

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di era persaingan global seperti sekarang ini, diakui atau tidak, lembaga pendidikan dituntut untuk meningkatkan kinerja kelembagaan yang efektif dan kondusif. Kiai sebagai penanggung jawab pendidikan pembelajaran di Pesantren hendaknya harus dapat mendorong kinerja para tenaga pendidik dengan menunjukkan rasa keakraban, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif akan mendorong, mengukuhkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan Kiai merupakan salah satu faktor efektif yang dapat mendorong Pesantren untuk dapat mewujudkan visi dan misi, tujuan dan sasaran Pesantren melalui program-program Pesantren yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu Kiai dituntut untuk memiliki kemampuan yang memadai, baik pengetahuan profesional, kepemimpinan instruksional, ketrampilan administratif, dan ketrampilan sosial untuk meningkatkan mutu Pesantren.

Kualitas seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga yang dipimpinnya, termasuk didalamnya lembaga pendidikan. Sebab kepemimpinan yang sukses itu mampu mengelola lembaga yang dipimpin, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta sanggup membawa lembaga yang dipimpin pada tujuan yang

ditetapkan. Sehubungan dengan hal itu pemimpin merupakan kunci sukses bagi organisasi.<sup>1</sup>

Kualitas dan perilaku Kiai hendaknya mencakup hal-hal berikut: (1) Visi yang kuat tentang masa depan Pesantren, dan dorongan terhadap semua staf untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut; (2) Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staf; (3) Pengamatan terhadap tenaga pendidik di kelas dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran; (4) Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan; (5) Pemanfaatan sumber-sumber material dan personil secara kreatif; (6) Pemantauan terhadap prestasi murid secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan instruksional.<sup>2</sup>

Dalam meningkatkan mutu Pesantren, salah satu upaya yang dilakukan Kiai adalah pembinaan staf. Yang dimaksudkan dengan staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang bertugas membantu Kiai dalam mencapai tujuan Pesantren, terdiri dari para tenaga pendidik, laboran, pustakawan dan kelompok sumber daya manusia yang bertugas sebagai tenaga administrasi.

Tenaga pendidik, ialah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi membimbing, mengajar, dan atau melatih para peserta didik mereka adalah tenaga pengajar, tenaga pendidik yang secara khusus diangkat dengan tugas

---

<sup>1</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 1986), p. 1.

<sup>2</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eLKaf, 2006), p. 131-132.

utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.<sup>3</sup>

Para tenaga pendidik merupakan bagian integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategi dalam kehidupan suatu Pesantren. Oleh sebab itu seorang Kiai harus meningkatkan kualitas bagi para tenaga pendidik atau para tenaga pendidik terutama pada aspek etos kerjanya. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia tentang Tenaga pendidik dan Dosen Bab IV pasal 10 ayat 1 menyatakan kompetensi tenaga pendidik meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, komponen sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>4</sup>

Kompetensi tenaga pendidik dapat dibagi menjadi tiga bidang, yaitu: (1) Kompetensi bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual, seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang BK dan sebagainya. (2) Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan tenaga pendidik terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesinya. Misalnya sikap menghargai pekerjaannya, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap sesama teman profesinya dan sebagainya. (3) Kompetensi perilaku/performance, artinya kemampuan tenaga pendidik dalam berbagai ketrampilan/berperilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran,

---

<sup>3</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2001), p. 271.

<sup>4</sup> *Undang-Undang Republik Indonesia, No. 14 Tahun 2005 tentang Tenaga Pendidik dan Dosen*, (Jakarta: Novindo Pustaka Mandiri, 2006), p. 7.

keterampilan menyusun persiapan/perencanaan mengajar, dan sebagainya.<sup>5</sup>

Melihat kompetensi tenaga pendidik di atas, sangat berat, maka perlu pengembangan wawasan bagi tenaga pendidik yaitu sering diadakan pelatihan, penataran demi menunjang kompetensi tenaga pendidik. Tapi kenyataannya dari semua kegiatan itu kita dapat memprediksi ketika tenaga pendidik kembali ke lembaga masing-masing, tidak ada perubahan kinerja yang membawa ke arah kompetensi tenaga pendidik dan mutu pendidikan. Hal ini terjadi kalau dilihat dari segi model kegiatannya hanya mendengar ceramah, tanpa diimplementasikan oleh tenaga pendidik setelah di Pesantren dan model kegiatan ini tidak pernah diadakan evaluasi yaitu penagihan dalam bentuk implementasi dari peserta kegiatan.<sup>6</sup>

Oleh sebab itu tenaga pendidik membutuhkan kondisi yang positif yang memungkinkan seorang tenaga pendidik mengemban tugasnya secara kreatif, guna mengoptimalkan kemampuan mengabdinya. Ini dapat diupayakan pemenuhannya kalau ada pengakuan dan penghargaan yang memadai, tidak saja melabelinya dengan atribut “*Pahlawan Tanpa Tanda Jasa*” melainkan memberinya kesejahteraan yang memadai.

Dengan berbagai problema tenaga pendidik yang ada, tenaga pendidik tetap harus dituntut profesional untuk menghasilkan mutu produk yang baik, dan harus dibarengi pula etos kerja yang mantap. Ada tiga ciri dasar yang selalu dapat

---

<sup>5</sup> Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2004), p. 18.

<sup>6</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), p. 146-147.

dilihat pada setiap profesional yang baik mengenai etos kerjanya, yaitu: (a) Keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan (*job quality*); (b) Menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan; dan (c) keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya. Ketiga ciri dasar tersebut merupakan etos kerja yang seharusnya melekat pada setiap pekerjaan yang profesional.<sup>7</sup>

Ada kaitan erat antara etos kerja, profesionalisme dan mutu produk kerja seseorang. Peningkatan etos kerja akan merupakan pelengkap dari usaha untuk meningkatkan mutu produk dan semangat profesionalisme. Keberhasilan atau kegagalan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu hasil pendidikan, profesionalisme dan etos kerja akan dapat dirasakan oleh masyarakat melalui profil para lulusannya maka, tenaga pendidik harus mempunyai kewajiban moral untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan, profesionalisme, dan etos kerjanya. Selama masyarakat mengeluh tentang mutu hasil pendidikan kita maka seorang tenaga pendidik mempunyai kewajiban sosial untuk meningkatkan mutu pendidikan, profesionalisme dan etos kerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, secara akademis mendorong penulis untuk mengadakan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan strategi manajemen dan kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Berdsarkan observasi awal peneliti jumlah guru di Pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi sejumlah 30 orang, staf tata usaha Pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi

---

<sup>7</sup> Mudjia Rahardjo, *Quovadis Pendidikan Islam, Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Cendekia Paramulya, 2006), p. 111.

5 orang, jumlah peserta didik Pesantren Sultan Hasanuddin 300 hal ini meningkat setiap tahun dan, dan kumpulan bakat sekolah, termasuk infrastruktur, sangat cocok untuk mendukung proses pembelajaran peserta didik. Dari segi kualitas, Pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi memiliki guru potensial di bidangnya masing-masing. Sehingga pesantren ini banyak diminati oleh calon peserta didik dari jenjang SD/MI dan SMP/MTs.

Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-Jawi lebih mengedepankan salah satu strategi dengan menyelaraskan potensi kinerja guru dalam bidang akademik yaitu dengan pengembangan SDM melalui seminar dan pelatihan keguruan. Adapun pengembangan kemampuan dan keterampilan guru belum menjadi perhatian utama dalam manajemen strategi kiai untuk meningkatkan kinerja dan kualitas tenaga pendidik.

Di Pesantren Modern Sultan Hasanuddi, Kiai belum banyak yang berimprovisasi menampilkan kepiawaiannya dalam menyambut harapan dari berbagai elemen masyarakat. Mutu Kiai saat ini mulai terlihat, hal ini disebabkan oleh beberapa hal; di antaranya adalah tidak ada keterbukaan dalam penyusunan anggaran dasar dan perekrutan staf pesantren, kurangnya forum atau sarana peningkatan mutu Kiai, ketidak disiplin dari oknum Kiai, dan rendahnya motivasi dari Kiai itu sendiri.

Lebih lanjut peneliti melihat dalam tahap awal penelitian didapatkan bahwa adanya permasalahan yang ada di Pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi yaitu adanya kecenderungan rendahnya kinerja pendidik, dan adanya indikasi problematika serta manajemen startegi yang diterapkan belum tepat dan belum

mampu menciptakan sesuatu yang baru, yang berbeda bentuk, susunan, gaya yang ada menjadi sesuatu yang bernilai besar manfaatnya dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar sehingga mengakibatkan pembelajaran yang ada terasa menjenuhkan bagi anak-anak didiknya sehingga lulusan tidak semua bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Penelitian melihat, dalam melaksanakan tugasnya, pendidik mempunyai karakter dan perilaku yang berbeda, ada yang inisiatif dan kreatif, juga ada pendidik ketika melaksanakan tugas dan fungsinya masih belum maksimal, selain itu masih ditemukan guru jarang masuk kelas, kurang disiplin dan mengabaikan aturan yang berlaku. Keadaan demikian menjadi problematika dalam lembaga pendidikan formal, terutama di Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-Jawi. Dengan adanya guru yang memiliki kinerja rendah, dan manajemen strategi yang diterapkan kiai tidak tepat maka Pesantren akan sulit untuk mencapai mutu pendidikan yang baik.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis akan mengadakan penelitian tentang "Manajemen Strategi dan Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga pendidik (Studi pada Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-Jawi di Kabupaten Lebak)".

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang ada sebagaimana yang dikemukakan pada latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi sebagai berikut:

1. Adanya kecenderungan rendahnya kinerja guru yang ada Pesantren

Modern Sultan Hasanuddin Al-Jawi

2. Kurangnya bimbingan Kiai dalam upaya peningkatan kinerja guru
3. Terdapat problematika dalam proses pembelajaran karena kurangnya bimbingan dan kontroling secara prioritas kiai
4. Sebagian kinerja guru yang kurang maksimal menyebabkan pencapaian mutu pendidikan pesantren masih rendah
5. Upaya yang belum maksimal dalam pengemasan model manajemen strategi kiai di pesantren
6. Startegi manajemen kiai dalam mensupervisi dan kompetensi sosial kurang tepat

### **C. Batasan Masalah**

Agar lebih mendapatkan gambaran yang tepat tentang ruang lingkup penelitian. Maka perlu diberi batasan-batasan yang mencakup permasalahan yang dijabarkan dalam penelitian yaitu menyikapai Manajemen Startegi kiai dan kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Oleh karena itu ada bebrapa konsep yang diberi batasan permasalahan sebagai berikut :

1. Manajemen startegi kiai
2. Kepemimpinan kiai
3. Kinerja tenaga pendidik

Penelitian ini dilakukan di Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Kab. Lebak Banten yang mencakup tiga konsep diatas sebagai ruang lingkup dalam penelitian.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemikiran diatas maka penulis dapat merumuskan masalah berikut :

1. Apakah ada pengaruh manajemen strategi kiai terhadap kinerja tenaga pendidik di Pesantren Sultan hasanuddin.
2. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Kiai terhadap kinerja tenaga Pendidik di Pesantren Sultan Hasanuddin.
3. Apakah ada pengaruh manajemen strategi dan kepemimpinan kiai secara bersama-sama terhadap kinerja tenaga pendidik di Pesantren Sultan Hasanuddin.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini ada tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti kaitannya dengan Implementasi Manajemen Strategi Kiai di Pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi Kabupaten Lebak, yaitu:

1. Menganalisis manajemen strategi Kiai di Pondok Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-jawi.
2. Menganalisis kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-jawi.
3. Menganalisis keberhasilan manajemen strategi dan kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-jawi.
4. Menganalisis Kinerja Tenaga pendidik di pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi Kabupaten Lebak.

#### **F. Manfaat Penelitian**

## **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui khazanah keilmuan manajemen strategi dan kepemimpinan Kiai di Pondok pesantren Modern, memperkuat ilmu dan pengalaman, serta memperluas wawasan dan pengetahuan penulis dalam ilmu Kepemimpinan yang berkaitan dengan strategi Kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan Kinerja tenaga pendidik.
- b. Dapat dipakai sebagai bahan acuan dasar pengembangan penelitian berikutnya yang sejenis dengan penelitian ini.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Peneliti  
Untuk dapat menambah ilmu pengetahuan tentang Manajemen strategi Kiai, inovasi yang dilakukan Kiai dalam mengembangkan nilai pendidikan Pesantren
- b. Pesantren  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pesantren bagaimana merencanakan, melaksanakan dan evaluasi pondok pesantren modern menjadi lebih baik.
- c. Kiai  
Untuk bahan evaluasi diri Kiai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta melakukan berbagai inovasi pendidikan untuk menarik perhatian masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan Pesantren.

## G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab dengan beberapa sub bab sesuai dengan kedalaman pembahasan dalam masing-masing bab, diantaranya :

**Bab I.** merupakan bagian pendahuluan yang berisi : Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan penelitian, Manfaat Penelitian,(manfaat teoritis dan manfaat praktis) dan Sistematika Pembahasan

**Bab II.** Landasan teori, merupakan landasan teori dari penulis yang berisi tentang: pengertian manajemen strategi, pengertian kiai atau kepemimpinan lembaga pendidikan, pengertian kinerja tenaga pendidik, pengertian pondok pesantren modern, faktor pendukung dan penghambat kiai dalam membangun pondok pesantren modern.

**Bab III.** Gambaran umum Pondok Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-jawi, menjabarkan tentang profil Pondok Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-jawi, dimulai dari historis, struktur organisasi, visi dan misi, tujuan, manajemen program-program, dan kegiatan Pondok Pesantren Modern Sultan Hasanuddin Al-jawi.

**Bab IV.** Bab Keempat : Hasil Penelitian dan Pembahasan, diantaranya terdiri dari : Gambaran Umum Obyek Penelitian yang terdiri dari Identitas Pesantren, Sejarah Singkat Berdirinya Pesantren, Visi misi Pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi Kabupaten Lebak, Tujuan, Struktur Organisasi Pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi Kabupaten Lebak , Keadaan Santri pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi Kabupaten Lebak, Keadaan Tenaga pendidik dan Karyawan

di pesantren Sultan Hasanuddin Al-Jawi Kabupaten Lebak, selanjutnya pada sub bab dibahas tentang Penyajian Data Hasil Penelitian, pada sub berikutnya di bahas yaitu : Pembahasan Hasil Penelitian.

**Bab V.** Merupakan bagian Penutup yang berisi , kesimpulan, dan saran-saran.