah mencapai hasil yang lebih atau tersebut kondisi yang melingkupinya...maksud *tiang* sebenarnya tingkat kelulusan 60,00 persen saja sudah bagus, tetapi yang dicapai sudah lebih dari 80,00 persen...semua sebagai wujud keras para guru dan pihak yang ada di yayasan ini, dukungan masyarakat sekitar.

Uraian membandingkan antara cita-cita dengan kondisi aktual dijadikan dasar dalam memberikan wujud hambatan, tetapi berlandaskan kondisi faktual yang penuh dengan keterbatasan, maka capaian hasil belajar saat ini sudah dinyatakan sangat luar biasa. Diharapkan oleh pimpinan selanjutnya, agar keberadaan lembaga pendidikan yang dinaungi Yayasan Pondok Pesantren Al-Abhariyah Jerneng mendapatkan perhatian dari pemerintah dan semua pihak yang bersimpati dalam pendidikan.

Dalam proses penggalian informasi hambatan dalam proses pembelajaran yang berkualitas telah diuraikan pada dasarnya berada pada dua aspek utama, pemilikan sarana prasarana pembelajaran yang lengkap dan berkualitas dan sisi lain masih ada guru yang sedang melakukan pembelajaran secara formal (belum menyelesaikan studinya). Sekolah tingkat menengah atas dalam pembelajarannya membutuhkan kelengkapan laboratorium dan perpustakaan, sedangkan ciri dari sekolah kejuruan adalah adanya kelengkapan tempat praktek, sehingga keluaran dapat bersifat siap kerja atau siap dalam menciptakan lapangan pekerjaan.

Aspek internal sekolah tersebut sebagai hambatan utama dalam penciptaan pembelajaran yang berkualitas. Aspek penting lainnya adalah keluarga yang menjadi sumber input, secara umum berasal dari keluarga yang mempunyai kondisi ekonomi tidak mapan, sehingga tidak mampu menyediakan fasilitas pendukung pembelajaran dengan baik. Kondisi sosial ekonomi, kegiatan sehari-hari tidak memberikan dukungan atas penciptaan suasana belajar pada para siswa. Aktivitas umum yang terjadi adalah masyarakat sibuk sebagai buruh tani atau pekerjaan lain, sehingga secara otomatis persepsi anak mengenai sekolah sebagai cara untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik tidak muncul. Aspek masyarakat ini dapat dinyatakan sebagai stimulan bagi penciptaan kualitas pembelajaran.

Slameto (1995) mengidentifikasi faktor yang menentukan proses pembelajaran, berupa faktor intern (jasmani dan psikologis anak didik) dan faktor eksternal (sekolah dan masyarakat). Seluruh faktor ini ditemukan sebagai penghambat, bahwa kondisi sekolah

yang belum optimal dari aspek akademis, serta kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran. Kondisi guru yang masih kurang, baik secara kuantitatif ataupun kualitatif, kondisi sosial dan ekonomi masyarakat yang kurang memberikan dukungan atas hasil pembelajaran. Kerja keras semua pihak dalam mengatasi permasalahan tersebut dapat dibuktikan melalui tingkat kelulusan yang cukup memadai. Pemerintah sebagai pemangku kekuasaan, pengelola sumber daya harus memberikan perhatian yang maksimal atas keberadaan pendidikan swasta, sehingga tidak terjadi diskriminasi perolehan pendidikan di masyarakat.

Kriteria kualitas pembelajaran yang diberikan tergolong baik dilihat dari tingkat kelulusan (lebih dari 80,00 persen) dengan memperhatikan berbagai keterbatasan dalam menjalankan proses pembelajaran. Keterbatasan buku ajar, laboratorium dan kondisi sosial ekonomi yang melingkupi keluarga dan masyarakat sekitar Desa Jerneng memberikan batasan bahwa kualitas pembelajaran tersebut dinyatakan tinggi. Kajian ini diberikan sendiri oleh peneliti, terkait dengan hasil observasi yang dijalankan, bahwa sekolah hanya menjalankan kegiatan pembelajaran dasar (proses belajar mengajar di kelas), tetapi tingkat kelulusan tergolong tinggi.

Pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng “TGH Ulul Azmi” memberikan kriteria bahwa kinerja yang dijalankan masih sangat jauh dari cita-cita, masih diperlukan kerja keras semua pihak dalam mengembangkan dan memperbesar lembaga pendidikan ini. Secara regional, SMA/SMK Islam Abhariyah merujuk pada capaian SMAN 1 Mataram, secara nasional merujuk pada ponpes modern yang ada di Pulau Jawa. Hambatan dalam

mewujudkan kualitas pembelajaran yang diharapkan tidak hanya berasal dari internal Yayasan, internal lembaga pendidikan, tetapi juga sosial masyarakat sumber dari input pendidikan.

Makna yang diungkapkan oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, bahwa masih diperlukan kerja keras sangat relevan dengan makna yang disampaikan oleh Chang (1993:3), bahwa kerjasama, memotivasi tim dan membina komunikasi menjadi sangat penting dalam mewujudkan kesuksesan organisasi. Pimpinan telah mampu menerapkan komunikasi dengan baik, mewujudkan kesadaran moral bahwa peran civitas akademik sangat penting dalam mewujudkan pembelajaran. Pada kondisi ini, maka ada potensi besar dari organisasi ini untuk tumbuh menjadi organisasi pendidikan yang sukses.

Yayasan mempunyai keterbatasan dana, karena selama ini hanya menggunakan aliran kas dari pemberian masyarakat atas syukur yang diucapkan, karena telah menerima pengajaran dari TGH. Ulul Azmi (masyarakat sasak menyebut aliran kas tersebut sebagai selawat). Pengelolaan dana tersebut dilakukan oleh pihak bendahara yayasan, digunakan sepenuhnya untuk mendukung pembelajaran SMA/SMK Islam Abhariyah, karena kas yang terbentuk dari iuran siswa masih sangat kurang.

Kondisi keterbatasan yang telah diuraikan dalam temuan, ternyata tidak mendapatkan respon langsung dari pemerintah melalui kerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat. Selama ini tidak terjadi aliran kas dari dinas ke SMA/SMK Islam Abhariyah, termasuk melalui pihak Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Rencana kerja pada kuartal 2012 akan ada bantuan fisik bangunan senilai

Rp.350.000.000 dalam dua kwartal telah menjadi program kerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat. Diharapkan hal ini terealisasi dan dilaksanakan dengan benar sesuai dengan harapan kepala sekolah SMA/SMK Islam Abhariyah, yaitu dikelola oleh pihak yayasan untuk menambah nilai manfaat.

3. Kebijakan Dinas Diknas Kabupaten Lombok Barat atas Keberadaan Penciptaan Lembaga Pendidikan di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng yang Berkualitas

Dalam menjabarkan aspek ini, dimulai dengan memberikan informasi yang berhubungan dengan data yang telah didokumentasikan, baik oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat ataupun BPS Kabupaten Lombok Barat. Visi yang dibangun oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat pada periode 2006-2009 adalah “Terwujudnya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Lombok Barat melalui Sistem Pendidikan yang Bermutu”, sedangkan pada periode 2010-2014 visi yang dibangun adalah “Pendidikan yang Bermutu untuk Semua, Efektif dan Efisien, Memiliki Daya Saing serta Sesuai Dengan Kebutuhan Dunia Kerja”.

Visi dua periode tersebut ditampilkan, karena implikasi kondisi pendidikan yang ada sekarang sebagai wujud implementasi dari visi periode sebelumnya dan periode sekarang adalah periode yang terlihat proses yang dijalankan. Jelas visi yang dibangun mempunyai implikasi pemerataan perolehan pendidikan bagi anak usia sekolah, tidak ada deskriminasi serta dimunculkan pendidikan yang berkualitas setara dengan pendidikan di wilayah lain dalam lingkup regional ataupun nasional (relatif sungkan menyatakan taraf internasional, walaupun jelas tertulis dalam rencana dinas terkait).

Tujuan yang dicanangkan pada periode akhir ini adalah :

- a. Meningkatkan iman, takwa, dan akhlak mulia, serta kualitas jasmani peserta didik;
- b. Meningkatkan etika dan estetika, serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan;
- c. Meningkatkan pemerataan kesempatan belajar pada semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan bagi semua warga negara secara adil, tidak diskriminatif, dan demokratis tanpa membedakan tempat tinggal, status sosial-ekonomi, jenis kelamin, agama, kelompok etnis, dan kelainan fisik, emosi, mental serta intelektual;
- d. Menuntaskan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun secara efisien, bermutu dan relevan sebagai landasan yang kokoh bagi pengembangan kualitas manusia Indonesia dalam pendidikan lebih lanjut;
- e. Menurunkan secara signifikan jumlah penduduk buta huruf dan memiliki berbagai kecakapan hidup.
- f. Memperluas akses pendidikan non-formal bagi penduduk laki-laki maupun perempuan yang belum sekolah, tidak pernah sekolah, buta aksara, putus sekolah dalam dan antar jenjang serta penduduk lainnya yang ingin meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan untuk meningkatkan kualitas hidup;
- g. Meningkatkan daya saing daerah dengan menghasilkan lulusan yang mandiri, bermutu, terampil, ahli dan profesional, mampu belajar sepanjang hayat, serta memiliki kecakapan hidup yang dapat membantu dirinya dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan;
- h. Meningkatkan kualitas pendidikan dengan tersedianya standar pendidikan nasional dan standar pelayanan minimal, serta meningkatkan kualifikasi minimum dan sertifikasi bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya;
- i. Meningkatkan relevansi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan masyarakat;
- j. Menata sistem pengaturan dan pengelolaan pendidikan yang semakin efisien, produktif, dan demokratis dalam suatu *governance* yang baik dan akuntabel;
- k. Meningkatnya efektifitas dan efisiensi manajemen pelayanan pendidikan melalui peningkatan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat dalam pembangunan pendidikan, serta efektivitas pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pendidikan termasuk otonomi keilmuan (dikutip dari dokumen restra, via copy file yang diberikan aparaturnya Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat, 13 Februari 2012).

Tujuan yang dirancang oleh organisasi publik (SKPD yang mengurus pendidikan di Kabupaten Lombok Barat, tentu dijadikan indikator kerjanya, bukan sebatas membuat cita-cita yang indah). Penelitian yang dilakukan oleh Asubki (2011) dalam salah satu kesimpulannya sebagai berikut :

Pengelolaan anggaran atas dasar alokasi belanja pada Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Barat masih didominasi pada belanja aparatur negara. Pada alokasi untuk belanja publik masih dikurangi juga dengan belanja pegawai, sehingga alokasi dana yang bersifat menyentuh permasalahan dasar pendidikan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat dinyatakan secara umum belum bersesuaian. Salah satu kebijakan yang dapat diteruskan adalah perhatian yang tinggi pada sekolah kejuruan (SMK).

Pada kondisi tersebut jelas alokasi dana untuk lembaga pendidikan swasta menjadi sangat kurang terarah, walaupun dengan tegas dinyatakan salah satu tujuan yang hendak dicapai adalah pemerataan pendidikan bagi seluruh warga tanpa deskriminasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Asubki (2011) relevan dengan temuan kondisi pendidikan swasta yang dijalankan oleh Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, guru yang kurang dari aspek kuantitas dan kualitas, kondisi fasilitas pendidikan yang kurang, begitu juga dengan sarana prasarana yang sifatnya dasar masih sangat kurang.

Informasi tersebut dijadikan pedoman dalam melakukan temuan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat terkait dengan kebijakan yang dirumuskan untuk pendidikan swasta serta bagaimana temuan yang diperoleh dapat dijadikan masukan. Wawancara pertama dilakukan dengan Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat (Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Februari 2012), pertanyaan yang diajukan pada dasarnya sangat sederhana, yaitu jenis

bantuan dan kebijakan yang diterapkan dalam hubungannya dengan keberadaan pendidikan swasta, khususnya keberadaan lembaga pendidikan yang dinaungi Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, berikut informasinya :

Semua kerja kami tertuang dalam KUA (Kebijakan Umum Anggaran), yang jelas ada upaya untuk memperbanyak bangunan sekolah, melakukan rehab, tetapi sekolah mana yang diberikan bantuan perlu kami membuka file...kami juga bekerja atas perundangan tidak bisa bekerja hanya dengan pemikiran sendiriseluruhnya tertuang dalam renstra Dinas.

.....
Pembicaraan difokuskan pada Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
Ya ...saya tahu ponpes tersebut, berdasarkan informasi dari rekan-rekan bahwa ponpes tersebut berada dalam ranah kerja Dknas Lobar...beliau memanggil kepala sub bidang programnya...kemudian terjadi komunikasi bertiga.....

Beliau (Fathurahman; Kasubag Program) memberikan informasi bahwa untuk tingkat SMP, diniyah pada sekolah tersebut mendapatkan bantuan berupa biaya operasional sekolah (BOS), tetapi untuk setara SMA dan SMK tidak ada program untuk itu,karena belum masuk wajar dikdas...tetapi rencana yang dijalankan pemerintah pada akhir bulan Februari atau Maret ini SMA dan SMK Islam Abhariyah akan mendapatkan bantuan sekitar Rp.350.000.000 yang akan dibagi dalam dua periode pencairan....sifatnya untuk pembangunan gedung ...bagaimana aktualnya di lapangan akan kita lihat nanti.....

Selama tahun 2010-2014 ini kami mempunyai perhatian yang besar untuk pemerataan pembelajaran, jelas pihak swasta juga akan mendapatkannya, tetapi seluruhnya melalui program yang telah direncanakan jauh sebelumnya, berbeda dengan pendidikan negeri di mana guru dan lainnya sudah menjadi tanggungan pemerintah....dikatakan ini adalah deskriminsi terhadap anak didik sah saja, ini fakta pendidikan di Indonesia...walaupun sampai tahap otonomi daerah.....

Hasil wawancara telah mengarah pada aktualisasi kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah pada lembaga pendidikan yang dinaungi Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, lebih lanjut bapak Kadis mempersilahkan berbagai informasi diperoleh dari bawahannya, karena yang bersangkutan lebih mengetahui secara detail informasi operasionalnya. Wawancara

kembali dilakukan dengan Kasubag Program Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga

Kabupaten Lombok Barat, wawancara pada hari yang sama :

Kami sebagai SKPD yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan di Kabupaten Lombok Barat menghadapi permasalahan terkait dengan tingkat partisipasi, buta aksara dan dropout yang tinggi, termasuk masih rendahnya partisipasi siswa pada usia sekolah SMA atau sederajat....selama ini kita fokus pada wajar dikdas...padahal itu semua belum akan bisa mewujudkan apa-apa....dalam realisasi kehidupan....

Peran serta masyarakat melalui keberadaan pemuka agama sangat membantu, termasuk apa yang dijalankan oleh tuan guru di Jerneng (TGH Ulul Azmi, maksudnya).....

Kami oriented pada pengembangan SMK...untuk menyikapi tingginya pengangguran dan kesulitan masyarakat mendapatkan pekerjaan atau mewujudkan pekerjaan...apabila perlu jika lapangan pekerjaan tidak ada di daerah, kami dapat mengirim TKI yang bekerja di sektor formal dengan gaji yang memadai di negara lain...itu konsep yang sedang kami canangkan, semoga berganti pemerintahan juga akan tetap seperti itu....

.....

Seperti yang bapak uraikan mengenai keterbatasan kuantitas dan kualitas guru di SMA dan SMK Islam Abhariyan.....memang kami mengakuinya dengan sangat terbuka...bahkan dalam renstra Diknas Lobar kita jadikan sebagai salah satu faktor masalah dalam pembangunan pendidikan di Kabupaten Lombok Barat, yaitu kekurangan tenaga pengajar, baik atas dasar kesesuaian dengan mata ajar ataupun dari aspek kuantitas....jelas kondisi swasta akan lebih parah....

Ke depan ...arah program yang dicanangkan adalah memperbanyak rekrutmen untuk guru, tapi tidak semudah itu, karena masalahnya adalah pengangkatan pegawai negeri sipil harus relevan dengan kebijakan pusat juga.....

Guru yang telah ada akan kita tingkatkan profesionalismenya dengan memperbanyak pelatihan, terutama untuk guru SMK, mengadakan kerjasama dengan pihak swasta untuk lebih mengorientasikan program pendidikan setiap SMK dengan dunia kerja.....

Ada banyak informasi yang diperoleh dari Kasubag Program Dinas Diknas Kabupaten Lombok Barat, salah satunya adalah akan adanya aliran kas berupa bantuan pembangunan fasilitas sekolah, bukan BOS, karena kalau biaya operasional sekolah

sifatnya akan lebih cenderung pada pembiayaan sarana pembelajaran yang habis pakai. Berhubungan dengan hal ini, kembali dilakukan *cross check* informasi dengan kepala SMA dan SMK Islam Abhariyah.

Pertemuan kembali untuk wawancara dengan dua informan tersebut dilakukan pada tanggal 21 Februari 2012, secara spesifik untuk mempertanyakan keberadaan dana yang akan diperoleh :

Itu semua masih rencana besar dari pemerintah melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat...kalau sudah ada realisasi baru kami dapat menyatakan bahwa itu adalah bantuan pemerintah....kami tidak bisa menyatakan rencana bantuan uang sebagai bantuan...harus berupa uang *cash* atau kegiatan aktual baru kami nyatakan sebagai bantuan.... Mudahana dana yang ada kami yang mengelola, karena akan lain hasilnya jika kami yang mengelola dengan sistem gotong royong, tetapi jika bentuknya proyek dan dijalankan oleh dinas atau PU, maka hasilnya akan jauh dari harapan....potong sana...potong sini, setidaknya pasti nilai berkurang itu wajib hukumnya. Berbeda jika kami yang melaksanakannya, Al-Mukarrom dapat menggerakkan masyarakat, sehingga dana tenaga dapat kami pangkas untuk menambah pembelian bahan, rencana satu kelas dapat menjadi dua kelas....begitu seterusnya nilai tambah yang dapat kami berikan... Munib, ST yang berada di samping menyatakan setuju....itu memang penyakit birokrasi di Indonesia....

Konsep *cross check* informasi telah dilakukan, ternyata rencana bantuan pembangunan fisik dengan nilai kurang lebih Rp.350.000.000 untuk SMA/SMK Islam Abhariyah dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat ada, tetapi masih belum terealisasi. .Dalam rangka menggali informasi mengenai kebijakan yang dirumuskan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat dalam mengembangkan pendidikan, terutama jalur swasta perlu dilakukan kembali. Wawancara pada tanggal 22 Februari dilakukan kembali dengan Kasubag Perencanaan,

aspek yang dipertanyakan adalah bagaimana mencari input untuk perumusan kebijakan pembangunan pendidikan yang diterapkan selama ini :

Terdapat sepuluh kecamatan di Kabupaten Lombok Barat, sebelum pemekaran ada lima belas kecamatan. Pada setiap kecamatan ada UPDT, penyerapan informasi dan kondisi pendidikan pada setiap kecamatan diperoleh dari fungsi tersebut. Kami juga menyesuaikan data dengan data BPS, kebijakan pemerintah dan faktor lain yang menyangkut perkembangan pendidikan di luar, baik lingkup regional ataupun nasional....

Informasi bapak sebagai peneliti juga dapat kami gunakan, fakta kemudian terlihat atau tidak dalam *action*, karena sifat dari program yang dijalankan tidak hanya pada satu atau dua sekolah, tetapi di seluruh Kabupaten Lombok Barat dengan penyesuaian kondisi keuangan daerah (APBD)...

Singkat penjelasan yang dapat saya berikan...kami bekerja dengan menggunakan tim... pencarian informasi secara eksternal mengenai faktor hambatan dan peluang kami identifikasi. Kerja dilanjutkan dengan identifikasi keunggulan dan kelemahan internal organisasi (menyangkut sumber daya manusia, keuangan dan aspek lain), baru kemudian dipilih program kerja yang sifatnya menyentuh permasalahan yang ada.

Prinsip yang sedang dijalankan oleh peneliti dalam menelusuri program kerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat adalah apa yang aktual dijalankan pada SMA/SMK Islam Abhariyah, bukan hanya sebatas konsep yang ada di catatan renstra, karena untuk informasi tersebut cukup dijalankan dengan meminta file renstra dari SKPD terkait. Hal tersebut ditegaskan, karena pada rentra Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat tertulis jelas program kerja yang dicanangkan, yaitu SD-SMP satu atap untuk menurunkan *drop out*, serta memfasilitas masyarakat dalam pembangunan SMK. Fakta yang ada di Yayasan Ponpes Al-Abhariyah TK-SMA/SMK telah dirancang untuk satu atap, bahkan pihak pimpinan mempunyai cita-cita untuk mendirikan universitas agar konsep satu atapnya luas serta tidak ada *drop out* pada tingkat pendidikan tersebut.

Wawancara dilanjutkan dengan Kasubag keuangan (wawancara tanggal 22 Februari 2012). Pertanyaan yang diajukan sangat fokus, yaitu selama ini ada aliran kas ditujukan untuk SMA/SMK Islam Abhariyah :

Informan membuka file berupa lembar kerja....dinyatakan bahwa dalam kurun waktu ini kami fokus untuk memperbanyak ruang kelas, laboratorium dan fasilitas fisik lainnya untuk menunjukkan pembelajaran siswa...tapi secara langsung pada SMA/SMK Islam Abhariyah Jerneng belum ada.....

Demikian adanya informasi yang diperoleh, sesuai dengan kajian dalam penelitian ini, maka diarahkan informasi ke Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat, kembali dilakukan wawancara dengan Bapak Fathurahman (Kasubag Program Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat), tetapi dengan konsep wawancara bahwa peneliti memberikan informasi bahwa SMA/SMK Islam Abhariyah dengan jumlah siswa yang cukup banyak, dua lembaga pendidikan tersebut menampung jumlah siswa yang banyak, ada banyak anak bangsa yang akan menggantungkan nasibnya pada pendidikan tersebut, sementara fasilitas pembelajaran sangat minim, kurang buku, kurang sarana prasarana lainnya, guru rendah honor, tidak ada laboratorium dan lainnya. Pertanyaan pentingnya adalah apa yang akan bapak lakukan dengan informasi ini :

Beliau menegaskan ...memang itu gambaran sekolah swasta di Lobar.

Tergantung pada bagaimana internal yayasan melakukan penggalan potensi

dari masyarakat, mempunyai rekanan untuk mendapatkan dana dan bantuan lainnya....

Peneliti pada dasarnya mengharapkan informasi lanjutan akan dijadikan sebagai masukan untuk menyusun kebijakan dan program kerja pada tahun anggaran selanjutnya. Konsep teori yang menyatakan bahwa APBD yang tersusun dari rencana program kerja setiap SKPD pada dasarnya adalah satuan monet dari kebijakan pembangunan dan lebih bernuansa politik sangat tepat. Konsep dasar permasalahan faktual yang sifatnya kasus tidak menjadi perhatian pemerintah, termasuk kerja yang dilakukan oleh SKPD (Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat).

Pengelolaan keuangan Dinas Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat memberikan pada kasus ini terbukti tidak berpihak pada pengelolaan pendidikan oleh swasta atau masyarakat secara umum. Sekolah swasta berjalan sendiri, dengan berbagai keterbatasan pemilikan sumber, mulai dari sarana prasarana sampai keberadaan guru. Pada kondisi yang demikian, disyorkatkan kualitas hasil pembelajaran yang sama dengan sekolah negeri, terlebih sekolah yang berstatus tertentu.

Implementasi kebijakan yang diterapkan oleh Dinas Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat belum memihak pada keberadaan sekolah yang dikelola oleh masyarakat atau dikenal dengan sekolah swasta. Satu sisi proses ujian dan lainnya menggunakan test dan indikator kelulusan yang sama, sementara fasilitas pembelajaran, kualitas dan kuantitas guru tidak seimbang. Hal ini memberikan kejelasan bahwa dalam implementasi kebijakan terjadi bias informasi, bias penggunaan sumber daya dan

kemungkinan bias birokrasi serta sikap aparatur atas pendidikan swasta dibandingkan dengan pendidikan yang dikelola oleh negara.

Implementasi suatu kebijakan sangat perlu mengacu pada kelengkapan informasi, sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah dirumuskan. Kelengkapan informasi dan kemampuan dalam menterjemahkannya menjadi kerja yang sangat perlu dilakukan oleh aparatur negara yang ada di Dinas Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat. Aspek informasi dapat mempunyai makna jika dikomunikasikan baik dengan konsep dari bawah ke atas (*down to top*) atau sebaliknya dari atas ke bawah (*top to down*), sehingga konsep kerja yang akan dijalankan oleh organisasi seluruhnya mempunyai persepsi yang sama.

Struktur organisasi yang ada di Dinas Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat tergolong telah bersifat spesifik untuk mengatasi setiap permasalahan. Departemen atau bagian dalam organisasi ditentukan atas dasar fungsi, sehingga strategi organisasi atas dasar masukan dari setiap bagian, begitu juga dengan dana yang dianggarkan untuk dikelola. Aspek penting selanjutnya adalah struktur organisasi bukan saja berhubungan dengan internal organisasi, tetapi juga dengan eksternal organisasi. Dalam organisasi publik di era otonomi daerah ini diharapkan kerja yang dijalankan sangat terbuka dan mengandalkan keterbukaan dan kemudahan, bukan birokrasi yang panjang dan berbelit.

Sumber daya dalam organisasi Dinas Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat, khususnya dana yang dikelola bersifat tahunan, sesuai dengan pagu yang diajukan dalam Kebijakan Umum Anggaran (KUA). Hal penting selanjutnya adalah bagaimana

alokasi dana digunakan oleh aparatur sesuai dengan strategi, kebijakan dan program kerja yang direncanakan. Fakta yang ada, sekolah swasta (SMA dan SMK Islam Al-Abhariyah) luput dari perhatian pemerintah, khususnya berhubungan dengan alokasi dana untuk operasional sekolah. Sikap kerja aparatur Dinas Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Lombok Barat menjadi sangat penting, sehingga implementasi yang dijalankan berimplikasi pada pengembangan pendidikan secara general, masyarakat atau anak didik yang menempuh pendidikan di sekolah swasta tidak terabaikan dalam mendapatkan pendidikan yang berkualitas.

Uraian tersebut mengacu pada implementasi dengan model Edward III, diperlukan komunikasi untuk menyebarkan informasi, aktif dalam mendapatkan informasi dari lapangan, sehingga permasalahan masyarakat dapat terserap pada saat merumuskan strategi, selanjutnya akan menjadi perhatian pada taraf implementasi. Dukungan kerja birokrasi yang baik menjadi penting serta ketepatan jumlah dan kualitas sumber daya yang dimiliki. Kerja personal dengan aspek sikap di dalamnya menjadi sangat penting. Uraian ini bukan hanya pada saat implementasi, tetapi kerja mulai dari perumusan strategi, pembuatan kebijakan, program kerja dan penganggaran, selanjutnya implementasi selalu mengacu pada perencanaan sebelumnya. Perhatian pada tahap sebelum implementasi atas pendidikan yang dikelola masyarakat menjadi sangat penting, sehingga implementasi kebijakan dapat bersifat lebih fokus untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya.

Penting untuk diinformasikan, bahwa kebijakan yang dijalankan selama ini oleh pihak Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat adalah dengan

menggunakan sistem kerja analisis SWOT. Konsep kerja yang dijalankan bersifat umum tidak atas dasar informasi sesuai dengan hasil riset ini, ditegaskan bahwa informasi yang dijadikan sebagai input untuk perumusan kebijakan lebih pada kondisi makro di Kabupaten Lombok Barat dan menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah daerah dan pusat.

Pemikiran yang diberikan oleh aparatur di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat dapat saja keliru, karena pada penyusunan KUA (kebijakan umum anggaran) tidak selalu bersifat umum, tetapi jumlah dana yang menjadi pagu kredit harus dapat dijelaskan sebagai dengan jenis dan kuantitas pekerjaan, khususnya untuk belanja pembangunan (belanja langsung). Adanya temuan dalam riset ini akan memberikan bantuan atas kerja yang dijalankan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat dalam melakukan alokasi dana yang tepat sasaran, karena seringkali kebijakan pemerintah melalui kerja setiap SKPD salah sasaran, sehingga tidak dapat memecahkan permasalahan mendasar. Konteks ini diutarakan, karena riset alokasi dana Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat periode 2005-2009 disimpulkan tidak tepat sasaran, karena dominan digunakan untuk belanja aparatur (belanja tidak langsung).

Pada periode yang akan datang, ketepatan program yang dijalankan oleh SKPD (Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat) sangat menentukan pemecahan masalah masyarakat. Alokasi dana hendaknya diupayakan untuk dominan bagi keperluan pembangunan, bukan belanja pegawai. Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan pada APBD Kabupaten Lombok Barat menunjukkan bahwa dana belanja yang

dikelola oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat tergolong terbesar dibandingkan dengan SKPD lainnya.

Berikut informasi alokasi dana untuk pendidikan dan persentasenya dari total belanja di Kabupaten Lombok Barat.

Tabel 4.1. Alokasi Dana Pendidikan dan Persentasenya Terhadap Total Belanja di Kabupaten Lombok Barat Tahun 2003-2007.

Tahun	Alokasi untuk Pendidikan (Rp)	Persentase atas Total Belanja daerah (Rp)
2003	115.215.269.232,50	43,41
2004	126.326.327.631,00	41,84
2005	128.236.399.242,00	42,45
2006	170.811.890.203,00	36,96
2007	198.543.229.965,00	36,02
2008	247.995.553.833,00	37,95
2009	217.934.025.649,00	41,84
Rata-rata	172.151.813.679,36	40,07

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Lombok Barat.

Pemerintah Kabupaten Lombok Barat memberikan perhatian yang besar pada sektor pendidikan, terbukti dengan persentase alokasi atas total anggaran melebihi ketentuan yang diatur undang-undang (20,00 persen). Berbagai nilai yang ditampilkan pada tabel di atas adalah alokasi aktual, selanjutnya Dinas Pendidikan Kabupaten Lombok Barat dalam pengelolaannya. Pada dua tahun terakhir bahkan terjadi realisasi lebih besar dari anggaran, sementara periode 2003-2007 nilai anggaran lebih besar dari realisasi, sehingga ada dana lebih. Faktanya aliran kas untuk pembangunan fisik sekolah atau bantuan operasional SMA/SMK Islam Abhariyah Jerneng nihil.

Fakta alokasi dana yang dikelola oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat pada dasarnya memberikan celah yang cukup besar agar terjadi

realisasi aliran kas untuk SMA/SMK Islam Abhariyah. Hal ini dijalankan untuk melaksanakan pembangunan sektor pendidikan tidak bersifat deskrimatif, karena siswa yang ada di sekolah tersebut sumber daya daerah yang menentukan kriterianya sebagai potensi atau justru permasalahan (hambatan). Potensi atau keunggulan hanya akan tercipta jika siswa yang ada di SMA/SMK Islam Jerneng atau lembaga pendidikan swasta lain mendapatkan perhatian yang setara dengan pendidikan yang dikelola oleh pemerintah. Perolehan pendidikan yang sama antar anak bangsa adalah hak, jika terapan alokasi dana yang berbeda antara sekolah negeri dan swasta, maka fakta ini sebagai wujud terapan deskriminatif pendidikan dan negara tidak menjalankan perannya dalam memberikan pendidikan yang layak.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian adalah :

1. Peran yang dijalankan pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam menciptakan kualitas pembelajaran, khususnya SMA/SMK Islam Abhariyah tergolong sangat baik. Konteks ini mencerminkan kinerjanya sebagai pimpinan yang berjalan dengan sangat baik dengan visi untuk memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencerdaskan masyarakat, terutama pada generasi muda usia sekolah. Fakta yang ditemukan aliran dana dari Yayasan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sepenuhnya untuk membiayai operasional sekolah. Terapan kerjanya dalam melakukan komunikasi dan aspek lain yang memberikan perhatian atas penciptaan kualitas pembelajaran telah bersifat maksimal. Kondisi pembelajaran yang ada sekarang mutlak karena keterbatasan faktor input, masyarakat dan sekolah termasuk peran serta pemerintah.
2. Hambatan yang dialami oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SMA/SMK Islam Abhariyah Jerneng pada dasarnya adalah kondisi input yang lemah (keluarga siswa berasal dari ekonomi rendah), fasilitas sekolah dan kondisi guru serta tidak adanya bantuan pemerintah. Hambatan tersebut pada intinya adalah keterbatasan dana operasional sekolah,

untuk mengatasi keterbatasan input dan kurangnya kepersertaan pemerintah melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat.

3. Kebijakan yang diterapkan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat belum berpihak pada pendidikan swasta, khususnya yang dirasakan oleh pengelola Ponpes Al-Abhariyah Jerneng. Pihak Ponpes tidak mendapatkan alokasi dana, baik untuk kelancaran proses pembelajaran ataupun bantuan untuk peningkatan kualitas sarana dan prasarana.

B. Saran

Saran dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, diharapkan perjuangan keras terus dilakukan dengan membangun kemitraan dengan masyarakat, pemerintah dan terutama perusahaan yang mempunyai orientasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Hal ini diperlukan untuk mengatasi hambatan ketersediaan sarana prasarana, guru dan lainnya untuk menciptakan output yang berkualitas. Kemitraan diupayakan pada perusahaan berskala nasional dan internasional, dilakukan dengan aktif memasukkan proposal rencana pengembangan pembelajaran.
2. Para guru, perjuangan telah berjalan, aspek penting yang dapat dilakukan terutama berhubungan dengan perolehan pendapatan tetap adalah melengkapi persyaratan untuk mendapatkan sertifikasi bagi guru swasta. Hal ini memberikan bantuan untuk dapat lebih fokus pada pengabdian sebagai guru.

3. Pemerintah melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat kebijakan yang dijalankan tidak tepat sasaran, terbukti alokasi dana yang sedemikian besar hanya dominan untuk belanja aparatur. Fakta ditemukan tidak ada aliran kas pada sekolah (SMA/SMK Islan Abhariyah), berarti potensi dan peran serta masyarakat tidak distimulan dengan kebijakan yang tepat.
4. Secara teoretis diperlukan kajian yang mendalam secara spesifik atas strategi dan kebijakan pemerintah melalui SKPD terkait dalam menciptakan kualitas pembelajaran sekolah swasta, sehingga relevansi dalam menciptakan masyarakat yang cerdas dapat terbukti dan tidak terjadi diskriminasi dalam perolehan pendidikan bagi masyarakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Amstrong, M., (2003), *How to be an Even Better Manager*. Batam: Binarupa Aksara.
- Chang, Y. Richard, (1993), *Sukses Melalui Kerja Sama TIM*. Jakarta: PPM.
- Danim, Sudarwan, (2003), *Menjadi Komunitas Belajar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan dan Suparno, (2009), *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dhofir, Zamakhsyari, (1994), *Tradisi pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES
- Dessler, Garry, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Gibson, L.J., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, JH., (1997), *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1, Penerjemah Adiarni, N., Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, L.J., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, JH., (1997), *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 2, Penerjemah Adiarni, N., Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, F., Cardoso, (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hartanto, F.M., (2009), *Paradigma Baru Manajemen Indonesia; Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kabajikan dan Potensi Insani*. Bandung: PT. Integre Quadro.
- Hasbullah, (1999), *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Iswanto, Yun, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kismartini, dkk., (2010), *Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kartono, Kartini, (2003), *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Madjid, Nurcholish, (1997), *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.

- Maleong J., Lexy, (2000), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nazir, M., (2003), *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pramudji, S., (1985), *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Robbin, P. Stephen, (2003), *Perilaku Organisasi*. Jilid 1, Jakarta: PT. Prenhallindo, Penterjemah, Tim Indkes, PT. Indeks.
- Robbins, P. Stephen dan Judge, A. Timothy, (2008), *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Slameto, (1995), *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Samsudin, Sadili, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sarwono, Jhonathan, (2006), *Metode Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sihotang, A., (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Suroso, A.M.E., 2(004), *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ*. Jakarta: Bars Media Komunikasi.
- Syafi'ie, I.K., (2003), *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Toha, M., (2001), *Kepemimpinan dalam Manajemen; Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Simamora, Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Wexley, N. Kenneth dan Yukl A. Gary, (1992), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yukl, A., Gary, 2009, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indkes.

Dokumen-Dokumen

- Efendi, Arief, (2008). *Peran Strategis Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia*. Jurnal Pendidikan Islam El-Tarbawi. No. I. Vol. I
- Hadiyanto, (2004), *Studi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP*. Puslitjak Balitbang Depdiknas. Jakarta.
- Rahmayati dan Singgih L Moses, (2008), *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pendidikan pada Perguruan Tinggi*. Jurnal Seminar Nasional Teknoin. 2008.
- Soemartono, Triyuni, (2008), *Implementasi Kebijakan Pendidikan di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali*. Desertasi PPs UNPAD Bandung.
- Solichin, Moh. M. , (2011), *Kebertahanan Pesantren Salaf Di Tengah Arus Modernisasi Pendidikan: Fenome Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan, Guluk-Guluk, Sumenep*”, Disertasi, Program Pascasarjana, IAIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Tajudin, M, (2007), *Peningkatan dan Pengembangan Kinerja Sekolah Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Studi Kasus pada SMA Negeri Se Kota Mataram)*. Tesis Program Magister Manajemen, Universitas Mataram, Mataram.

Lampiran 1. Kuesioner

PERAN PIMPINAN DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN AL-ABHARIYAH JERNENG

Didesain sebagai panduan dalam melakukan wawancara, tetapi hanya sebatas panduan, karena terapannya dilakukan penggalian informasi sesuai dengan kerangka temuan di lapangan.

Set desain untuk menemukan aspek kajian menjadi yang utama, tetapi tidak bersifat fix atau tetap. Apabila ada tambahan informasi sangat diperlukan untuk kedalaman hasil penelitian ini.

Untuk Pemimpin Ponpes Al-Abhariyah Jerneng

A. Bagaimana Profil Pendidikan Tuan Guru

1. Maaf *miq tuan*.....dapat pelungguh informasikan, pada kami di mana nyantrinya....proses pendidikan Al-Mukarrom.
2. Bagaimana proses pendirian atau berdirinya Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
3. Apa motivasi dalam mendirikan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
4. Bagaimana pengelolaan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng sebagai yayasan dan pelaku pendidikan
5. Proses pendidikan apa saja yang ada di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
6. Bagaimana prosesnya sehingga dipilih pendidikan umum di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
7. Bagaimana persepsi dan dukungan masyarakat dari proses pendirian sampai proses pendidikan yang telah berjalan selama ini

B. Hambatan dalam Penciptaan Proses Pembelajaran Berkualitas

Bahasa yang digunakan disesuaikan dengan budaya sasak dalam menghadapi tuan guru.....

1. Apa hambatan yang berasal dari internal sekolah atau Ponpes Al-Abhariyah Jerneng atas terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas
2. Hambatan dari masyarakat.....
3. Hambatan dari pemerintah

Untuk Civitas SMA dan SMK Islam Abhariyah Jerneng

A. Kemampuan Pemimpin

1. Bagaimana pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng melakukan atau membina komunikasi dengan bapak/ibu sebagai pelaku pendidikan
2. Menurut anda bagaimana pengelolaan sumber daya Ponpes Al-Abhariyah Jerneng untuk kepentingan proses belajar di SMA/SMK
3. Bagaimana pimpinan memperhatikan kelancaran proses belajar
4. Bagaimana pimpinan dalam memberikan motivasi kerja
5. Bagaimana pimpinan dalam berhubungan dengan guru dalam upaya untuk selalu menciptakan pembelajaran yang berkualitas
6. Pandangan bapak/ibu mengenai kemampuan pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam membina kemitraan dengan pihak luar
7. Pandangan bapak/ibu mengenai upaya yang dijalankan pimpinan dalam menggali potensi guru

B. Perilaku Pemimpin

8. Dalam pengelolaan organisasi, bagaimana pendelegasian pekerjaan dan wewenang dijalankan oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
9. Bagaimana praktek pemberian perintah yang dijalankan oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
10. Bagaimana koordinasi kerja dijalankan oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng

C. Output

11. Bagaimana kondisi kelulusan di UN di SMA dan SMAK
12. Kesesuaian hasil UN dengan kondisi pembelajaran
13. Kesesuaian dengan cita-cita yang dibangun
14. Pandangan bapak atas kondisi hubungan dengan masyarakat
-
15. Bagaimana persepsi bapak/ibu atas bantuan atau kebijakan dari Dinas Dikpora Lobar

**Wawancara dengan SKPD (Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga
Kabupaten Lombok Barat**

15. Apa kebijakan yang dijalankan oleh pemerintah melalui Dinas Dikpora Lobar dalam mendukung kualitas pembelajaran...khususnya yang terapliaksi pada Ponpes Al-Abhariyah Jerneng
16. Jenis bantuan yang diberikan selama ini pada Ponpes Al-Abhariyah Jerneng

Lampiran 2.

Hasil Wawancara dengan Kepala Pelaksana Ponpes Ak-Abhariyah Jerneng :

Pemikiran yang selalu diberikan kepada kami oleh tuan guru (TGH. Ulul Azmi) selalu memberikan motivasi yang terkait dengan menyisihkan waktu dalam memikirkan kondisi umat.... Al-Mukarrom menyatakan lewat pendidikan yang terbaik, karena mencerdaskan satu orang akan berdampak pada banyak orang, misalnya keturunan yang baik dari orang tersebut, belum lagi dia akan mengamalkan ilmunya pada orang lain.

Peran pemikiran, waktu, tenaga bahkan harta beliau lakukan...pada waktu tertentu beliau mengajak kami untuk melakukan keliling pondok untuk melakukan pengawasan, pengarahan dan lainnya yang sifatnya membangun semangat guru, murid dalam belajar.

Beliau juga berjuang lewat pemerintah dan masyarakat umum agar memberikan perhatian atas keberadaan lembaga pendidikan yang dinaungi Ponpes Al-Abhariyah Jerneng agar dapat tercipta proses pembelajaran yang berkualitas.

Beliau melakukan kominikasi yang sangat baik dengan semua kami, bahasa yang digunakan akan anda malu sendiri, karena halusnya pemilihan bahasa. Anda diposisikan sebagai teman...kalau anda tidak percaya, coba anda bangun pembicaraan bebas seperti membuat lelucon, beliau akan nyambung, anda ajak serius beliau juga demikian...dapat saya katakan dalam membangun komunikasi beliau sangat memperhatikan kondisi lingkungan dan kondisi bawahan. Bawahan selalu mempunyai posisi yang terhormat, seolah beliau yang selalu butuh para guru, bukan sebaliknya.

Dalam pengelolaan sumber daya telah ada fungsi khusus, yaitu bendahara. Adapun dalam alokasi penggunaan tentu berdasarkan pengarahan beliau...menurut pengamatan saya, lebih banyak amal yang diberikan untuk setiap pembangunan, karena beliau sendiri mempunyai sawah dan kebun untuk membiayai hidup dan pendidikan putra-putrinya. Pengurangan sumber daya untuk kebutuhan diri saya berikan jaminan tidak ada, ini beda ponpes dengan lembaga lain, kalau pimpinannya mendapatkan gaji, kalau ini sebaliknya.

Pengelolaan sumber daya Ponpes Al-Abhariyah Jerneng telah mempunyai rencana jangka panjang dan pendek, misalnya pembangunan kelas atau ruang, pada beberapa tahun yang akan datang dengan tetap memperjuangkan keberadaan guru-guru untuk mempunyai status PNS atau honorer akan dilakukan pembangunan ruang untuk laboratorium dan komputerisasi.

Hubungan dengan guru tergolong sangat baik, dalam beberapa bulan sekali para guru diajak sekedar bertemu diaula, bahkan beliau selalu mendengar apa saran dari para guru.

Perlu saya katakan, mungkin bapak berpikir kedudukan saya di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng, karena ada hubungan keluarga atau tidak, saya berasal dari keluarga lain tidak ada hubungan, saya dulu santri beliau.

Hubungan yang dibangun dengan pihak luar berjalan dengan baik, bahkan selama ini dibangun hubungan dengan negara tetangga, terutama perusahaan yang ada di Malaysia sebagai tujuan para TKI dalam bekerja. Hubungan ini terjadi, baik karena permintaan perusahaan atau permintaan para TKI untuk diberikan siraman rohani dalam kurun waktu tertentu secara periodik.

Beliau juga aktif dalam organisasi Islam di tingkat regional dan nasional, bahkan sekarang ini beliau masuk dalam tim akreditasi sekolah oleh Dinas Diknas NTB.

Penggalian potensi guru sudah tentu dilakukan, bapak mungkin sudah menemukan adanya banyak guru yang sedang kuliah, seluruhnya berasal dari anak-anak pondok yang berprestasi, sementara tidak mempunyai biaya melanjutkan pendidikan. Dapat saya nyatakan sebagai program jangka panjang pihak Ponpes Al-Abhariyah Jerneng untuk mempersiapkan guru yang berkualitas, karena selama ini guru diperoleh dari internal organisasi, relatif terbatas bantuan dari dinas terkait, terutama untuk menugaskan guru berstatus PNS di lembaga pendidikan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Pimpinan “Al-Mukarrom” tidak dapat mengerjakan semua hal baik yang terkait dengan keberadaan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dan pendidikan umum, karena beliau mempunyai aktivitas yang tinggi di luar.

Sudah pasti dilakukan pendelegasian wewenang, terutama pada petugas pelaksana operasional harian, para kepala sekolah yang mempunyai tanggung jawab atas setiap lembaga pendidikan yang dipimpin.

Dalam memberikan perintah beliau memberikan dengan kata-kata yang jelas, bapak tidak akan sungkan dalam berdiskusi dengan beliau, termasuk dalam memberikan perintah dan koordinasi atas pelaksanaan tugas.

Saya sendiri sering dipanggil, baik dalam pemberian tugas atau pekerjaan atau meminta saya dalam memberikan paparan atas suatu pekerjaan.

Berhubungan dengan kepercayaan masyarakat atas pendidikan umum yang diadakah Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dapat saya nyata relatif meningkat sepanjang tahun...dapat dilihat dari jumlah siswa pada setiap lembaga pendidikan, bahkan santri yang mengaji sekarang ini sudah tidak muat di aula kami.

Adapun tingkat kelulusan ya ...perlu dilihat kondisi kelengkapan pembelajaran kami, yang jelas persentasenya di atas 80,00 persen. Sejak pemberlakuan UN, kami mempunyai tingkat kelulusan yang baik, tidak seperti sekolah swasta lain ada yang mencapai kelulusan 0,00 persen.