

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Konsep kepemimpinan sangat kompleks dan mengalami perkembangan secara terus menerus. Tulisan-tulisan tentang kepemimpinan kebanyakan disadur dari kultur Barat, khususnya dari Amerika Utara. Walaupun demikian, kepemimpinan dipahami secara berbeda dalam kultur yang berbeda, diperlukan banyak upaya untuk mempelajari dan memahami kepemimpinan dari sudut pandang kultural. Buku-buku pembahasan tentang administrasi yang ada jarang menyentuh ekspektasi bahwa kultur membentuk pemimpin. Setiap lembaga pendidikan, termasuk pesantren, dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggannya. Agar dapat melakukan hal tersebut dengan baik, pesantren perlu dukungan sistem manajemen dan kepemimpinan yang baik.¹

Kepemimpinan mempunyai peranan yang dominan untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, maupun pada tingkat organisasi. Peranan pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasi sumberdaya yang langka, memfokuskan pelatihan, mengkoordinasikan perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi.²

Beberapa ciri sistem manajemen dan kepemimpinan yang baik adalah: adanya pola pikir yang teratur, pelaksanaan kegiatan yang teratur, dan penyikapan terhadap tugas-tugas kegiatan secara baik. Implikasi dari sistem manajemen ini meniscayakan lembaga pesantren mengaplikasikan

¹ Rahman Afandi, Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam, Dalam *Jurnal Kependidikan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Vol. I No. I November 2013, hlm. 1.

² Titik Rosnani, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak, Dalam *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura*, Vol. 3, No.1, 2012, hlm. 2.

pola kepemimpinan sedemikian rupa Sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan dalam rangka untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan baik keunggulan kompetitif maupun komparatif. Oleh karena itu institusi pesantren hendaknya dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tata aturan manajemen modern, di samping harus mengembangkan pola kepemimpinan transformasional sehingga tetap eksis di tengah persaingan global.³

Kepemimpinan merupakan hal yang menjadi topik penting dalam setiap penelitian yang diarahkan untuk mengkaji sebuah organisasi. Di dalam sebuah lembaga karakter seorang pemimpin dan model kepemimpinan yang diterapkan dalam memberi kontribusi yang sangat besar terhadap jalannya lembaga dan kelangsungan hidup lembaga tersebut. Situasi global yang kompetitif ini, mengharuskan lembaga mempunyai kemampuan bertahan dan menang. Strategi yang bagus saja tidaklah memadai, saat ini keberadaan seorang pemimpin yang handal dibutuhkan oleh sebuah lembaga untuk mendukung strategi. Pemimpin yang handal bukan saja harus piawai dalam menyusun strategi, tetapi juga dapat menjalankan strategi dengan efektif. Karena pemimpinlah yang akan melahirkan strategi dan sekaligus berupaya keras agar dapat mewujudkan strategi itu. Seorang pemimpin yang dinilai berhasil adalah pemimpin yang tanggap akan keadaan, situasi hingga adanya perubahan terhadap lembaga yang dipimpinnya sehingga dapat memaksimalkan segala sumber daya yang terdapat didalamnya dan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Salah satu inti aktivitas kepemimpinan adalah melakukan transformasi.⁴

Suyatminah dalam jurnalnya mengatakan bahwa menurut Bass dan Avolio telah mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong

³ A.Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005, hlm.7

⁴ Rahman Afandi, *Op Cit*

mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, dan masyarakat. Adapun Fokus kepemimpinan transformasional adalah komitmen dan kapasitas anggota organisasi. Komitmen dan kapasitas yang semakin bertambah dianggap dapat menghasilkan usaha dan produktifitas yang lebih besar dan akan menjadi outcome yang diharapkan sebuah organisasi.⁵

Menurut Nana, Eli Brad Jackson dan giles yang dikutip oleh Dewa Made Arik Permana Putra Dkk menuliskan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mentransformasi ide dan gagasannya kepada bawahan sehingga bawahan terinspirasi untuk mewujudkannya. Para bawahan/pengikut akan bekerja melampaui kepentingan pribadi mereka dan akan membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Perilaku transformasional atau karismatik diyakini memperbesar dampak bentuk transaksional perilaku pemimpin pada variabel hasil pegawai, karena pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan untuk dilakukan. Kepemimpinan model ini lebih mengedepankan pada ketaatan kepada pimpinan secara totalitas, sehingga apa yang diinginkan atau perintah pimpinan, dilaksanakan secara absolut tanpa adanya penolakan ataupun argumentasi.⁶

Burns mengatakan, bahwa “*transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising an another to higher levels of morality and motivation*”. Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan para bawahan terlibat dalam proses saling meningkatkan tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Artinya, pemimpin transformasional mencoba membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang

⁵ Suyatminah, Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Guru TK PNS Se-Kecamatan Bantul, Dalam *PSIKOPEDAGOGIA Juml Bimbingan dan Konseling*, Vol. 2, No. 2, Program Studi Bimbingan dan Konseling FKIP UAD, 2013, hlm. 88.

⁶ Dewa Made Arik Permana Putra Dkk, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Karyawan, Dalam *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana Bali Indonesia*, hlm. 3

tinggi. Seperti: kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Kepemimpinan dengan gaya memengaruhi yang demikian, maka parameter yang digunakan dalam mengukur kepemimpinan adalah dengan melihat tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para bawahannya. Sebab, para bawahan pemimpin transformasional akan termotivasi untuk terus melakukan hal yang lebih baik guna mencapai sasaran organisasi.⁷

pemimpin transformasional memiliki ciri khas dan keunikan, yakni pemimpin yang lebih memperhatikan kebutuhan para bawahannya, baik kebutuhan yang bersifat materil maupun non materil. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menggerakkan seluruh warga sekolah agar memiliki komitmen guna mencapai tujuan pendidikan. Perilaku ini harus dikembangkan di atas prinsip etika tauhid yang akhirnya akan memunculkan perilaku (prinsip) *amr ma'ruf nahi munkar*. Persyaratan utama seorang pemimpin pendidikan Islam adalah kemampuan pemimpin untuk tetap berjalan di atas garis yang telah ditentukan oleh Allah. Secara eksplisit telah dijelaskan dalam firman, sebagai berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا
عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ
الْآيَاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh Telah kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.* (QS. Ali Imron [3]:118).⁸

Ayat tersebut menjelaskan, bahwa garis Allah (al Qur'an dan al Hadist) merupakan pedoman utama bagi seluruh umat Islam yang menjadi

⁷ Bahar Agus Setiawan Dkk, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2013, hlm. 100

⁸ Yayasan Penyelenggara Penerjemah al Qur'an, *Al Qur'an dan Terjemahannya Departemen Agama RI*, Semarang: PT. Karya Toha Putra, 2000, hlm. 119

anggota organisasi pendidikan Islam. Selain itu, ayat ini bisa dimaknai sebagai bentuk perintah bagi pemimpin pendidikan Islam untuk tetap pada garis nilai ajaran Islam dalam melaksanakan kepemimpinannya, baik dalam proses mempengaruhi, memotivasi maupun menggerakkan bawahan untuk memiliki kesadaran diri dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang sesuai dengan ketentuan Islam, sehingga antara pemimpin dan anggota organisasi pendidikan Islam saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Seperti: mengedepankan keadilan dalam pembagian pekerjaan, mendahulukan bertanya sebelum menyalahkan dan menghargai hak-hak yang dimiliki oleh bawahan. Keadaan ini akan menjauhkan pemimpin dari sifat-sifat buruk. Seperti: keserakahan, kecemburuan sosial atau kebencian.

Kepemimpinan transformasional kiai menuntut kemampuannya berkomunikasi terutama komunikasi persuasif. Kiai yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, kiai selain dipengaruhi oleh faktor motivasi diri yang dimilikinya, dipengaruhi juga oleh kemampuannya baik kemampuan intelektual maupun kemampuan dalam mengatur/mengelola organisasi sekolah, berupa pengelolaan ke dalam (*intern*) atau pengelolaan keluar (*ekstern*).⁹ Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagai makhluk yang berakal, manusia diwajibkan untuk selalu berpikir. Maka manusia akan senantiasa memberdayakan kemampuannya, tidak hanya dengan meningkatkan kemampuan tetapi juga dengan memanfaatkan kemampuan tersebut. Sehingga manusia tersebut mampu memilih dan memutuskan kebijakan

⁹Sudarwan Danim dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009, hlm.49

mana yang terbaik demi sesuatu yang berkualitas. Dalam konteks ini adalah di dunia pendidikan bagaimana mewujudkan pendidikan yang bermutu.¹⁰

Lembaga pendidikan yang bermutu dapat terwujud apabila didukung oleh pemimpin yang paham tentang manajemen karena salah satu aspek terpenting mempengaruhi kualitas pendidikan adalah kepemimpinan dan manajemen mutu. Tujuan dari manajemen mutu pendidikan adalah untuk memelihara dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan (sustainable), yang dijalankan secara sistemik untuk memenuhi kebutuhan stakeholders. Pencapaian ini membutuhkan sebuah manajemen yang efektif dan kepemimpinan yang kuat agar tujuan tersebut mampu memenuhi harapan dan keinginan masyarakat. Karena itu, visi manajemen mutu lembaga pendidikan harus mengambil peran aktif mewujudkan keinginan stakeholders. Agar keinginan tersebut tercapai, maka sangat dibutuhkan seorang pemimpin pendidikan yang kaya ide, dan berani mengambil keputusan-keputusan strategis.¹¹

Manusia (kiai, kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lain, karyawan, peserta didik, orangtua/wali siswa, dan *stakeholder*) dipandang dari kacamata Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) adalah pelanggan yang harus menjadi pusat perhatian dalam memenuhi semua kebutuhan dan keinginannya. Kepuasan peserta didik terletak pada proses yang sedang berlangsung dan hasil pendidikan yang memuaskan dalam proses pendidikan. Maka dalam *TQM*, kesadaran akan fungsi dan tugas secara berkualitas harus berlangsung secara terus menerus dan berkelanjutan (*continuous quality improvement*).¹²

Pondok pesantren merupakan salah satu jenis lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang muncul bersamaan dengan datangnya walisongo yaitu sejak sekitar 300-400 tahun lalu. Keberadaannya berfungsi menjadi pusat

¹⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, Bandung: Rosdakarya, 2007, hlm. 23-24

¹¹ Rosalina Ginting Dkk, *Kepemimpinan Dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan*, Dalam *Jurnal Ilmiah CIVIS*, Vol. II, No. 2, Juli 2012, hlm. 2

¹² Aan Komari dan Cepi Triana, *Visioner Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bina Aksara, 2006, hlm. 31

belajar untuk mendalami ilmu agama (*tafaquh fiddin*) sebagai pedoman hidup dengan menekankan kepentingan moral dalam hidup bermasyarakat.¹³ Dari sisi historis, pondok pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islam-an tetapi juga merupakan sistem pendidikan yang tumbuh, lahir dan berkembang dari kultur yang bersifat indigenus, oleh karena itu pesantren mempunyai keterkaitan erat yang tidak dapat dipisahkan dengan komunitas lingkungannya. Sepanjang fakta sejarah, Pondok pesantren selalu memperlihatkan peran yang tidak pernah netral atau pasif, akan tetapi senantiasa produktif dengan memfungsikan diri sebagai dinamisor perubahan sosial dalam setiap proses sejarah perjuangan bangsa serta sebagai tempat penyebaran dan sosialisasi agama Islam pada masa kolonial. Pondok Pesantren merupakan representasi dari institusi pembangkang terhadap kebijakan-kebijakan penjajah.¹⁴ Dengan demikian keberadaan Pondok pesantren telah diakui ikut andil besar dalam sejarah perjuangan bangsa dan ikut dalam usaha mencerdaskan generasi bangsa.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam yang masih bisa survive sampai hari ini. Pondok pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan yang memiliki ciri-ciri khas yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lainnya di dunia. Salah satu kekhasan yang dimilikinya adalah melekatnya peran para kyai sebagai tokoh sentral di dalamnya. Mereka mendapatkan keistimewaan lebih karena biasanya kyai adalah pendiri atau keturunan dari pendiri pondok pesantren yang dengan ikhlas tanpa pamrih membangun pondok pesantren untuk kemajuan ummat. Jarang dari mereka yang memiliki ambisi duniawi ketika membangun fondasi pondok pesantren.¹⁵

¹³ Saiful Mujab, Memahami Tradisi Spiritualitas Pesantren (Sebuah Analisis Sosio-Historis Terhadap Spiritualitas Pesantren Di Indonesia) Dalam *Jurnal Asketik* Vol. 1 No. 2 Jur. Ushuludin STAIN Kediri, Desember 2017, hlm. 79.

¹⁴ Noer Muhammad Iskandar, *Pergulatan Membangun Pesantren*, Bekasi: PT Mencari Ridha Gusti, 2003, hlm. 125.

¹⁵ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Jakarta: Ciputat Press, 2002, hlm. 63.

Sentral yang kedua yang tidak dapat dipisahkan dari pondok pesantren adalah masjid. Dalam hal ini masjid berfungsi sebagai pusat kegiatan santri, para penghuni pondok pesantren. Masjid di pesantren tidak berfungsi sekuler, yakni untuk amalan-amalan ukhrowi saja, tapi juga sebagai pusat ekonomi, pembelajaran, dan pemberdayaan. Maka biasanya bangunan yang pertama kali ada dalam sebuah pondok pesantren haruslah masjid, meskipun di kemudian hari tradisi ini mulai berubah.¹⁶

Pondok pesantren lekat sekali dengan pengkajian ilmu-ilmu ketuhanan (*divinity*). Para santri *bertafaquh fiddin* agar mereka dapat menjadi penyeru bagi ummat-ummatnya. Selain itu, ilmu-ilmu kaunyah pun tidak luput dari kajian mereka. Mereka belajar tauhid, fiqh, al-quran, assunah, sekaligus astronomi, fisika, biologi, kimia, ekonomi, sejarah dan disipilin ilmu lainnya. Dalam dunia pondok pesantren tidak dikenal dikotomi ilmu. Yang ada adalah kesadaran bahwa semua ilmu sumbernya satu: al-‘Alim, Yang Maha Mengetahui. Tentunya ilmu ketuhanan memiliki porsi lebih, hal ini karena berkaitan dengan jenjang prioritas dalam pengklasifikasian ilmu.¹⁷

Banyak jumlah pesantren di Indonesia, serta besarnya jumlah santri pada tiap pesantren menjadikan lembaga ini layak diperhitungkan dalam kaitannya dengan pembangunan bangsa di bidang pendidikan dan moral. Selanjutnya, pesantren juga merupakan lembaga pendidikan yang unik. Tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut. Karena keunikannya itu, C. Geertz menyebutnya sebagai subkultur masyarakat Indonesia (khususnya Jawa). Satu hal kekhasan yang dimiliki oleh pesantren dan sangat sulit ditiru oleh lembaga pendidikan lainnya adalah kuatnya penanaman akhlak-akhlak terpuji. Label ‘santri’ pun secara dzahir telah identik dengan keshalehan, baik itu secara individu maupun sosial. Hal ini wajar, karena pembiasaan aplikasi akhlak terpuji telah mendarah daging dalam dunia pendidikan pondok pesantren. Kyai sebagai sentral figur di

¹⁶ Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2012, hlm. 75.

¹⁷ Az-Zanuji, *Terjemahan Ta'lim Muta'allim*. Surabaya : Mutiara Ilmu, 2012.

dalamnya memberikan uswah dan qudwah hasanah dalam pendidikan akhlak. Karena penanaman akhlak lebih mengena dengan perbuatan daripada penjejalan materi di dalam kelas, maka pendidikan akhlak di pondok pesantren sangat mengena di benak para santrinya. Itu pulalah ternyata yang menginspirasi Kemendiknas untuk memasukan unsur-unsur pendidikan karakter di sekolah-sekolah, yang diakui terinspirasi dari pendidikan akhlak pondok pesantren.¹⁸

Dalam sebuah pesantren, Kyai merupakan elemen yang paling esensial. Beliau merupakan figur sentralistik, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan. Kyai merupakan pemimpin tunggal yang memegang peran hampir mutlak. Beliau merupakan pusat kekuasaan tunggal yang mengendalikan sumber-sumber yang ada dan juga merupakan sumber utama apa yang berkaitan dengan kepemimpinan, ilmu pengetahuan dan misi pesantren.¹⁹

Kyai merupakan pemimpin non-formal dan sekaligus pemimpin spiritual, serta memiliki posisi yang sangat dekat dengan kelompok-kelompok masyarakat. Dikatakan pemimpin nonformal karena kyai tidak mendapatkan pengangkatan secara formal sebagai pemimpin, namun karena dia memiliki kualitas yang unggul, sehingga dapat mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi perilaku suatu kelompok atau masyarakat, baik di dalam pesantren maupun di luar pesantren.²⁰ Sebagai pemimpin masyarakat, Kyai memiliki jamaah komunitas dan massa yang diikat oleh hubungan yang erat dan ikatan budaya paternalistik. Petuah-petuahannya selalu didengar, diikuti dan dilaksanakan oleh jamaah, komunitas dan massa yang

¹⁸ Manfred Ziamek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M, Cet. 1, 1986, hlm.101. lihat Saiful Mujab, Memahami Tradisi Spiritualitas Pesantren (Sebuah Analisis Sosio-Historis Terhadap Spiritualitas Pesantren Di Indonesia) Dalam *Jurnal Asketik* Vol. 1 No. 2 Jur. Ushuludin STAIN Kediri, Desember 2017, hlm. 79

¹⁹Mastuhu, "*Sistem Pendidikan Nasional*", Jakarta: Lentera Hati, 2007, hlm. 58

²⁰ Faqih Affandi M, Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian Di Pondok Pesantren As Syiar Leles), Dalam *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Fak. Pendidikan Islam Dan Keguruan, Vol. 06, No. 01, 2012, hlm. 20

dipimpinnya.²¹ Jelasnya, kyai menjadi seorang yang dituakan dan ditokohkan oleh masyarakat, atau menjadi bapak masyarakat terutama di desa.

Posisi kyai yang demikian menumbuhkan terbangunnya otoritas mutlak. Kekuasaan dan otoritas mutlak ini pada gilirannya menjadikan variasi pondok pesantren. Berbagai bentuk dan corak pesantren sebenarnya akibat dari kebijaksanaan kyai yang tak pernah seragam. Kebijakan kyai tersebut lebih ditentukan oleh kapasitas, kemampuan dan kecondongannya terutama dalam corak pendidikan pesantren yang diasuhnya.²²

Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pondok pesantren. Keberadaan seorang Kyai dalam lingkungan pondok pesantren laksana jantung bagi kehidupan manusia.²³ Ustadz, pengurus pondok, dan santri hanya dapat melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapat restu dari Kyai.

Sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, Kyai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan kehidupan pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karismatik dan keterampilannya. Segala bentuk kebijakan penyelenggaraan pendidikan, baik menyangkut format kelembagaan berikut penjenjangannya, kurikulum yang dipakai acuan, metode pengajaran dan pendidikan yang diterapkannya, keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas di luar maupun sistem pendidikan yang diikuti adalah wewenang mutlak Kyai. Berkaitan dengan penentuan kebijakan (policy) pendidikan, pengajaran, lebih-lebih menyangkut aspek manajerial, pihak lain hanyalah sebagai pelengkap.²⁴ Maka wajar bahwa pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan kepemimpinan pribadi Kyai.

²¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren. Studi Pandangan Hidup Kiyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 2011, hlm. 95.

²² *Ibid.*

²³ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Jakarta :Ciputat Press, 2002, hlm. 63.

²⁴ Mujamil Oemar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta :Erlangga, 2004, hlm.32.

Keberadaan seorang Kyai sebagai pimpinan pesantren, ditinjau dari segi tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik karena Kyai sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar berfungsi menyusun kurikulum, membuat tata tertib, merancang system evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.²⁵

Peran yang begitu kompleks menuntut kiai untuk bisa memposisikan dirinya dalam berbagai situasi yang dijalaninya. Sehingga dibutuhkan sosok kiai yang mempunyai kemampuan, dedikasi dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut. Posisi kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dituntut juga untuk memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak dan mengembangkan pesantren. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan kiai dalam hidupnya sehingga dalam memimpin pesantren bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, baik langsung maupun tidak langsung kepercayaan masyarakat terhadap kiai atau pesantren akan pudar. Karena sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini kiai atau umat Islam menjadi kekuatan yang diyakini merupakan anugrah dari Allah Swt. Keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren sangat unik untuk diteliti, dikarenakan dilihat dari sudut tugas dan fungsi seorang kiai yang tidak hanya sekedar menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi dan merumuskan tata tertib lembaga, melainkan lebih menata kehidupan seluruh komunitas pesantren sekaligus sebagai Pembina masyarakat. Oleh karena itu, sebagai elemen yang sangat esensial dari pondok pesantren, seorang kiai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu-ilmu agama dan menjadi suri tauladan pemimpin yang baik, bahkan keberadaan kiai sering dikaitkan dengan fenomena kekuasaan yang bersifat 'supranatural,

²⁵ Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publishing, 2013, hlm. 55.

yakni seorang kiai dianggap sebagai pewaris risalah kenabian, sehingga keberadaan kiai nyaris dikaitkan dengan sosok yang memiliki hubungan dekat dengan Tuhan.²⁶

Dengan demikian, perkembangan suatu pesantren sangat tergantung pada kemampuan pribadi kiainya apalagi pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi sebagaimana pada abad ke-21 ini di samping manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang handal dan visioner ke depan.²⁷

Setiap pesantren mempunyai karakter tersendiri, maka kiai sebagai pemimpin lembaga dituntut juga untuk memelihara budaya pesantren yang sudah dibangun, dikarenakan budaya pesantren dapat diartikan sebagai suatu substantif dari proses pembentukan dari keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu tumbuhnya tradisi keilmuan dan kejelasan sistem pengelolaan pendidikan pesantren. Budaya keilmuan menyangkut keilmuan yang dikembangkan dan diunggulkan pada lembaga tersebut dan kejelasan sistem pengelolaan lembaga pendidikan menyangkut prosedural manajerial pengelolaan lembaga pendidikan yang sistemik.²⁸

Dewasa ini, para pengamat dan para praktisi pendidikan dikejutkan dengan fenomena yang terjadi pada pesantren, diantaranya yaitu:

- a. banyaknya pesantren yang mengalami transformasi sehingga sebagian telah memasuki lembaga pendidikan umum
- b. banyaknya lembaga pesantren yang tergusur sejak dilancarkannya modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim dan sebagian pesantren tidak mampu bertahan

²⁶ Nurcholis Majid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1995, Hlm. 20 lihat Abdul Hobir, Pengaruh Sufisme Al Ghazali Terhadap Pondok Pesantren Miftahul Huda (PPMH) Gading Kota Malang Dalam *Tesis Program Magister Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim*, 2012, hlm. 57.

²⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Op Cit*, hlm. 55

²⁸ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000, Hlm. 108 lihat Abdul Hobir, Pengaruh Sufisme Al Ghazali Terhadap Pondok Pesantren Miftahul Huda (PPMH) Gading Kota Malang Dalam *Tesis Program Magister Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim*, 2012, hlm. 57

- c. banyaknya pesantren yang mengalami penurunan animo masyarakat sehingga mengakibatkan jumlah santri menurun setelah penyesuaian diri dengan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum.²⁹

Pondok Pesantren Nurul Huda diharapkan mampu menciptakan ulama-ulama yang memiliki ilmu pengetahuan agama dan ilmu pengetahuan umum yang terpadu dan modern dengan diselimuti cahaya keimanan yang tinggi. Kini walaupun semakin bertambahnya jumlah santri, bagi santri tidak mampu, serta mempunyai niat yang tinggi untuk menghafalkan Al Qur'an, Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda (YPNH) tetap senantiasa menjadi lembaga pendidikan yang biaya pendidikannya, makan dan minumannya, pengobatannya serta sarana dan prasarana lainnya ditanggung oleh Yayasan. Dengan kata lain gratis untuk seluruh lapisan masyarakat yang tidak mampu, terutama bagi mereka dari golongan yang fakir miskin, anak yatim serta anak-anak terlantar.³⁰

Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan merupakan lembaga pendidikan dasar islam swasta yang berdiri sejak tahun 1996 ini mampu mengelola manajemennya dan menghasilkan lulusan peserta didik yang rata-rata menghafalkan Al Qur'an selama beberapa tahun ini. Juga dapat memberikan kepercayaan pada masyarakat untuk memasukkan anak-anak mereka di lembaga tersebut. Kinerja dari seorang kyai secara tidak langsung akan menentukan keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan Di Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati.³¹

Dengan menggunakan model kepemimpinan transformasional, Seorang Kyai Di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati akan senantiasa selalu memotivasi Ustadz/Ustadzah dan staff kepengurusan yang ada dalam pondok pesantren tersebut membuat mereka lebih sadar

²⁹ *Ibid*,

³⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

³¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

mengenai pentingnya hasil pekerjaan, dan mendorong mereka lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan sendiri untuk mencapai tujuan pendidikan.³²

Sebagai lembaga pendidikan Non formal swasta, Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati mempunyai potensi untuk berkembang sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Nilai keunggulan dibidang keagamaan selalu dijadikan tonggak pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.³³

Dalam perkembangan mutu pendidikan pesantren, Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan merupakan salah satu Pondok Pesantren swasta yang menjalankan program pendidikan yang mengacu pada pengembangan bakat dan minat anak di semua bidang, baik bidang akademik maupun non akademik. Hal itu tentunya tidak terlepas dari kepemimpinan Kyai dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai pemimpin pendidikan.³⁴

Salah satu upaya yang dilakukan Kyai dalam meningkatkan kinerja Ustadz dan Ustadzah serta Staff kepengurusan Pondok Pesantren tersebut yaitu dengan mengikutsertakan dalam penataran-penataran, lokakarya, *in-service training* atau yang lainnya, yang berfungsi untuk menambah wawasan bagi ustadz dan ustadzah serta memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam peningkatan mengajar yang profesional.³⁵

Pesantren yang sudah mapan dan dipercaya masyarakat Seiring dengan banyaknya pesantren yang melakukan tranformasi dirinya dengan mengadopsi dan atau mendirikan sekolah umum tidak lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang semakin banyak tantangan dan

³² Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

³³ Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

³⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

³⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

kompleks. Mutu pendidikan pesantren saat ini menjadi perhatian yang serius agar tidak tergerus oleh arusnya zaman yang penuh dengan kompetitif.³⁶

Atas dasar itulah, visi misi pesantren ke depan haruslah menitik beratkan kepada peningkatan mutu pendidikannya, bukan kuantitas yang dikejar namun kualitas out put-nya yang didamba-dambakan. Representasi pondok pesantren besar yang ada di wilayah Provinsi Jawa Tengah yang tetap survive dan terus meningkatkan kualitas mutu pendidikannya dan sekaligus menjadi alternatif utama bagi para orang tua untuk memasukkan putra-puterinya supaya setelah lulus dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan senantiasa bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan masyarakat. Hal tersebut disebabkan oleh berhasilnya kiai sebagai pemimpin pesantren dalam menciptakan karakter para santri yang telah berhasil membuktikan kualitas pendidikan, pengabdianya pada umat, bangsa, dan negara. Paparan di atas merupakan gambaran realitas kyai atau pengasuh pesantren yang sudah menjadi rahasia umum bahwa pesantren lekat dengan figur kyai, figur sentral, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan.³⁷

Hal tersebut senada dengan pendapat Ijudin dalam jurnalnya mengatakan bahwa kualitas mutu yang dimaksud adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kekuasaan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pendidikan berkualitas apabila:

- a. Pelanggan internal (Kepala Sekolah, guru, kyai dan karyawan sekolah). Berkembang fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat, dan kreatifitasnya
- b. Pelanggan eksternal

³⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

³⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Misbahul Munir selaku Pengasuh Di Pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Pada Tanggal: 20 Mei 2018, Pukul: 19.20 WIB.

b. Pelanggan eksternal

- (1) Eksternal primer (para siswa dan santri) menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjasi warga negara yang bertanggung-jawab. Para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab akan hidupnya
 - (2) Eksternal skunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan) para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan
- c. Eksternal tertier (pasar kerja dan masyarakat luas); para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan social.³⁸

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk menganalisis tentang bagaimana kontribusi Model kepemimpinan transformasional Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati serta tawaran agar model kepemimpinan ini dapat diaplikasikan oleh siapapun. Tentu bukan hanya di institusi pesantren saja, tetapi juga di tiap-tiap lembaga pendidikan Islam lainnya, sehingga mereka akan lebih mudah dalam upaya meningkatkan mutu lembaganya sebagaimana yang diharapkan.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan hasil pengayaan di lapangan bahkan sampai pada perolehan berkali-kali terdapat dimensi-dimensi menarik di lapangan, sehingga dari banyaknya dimensi tersebut untuk pembatasan lingkup

³⁸ Ijudin, Pengembangan Konsep Mutu Pendidikan Pondok Pesantren, Dalam *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Fak. Pendidikan Islam dan Keguruan, Vol. 09, No. 01, 2015, hlm. 28.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati saja.

C. Rumusan Masalah

Berangkat dari apa yang telah diungkapkan dalam latar belakang permasalahan diatas, maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana model kepemimpinan transformasional Kyai di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati?
2. Bagaimana problematika yang dihadapi kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati?
3. Bagaimana kontribusi kepemimpinan transformasional kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di pondok pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati?

D. Tujuan Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui Model kepemimpinan transformasional Kyai di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati
- b. Untuk mengetahui upaya Kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati
- c. Untuk mengetahui problema yang dihadapi dan solusi yang ditawarkan Kyai dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pesantren di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati

E. Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian merupakan wujud dari keberhasilan suatu penelitian untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dalam penelitian yang penulis lakukan terdapat beberapa manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

yang penulis lakukan terdapat beberapa manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis manfaat dari penelitian ini diharapkan bisa menambah khasanah keilmuan terutama keilmuan di bidang pendidikan agama Islam khususnya di pondok pesantren.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan pendidikan Islam dalam memberikan pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional Kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan.

b. Secara Praktis

1) Bagi Pondok pesantren, hasil penelitian ini sebagai bahan informasi tentang pentingnya kepemimpinan transformasional Kiai dalam upaya mengembangkan lembaga pendidikan

2) Bagi kiai, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan berharga bagi Pondok Pesantren dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

3) Bagi ustadz (guru), hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan yang positif dalam meningkatkan kinerja profesional para ustadz yang ada di pesantren tersebut

4) Bagi Pesantren

1) Sebagai wacana dan pengembangan keilmuan tentang pendidikan karakter.

2) Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam pembentukan akhlak santri.

F. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai gambaran yang dapat mempermudah dalam memahami atau mengetahui apa saja yang akan dibahas pada tesis. Adapun sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan, yang memuat antara lain :

- a. Latar Belakang Masalah
- b. Batasan Masalah atau Fokus Penelitian
- c. Rumusan Masalah
- d. Tujuan Penelitian
- e. Manfaat Penelitian
- f. Sistematika Penulisan Tesis

Bab II : Landasan Teori, yang memuat antara lain :

- a. Teori-teori yang terkait dengan judul yang akan di bahas
- b. Penelitian terdahulu yang terkait dengan judul yang akan dibahas
- c. Kerangka berfikir atau kerangka teoritik

Bab III : Metode Penelitian

- a. Jenis dan pendekatan penelitian
- b. Lokasi Penelitian
- c. Subjek dan Objek Penelitian
- d. Teknik Pengumpulan Data
- e. Pengujian Keabsahan data
- f. Teknik Analisis Data

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

- a. Gambaran Objek Penelitian
- b. Deskripsi Data Penelitian
- c. Analisis Data Penelitian

- Bab V : Penutup
- a. Simpulan
 - b. Saran-saran³⁹

DAFTAR PUSTAKA



³⁹ Pasca Sarjana STAIN Kudus, *Panduan Penulisan Tesis*, Kudus: STAIN Kudus Press, 2016, hlm. 8