

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memimpin suatu kelompok, baik terorganisasi maupun tidak. Perannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah *central figure* dalam kelompok tersebut. Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemberian motivasi, pengawasan sehingga tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menunjukkan kualitas kerja secara maksimal, sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pemimpin, dalam kepemimpinannya menampilkan beragam model dan gaya yang akhirnya akan mengklasifikasikan pemimpin tersebut ke dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu. Menurut Zainuddin dan Mustaqim¹ kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang-orang yang

¹ Muhadi Zainuddin dan Ahmad Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam; telaah normatif dan historis*, (2008), Semarang: Putra Mediatama Press, h. 2

dipimpin agar mau bekerja menuju kepada satu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama.

Berkaitan dengan konteks kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kesiapan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan tindakan (*action*) yang dilakukan seorang pemimpin untuk memimpin, mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait, untuk berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam dunia pendidikan, tantangan terbesar seorang pemimpin dalam melaksanakan perihal kepemimpinannya adalah kesanggupan untuk selalu dapat meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan secara sederhana bisa diartikan sebagai ukuran ideal layanan jasa pendidikan terhadap minat dan kepuasan pengguna jasa pendidikan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia “**mutu**” adalah baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan

sebagainya². Padanan katanya dalam bahasa Inggris adalah *quality* atau *qualities* yang berarti : mutu³. Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Mutu pendidikan bersifat dinamis dan akan selalu berubah-ubah oleh karena sifatnya yang relatif. Relativitas mutu pendidikan akan sangat bergantung kepada kepuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan.

Dalam budaya pesantren, seorang kiai memiliki berbagai macam peran, baik sebagai pemimpin, pengasuh pondok, guru dan pembimbing bagi para santri serta suami dan ayah dalam keluarga sendiri yang juga menentang di pondok. 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 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

² Depdiknas RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, (2007), Jakarta: LPPBI Balai Pustaka, ed. VIII. H. 768

³ John M Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* ,(1996), Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. Cet. XXIII, h. 460.

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 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', yakni seorang kiai dianggap sebagai pewaris risalah kenabian, sehingga keberadaan kiai nyaris dikaitkan dengan sosok yang memiliki hubungan dekat dengan Tuhan.⁴ Dengan demikian, perkembangan suatu pesantren sangat

⁴ Nurkholis Madjid. *Bilik-Bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h. 463.

tergantung pada kemampuan pribadi kiainya,⁵ 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. 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: (1) tumbuhnya tradisi keilmuan dan (2) 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. Dewasa ini, para pengamat dan para praktisi pendidikan dikejutkan dengan fenomena yang terjadi pada pesantren, diantaranya yaitu: (1) banyaknya pesantren yang mengalami transformasi sehingga sebagian telah memasukan lembaga pendidikan umum,⁶ (2) banyaknya lembaga pesantren yang tergusur sejak dilancarkannya modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim dan sebagian

⁵ Zamakhsari, Dzofier. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. (Jakarta: LP3ES, 1994), h. 55

⁶ Azyumardi Azra. *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), h. 96

pesantren tidak mampu bertahan,⁷ (3) banyaknya pesantren yang mengalami penurunan animo masyarakat sehingga mengakibatkan jumlah santri menurun setelah penyesuaian diri dengan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum, (4) sebagian pesantren enggan dengan perubahan (dan lebih memilih memelihara budaya lama) dengan menolak masuknya kebijakan kementerian agama dan kementerian pendidikan dan kebudayaan karena khawatir akan kehilangan karakter budaya 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 kompleks. Mutu pendidikan pesantren saat ini menjadi perhatian yang serius agar tidak tergerus oleh arus zaman yang penuh dengan kompetisi. Atas dasar itulah, visi misi pesantren ke depan haruslah menitikberatkan kepada peningkatan mutu pendidikannya, bukan kuantitas yang dikejar namun kualitas *out put*-nya yang didamba-dambakan.

Pondok pesantren salafi sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional juga dihadapkan pada sejumlah tantangan. Secara eksternal, pesantren harus bersaing dengan model lembaga pendidikan lain yang secara finansial menjanjikan masa depan. Jangankan meluaskan jangkauan

⁷ *Ibid.*, h. 95.

basis konsumennya dengan mempromosikan segala keunggulan model dan materi pengajarannya, untuk sekedar eksis dalam mempertahankan basis konsumennya saja, pesantren salafi banyak mengalami kesulitan. Fakta menunjukkan, di beberapa daerah, para alumni pesantren salafi tidak lagi mempercayakan urusan pendidikan putra-putrinya di pesantren salafi almamater mereka itu. Hal tersebut seolah memunculkan kesan, mereka para alumni pesantren salafi merasa kapok mondok. Karena, dengan mondok di pesantren salafi, mereka merasa masa depannya tidak secerah jika menempuh pendidikan di sekolah dan perguruan tinggi umum, sehingga mereka tidak ingin putra-putri mereka mengalami hal yang sama. Secara umum, memang ada kecenderungan sejumlah pesantren salafi mengalami penurunan jumlah santri. Belum lagi, secara internal, pesantren salaf dihadapkan pada trend penurunan kualitas keilmuan para alumni dan santrinya. Lepas dari apa penyebab utama yang melatarbelakanginya, yang jelas, secara kultur juga dirasakan mulai memudarnya budaya salaf, mulai dari rasa *ta'zhim* dan *khidmat* pada guru dan kyai, kegigihan belajar yang disertai sejumlah ritual tirakat; puasa, wirid dan lainnya, hingga kepercayaan pada karomah dan barakah yang selama ini diidam-idamkan para santri. Meski tidak begitu “parah”, ada tanda-tanda budaya salaf ini mulai berkurang. Maka dengan demikian, mutlak dibutuhkan ide-ide segar dalam bentuk implementasi dan inovasi dari para kiai sebagai figur sentral

kepemimpinan di pesantren salafi dalam merencanakan, mengorganisasikan, merealisasikan, mengevaluasi, dan mengontrol perkembangan mutu pendidikan di pesantrennya.

Pondok pesantren Cidanghiang adalah salahsatu pesantren salafi yang masih tetap survive dan menjadi alternatif utama bagi para orang tua untuk memasukkan putra-puterinya dalam mendalami ilmu-ilmu agama Islam konvensional di kawasan ruas jalan Palima Cinangka kabupaten Serang. Hal tersebut antara lain disebabkan oleh berhasilnya kiai sebagai pemimpin pesantren dalam menciptakan karakter para santri yang telah berhasil membuktikan kualitas pendidikan serta pengabdian mereka kepada umat, bangsa, dan negara.

Pesantren ini didirikan oleh K.H. Thoif al Jauhari di kampung Cidanghiang desa Barugbug kecamatan Padarincang. Sejak didirikan pada tahun 1997, pesantren telah mengalami kemajuan yang cukup signifikan karena saat ini secara kuantitas, pesantren ini sudah mempunyai santri mukim kurang lebih 500 santri dan 100 santri non mukim dari yang semula hanya 4 atau 7 orang santri saja. Peningkatan jumlah santri yang tergolong besar bagi sebuah pesantren salafi; menjadi bukti kuat untuk tidak sekedar eksis dalam mempertahankan basis konsumen pada beberapa pesantren salafi lain di sepanjang ruas jalan Palima Cinangka. Teristimewanya, santri-santri tersebut tidak didapat melalui selebaran

brosur dengan promosi segala keunggulan model dan materi pengajarannya, tetapi lebih kepada bentuk kematangan komunikasi interpersonal kyai yang diperkuat oleh jaringan silaturahmi para santri dan alumni yang memelihara rasa *khidmat* dan *tabarruk* kepada kyai dan pesantren dengan saling menyampaikan dan mengajak sanak keluarga atau kerabatnya untuk mondok di pesantren ini. Secara kualitas, sejak tahun 2003 pesantren ini telah secara konsisten meluluskan santri-santrinya para penghafal kitab *`Amil, Matan Bina, Juru Miyah, Alfiyah* dan *Fathul Mu`in* sebagai ciri khas lulusan pesantrennya.⁸ Dari segi sarana prasarana ataupun bangunan dan gedung, pesantren inipun hampir selalu bertambah setiap tahunnya.⁹ Perkembangan inilah yang menjadikan pesantren ini menjadi salahsatu pesantren salafi yang mampu bertahan di era kompetisi pendidikan global sekarang ini.¹⁰

⁸ Inilah yang kemudian menjadi daya tarik para calon santri dan animo masyarakat memasukkan anak-anak mereka ke pesantren tersebut.

⁹ Saat ini pesantren salafi Cidanghiang menempati areal tanah sekitar 4 hektar dengan tiga kompleks besar asrama para santrinya. Selain itu iklim pegunungan yang sejuk dan berudara segar serta kebiasaan memelihara kebersihan, kenyamanan, keindahan, ketertiban, dan keamanan di pesantren adalah hal lainnya yang menjadi daya tarik yang dimiliki oleh pesantren.

¹⁰ Berdasarkan catatan penulis ketika menjadi Tim Pengumpul Data Keagamaan dan Lembaga Keagamaan MUI Provinsi Banten tahun 2002, masih terdapat sekitar 85 pesantren salafi di sepanjang ruas jalan Palima Cinangka. Jumlah tersebut berkurang menjadi 55 pesantren salafi pada rilis Data Identitas Pondok Pesantren milik Departemen Agama tahun 2007/2008. Semakin menyusut jumlah pesantren salafi di sepanjang ruas jalan Palima Cinangka ini berdasarkan data BPS Kabupaten Serang tahun 2011 yang hanya menyisakan sekitar 35-40 pesantren salafi saja.

Selain daripada itu, kematangan karakter para santri dan alumni pesantren salafi Cidanghiang dengan nilai-nilai Islam, selalu terpelihara dengan baik dan sudah dirasakan manfaatnya oleh warga masyarakat sejak masa di pesantren. Kedewasaan sikap dan mental mereka juga sudah sangat teruji dengan kesederhanaan dan kemandirian sebagai aspek yang ikut berperan bagi kejelasan masa depan mereka setelah lulus dari pesantren. Kesederhanaan dalam artian ketulusan, keikhlasan; dimana mereka akan bekerja tidak berorientasikan hasil tetapi lebih kepada proses, sebagai apapun mereka, sebesar apapun hasil yang didapat, tetap akan mereka syukuri sebagai bentuk ibadah. Kemandirian yang biasa mereka tanamkan di pesantren dalam bentuk keterampilan-keterampilan dasar dan kecakapan hidup seperti berkebun, bercocok tanam, menjadi tukang kayu atau tukang batu, adalah bekal yang bisa membuat mereka siap dengan orientasi kerja dan memberi nafkah ketika sudah berkeluarga kelak.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pola manajemen pimpinan pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di pesantren salafi Cidanghiang Barugbug Padarincang?

2. Faktor apa saja yang menjadi pendukung manajemen pimpinan pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di pesantren salafi Cidanghiang Barugbug Padarincang?
3. Faktor apa saja yang menjadi penghambat manajemen pimpinan pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di pesantren salafi Barugbug Padarincang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pola manajemen pimpinan pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren salafi Cidanghiang Barugbug Padarincang.
- 2) Untuk mengetahui faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren salafi Cidanghiang Barugbug Padarincang.
- 3) Untuk mengetahui faktor penghambat kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren salafi Cidanghiang Barugbug Padarincang.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut di atas, maka manfaat penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi pondok pesantren salafi Cidanghiang Barugbug Padarincang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan pondok pesantren sesuai dengan standar yang ditentukan.
- 2) Bagi pondok pesantren salafi lainnya di dalam dan di luar wilayah Palka (Palima-Cinangka) dapat digunakan sebagai pengaya dan referensi pengembangan model manajemen kepemimpinan di pondok pesantren masing-masing sehingga dapat mencapai perkembangan yang diinginkan.
- 3) Bagi pemerintah, dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk pengambilan kebijakan yang tepat demi pengembangan pendidikan pondok pesantren salafiyah.
- 4) Kegunaan penelitian ini diarahkan untuk mengungkapkan nilai-nilai manfaat penulisan thesis:
 - a) Secara praktis ekonomis, berguna bagi khazanah perpustakaan.
 - b) Secara filosofis akademik, berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan.
 - c) Secara sosial akademik, berguna bagi kepentingan masyarakat pendidikan.

- d) Secara konseptual, berguna bagi penemuan konsep baru disiplin ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari lima bab yang akan diurutkan berdasarkan sistematika pembahasan berikut:

Bab pertama, berisi pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian. serta sistematika pembahasan.

Bab kedua, berisi tentang **teori** yang akan menjadi dasar pembahasan masalah dalam penelitian ini meliputi: Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Bab ketiga, berisi tentang metode penelitian, meliputi; pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, alasan memilih lokasi penelitian, kehadiran peneliti, sumber data penelitian, dan teknik pengumpulan data penelitian.

Bab keempat, berisi hasil penelitian dan pembahasan, meliputi: keadaan umum pondok pesantren salafi Cidanghiang, kepemimpinan kyai di pondok pesantren salafi Cidanghiang, faktor-faktor pendukung kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren

salafi Cidanghiang, dan faktor-faktor penghambat kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren salafi Cidanghiang.

Bab kelima, merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan pada bagian ini adalah jawaban tuntas atas rumusan masalah, sedangkan saran-saran adalah masukan ide-ide positif penulis bagi pola kepemimpinan kyai dan peningkatan mutu pendidikan di pesantren salafi Cidanghiang.