

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren merupakan salah satu Lembaga Pendidikan Islam tertua di Indonesia dalam sejarah. Bermula dari adanya hubungan dagang antara bangsa Arab dengan Bangsa Indonesia dan hubungan dagang tersebut tercatat dalam sejarah pada abad ke-4 M. Dengan bukti antara lain, *Chau-Ju-Kua*, seorang pakar ternama di bidang perdagangan luar negeri di Pelabuhan Kanton sekitar abad ke-4H., merujuk kepada pengalaman kerjanya yang tertuang dalam bukunya dalam bahasa China dengan judul "*Ju-fan Ji ai*".(kenang-kenangan tentang bangsa Arab)". Ia memperkirakan perjalanan melalui laut ke Cina melalui *San-Fotsi* di Sumatera Timur, karena itulah ia menamakan Sumatera sebagai lalu lintas bangsa-bangsa dan lumbung perdagangan dunia.¹

Peletak pertama pendidikan Islam adalah Syech Maulana Malik Ibrahim berasal dari Turki, dan dianggap sebagai ayah dari Wali Songo yang berpusat di Masjid Kramat Demak di situlah tempat diskusi dan bertukar fikiran tentang Islam terutama soal mistik, kemudian dilanjutkan oleh Raden Rahmat (Sunan Ampel) dengan mendirikan pesantren tempat putera bangsawan dan pangeran Majapahit serta siapa saja yang mau berguru kepadanya. Terutama tentang ajaran ketauhidan, beliau wafat tahun 1478 M. dimakamkan di

¹ Fatah Syakur, *Sejarah Peradaban Islam*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 178.

sebelah Masjid Ampel.²

Dari masa itulah Pendidikan Islam (pesantren) terus berkifrah aktif dan tetap eksis dalam mewarnai pendidikan bangsa ini. Banyak para tokoh-tokoh Nasional maupun Internasional dari bangsa ini muncul dari Pesantren/Lembaga Pendidikan Islam, seperti Syekh Imam Nawawi (telah banyak mengarang kitab-kitab kuning) yang menjadikan rujukan terutama di pesantren-pesantren Indonesia; pendiri organisasi keislaman tradisional NU (Nahdhatul Ulama) KH. Hasyim Asy'ari; pendiri organisasi keislaman modern Muhammadiyah KH. Ahmad Dahlan, KH. Habib Rizieq dengan FPInya yang terkenal di dunia sa'at ini dan mampu menggerakkan jutaan masa pada demo damai 212 di Jakarta, dan lainnya.

Perubahan zaman terus berlanjut, terutama dengan kedatangan bangsa-bangsa Barat ke Indonesia, seperti Portugis (1512), Spanyol (1521), Prancis (1529), dan Belanda (1596), baru Inggris kemudian. Dengan adanya kelemahan berbagai faktor, akhirnya Indonesia menjadi jajahan bangsa Barat (Belanda) tiga setengah abad lamanya. Padahal Islam waktu itu bukan hanya berbentuk Lembaga Pendidikan Islam/pesantren yang kecil, tapi sudah berbentuk kerajaan-kerajaan Islam di Indonesia.³

Kekalahan bangsa Indonesia oleh Belanda yang mayoritas Ummat Islam waktu itu terutama pada Lembaga-lembaga Pendidikan Islam, menimbulkan 3 sikap yang kemudian di jadikan sistem pendidikan: Pertama, Lembaga Pendidikan Islam Modern dengan mengadaptasi sistem pendidikan (Barat) Belanda dengan tetap

²Ibid, h. 195 .

³ Ibid,h. 214.

menjaga nilai-nilai lama (salafi) yang baik (soleh) dengan sistem dan metode pengajaran kitab-kitab menggunakan metode dan sistem klasikal atau modern dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris; Kedua, Memadukan antara sistem Modern (Barat) dengan mempertahankan sistem salaf (tradisional) dengan nama Pesantren Terpadu dengan tetap menggunakan sistem dan metode pengajaran kitab-kitab secara salaf/tradisional; Ketiga, dengan tetap mempertahankan tradisi lama (salafi murni) dengan tidak mengadakan perubahan berarti. Dan tentunya dari ketiga sistem pendidikan Islam/pesantren tersebut memiliki sistem manajemen sendiri-sendiri sesuai gaya kepemimpinannya, dan menimbulkan efek hasil yang berbeda sesuai kapasitas dan kualitas sistem pendidikan dan gaya kepemimpinan yang diterapkannya dengan karakternya masing-masing.

Seiring dengan perjalanan sejarah pendidikan Islam di Indonesia yang begitu lama dan merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia serta produk budaya Indonesia yang *indigenous*.⁴ Sejatinya apabila suatu organisasi atau lembaga pendidikan sudah berjalan begitu lama tentunya suatu organisasi atau lembaga tersebut sudah semakin matang, berpengalaman, maju, kuat, semakin lengkap sarana dan parasarananya, bisa berkompetisi dengan organisasi atau lembaga manapun yang datang kemudian (baru/modern).

Namun realitanya berbicara lain sebab antara harapan dan kenyataan saat ini tidak demikian, di mana suatu organisasi atau

⁴Direktur PD Pontren, *Kumpulan Peraturan Perundang-undangan Pendidikan Keagamaan Islam*, (Jakarta: Program Pengadaan Bahan Bacaan Pesantren Pendidikan Keagamaan Islam, 2015), h. 269

lembaga bisa maju dan bisa bersaing karena bisa melakukan perubahan baik dari segi sistem, metode, kurikulum, sarana prasarana, visi misi dan lain sebagainya. Ringkasnya lembaga tersebut mengikuti standar mutu pendidikan yang sudah ditetapkan pemerintah No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan yang terdiri dari 8 (delapan) standar yaitu: 1) Standar Isi; 2) Standar Proses; 3) Standar Kompetensi Lulusan; 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; 5) Standar Sarana dan Prasarana; 6) Standar Pengelolaan; 7) Standar Pembiayaan; serta 8) Standar Penilaian Pendidikan.

Namun faktanya, masih ada lembaga pendidikan di Indonesia yang hanya melakukan perubahan sebagiannya saja, artinya metode lama (salaf) tetap dipertahankan dalam menyelenggarakan pendidikan sekolah, dengan kata lain memadukan antara pendidikan agama (sistem salafi) dengan pendidikan umum (sekolah), atau dengan memasukan kurikulum agama pada kurikulum pendidikan nasional. Jenis lembaga pendidikan Islam terpadu ini masih bisa mengimbangi perubahan zaman.

Sedangkan jenis lembaga lainnya tidak bergeming dengan perubahan zaman dan masih tetap mempertahankan cara lama (salaf/tradisional) sehingga pada perkembangan zaman yang terus berubah khususnya di era informasi dan industrialisasi saat ini tidak bisa bersaing dan tidak bisa memenuhi kebutuhan masyarakat atau pasar sehingga ditinggalkan oleh pelanggannya, itu fenomenanya.

Adanya lembaga pendidikan lain yang lebih maju secara signifikan, tidak hanya bisa mengikuti perkembangan dan kemajuan zaman tapi bisa bersaing dengan kemajuan zaman bahkan exist

didalam persaingan pasar global, yaitu lembaga pendidikan modern.

Penjaminan mutu merupakan kata kunci yang fenomenal dalam dunia pendidikan. Sebagaimana Laporan *United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO)* dalam *Education For All Global Monitoring Report (EFA-GMR)*, indeks pembangunan pendidikan untuk semua atau *The Education Development Index (EDI)* Indonesia tahun 2014 berada pada peringkat 57 dari 115 negara di Dunia.⁵

Juga hasil penelitian oleh *United Nation Education Development Programme (UNDP)* tahun 2014 tentang *Indeks Pembangunan Manusia (IPM)* dinyatakan bahwa Indonesia berada pada peringkat 108 dari 187 negara yang diteliti. Indonesia memperoleh indeks 0,684 jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan dalam penelitian, dan Indonesia berada pada peringkat ke-7 dari sembilan negara ASEAN. Salah satu unsur utama dalam komponen IPM adalah tingkat pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa. Peringkat Indonesia yang rendah dalam kualitas sumber daya manusia ini adalah merupakan gambaran mutu pendidikan Indonesia yang rendah.⁶

Studi pendahuluan menunjukkan Indek pendaftaran dan penerimaan santri baru pada Pesantren salaf Nurul Ihsan setiap tahunnya tidak menunjukkan angka yang signifikan tapi tetap pada

⁵www.Kemendiknas.go.id, diunduh 5 Mei 2016, sebagaimana telah dikutip oleh neng Eulis, pada Tesisnya berjudul, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional pengaruhnya terhadap efektifitas Madrasah (Study di MIN Ciputat dan MIN Cempaka Putih).h.2

⁶Ibid

putaran angka 80 santri mukim dan 80 santri non mukim.⁷

Sementara Indek pendaftaran dan penerimaan santri baru pada Pesantren Terpadu Darul Hikmah Binuang dalam tiap tahunnya menunjukkan angka yang cukup signifikan, yaitu berkisar pada angka 400-500 santri pertahunnya, padahal pendirinya al marhum wal maghfurlah KH. Mufti Asnawi sudah lama meninggal.⁸

Dari kedua data tersebut yang sangat kontras, dimana di Pesantren Salaf Nurul Ihsan Petir menunjukkan pada angka yang stagnan (tetap), sedangkan di pesantren Terpadu Darul Hikmah Binuang berada pada angka yang signifikan meskipun kedua lembaga tersebut berada di perkampungan.

Berangkat dari sinilah, menjadi kajian yang menarik bagi penulis untuk mendalami tentang sistem pengelolaan atau manajemen strategi yang ada di lembaga pendidikan tersebut beserta faktor determinasi, sebab kata Ali ra.:

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بالنظام.

Artinya: “ *Kebenaran yang tidak dimanaje (diorganisir) dengan baik, akan mudah dikalahkan oleh kebathilan yang dimanaje (diorganisir) dengan baik*”.

Maka untuk menghasilkan data yang akurat, valid, dan obyektif sehingga diharapkan bisa menjawab faktor-faktor kemajuan sekaligus penyebab kemunduran lembaga pendidikan Islam dalam hal manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai, khususnya untuk menjawab tantangan di Era Globalisasi, dengan semangat ilmiah yang

⁷Wawancara, dengan Ust. Ade Kyai pimpinan Pps Salaf Nurul Ihsan Petir, jam:09.00 hari Senin Tgl. 02 Oktober 2017.

⁸Wawancara tidak resmi dengan KH. Abdul Halim, salah satu pimpinan senior Pps.Terpadu Darul Hikmah Binuang, 05 Juli 2017.

bebas nilai.

B. Identifikasi Masalah

1. Sebagian manajemen Pesantren belum tertata rapih, masih rendahnya mutu dan daya saingnya.
2. Profil kepemimpinan Pesantren yang cenderung konvensional, sehingga berpengaruh negatif terhadap mutu pendidikan Islam .
3. Pengembangan mutu pesantren belum banyak dilakukan oleh para pimpinan
4. Peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam masih belum banyak dilakukan oleh lembaga-lembaga pesantren dan masih rendah.
5. Adanya perbedaan Karakteristik dari kedua pesantren tersebut, sehingga terjadinya kesenjangan yang tajam antara 2 (dua) jenis pesantren Terpadu dan salaf.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka perlu diadakan pembatasan masalah. Hal ini dimaksudkan untuk memperjelas permasalahan yang ingin diteliti, agar lebih fokus dan mendalam mengingat luasnya permasalahan yang ada dari banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan Islam.

Permasalahan ini hanya memfokuskan permasalahan pada tiga faktor saja yaitu manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai

serta mutu pendidikan Islam, manajemen strategi yang dimaksud adalah bagaimana manajemen strategi yang digunakan di Pesantren Terpadu Darul Hikmah dan Pesantren salaf Nurul Ihsan dan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam lembaganya. Gaya kepemimpinan kyai yang bagaimana yang diterapkan di pesantren Terpadu Darul Hikmah dan pesantren salaf Nurul Ihsan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. Terus bagaimana mutu lulusan yang dihasilkan oleh kedua lembaga pesantren di atas sebagai konsekuensi logis dari hasil proses pendidikan dari mulai *input* (pemasukan santri/siswa baru), kemudian keadaan proses / kegiatan belajar mengajar, sampai keadaan lulusan (*output*) apakah memenuhi standar lulusan yang bermutu atau bermakna (*out come*) atau malah sebaliknya (mutu yang rendah).

Agar mutu pendidikan tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, harus ada standar yang mengatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pemikiran seperti ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang mampu memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki sekolah/lembaga sehingga efektif dan efisien dalam mencapai sasaran (*goals*).⁹ Yang dimaksud efektif dan efisien disini yaitu efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.¹⁰

⁹ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: AR-Ruz Media, 2014), h. 21

¹⁰ Ibid, h. 20

Sedangkan dalam hal Mutu Lembaga Pendidikan Pesantren ini menggunakan standar penilaian dan pelaksanaan *Total Kualitas Manajemen (TQM)* dan SPN (dan Standar Pendidikan Nasional). Dengan metode penelitian kualitatif komparatif sehingga akan muncul hasilnya berupa karakteristik yang kongkrit dari masing-masing lembaga sesuai dengan rumusan permasalahannya.

D. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai di pesantren Darul Hikmah?
2. Bagaimana manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai di pesantren Nurul Ihsan ?
3. Bagaimana peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di pesantren Darul Hikmah dan pesantren Nurul Ihsan ?
4. Bagaimana karakteristik Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai di pesantren Darul Hikmah?

2. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai di pesantren Nurul Ihsan ?
3. Untuk mengetahui bagaimana peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di pesantren Darul Hikmah dan pesantren Nurul Ihsan ?
4. Untuk mengetahui bagaimana karakteristik pesantren Darul Hikmah Binuang dan Karakteristik pesantren Nurul Ihsan Petir ?

b. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kemajuan lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya di lingkungan tempat penelitian. Dan umumnya semoga dijadikan salah satu bahan pertimbangan bagi para penentu kebijakan dalam segala bentuk upaya perbaikan kualitas jaminan mutu pendidikan Islam di Indonesia, minimal terpenuhinya Sekolah Bertaraf Nasional (SBN) menuju kualitas mutu sekolah bertaraf Internasional (SBI).

1. Sebagai masukan bagi pimpinan p tentang faktor-faktor peningkatan mutu pendidikan Islam, sebagai acuan motivasi kedepan dalam usaha peningkatkan mutu pendidikan Islam di lembaganya.
2. Sebagai masukan strategis bagi lembaga-lembaga pesantren untuk berfikir logis dan bertindak strategis dalam memilah dan memilih berbagai alternatif pendekatan manajerial kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan, karakteristik dan tingkat perkembangan kualitas pondok sesuai kebutuhan pasar

dengan tetap memegang pada nilai-nilai keislaman.

3. Bagi para penyelenggara pendidikan Islam, dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam usaha peningkatan mutu pendidikan Islam serta dapat mengejar ketertinggalan dan kemunduran pada lembaga-lembaga pendidikan Islam.
4. Bagi masyarakat luas di lingkungan pendidikan Islam dapat Islam. memberikan dukungan penuh dan partisipasinya baik moral maupun materil untuk kemajuan kualitas mutu pendidikan
5. Bagi para pemegang kebijakan pendidikan Islam (Departemen Agama Islam) baik pusat maupun daerah dapat dijadikan bahan pertimbangan dan masukan berharga untuk secara agresif membantu dana dan daya serta pemikiran dalam usaha memacu dan memicu kemajuan bagi pendidikan Islam, dengan mempertahankan lembaga pesantren yang sudah maju (modern), dan mendorong semangat pesantren yang sedang bangkit (terpadu), dan membantu total pendidikan tradisional yang sedang koma dengan memberikan bantuan sebisa mungkin untuk tetap bisa hidup sehat, berkembang, dan maju cepat dengan mengejar ketertinggalan, dengan prinsip pendidikan “ *Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*”, yang artinya:”kalau mandeg (tidak maju) harus di dorong supaya maju, kalau sudah maju harus diberi dukungan, dan selaku orang tua harus turut serta mendukung terhadap prestasi yang diraih dan kemajuan yang dicapai anak-anaknya”.

F. Tinjauan Pustaka

Karena penelitian ini bersifat kualitatif maka tinjauan kepustakaan terbagi atas 3 bahan yaitu:

1. Bahan pendidikan primer, yakni bahan pustaka yang berisikan pengetahuan ilmiah yang baru atau mutakhir, atau pengetahuan yang baru tentang fakta yang diketahui ataupun mengenai suatu gagasan (ide). Sumber data yang dimaksud adalah:
 - a). Buku-buku penelitian.
 - b). Undang-Undang Pendidikan.
 - c). Buku Penelitian
2. Bahan atau sumber sekunder, yaitu bahan pustaka yang berisikan informasi yang memperkuat bahanprimer.¹¹
3. Bahan tertier, yakni bahan pendidikan yang memberikan petunjuk atau penjelasan bermakna terhadap bahan pendidikan primer dan sekunder, seperti kamus-kamus pendidikan, ensklopedia, dan lain sebagainya.

Tinjauan pustaka merupakan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan pada masa lalu yang berkaitan dengan tema penelitian penulis. Dalam beberapa tinjauan pustaka penulis belum temukan tema yang terkait dengan penerapan manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam upaya peningkatan mutu Lembaga Pendidikan Islam. Dalam studi pendahuluan yang dilakukan penulis di perpustakaan, terdapat beberapa Tesis yang terkait dengan Lembaga Pendidikan Islam/pesantren, antara lain:

¹¹ Soerjono Soekanto dan Srimandji, *Penelitian Hukum Normatif*, (Jakarta: Raja Gurafindo Persada, cet. VI, 2003), h 33.

- 1) Koyah dalam judul Tesisnya”, Pemikiran Abuya Dimiyati dalam Pengembangan Pendidikan Islam Tradisional dan Spiritualistik”. Diantara kesimpulannya adalah Ciri pendidikan Islam tradisinal (salaf) bertumpu perhatiannya terhadap ilmu-ilmu keagamaan semata dengan mengabaikan ilmu-ilmu modern.

Seiring dengan kemajuan zaman, modernisasi pendidikan Islam mulai tampak dengan munculnya bentuk-bentuk madrasah, sebagai pengembangan sistem pesantren¹². Kaitannya dengan tesis ini adalah karakteristik pesantren terpadu (semi modern) dan karakteristik pesantren salaf (tradisional) dari segi mutu pendidikan sebagai suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan pesantren dalam mengambil langkah model pendidikan dan gaya kepemimpinannya.

- 2) Tesis Neng Eulis, yang berjudul:” Implementasi Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya Terhadap Efektifitas Madrasah (Studi di Min Ciputat dan MIN Cempaka Putih)”. Kesimpulannya kemampuan manajerial kepala madrasah menghasilkan prestasi akademik yang tinggi dengan wujud banyaknya alumni madrasah ibtdaiyah tersebut yang diterima di sekolah-sekolah pavorit di wilayah sekitarnya, dan menjadi elemen penting bagi kapasitas madrasah dalam menyelenggarakan organisasi di madrasah. Kaitannya dengan tesis ini adalah pada peran manajemen strategi dan gaya kepemimpinan (kyai) dalam peningkatan mutu

¹²Koyah dalam Tesisnya berjudul”, *Pemikiran Abuya Dimiyati Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Tradisional Dan Spiritualistik*, (Program Pasca IAIN SMH Serang Banten: tahun 2016), h .68

pendidikan Islam.¹³

- 3) Tesis Hj. Hayatinupus berjudul”, Peran Kyai Dalam Penentuan Orientasi Pendidikan Islam di Pesantren Khalafy dan Salafy (Study di pesantren Darul Qolam dan Miftahul Huda Kabupaten Tangerang). Diantara kesimpulannya adalah Kyai berfungsi sebagai sosok model atau teladan yang baik (uswah hasanah) baik bagi santri maupun komunitas sekitar pesantren; dan juga sosok kyai sebagai penyeimbang bagi kehidupan santri yang berorientasi kepada pangsa kerja. Kaitannya dengan tesis ini adalah manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai sangat erat dengan kebijakan meningkatkan mutu pendidikan Islam baik secara ideologi beragama maupun dalam kesejahteraan duniawi.¹⁴
- 4) Tesis Suhaeli berjudul”, Sistem Islamic Boarding School (IBS) Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Unggulan. Diantara Kesimpulannya adalah Konsep pendidikan Islam unggulan dengan menerapkan kurikulum pemerintah dengan pendidikan agama (pesantren), dengan penguasaan sains dan teknologi yang didukung oleh lingkungan Islami (Islamic environment) dibawah kepengasuhan pengasuh lembaga pendidikan, dan ternyata hasilnya adalah semakin maksimal dan optimal proses yang dilakukan di lembaga tersebut akan mendapatkan hasil yang

¹³Neng Eulis, Judul tesis”, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya Terhadap Efektifitas Madrasah* (Study di MIN Ciputat dan MIN Cempaka Putih), h.244

¹⁴Hayatinupus berjudul”, *Peran Kyai dalam Penentuan orientasi Pendidikan Islam di Pesantren Khalafy dan Salafy* (Study di Pesantren Darul Qolam dan Miftahul Huda Tangerang), h. 143-144

maksimal pula¹⁵.

Kaitannya dengan tesis ini adalah pada perpaduan kurikulum antara umum dan agama yang apabila dalam prosesnya dilakukan secara maksimal dan optimal dengan manajemen yang strategi dan gaya kepemimpinan kyai yang kharismatik dan efektif akan mendapatkan hasil yang maksimal pula.

- 5) Tesis Muliawanto, berjudul: “Manajemen Pondok Pesantren” (penelitian di Pondok Pesantren Modern Al Bayan dan Pondok Pesantren Salafi Riyadussholihin Lebak). Kesimpulan Tesis ini berisi tentang implementasi manajerial kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam.¹⁶ Kaitannya dengan tesis ini yaitu pada manajemen pondok baik salaf maupun modern atau terpadu dalam peningkatan mutu pendidikan Islam.

Kaitannya dengan tesis Dalam beberapa Tesis diatas, belum ada penelitian perbandingan tentang implementasi manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam upaya peningkatan mutu Pesantren yang secara khusus meneliti di Pesantren Terpadu Darul Hikmah dan Pesantren Salaf/Tradisional Nurul Ihsan.

Tesis ini berisi tentang implementasi manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam upaya peningkatan mutu

¹⁵Suhaeli, Tesis Judul”, *Sistem Islamic Boarding School (IBS) Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Unggulan*, Program Pasca Sarjana IAIN SMH Serang Banten: 2015,) h.104

¹⁶ Muliawanto dalam Tesisnya “, *Manajemen Pondok Pesantren*” (Penelitian di Pondok Pesantren Modern Al- Bayan dan Pondok Pesantren Salafi Riyadus sholihin Lebak), IAIN Serang, (tidak diterbitkan), 2014.

Pesantren yang secara khusus meneliti di Pesantren Terpadu Darul Hikmah dan Pesantren Salaf/Tradisional Nurul Ihsan yang mana didalamnya menjelaskan pelaksanaan perencanaan visi misi Pesantren dalam peningkatatan mutu Pesantren Terpadu Darul Hikmah dan Pesantren Salaf/Tradisional Nurul Ihsan dalam jangka waktu yang panjang ke depan.

Dengan harapan Tesis ini dapat menjadi referensi lebih lanjut dalam menggali potensi, inovasi, dalam meningkatkan ilmu manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai dalam rangka peningkatan mutu pesantren baik modern atau terpadu, maupun yang masih salaf/tradisional.

G. Kerangka Teori

Manajemen menyebabkan terjadinya suatu perubahan besar yang ada pada sebuah organisasi/lembaga, sehingga akan berpengaruh langsung kepada ketatalaksanaan /pengelolaan/ kerapihan/ ketertiban/kekuatan dan kepada suatu kemajuan dari suatu organasasi/lembaga. Terutama apabila seseorang dalam memimpin sebuah organisasi dibarengi dengan ilmu strategi, siasat, rencana yang matang.

Sebab menilik dari kata Manajemen sendiri berasal dari kata bahasa Inggris (*management*) yang berarti pimpinan, direksi, pengelolaan¹⁷. Dan strategi berasal dari kata bahasa Inggris (*strategist*) yang berarti ahli siasat perang.¹⁸

¹⁷Jhon M.Echols dan Hassan Shadily, *An English-Indonesia Dictionary, Updated Edition*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017), h. 462

¹⁸Ibid, h. 701

Jadi Manajemen Strategi adalah ilmu yang dibarengi dengan siasat dalam memimpin atau mengurus dalam suatu kepemimpinan atau suatu kepengurusan, sedangkan arti siasat sendiri adalah pemeriksaan yang teliti, seksama, cara kerja, metode, politik (muslihat, taktik, tindakan, kebijakan, akal) untuk mencapai suatu maksud.¹⁹

Manajemen Strategi adalah ilmu memimpin dimana seorang individu mempengaruhi orang lain dengan menggunakan taktik dan strateginya untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Thomas Wheelen dkk, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.²⁰

Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan manajerial serta kegiatan-kegiatan seperti perumusan / perencanaan strategi, pelaksanaan / implementasi dan evaluasi dimana seorang individu menemukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Sebuah organisasi/lembaga apapun bentuknya mustahil akan mengalami sebuah perubahan besar atau kemajuan atau kejayaan atau mengalami masa keemasannya, apabila dalam hal manajemennya tidak baik, kurang cakap, terlebih lagi tidak dibarengi dengan ketidak mampuan, ketidak becusan, atau tidak adanya strategi yang jitu, rencana yang matang.

¹⁹Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi empat, (Jakarta: Gramedia, 2008),1300.

²⁰ J. David H., & Thomas L.W., *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta, Penertbit Andi, 1996), h. 4

Menurut Irham Fahmi, Manajemen Strategi adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.²¹

Jadi manajemen strategi adalah proses dimana seorang individu merancang manajemen secara sistematis untuk merumuskan serta, menjalankan dan mengevaluasi strategi guna menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Mulyadi, Manajemen strategi disebut sebagai suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan guna merumuskan serta mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Manajemen Strategi adalah proses dimana seorang manajer dan karyawan merumuskan dan mengimplementasikan strateginya merancang manajemen secara sistematis untuk merumuskan serta, menjalankan dan mengevaluasi strategi untuk mewujudkan visi organisasi dengan menyediakan customer value terbaiknya.

Dari beberapa pendapat diatas dan dari segi arti bahasa menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk memformulasikan, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang diterapkan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, produksi, pemasaran keuangan, dan lain-lain supaya organisasi dapat mencapai tujuannya.

²¹ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, (Bandung, Alfabeta, 2013), h. 2

a. Pengertian gaya

Gaya kepemimpinan, merupakan cara, sikap, perilaku, norma perilaku pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinannya, sekaligus merupakan sebuah upaya strategis seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Sebab pengertian dari gaya sendiri berasal dari bahasa Indonesia yaitu gaya yang berarti sikap, gerakan, ragam, cara, rupa bentuk.²²

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Jadi gaya adalah cara atau norma perilaku dimana seseorang menggunakannya dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuannya.

b. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Indonesia dari kata dasar “pimpin” yang berarti mengetuai, mengepalal. membimbing atau memandu, mendapat awalan ke dan akhiran an yang berarti perihal memimpin; cara memimpin.²³

Definisi pemimpin menurut Wahab Abdul Kadir adalah orang yang memiliki kesanggupan mempengaruhi, memberi contoh,

²²Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat, Edisi Keempat*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), h.422

²³Ibid, h. 1075

mengarahkan orang lain, atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun non formal.²⁴

Pemimpin adalah suatu pengaruh atau contoh dimana seorang individu mampu mempengaruhi orang lain atau kelompok lain untuk mencapai tujuan formal maupun informal.

Sedangkan definisi kepemimpinan Menurut Fachrudi dalam kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dalam proses mempengaruhi, mengkoordinir orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.²⁵

Kepemimpinan pendidikan adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi, mengkoordinir orang lain yang berkaitan dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

c. Pengertian Kyai

Kyai adalah merupakan sosok yang berpengaruh dalam sebuah institusi lembaga pendidikan Islam atau pesantren. Dan kyai juga merupakan unsur pokok utama dalam mengambil segala kebijakan dan membangun sistem di pesantren. Bahkan dapat dikatakan ,

²⁴Abdul Wahab Abdul Kadir, *Organisasi Konsep dan Aplikasi*, (Tangerang:Pramita Press, 2006), 125

²⁵Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika ADITAMA, 2013), 32.

pesantren itu tergantung kyainya.²⁶

Kyai dalam pesantren (lembaga pendidikan Islam) adalah figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan.²⁷ Dari arti kata tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kyai adalah cara kyai/pimpinan pondok/pesantren/lembaga memimpin/ memandu/membina lembaganya dengan kharisma dan ilmu yang dimilikinya dengan penuh keikhlasan, karena semangat mengabdikan karena Allah, dengan segenap jiwa raganya, sebisanya, semampunya dengan waktu tidak terbatas.

Dari arti kata tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *gaya kepemimpinan kyai* adalah cara kyai/pimpinan pondok/ pesantren/ lembaga memimpin/ memandu/ membina lembaganya dengan kharisma dan ilmu yang dimilikinya dengan penuh keikhlasan, karena semangat mengabdikan karena Allah, dengan segenap jiwa raganya, sebisanya, semampunya dengan waktu tidak terbatas.

Dari fakta kepemimpinan Kyai yang begitu luas, otoritatif dan absolut tersebut diatas bisa dibayangkan oleh kita, apabila seorang pimpinan (kyai) tidak dibekali dengan ilmu memimpin (manajemen strategi) maka yang terjadi kemudian adalah kemandegan (*stagnasi*) pada organisasi/lembaganya, tergerus oleh kemajuan zaman dan perubahan zaman yang begitu cepat, terbawa oleh pasangannya lautan samudra yang tidak mengenal batas (*unlimited*) yang pada akhirnya hilang tertelan oleh ombak globalisasi dan tenggelam dilautan lepas

²⁶Ahmad Zayadi & Suwendi, *Khutbah Jum'at Pesantren*, (Jakarta: Direktorat PD Pontren Dirjend Pendaia Kementerian Agama RI, 2015), h. 219

²⁷M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: DIVA PUSTAKA, 2003), iii

teknologi dan informasi.

Sebagai akibat tidak bisa berenang ditengah lautan pasar bebas, tidak memiliki keterampilan hidup (*life skill*) yang cukup dan sarana prasarana yang memadai untuk dijadikan armada kapal pesiar yang bisa mengarungi indahnya lautan lepas, menjelajah samudera yang luas, dan sampai ke pantai dengan penuh selamat, serta memasuki pulau kemenangan yang penuh fasilitas, sambil tersenyum puas, karena pengaruh dari strategi kepemimpinannya dan gaya yang diambil dalam memimpin begitu dalam, luas, akurat dan pas, yang pada gilirannya akan membawa kepada organisasi/lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya bermutu dan berkualitas.

Inilah kondisi real yang dialami oleh oraganisasi-organisasi atau lembaga-lembaga pesantren salaf (tradisional) saat ini yang tidak merubah sistem, atau mengadaptasi sistem dengan memasukan sistem pendidikan formal baik umum maupun agama, apalagi sampai mampu memadukan sistem pendidikan salaf dengan sistem pendidikan formal baik umum maupun agama kedalam sebuah bingkai lembaga pendidikan Islam yang modern dengan mempelajari berbagai macam ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai keterampilan hidup (*life skill*), dengan tetap berpegang teguh kepada Al Qur'an dan Al Hadist melalui aplikasi iman dan taqwa.

Manajemen Strategi dan gaya kepemimpinan kyai sangat berperan secara signifikan dalam hal peningkatan mutu pendidikan Islam.

Sebab mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.²⁸ Yang dimaksud mutu disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Selanjutnya perjalanan mutu pendidikan pada dasarnya mengembangkan perjalanan antara lain: 1) menciptakan konsistensi tujuan; 2) mengadopsi filosofi mutu total; 3) mengurangi kebutuhan pengujian; 4) menilai bisnis sekolah dengan cara baru; 5) memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya; 6) belajar sepanjang hayat; 7) kepemimpinan pendidikan; 8) mengeliminasi rasa takut; 9) mengeliminasi hambatan keberhasilan; menciptakan budaya mutu.²⁹

Pengertian pendidikan Islam itu sendiri adalah pendidikan berasal dari bahasa Indonesia dari kata dasar didik yang berarti memelihara dan memberi latihan mengenal akhlak dan kecerdasan pikiran.³⁰ Berdasarkan pengertian pendidikan secara bahasa diatas, maka pendidikan berarti 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

²⁸Jarome s. Arcaro, Pendidikan Berbasis Mutu: *Prinsip-prinsip Perumusan dan tata Langkah Penerapan*, dikutip oleh Aminatul Zahroh, pada *TQM*, (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2014), 28.

²⁹Aminatul Zahroh, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Ar RuzmEdia, 2014), 30.

³⁰Qonita Alya, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pendidikan Dasar*, (Bandung: Indahjaya Adipratama), 157.

dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.³¹

Jadi jelas bertitik tolak dari uraian tersebut di atas, secara teori manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai sangat berperanan kuat dalam peningkatan mutu pendidikan Islam, maka oleh karena itu untuk membuktikan secara empirik di lapangan bagaimana peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam.

H. Sistematika Pembahasan

Sistematika dalam pembahasan ini disusun menjadi bab dan sub bab sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan terdiri dari : Latar Belakang Masalah; Identifikasi Masalah; Batasan Masalah; Rumusan Masalah; Tujuan dan Kegunaan Penelitian; Sistematika Pembahasan;

BAB II Kajian Teori yang terdiri dari : Kajian Teori Manajemen Strategi; Gaya Kepemimpinan Kyai; dan Mutu Pendidikan Islam;

BAB III Metodologi Penelitian; BAB IV Analisis Peran Manajemen Strategis dan Gaya Kepemimpinan Kyai di Pesantren Terpadu Darul Hikmah dan Pesantren Salaf Nurul Ihsan. Bab ini berisi tentang paparan data, deskripsi hasil penelitian dan karakteristik dari ke dua Pesantren tersebut, serta Keterbatasan Penelitian; BAB V Penutup, bab ini berisi simpulan, implikasi dan saran; Daftar Pustaka

³¹UURI No. 20 Tahun 2003 Tentang SPN Pasal 1 ayat 1.

BAB II

LANDASAN TEORI TENTANG PERAN MANAJEMEN STRATEGIS DAN GAYA KEPEMIMPINAN KYAI DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep dan Pendekatan Teori Manajemen Strategis

1. Konsep Peran Manajemen Strategis

a. Pengertian

Peran berasal dari bahasa Indonesia berarti perangkat Tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkeudukan di masyarakat.³²

Manajemen berasal dari kata bahasa Inggris (*management*) yang berarti pimpinan, direksi, pengurus³³. Strategi berasal dari kata bahasa Inggris (*strategist*) yang berarti ahli siasat perang³⁴. Jadi Manajemen Strategi adalah ilmu yang dibarengi dengan siasat dalam memimpin atau mengurus dalam suatu kepemimpinan atau suatu kepengurusan, sedangkan arti siasat sendiri adalah pemeriksaan yang teliti, seksama, cara kerja, metode, politik (muslihat, taktik, tindakan, kebijakan, akal) untuk mencapai suatu maksud.³⁵

Strategi menurut Gary Yukl adalah sebuah rencana atau cetak biru untuk menjalankan misi dan mencapai sasaran strategis.³⁶ Menurut Thomas Wheelen dkk, manajemen strategi adalah serangkaian

³²Depiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 1051

³³ Jhon M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia, An English-Indonesia Dictionary*, (Jakarta: PT Gramedia, 2014), 462

³⁴ Ibid. 701

³⁵ Op. Cit. P. 1300.

³⁶Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*, (Jakarta: PT. Indeks, 2001), h. 430

keputusan manajerial serta kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut meliputi perumusan / perencanaan strategis, pelaksanaan / implementasi dan evaluasi.³⁷

Miller mengatakan:

*“Strategic management is a process that combines three major interrelated activities: Strategic analysis, strategy formulation, and strategy implementation. Manajemen strategik adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategy dan implementasi strategi.”*³⁸

Guek & Jauch mengemukakan :

*” Strategic Management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of an effective strategy management process is the way in which strategic determined objectives and make strategic decisions. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.”*³⁹

Hill & Jones, mengatakan:

*“Strategic managers are individuals who bear responsibility for the over all performance of the organizations or for one its major self. Contained divisions. Manajemen strategik adalah individu-individu yang bertanggungjawab secara keseluruhan daripada organisasi atau bertanggung jawab merumuskan satu tugas utama dari divisi-divisi.”*⁴⁰

Jadi kesimpulannya peran manajemen strategi adalah perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di

³⁷ Loc. Cit., h. 4

³⁸ Akdon, dalam *Strategic Management for educational management*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 6

³⁹ Ibid, h. 5-6

⁴⁰ Ibid. h. 6-7

masyarakat atau pemimpin suatu lembaga atau organisasi untuk dapat mengelola lembaga yang dipimpinnya dengan sebaik mungkin sesuai peran dan aturan strategi lembaga atau organisasi.

b. Pedoman Untuk Memformulasikan Strategis adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan Sasaran dan prioritas jangka panjang;
- 2) Menilai kekuatan dan kelemahan saat ini;
- 3) Mengenali kompetensi inti;
- 4) Mengevaluasi kebutuhan akan perubahan besar dalam strategi;
- 5) Mengenali strategi yang menjanjikan;
- 6) Mengevaluasi kemungkinan hasil dari sebuah strategi;
- 7) Melibatkan eksekutif lain dalam memilih sebuah strategi.⁴¹

2. Pendekatan Teori dalam Manajemen Strategis

a. Pendekatan Teori Manajemen Strategi Militer

Perkataan “strategi” sulit terbantahkan penggunaannya berasal dan populer di lingkungan militer. Khususnya penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan.

Tugas itu sangat penting dalam pengertian sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Maka apabila keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya. Dengan demikian yang dimaksud “strategi” dalam peperangan di kalangan militer adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan.

⁴¹ Op.Cit. p. 432

Di samping secara lebih bebas perkataan “strategi” sebagai teknik dan taktik dapat dapat diartikan juga sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya. Kondisi itu menunjukkan bahwa selain strategi, ternyata terdapat unsur tujuan memenangkan peperangan yang sangat penting pengaruh dan peranannya dalam memilih dan mengarahkan strategi peperangan, sehingga disebut sebagai “tujuan strategi”.⁴²

Taktik adalah bagaimana cara mencapainya, bagaimana untuk mengerjakan sesuatu. menurut Drucker dalam bukunya Nisjar" ”Taktik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing right*)”. Taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang.⁴³

2) Pendekatan Teori Manajemen Strategi Bisnis

Dalam dunia bisnis “taktik” merupakan sekumpulan program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategi agar strategi tadi dapat diterapkan.⁴⁴

Hayes dan Weel Wright “ Strategik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkungan perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber-daya yang dimiliki perusahaan”.⁴⁵

Pendapat Hill “ Strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran”.⁴⁶

⁴²Akdon, *Op.cit.p.* 3-4

⁴³Wahyudi, dalam bukunya *Management strategik*, dikutip oleh Akdon, dalam *Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Al Fabeta, 2009), h. 4

⁴⁴ Ibid, h. 4

⁴⁵ Ibid, h. 4

3) Pendekatan Teori Manajemen Strategi Organisasi

Pendidikan (MSOP)

Kata strategi dalam Manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi. Rancangan yang bersifat sistemik itu, di lingkungan sebuah organisasi disebut “perencanaan strategi”.⁴⁷

Salah satu dari manajemen strategi menurut Wahyudi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang”. Pendapat yang lain yaitu “manajemen strategi” adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan/ organisasi yang selalu berubah”.

Gluek dan Jauch mengemukakan” *Strategic Management is a stream of the decisions and actions which leads to development of an effective strategy or strategies to help achieving objectives*”. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para

⁴⁶Rangkuti, dikutip oleh Akdon, *dalam Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 5.

⁴⁷ Ibid

perencana strategi menentukan sasaran dan membantu kesimpulan strategi. Menurut Hunger dan Wheelen, “*strategic management is that set of managerial and actions that determine the lng term performane of corporation. It icludes stratey formulation, strategy implementation and eavaluation*”.

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang”. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan kegiatan, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi.

Menurut Budiman “Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaanN sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen stategi pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/ perusahaan. Oraganisasi atau perusahaan harus melakukan manajemen strategi secara terus-menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan. ‘⁴⁸

Selanjutnya berdasarkan dari sudut etimologis (asal kata), kata“strategik” dalamManajemen Berbasis Sekolah sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi fungsi manajemen berbasis sekolah yang terarah pada tujuan strategi organisasi. Rancangan yangbersifat sistemik itu, di lingkungan sebuah organisasi disebut “perencanaan strategy”.

Menurut Wahyudi, manajemen berbasis sekolah strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan

⁴⁸ Ibid, h.5-7

strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang”. Pendapat lainnya “Manajemen Berbasis Sekolah Strategy adalah” proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi tersebut karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan / organisasi yang selalu berubah”.

Menurut Nawawi, manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh Manajemen Berbasis Sekolah puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”. Lebih lanjut Nawawi mengatakan bahwa “ Manajemen Berbasis Sekolah Strategi (MBSS) adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari para pimpinan organisasi dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategi, dengan memilih yang paling efektif /paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Lebih jelas lagi Nawawi menerangkan, bahwa Manajemen Berbasis Sekolah Strategi (MBSS) adalah berupa perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi, dan ditetapkan sebagai keputusan Manajemen Berbasis Sekolah) puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu

(perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/ jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategi) dan sebagai sasaran (tujuan operasional organisasi).

Pengertian yang cukup luas menurut Nawawi menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah strategi merupakan suatu sistem yang merupakan satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi dan misi, tujuan strategi dan strategi utama (induk) organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen Berbasis Sekolah berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja (*net work*) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Menurut Hunguer dan Wheelen, “Manajemen Berbasis Sekolah strategi (MBSS) adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Manajemen Berbasis Sekolah strategi meliputi *scanning* lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang “Manajemen Berbasis Sekolah strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi

peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisa kekuatan dan kelemahan organisasi.⁴⁹

Tabel 2.1
Ciri-ciri Keputusan Strategis Menurut Nisjar

No	Jenis keputusan
1	Skope aktivitas-aktivitas sesuai organisasi;
2	Disesuaikannya aktivitas-aktivitas sesuai organisasi dengan lingkungannya;
3	Disesuaikannya aktivitas-aktivitas sesuatu organisasidengan kemampuan sumber-daya-sumber-dayanya;
4	Alokasi dan relokasi sumber-sumber-daya utama di dalam sesuatu organisasi;
5	Nilai-nilai, ekspektasi dan tujuan-tujuan dari pihak-pihak yang mempengaruhi strategi;
6	Arah ke mana sesuatu orgainsasi akan bergerak dalam jangka panjang;
7	Implikasi-implikasi bagi perubahan melalui seluruh organisasi yang ada, maka oleh karenanya mereka akan bersifat kompleks. ⁵⁰

Untuk membuat perencanaan strategi diatas salah satunya dengan menggunakan analisis SWOT(*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*) /TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness dan Strength*). Dengan cara melakukan Analisa Lingkungan Internal (ALI) dan Analisa Lingkungan Eksternal (ALE).

B. Konsep dan Pendekatan Teori Kepemimpinan

1. Konsep kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Indonesia dari kata dasar “pimpin” yang berarti mengetuai, mengepalai. membimbing atau

⁴⁹ Ibid h. 229-231

⁵⁰ Ibid, h. 232

memandu, mendapat awalan ke dan akhiran an yang berarti perihal memimpin; cara memimpin.⁵¹

Definisi pemimpin menurut Wahab Abdul Kadir adalah orang yang memiliki kesanggupan mempengaruhi, memberi contoh, mengarahkan orang lain, atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun non formal.⁵²

Pemimpin adalah suatu pengaruh atau contoh dimana seorang individu mampu mempengaruhi orang lain atau kelompok lain untuk mencapai tujuan formal maupun informal. Sedangkan definisi kepemimpinan Menurut Fachrudi dalam kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dalam proses mempengaruhi, mengkoordinir orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.⁵³

Menurut Robbin, mendefinikan kepemimpinan sebagai “*leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goal*”.⁵⁴ Selain itu ada beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip oleh Gary Yukl, antara lain sebagai berikut:

- a. ”. (Katz and *Leadership is influential incement over and above mechanical compliance with the routine directive of the organization* Kahn).
- b. “*Leadership is realized in the process where by one or*

⁵¹Ibid, h. 1075

⁵² Kadir, *Organisasi Konsep dan Aplikasi*, p. 125

⁵³ Marno dan Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Op. Cit. p.* 32.

⁵⁴ Stephen T. Robbins, Timothy A. Judge, Elham S Hasham, *Organizational Behavior, 13th edition*, (Prentice Hall: Person Education Inc. 2012), h. 259

no individual succeed in attempting to frame and define the reality of others". (Smircich and Morgan).

- c. *"Leadership is realized the process of influencing the activities of an organize group toward goal achievement"*. (Rauch and Behling).
- d. *"Leadership is a process of giving purpose (meaningful) direction to collective effort and causing willing effort to be expended to achieve purpose"*. (Jacobs and Jaques).
- e. *Leadership is the ability of an individuality influence, motive, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization"*. (Houe et. al).⁵⁵

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dengan mempengaruhi serta menterjemahkan berbagai macam keinginan para anggotanya yang menekankan pada tujuan dan sasaran organisasi dengan kegiatan memberi motivasi, memelihara hubungan kerja baik dengan anggota atau dengan memberi dukungan kepada kelompok-kelompok tertentu di luar atau di dalam organisasi.

Jika diteliti dari berbagai definisi, kepemimpinan tidak terlepas dari empat komponen yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin; unsur orang yang digerakkan yang disebut dengan kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktivitas penggerak berlangsung yang dikenal dengan organisasi dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan atau dengan istilah lain adalah unsur yang mempengaruhi, pihak yang dipengaruhi, unsur kegiatan dan proses

⁵⁵ Yukl, *Leadership in Organization, op. Cit.* p. 20..

yang mempengaruhi, dan unsur perilaku kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.⁵⁶

2. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Dari berbagai teori yang muncul untuk mengetahui fenomena kepemimpinan. Ternyata teori-teori tersebut saling berbeda dari sudut pandang dan perspektifnya dalam melihat dan menafsirkan kepemimpinan. Namun teori pendekatan kepemimpinan dapat dilihat dari:

1) Pendekatan Teori Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah transformasional berasal dari *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda.

Menurut Leithwood dalam Danim mengatakan:

“ Transformasional leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building schools culture necessary to current restructuring efforts in schools.

Kepemimpinan transformasional menggiring sumber daya manusia yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi daam sekolah-sekolah.⁵⁷

⁵⁶Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 83

⁵⁷Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 54

Muhyi mengutip pendapat dari Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

“ a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation”. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses, dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain bagi penciptaan level paling tinggi moralitas dan motivasi dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi bersama mereka. Gaya kepemimpinan akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral value*).⁵⁸

2) Pendekatan Teori Kepemimpinan Visioner

a. Pengertian

Visi diartikan sebagai: *“ Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition, that is better in some important ways than what now exists”*.⁵⁹

Menurut Husnan Asmara, Kepemimpinan Visioner adalah: *“Kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pikiran-pikiran ideal yang berasal dari dirinya sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stake holders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil”*.⁶⁰ Dari sini kita dapat menggambarkan secara umum bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.

⁵⁸ Muhyi, op. Cit, h. 179-180

⁵⁹ Beenis, Nanus, *Kepemimpinan: Strategi dalam mengembangkan Tanggung Jawab*, (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 19

⁶⁰ Husnan Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), h. 12

Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam (pesantren) harus mempunyai konsep bagaimana merekayasa masa depan untuk menciptakan pendidikan yang produktif, bagaimana ia bisa menjadi agen pembaharuan, mampu menampilkan kekuatan pengetahuan berdasarkan pengalaman dan pendidikannya yang didukung oleh ciri khas budaya kerja dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan misinya. Pendidikan dapat dikatakan produktif apabila seorang pimpinan pendidikan Islam (pesantren) mampu mengelola pendidikan secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.

b. Ciri-ciri Kepemimpinan Visioner

Ciri-ciri kepemimpinan visioner antara lain:

1) Pemimpin yang tidak menunggu.

Pemimpin yang antisipatif dan jempot bola. Pemimpin harus proaktif, berani berpetualang dan berani menanggung resiko yang diperhitungkan. Pemimpin harus punya sifat perintis dan semangat perintis. Inilah pemimpin masa depan, yaitu pemimpin yang berusaha untuk menemukan cara-cara baru, guna meningkatkan kesejahteraan organisasi dan karyawannya.

2) Pemimpin yang memiliki bobot.

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang konsisten, jujur, melihat ke depan (*foresight*) mampu menyemangati dan memotivasi dan harus kompeten. Pemimpin yang memiliki kredibilitas yang dapat

dipercaya untuk memimpin karyawan dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan secara bersungguh-sungguh dan penuh antusias.

3) Pemimpin yang kepalanya berada di awan, akan tetapi kakinya berpijak di bumi.

Pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang bisa melihat jauh ke depan, memiliki kesadaran arah dan visi untuk masa yang akan datang. Pemimpin yang berfikir dan bertindak “*think globally, act locally and do now*”.⁶¹

Kepemimpinan pendidikan Islam (pesantren) apakah ustadz/kyai/ abuya bisa disebut menerapkan kepemimpinan visioner apabila memiliki visi yang jelas, dalam kepemimpinannya, memahami perannya dan bersama stafnya membuat program visioner dengan memberikan wewenang dan secara bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan pendidikan di lembaganya.

3) Pendekatan Teori Kepemimpinan Berdasarkan Sifat

Menurut teori kepemimpinan berdasarkan sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi seorang pemimpin. Individu tersebut lebih dikenal sebagai seorang super (*Greatman*). Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Teori ini mencoba untuk membandingkan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan individu yang bukan seorang pemimpin.

⁶¹Entang, *Kepemimpinan Masa Depan*, (Jakarta: Balai Diklat, 2003), h. 15

Secara umum, dari hasil penelitian yang ada mewujudkan bahwa sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin berkorelasi kecil dengan kesuksesan seorang pemimpin. Artinya, walaupun sifat-sifat tertentu penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin namun sifat-sifat itu sendiri tidak bisa mendorong seorang pemimpin sukses dalam mengelola organisasi sebab masih banyak faktor-faktor lain yang mendorong kesuksesan seorang pemimpin.

Menurut A. Dale Timpe, berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi, maka pemimpin itu harus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

Tabel 2.2
Jenis sifat-sifat pemimpin

No	Jenis sifat-sifat pemimpin
1	Kelancaran berbicara;
2	Kemampuan memecahkan masalah;
3	Pandangan ke dalam masalah kelompok;
4	Keluwes;
5	Kecerdasan;
6	Kesediaan menerima tanggung jawab;
7	Keterampilan sosial;
8	Kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya. ⁶²

⁶²A Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*, (Jakarta: Gramedia, 1993), h. 38

Selanjutnya karakteristik sifat pemimpin kependidikan yang harus dimiliki adalah sebagai berikut:

“1) Kecerdasan (intlegensi); 2) Kematangan dan kekuasaan pandangan sosial; 3) Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi; 4) Memiliki kemampuan manusiawi”.⁶³

Pendekatan teori sifat tersebut diatas menggambarkan keberhasilan kepemimpinan lembaga pendidikan Islam dalam menjalankan tugasnya. Sangat ditentukan oleh: (1) Kondisi fisik yang meliputi energi, tegap, kuat; (2) Latar belakang sosial, yaitu berpendidikan dan berwawasan luas serta berasal dari lingkungan sosial yang dinamis; (3) Keperibadian, yaitu adaptif, agresif, emosi stabil, populer, dan kooperatif, jujur, amanah.

Teori sifat yang patut dicontoh oleh pimpinan lembaga pendidikan Islam (Pesantren) adalah sifat Nabi Muhammad SAW. yang dijadikan rujukan oleh seluruh sifat pemimpin di muka bumi ini, yaitu *Siddieq* (benar), yaitu pimpinan selalu berkata, bersikap, berbuat dan berperilaku benar.

Berpiahak kepada kebenaran dan membela yang benar bukan hanya membela yang bayar; *Amanah* (terpercaya), yakni dapat dipercaya, mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalahgunakan kepercayaan yang diberikan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang harus disampaikan kepada ummat; *Tabligh* (menyampaikan) yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan semua informasi yang perlu dan harus diketahui ummatnya, tanpa disembunyikan; *Fathonah*

⁶³Wahab, op. Cit., h. 86

(cerdas) yakni mampu memahami ajaran dari Allah dan Rasul-NYA, serta dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi ummatnya, bijaksana dan adil; dan sifat *Ma'sum* (terpelihara dari segala perbuatan dosa/ korupsi).

4) Pendekatan Teori Kepemimpinan Berdasarkan Sikap

Berdasarkan Sikap/gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan dalam melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan di lembaga dapat diklasifikasikan dalam 4 (empat) gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya kepemimpinan *otoriter*; (2) *Laizer faire*; (3) *demokratis*; dan (4) *pseudo demokrasi*.

- a. Gaya kepemimpinan *Otoriter* adalah pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya, dominasi yang berlebihan dari seorang pemimpin sehingga menimbulkan sikap apatis dari para anggotanya.
- b. Gaya kepemimpinan *Laizer faire* adalah pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksinya terhadap hasil kerja bawahannya. Berbagai tugas dan kerjasama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran dari pemimpin. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena peranan dan pengaruh pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

- c. Gaya Kepemimpinan Demokratis, adalah pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator melainkan, sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Gaya Kepemimpinan *Pseudo Demokrasi*, gaya kepemimpinan ini juga disebut demokratisme. Hal ini disebabkan sikap pemimpin seolah-olah demokratis padahal sebenarnya ia seorang otokratis. Ide-ide atau gagasan-gagasan yang ia terapkan selalu didiskusikan tetapi akhirnya bawahan didesak untuk menerima ide pemimpin tersebut sebagai keputusan bersama.

Adapun gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi:

“1) gaya manajemen pengalah (*impoverished style*); 2) gaya manajemen santai (*counry club style*); 3) gaya pertengahan (*middle of the road style*); 4) gaya ketundukan otoritas atau gaya kerja (*authority compliance style*); 5) gaya team (*team style*”).⁶⁴

3. Gaya Kepemimpinan Kyai

a. Pengertian

Pengertian gaya kepemimpinan adalah langkah dan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam rangka berinteraksi dengan bawahannya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

⁶⁴ Robbin, op. Cit., p 262-263.

Arti kyai berasal dari Jawa dipakai untuk 3 jenis gelar yang saling berbeda: (1) Sebagai gelar bagi barang-barang yang dianggap sakti dan keramat; (2) Sebagai gelar kehormatan bagi orang tua pada umumnya; sebagai gelar yang diberikan masyarakat kepada ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren.⁶⁵

Kyai berasal dari Jawa, Tengku di Aceh, dan Buya Sumatera Barat, dan Ajeungan di daerah Sunda (Jawa Barat), Bendoro Madura, dan Tuan Guru di Lombok. Kyai dalam pesantren (lembaga pendidikan Islam) adalah figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan.⁶⁶

b. Diantara gaya kepemimpinan tersebut adalah:

(1) Kepemimpinan Otokrasi, yaitu pemimpin mengambil keputusan tanpa melibatkan bawahan yang akan melaksanakannya. Kepemimpinan ini disebut juga kepemimpinan diktator.

(2) Kepemimpinan Demokratis, gaya ini seorang pemimpin melibatkan karyawan yang akan melaksanakan dalam membuat kebijakan atau keputusan. Namun gaya kepemimpinan ini seringkali menghasilkan keputusan populer (disenangi banyak orang), terkadang keputusan seperti ini tidak tepat sasaran, karena pertimbangan takut tidak disukai.

(3) Kepemimpinan Partisipatif, kepemimpinan gaya ini pemimpin amat sedikit sekali memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah

⁶⁵ibid

⁶⁶ Masyhud dan Khusurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, loc. Cit. iii

mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus dengan asumsi bahwa mereka akan lebih siap menerima tanggungjawab karena mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

(4) Kepemimpinan Keorientasi Kepada Tujuan (*goal oriented*), gaya kepemimpinan model ini, pemimpin akan meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi yang dibahas. pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi tertentu diminimumkan.

(5) Kepemimpinan Situasional, gaya kepemimpinan ini sering juga disebut dengan kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini akan menerapkan gaya tertentu dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut: pemimpin, pengikut dan situasi. Ketiga faktor ini adalah variabel yang saling berhubungan yang dikenal dengan istilah hukum situasi (*law of the situation*).⁶⁷

c. Tipe gaya dan perilaku pemimpin antara lain :

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian

Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung

⁶⁷Fandy Tjipto & Anastasia Diana, *Total Quality Management, Edisi Revisi*, (Jogyakarta: Andi Offset, 2001), h. 161-163

jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis / Democratic

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

3) Gaya Kepemimpinan Bebas / Laisser Faire

Gaya kepemimpinan jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalahnya.

d. Empat gaya kepemimpinan berdasarkan kepribadian adalah :

(a). Gaya kepemimpinan kharismatik; (b). Gaya kepemimpinan diplomatis; (c). Gaya kepemimpinan otoriter; (d). Gaya kepemimpinan moralis. Dengan penjelasan sebagai berikut:

(a) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Mungkin, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring

Bunyinya.

Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan mengemukakan janji.

(b) Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluhan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyengangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

(c) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia

memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis.

Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

(d) Gaya Kepemimpinan Moral

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya.

Kelemahan dari pemimpin seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat. Jika saya menjadi pemimpin, Saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini semua permasalahan dapat di selesaikan dengan kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

Perilaku seorang pemimpin ketika memimpin anak buah akan memperoleh tanggapan atau reaksi dapat berupa sikap atau perilaku bawahan. Reaksi perilaku itu tidak saja gerakan badan, tetapi termasuk

ucapan, sepak terjang sebagai reaksi pengikut terhadap kepemimpinan seorang pemimpin. Tanggapan itu dapat bersifat terang-terangan atau tersembunyi dengan berbagai bentuk. Arti kyai berasal dari Jawa dipakai untuk 3 jenis gelar yang saling berbeda: (1) Sebagai gelar bagi barang-barang yang dianggap sakti dan keramat; (2) Sebagai gelar kehormatan bagi orang tua pada umumnya; sebagai gelar yang diberikan masyarakat kepada ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren.⁶⁸

Dari penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kyai adalah cara kyai/pimpinan pondok/pesantren/ lembaga memimpin/memandu/membina lembaganya dengan kharisma dan ilmu yang dimilikinya dengan penuh keikhlasan, karena semangat mengabdikan karena Allah, dengan segenap jiwa raganya, sebisanya, semampunya dengan waktu tidak terbatas.

Pendapat lainnya tentang kepemimpinan menurut Wahab Abdul Kadir adalah orang yang memiliki kesanggupan mempengaruhi, memberi contoh, mengarahkan orang lain, atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun non formal.⁶⁹ Sedangkan definisi “kepemimpinan” Menurut Fachrudi dalam kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dalam proses mempengaruhi, mengkoordinir orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.⁷⁰

⁶⁸Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren Study Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1994), 55

⁶⁹ Kadir, *Organisasi Konsep dan Aplikasi*, op. Cit. p. 125

⁷⁰Marno loc.cit.

Dan pendapat lainnya tentang gaya kepemimpinan kyai (kepemimpinan strategi pesantren) adalah kepemimpinan strategi dapat dibedakan dari kepemimpinan biasa/rutin berdasarkan tiga dimensi, yaitu waktu, skala isu dan lingkup tindakan. Jenis kepemimpinan ini lebih beurusan dengan waktu yang agak lama (*longer term*) dari pada waktu yang pendek (*shorter term*). Isu-isu yang digarap berskala nasional atau Internasional. Adapun lingkup tindakannya adalah lembaga pesantren secara keseluruhan daripada hanya satu program khusus. hasinya adalah strategi tindakan.

Strategi tindakan pengasuh pesantren (kyai) hendaknya berkaitan dengan kurikulum pesantren, pendekatan belajar mengajar, struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi; dan pendayagunaan berbagai layanan baik secara individual dan institusional. Hal ini sama sekali tidak harus menghambat kiprah para pimpinan pesantren (kyai) dalam kancah sosial kemasyarakatan secara keseluruhan, termasuk dalam arena politik.

Kepemimpinan strategik pengasuh (kyai) pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya menetapkan prioritas isu-isu strategis. Pada tataran ini, kyai pesantren aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan/atau ancaman serta peluang yang mungkin muncul, dengan menggunakan analisa SWOT.

Untuk membantu menemukan semua ini, dapat dipertimbangkan beberapa permasalahan berikut:

- 1) Peluang apa saja yang bersumber dari perubahan-perubahan: (i) Kontekstual [politik, ekonomi, legalitas, teknologi, budaya dan kependudukan], (ii) kurikulum [pendekatan dan dukungan terhadap belajar-mengajar], dan (iii) komunitas pesantren (termasuk hal-hal yang terkait dengan kompetitor/ pesaing dan kolaborator/mitra kerja) yang dapat membantu pesantren untuk menjalankan misinya secara efektif?
- 2) Ancaman apa saja yang akan ditimbulkan oleh perubahan kontekstual, kurikulum dan komunitas pesantren yang harus diperhitungkan oleh lembaga agar dapat menjaga kemajuan dalam mencapai misi tersebut?
- 3) Keterbatasan internal apa saja yang harus dikelola secara baik agar dapat memanfaatkan peluang atau menangkal /menghalangi ancaman?
- 4) Kekuatan internal apa saja yang dapat membantu lembaga pesantren memanfaatkan peluang dan menghalau ancaman di atas?

Dengan memperhatikan permasalahan diatas, seorang pimpinan pesantren (kyai) akan mampu merumuskan serentetan isu yang harus dimasukkan dalam rencana strategis dengan mengedepankan urutan prioritas tindakan.⁷¹

Berikut ini beberapa isu strategis pesantren:

- a. Peningkatan mutu guru pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional;
- b. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren;
- c. peningkatan

⁷¹ Sulthon, *Manajemen Pondok Pesantren*, op. Cit. p. 29-31

mutu penyelenggaraan Program Wajib Dikdas bagi yang melaksanakan. Sebagai kesimpulan dari gaya kepemimpinan kyai adalah dengan ditemukan sejumlah sifat-sifat yang secara konsisten melekat pada pimpinan pesantren yang efektif, sifat-sifat tersebut antara lain :

(a) rasa tanggung jawab; (b) perhatian untuk menyelesaikan tugas; (c) enerjik; (d) tepat; (e) tepat; (f) berani mengambil resiko; (g) orisinil; (h) percaya diri; (i) terampil mengendalikan stress (j) mampu mempengaruhi (k) dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.

Sifat-sifat ini cukup memberi gambaran atau potret tentang pemimpin pendidikan yang sukses, dan dalam konteks ini patut dipertimbangkan untuk ditransfer ke dunia pesantren. Tidak cukup hanya kompetensi sifat yang secara komprehensif integral berada dalam diri pimpinan yang sukses, namun juga harus didampingi oleh para guru yang berkualitas dan mumpuni secara integritas sebagai pembantu-pembantu kyai yang dalam menggerakkan roda kepemimpinan pesantren, maka existensi guru sangat diharapkan perannya dan mereka sudah teruji baik secara kaulitatif (profesional) dan kauntitatif (proporsional).⁷²

⁷² Ibid, h. 32-33

C. Konsep dan Pendekatan Teori Mutu Pendidikan Islam

1. Konsep Mutu Pendidikan Islam

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, kata “mutu” diartikan sebagai (ukuran) baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau drajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).⁷³

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁷⁴ Yang dimaksud mutu disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Perjalanan mutu pendidikan pada dasarnya mengembangkan perjalanan antara lain: 1) menciptakan konsistensi tujuan; 2) mengadopsi filosofi mutu total; 3) mengurangi kebutuhan pengujian; 4) menilai bisnis sekolah dengan cara baru; 5) memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya; 6) belajar sepanjang hayat; 7) kepemimpinan pendidikan; 8) mengeliminasi rasa takut; 9) mengeliminasi hambatan keberhasilan; menciptakan budaya mutu.⁷⁵

Istilah Pendidikan Islam, Pengertian pendidikan Islam adalah pendidikan berasal dari bahasa Indonesia dari kata dasar didik yang berarti memelihara dan memberi latihan mengenal akhlak dan kecerdasan pikiran.⁷⁶ Berdasarkan pengertian pendidikan secara bahasa diatas, maka pendidikan berarti sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk

⁷³ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, op. Cit. p. 768

⁷⁴ Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, loc.cit.,p. 28.

⁷⁵ Zahroh, *Total Quality Management*, op.,cit.,p.,30.

⁷⁶ Alya, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pendidikan Dasar*, loc.,cit., p.157.

memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁷⁷

Jika pendidikan disandingkan dengan kata Islam, maka pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan yang bersumber dari nilai-nilai Islam. Namun jika dilihat dari konsep dasar dan operasionalnya serta praktik penyelenggaraannya, maka pendidikan Islam pada dasarnya mengandung tiga pengertian: (1) Pendidikan Islam adalah pendidikan menurut Islam atau pendidikan Islami, yakni pendidikan yang dipahami dan dikembangkan dari ajaran dan nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam sumber dasarnya, yaitu Al Qur'an dan Al Sunnah; (2) Pendidikan Islam adalah pendidikan ke-Islaman atau pendidikan agama Islam, yakni upaya mendidikkan agama Islam atau ajaran dan nilai-nilainya, agar menjadi way of life dan sikap hidup seseorang; (3) Pendidikan Islam adalah pendidikan dalam Islam, atau proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung dan berkembang dalam realitas sejarah umat Islam.

Dalam pengertian ini, Pendidikan Islam dalam realitas sejarahnya mengandung dua kemungkinan, yaitu Pendidikan Islam tersebut benar-benar dekat dengan idealitas Islam atau mungkin mengandung jarak atau kesenjangan dengan idealitas Islam.⁷⁸

Dalam buku yang berjudul *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren* yang dikeluarkan oleh Depag halaman 9 mendefinisikan pondok pesantren sebagai: “Lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut

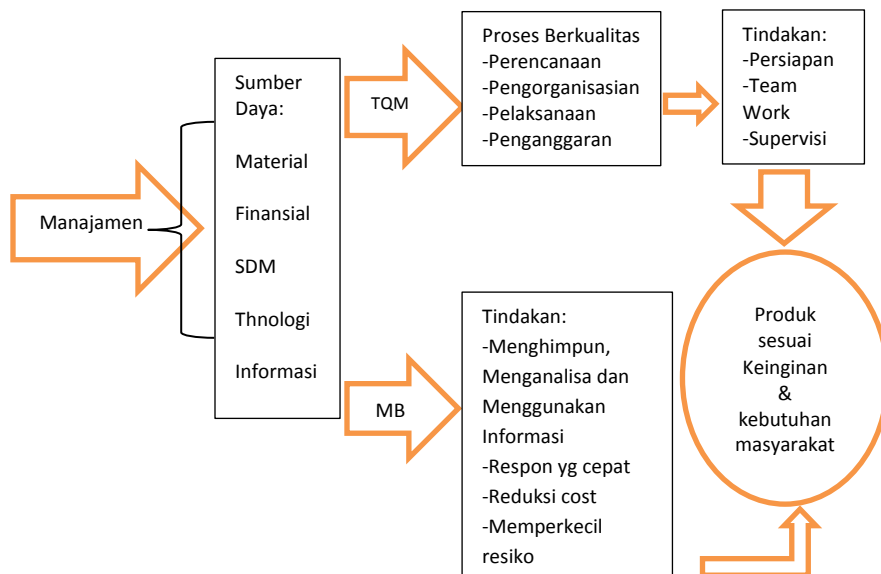
⁷⁷UURI No. 20 Tahun 2003 *Tentang SPN Pasal 1 ayat 1.*

⁷⁸Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum PAI* .,loc.,cit., p. 6.

diberikan dengan cara non-klasikal di mana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok dalam pesantren tersebut”. Ciri-ciri pondok pesantren menurut Mukti Ali dalam makalahnya berjudul “Dinamisasi dan hakikat pondok pesantren mengidentifikasi sebagai berikut: Adanya 1) kyai; 2) Masjid sebagai tempat untuk menyelenggarakan pendidikan; 3) Pondok tempat tinggal santri.⁷⁹

Selanjutnya kriteria kualitas bagi lembaga pendidikan Islam adalah kepuasan pengguna output pendidikan Islam yang memberikan implikasi pada aspek pembangunan sesuai dengan kepentingan masyarakat. Kita ilustrasikan dalam gambar berikut:

Gambar: 2.1
Perbedaan Kualitas TQM dan MBO (Manajemen By Objective).⁸⁰



⁷⁹Iskandar Engku & Siti Zubaedah, *Sejarah Pendidikan Islami*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 20123), h. 172

⁸⁰Sukarji & Umiarso, *Manajemen Pendidikan Islam*, op., cit., p.112

Lembaga pendidikan pesantren untuk meningkatkan mutu pendidikannya harus merapkan *Total Quality Management* (TQM) karena akan akan kelihatan berbeda dari sudut pandang proses yang ada dalam lembaga tersebut. Artinya, ada perbedaan indikator lembaga pendidikan Islam ketika sebelum atau sesudah menerapkan TQM. Walaupun penetapan kualifikasi kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkan *output* sesuai dengan pelanggan merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian TQM. Tabel berikut menunjukkan perbedaan mutu sebelum dan setelah menerapkan TQM

Gambar 2.2
Perbedaan Mutu Sebelum dan Setelah Menerapkan TQM⁸¹

Dari	Menjadi
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jika tidak rusak, jangan diperbaiki ➤ Mutu tidak penting ➤ Pembangunan ➤ Struktur organisasi yang kaku ➤ Birokrasi organisasi berlapis-lapis ➤ Persaingan ➤ Kinerja Individu ➤ Semua orang terspesialisasi dan dikendalikan ➤ Pendidikan untuk manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengembangan berkesinambungan ➤ Pengawasan terhadap mutu ➤ Inovasi ➤ Struktur organisasi fleksibel ➤ Lapisan organisasi hanya sedikit ➤ Kerjasama ➤ Kinerja Tim ➤ Semua orang menambah nilai, fleksibel dan terberdayakan ➤ Pendidikan dan pelatihan untuk semua orang

Wacana paradigma baru bergulir pada era tahun 1990-an di Indonesia. Pengertian *perspektif paradigma* baru adalah perspektif berasal dari bahasa Inggris (*perspective*) berarti tetap memandang ke

⁸¹ Ibid 111

depan dan pandangan.⁸² Dan yang dimaksud paradigma baru menurut kamus Umum Bahasa Indonesia paradigma diartikan sebagai daftar contoh perubahan.⁸³

Paradigma shift yang berarti perubahan model; pola; contoh; tafsir. Dan konsep paradigma baru itu membawa perubahan yang sangat mendasar.⁸⁴ Paradigma baru dalam pendidikan diartikan sebagai cara berfikir atau sketsa pandang yang menyeluruh yang mendasari rancang bangun sistem pendidikan.⁸⁵

Kualitas mutu pendidikan Islam harus dengan meningkatkan Sumber Daya Manusia yang utuh dan tangguh, mari kita lihat kata-kata Perdana Menteri Malaysia Tun DR. Mahatir Muhammad:

”Pembangunan Sumber daya manusia merupakan teras kepada kejayaan sebuah negara. Dengan tenaga manusia yang terdidik dan terlatih negara akan lebih mudah mengahadai sebarang cabaran yang datang. Sektor pendidikan dan latihan adalah penting bagi memastikan sumber tenaga manusia negar dilengkapi dengan pelbagai ilmu dan kemahiran. Sudah erbukti ngara boleh membangun dan maju jika ia mempunyai sumber tenaga manusia yang berpengetahuan dan berkemahiran tinggi..⁸⁶

Kini telah terbukti Malaysia sudah menajadi “*global player*” yang berdasarkan kepada sains dan teknologi khususnya dalam teknologi informasi dan komunikasi.

Ukuran yang kemudian harus dikembangkan adalah (*quality of life*) masyarakat. Tentang ini *World Population Plan of action*,

⁸² Echols dan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, op.,cit.,p.,533

⁸³ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), 22.

⁸⁴ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*, op.,cit.,p 1.

⁸⁵ Nursyamsiah, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2002), h. 22

⁸⁶ Mohamad Mustari, *Ekonomi Pesantren, Manajemen Pesantren Dalam Pembangunan Masyarakat Desa*, (Bekasi: Lintang Publishing, 2002), h. 54

menyatakan: “*The principle of aim of social, economic, and cultural development ..., is to improve the level of living and the quality of life of the people*” Korten and Alfonso”.⁸⁷ Kini pendapat tentang pembangunan yang berdasarkan kualitas hidup masyarakat sudah banyak dikembangkan.

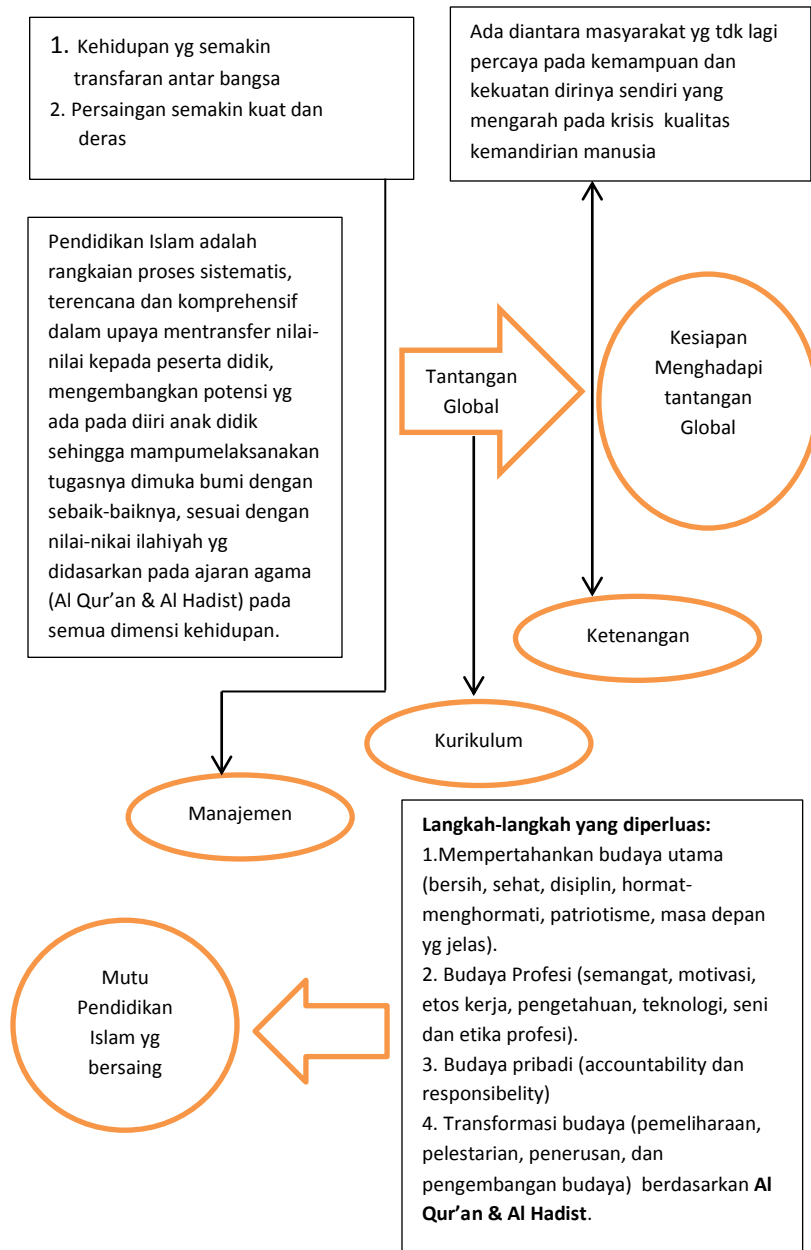
Peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di era globalisasi adalah sebuah keniscayaan yang harus diwujudkan sesegera mungkin dengan merubah sistem pendidikan dari apa adanya (masa bodoh) menjadi sistem yang berkualitas dan bermutu untuk mempersiapkan diri dan mampu bersaing dengan era globalisasi yang tanpa batas (*unlimited*) untuk bisa menjawab tantangan zaman dengan tetap berpijak kepada Al Qur’an dan Al Hadist.

Mengingat persaingan global dalam berbagai hal, merupakan fakta real di lapangan yang tidak mengenal kata ampun, semua orang dari berbagai elemen masyarakat dunia melakukan persaingan dengan berbagai upaya untuk bisa memenangkan persaingan.

Berikut modifikasi gambar dari Syaiful Saga yang dikutip oleh Sukarji dan Umiarso dalam gambar berikut:

⁸⁷ ibid

Gambar 2.3
Ilustrasi Tantangan Mutu Pendidikan Islam di Era Global.⁸⁸



⁸⁸ Sukarji & Umiarso, *Manajemen Pendidikan Islam*, op cit.,h. 114

Selanjutnya dari uraian arti kata-kata tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Mutu Pendidikan Islam dalam perspektif paradigma baru adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin dalam pandangan/harapan Paradigma baru dalam pendidikan diartikan sebagai cara berfikir atau sketsa pandang yang menyeluruh yang mendasari rancang bangun sistem pendidikan.

Agak sedikit berbeda dengan istilah Manajemen Pendidikan Islam (MPI) memunculkan beberapa asumsi pemahaman antara lain: *Pertama*, pendidikan Islam yang dalam proses penyelenggaraannya memakai prinsip-prinsip, konsep-konsep dan teori manajemen yang berkembang dalam dunia bisnis. *Kedua*, pendidikan Islam yang dalam prosesnya penyelenggaraannya menggunakan prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen yang di gali dari sumber dan khazanah keislaman. *Ketiga*, pendidikan Islam yang dalam proses penyelenggaraannya menggunakan prinsip, konsep, dan teori manajemen yang berkembang dalam dunia bisnis dengan menjadikan Islam sebagai nilai yang memandu dalam proses penyelenggaraannya.⁸⁹

2. Pendekatan Teori Mutu Pendidikan

1) Pendekatan Teori Mutu Pendidikan MPMBS

Menurut Edmond yang dikutip Fauzi Fadilah, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada

⁸⁹Marno dan Triyo S., *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, op.cit.,p. 3

kemandirian dan kreativitas sekolah.⁹⁰ Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu pendidikan yang dimaksud di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana Mulyasa, pengertian mutu mencakup (*input*, proses, dan *output* pendidikan). *Input* pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses. Sementara proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Selanjutnya *output* pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah.

Oleh sebab itu mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberadaan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Mutu dalam pendidikan memang dititikberatkan pada siswa dan proses yang ada di dalamnya. Bila tidak ada proses yang baik sekolah yang bermutu juga mustahil untuk dicapai.

Dari hasil pengamatan ada tiga faktor penyebab mutu pendidikan nasional yang menerapkan pendekatan *educational production function* atau *input-input* analisis yang tidak konsisten, sentralistik, dan minimnya peran serta masyarakat khususnya orangtua siswa.⁹¹ Menurut Usman mutu memiliki 13 karakteristik, sebagai berikut:

⁹⁰ Zahroh, *Total Quality Management Teori dan Praktek, op.,cit., p.,.* 32

⁹¹ *Ibid.*, h. 27-28

“1) Kinerja (*performa*) : berkaitan dengan aspek fungsional sekolah; 2) Waktuajar (*time liness*) : Selesai dengan waktu yang wajar; 3) Andal (*realibity*): usia pelayanan prima bertahan lama; 4) Daya tahan (*durability*) : tahan banting; 5) Indah (*aesthetic*); 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*) : menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan Profesional; 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*) : sarana dan prasarana mudah dipakai; 8) bentuk khusus (*feature*) : keunggulan tertentu; 9) standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu; 10) Konsistensi (*consistency*) : keunggulan tertentu; 11) seragam (*uniformity*) : tanpa variasi, tidak tercampur; 12) mampu melayani (*serviceability*) : mampu memberikan pelayanan prima; 13) Ketepatan (*accuracy*) : ketepatan dalam pelayanan.⁹²

Dewasa ini hampir semua lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika *input, proses, dan out come* nya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasapendidikan. Bila performanya dapat melebihi persyaratan yang dituntut oleh pengguna (*stakeholders*) maka dikatakan unggul. Lantaran tuntutan persyaratan yang dikehendaki para pengguna jasa terus berubah dan berkembang kualitasnya, pengertian mutu juga bersifat dinamis, terus berkembang, dan terus berada dalam persaingan yang terus –menerus (*countinous*).

Maka untuk memperjelas keterangan diatas, lihat tabel berikut.

Tabel 2.3
Korelasi Antara *Input, Proses, dan Output*

No	Keadaan <i>Input</i>	Keadaan <i>Proses</i>	Keadaan <i>Output</i>
1	Baik	Baik	Pasti Baik
2	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
3	Baik	Jelek	Sedang

⁹² Ibid, h. 29

4	Sedang	Baik	Meningkat
5	Sedang	Sedang	Tetap
6	Sedang	Jelek	Makin Jelek
7	Rendah	Baik	Sedang
8	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
9	Rendah	Jelek	Pasti rendah

Berpijak dari korelasi di atas, semua lembaga pendidikan pasti berharap memiliki *input* baik, prosesnya baik sehingga *output*-nya pun pasti terjamin baik. Namun fakta di lapangan selalu ada kendala/ halangan, yang semuanya itu sebetulnya hanya akan bisa teratasi tergantung dari pengelolaannya. Di kala sesuatu lembaga pendidikan tersebut mendapat penanganan manajerial yang baik sesuai dengan visi dan misinya peningkatan mutu sekolah akan tercapai. Inilah yang menjadi tujuan dari peningkatan mutu sekolah akan tercapai.

Secara terperinci, tujuan dari program peningkatan mutu sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru, unsur komite sekolah /majlis sekolah dalam aspek manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu sekolah;
- 2) Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru, unsur komite sekolah/ majlis sekolah dalam melaksanakan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di lingkungan sekolah maupun di masyarakat setempat;
- 3) mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.

2) Pendekatan Teori Mutu Pendidikan Total Quality

Manajemen

Total Quality Management (TQM) di sekolah merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan. Pada awalnya, penerapan TQM di lingkungan perusahaan diprioritaskan untuk peningkatan kualitas produktivitas kerja. Jadi, penerapan TQM bukan sekedar program manajemen yang ditujukan untuk pelengkap atau pemanis kegiatan, melainkan memang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas produksi kerja.

TQM menganut prinsipn kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan. TQM harus berorientasi pada tujuan agar kinerja organisasi lebih efektif (Thomas Packard). Ada beberapa bagian yang harus diterapkan dalam kegiatan organisasi yang merupakan unsur yang berfungsi saling mendukung dan membentuk bangunan TQM sebagai berikut:

(1) Kerja Tim (Teamwork)

Kerjasama merupakan suatu bentuk kekompakan dalam sebuah tim atau kelompok. Kerja sama ini dilakukan oleh seluruh sekolah, baik itu pihak internal maupun eksternal. Pihak internal sekolah terdiri dari: kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan sekolah. Sementara pihak eksternal terdiri dari: peran serta masyarakat.

Dalam TQM ada tipe tim kerja yang dapat diadopsi, antara lain: *Quality Improvement Team or Excellence Teams (QITS)* QITS merupakan tim kerja yang dibentuk tidak permanen (sementara) yang bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah khusus yang sering

terjadi. Dalam organisasi yang menerapkan TQM kerja sama tim, kemitraan dan hubungan perlu untuk dijalin dan dibina.

(2) Kepemimpinan (Leadership)

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama. Pengertian pendidikan bersifat universal, betlaku, dan erdapat kepemimpinan di berbagai bidang kegiatan atau hidup manusia. Unsur-unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

- a. Orang yang dapat mempengaruhi orang lain di satu pihak
- b. Orang yang dapat pengaruh di lain pihak
- c. Adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai;
- d. Adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dari untuk mencapai maksud atau tujuan tertentu.

(3) Adanya Komunikasi (*communication*)

Komunikasi adalah penyampaian informasi, ide atau gagasan, pendapat, dan saran-saran guna melancarkan kerja sama sekelompok orang untuk mencari tujuan tertentu. Komunikasi mempunyai peranan yang amat penting. Komunikasi yang efektif hanya akan berlangsung apabila setiap individu memperlakukan individu yang lain sebagai subyek yang dilakukan dalam bentuk saling menghormati, saling mnghagai, dan saling mempercayai.

Pada umumnya komunikasi dapat dibedakan dalam dua bentuk sebagai berikut:

a. Komunikasi Bebas

Komunikasi bebas adalah komunikasi yang berlangsung antarsetiap individu tanpa batas-batas kepangkatan atau posisi/jabatan dalam organisasi.

b. Komunikasi Terbatas

Komunikasi terbatas adalah komunikasi yang hanya dapat dilakukan antara personel tertentu berdasarkan kepangkatan atau posisi/jabatan masing-masing di dalam organisasi.

Lainnya membedakan komunikasi sebagai berikut:

a. Komunikasi ke luar, yaitu proses penyampaian atau permintaan informasi antarpersonal di luar organisasi tersebut;

b. Komunikasi ke dalam, yakni proses penyampaian atau permintaan informasi antarpersonal di lingkungan satu organisasi. Komunikasi ke dalam dapat terdiri dari beberapa bentuk sebagai berikut:

1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Pada komunikasi ini terjadi penyampaian informasi dari pejabat/personel yang kedudukannya lebih tinggi kepada pejabat yang kedudukannya lebih rendah. Komunikasi ini antara lain dilakukan dalam bentuk memberikan perintah atau instruksi berupa petunjuk-petunjuk atau penjelasan-penjelasan.

2) Komunikasi ke atas (*upward Communication*)

Pada komunikasi ini terjadi penyampaian informasi dari pejabat/personel yang kedudukannya lebih rendah kepada pejabat/personel yang kedudukannya lebih tinggi dalam satu subsistem. Komunikasi ini antara lain dilakukan dalam bentuk

memberikan laporan, menyampaikan pendapat dan saran (gagasan);

3) Komunikasi ke samping (*sideways communication*)

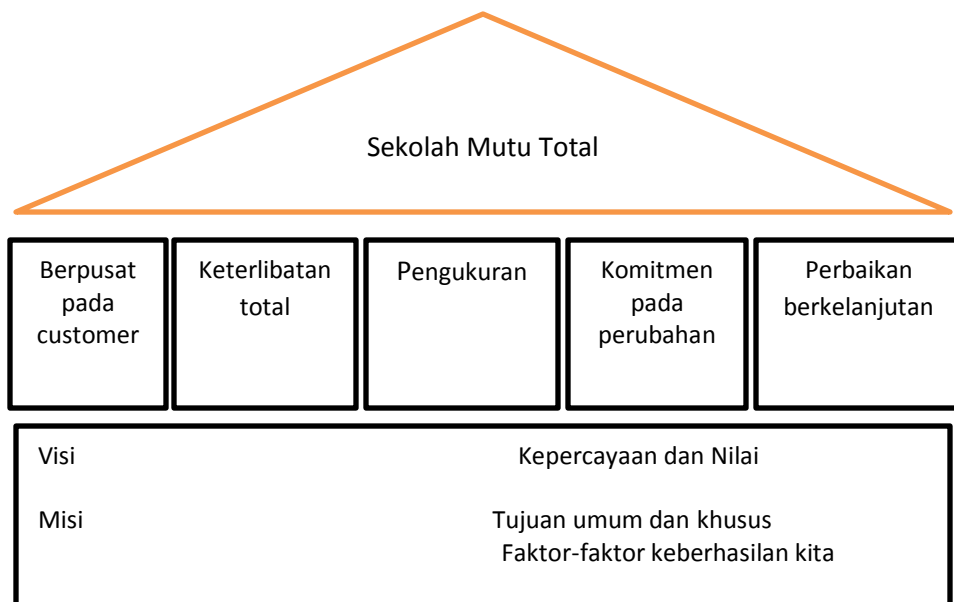
Komunikasi jenis ini penting dilaksanakan karena akan membuka kerja sama yang baik antar. Melalui komunikasi ke samping ini akan terjalin hubungan yang baik terutama yang berhubungan dengan pendidikan.⁹³

Berikut gambaran sekolah/ lembaga yang menggunakan model sekolah mutu total. Jarome S. Arcaro, membuat model visual dari sekolah yang menerapkan mutu total. Sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima pilar, yaitu (1) berfokus pada pengguna, (2) keterlibatan secara total semua anggota, (3) melakukan pengukuran, (4) komitmen pada perubahan, serta (5) penyempurnaan secara terus-menerus.

Pilar-pilar tersebut dibangun di atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi-misi pendidikan (sekolah), tujuan jangka panjang dan pendek, serta kriteria keberhasilan yang kritis. Model Arcaro dapat dilihat pada gambar berikut.

⁹³Ibid h. 46

Gambar 2.4
Model Sekolah Mutu Total Arcaro⁹⁴.



3) Pendekatan Teori Mutu Pendidikan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Pengertian standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri atas Standar Kompetensi Lulusan; Standar Isi; Standar Proses; Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan; Standar sarana dan Prasarana; Standar Pengelolaan; Standar Pembiayaan Pendidikan; Standar Penilaian Pendidikan.

Fungsi Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

⁹⁴Nana Syaodih S., Ayi Novi J., Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: reflika ADITAMA, 2008), h. 13-14

Tujuan Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah menjamin watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. SNP disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Dasar hukumnya adalah PP No 19 Tahun 2005 tentang SNP. Dalam pasal 2 tersebut diatur bahwa ruang lingkup SNP terdiri dari 8 (delapan) ruang lingkup, yakni: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan /SKL; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; (8) standar penilaian. Semua langkah tersebut ditujukan pada upaya penciptaan pendidikan dasar dan menengah yang bermutu yang dapat menuju pada aktualisasi hakikat pendidikan. Baedhowi mengemukakan, bahwa pendidikan bermutu akan dapat dilaksanakan dengan baik apabila didukung oleh komitmen yang tinggi dan perencanaan yang baik, dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.⁹⁵

D. Macam-macam Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan sangat dibutuhkan dalam proses pendidikan dan Pengajaran, sebab lembaga pendidikan berfungsi untuk menunjang terjadinya proses belajar mengajar secara aman, nyaman, dan berkelanjutan dengan penuh hubungan yang harmonis antara guru dengan guru, pelajar dengan pelajar dan antara guru dengan pelajar.

Pada mulanya, umat islam hanya mengenal lembaga pendidikan berupa kutab, ditempat ini tempat belajar baca tulis Al Qur'an, terus

⁹⁵Baedhowi, *Dirjend Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas*, [Http://www.Lpmpjateng.go.id](http://www.Lpmpjateng.go.id)

diajarkan ilmu-ilmu Al Qur'an dan ilmu agama lainnya. Dimana pada mulanya Rasulullah saw. menggunakan rumah kediaman *Arqam* sebagai tempat pendidikan bagi parasahabat terdahulu (*assabiqunal awwalun*). Bertolak dari sinilah pengertian lembaga pendidikan Islam mengenal adanya *rumah, masjid, kutab, dan madrasah (sekolah)* sebagai tempat berlangsungnya pendidikan atau sekaligus sebagai lingkungan pendidikan Islam.

Kemudian institusi/lembaga pendidikan tersebut berkembang menjadi tiga bentuk/macam pendidikan. Yaitu: Pertama, pendidikan keluarga sebagai lembaga pendidikan informal; Kedua, Sekolah, sebagai lembaga pendidikan formal; dan Ketiga, masyarakat, sebagai lembaga pendidikan non formal.

Dimana ketiga bentuk/macam lembaga pendidikan tersebut berpengaruh besar terhadap perkembangan dan pembinaan kepribadian peserta didik. Adapun macam-macam dan bentuknya lembaga pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

a) Lembaga Pendidikan Keluarga (In-Formal)

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa keluarga merupakan bagian dari lembaga pendidikan informal. Atau disebut juga sebagai satuan pendidikan luar sekolah. didalam Al Qur'an tanggungjawab pendidikan keluarga lebibesar lagi, seperti Firman Allah dalam Qur'an Surat At- Tahrim : 6:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ
وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ

وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦﴾

Artinya: “ Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintah-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahnya”. (QS. At-Tahrim : 6).

b) Lembaga Pendidikan Sekolah (Formal)

Disebut sekolah jika dalam pendidikan tersebut diadakan di tempat tertentu, teratur, sistematis, mempunyai perpanjangan dan dalam waktu tertentu, berlangsung dari mulai pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi, dan dilaksanakan berdasarkan aturan resmi yang telah ditetapkan. (Abu hmadi dan Nur Uhbiyati) dalam bukunya Ilmu Pendidikan Islam.⁹⁶

c) Lembaga Pendidikan Masyarakat (Non-Formal)

Menurut Abdurrahman An-Nahlawi dalam bukunya Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat, mengatakan bahiway tanggungjawab masyarakat terhadap pendidikan tersebut hendaknya melakukan beberapa hal, yaitu : pertama, menyadari bahwa Allah menjadikan masyarakat sebagai penyuruh kebaikan dan pelarang kemungkaran/amar ma'ruf nahi munkar. Qur'an Surat Al Imran : 104;

Kedua, dalam masyarakat Islam seluruh anak-anak dianggap anak sendiri, atau anak saudaranya sehingga diantara mereka saling perhatian dalam mendidikan anak-anak yang ada di

⁹⁶ Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), 59.

lingkungan mereka sebagaimana mereka mendidik anak sendiri; ketiga, jika ada orang yang berbuat jahat, maka masyarakat turut menghadapinya dengan menegakan hukum yang berlaku, jtermasuk adanya ancaman, hukuman, dan kekerasan lain dengan cara yang terdidik; keempat, masyarakatpun dapat Melakukan pembinaan melalui pengisolasian, pemboikotan, atau pemutusan hubungan kemasyarakatan sebagaimana yang pernah dicontohkan oleh Nabi saw.;

Kelima, pendidikan kemasyarakatan dapat dilakukan melalui kerja sama yang utuh karena masyarakat muslim adalah masyarakat yang padu.⁹⁷ Secara umum pesantren dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni pesantren salaf (tradisional) dan pesantren khalaf atau modern.

Sebuah pesantren disebut salaf jika dalam kegiatan pendidikannya semata-mata berdasarkan pada pola-pola pengajaran klasik atau lama, yakni berupa pengajian kitab kuning dengan metode pembelajaran klasik atau lama serta belum dikombinasikan dengan pola pendidikan modern Pesantren kahalaf (modern) di samping tetap dilestarikannya unsur-unsur utama pesantren, juga memasukkan ke dalamnya unsur-unsur modern yang ditandai dengan sistem klasikal atau sekolah dan adanya ilmu-ilmu umum yang digabungkan dengan pola pendidikan pesantren klasik. Dengan demikian pesantren modern merupakan pendidikan pesantren yang diperbharui atau

⁹⁷ Abdurrahman An Nahlawi, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat, Penterjemah. Syihabudin*, (Jakarta: Gema Insani press, 1995), 78.

dipermoden pada segi-segi tertentu untuk disesuaikan dengan sistem sekolah (jalur formal) baik umum (SD, SMP dan SMK) atau jalur agama (MI, MTs dan MAK).⁹⁸

E. Manajemen Pesantren dan Kualitasnya

1) Tiga Macam Manajemen Pesantren

a. Manajemen Tradisional/Salafi Murni

Pengertian "*tradisional*" dalam batasan ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan ini hidup sejak ratusan tahun (300-400) tahun yang lalu dan telah menjadi bagian yang mendalam dari sistem kehidupan sebagian umat Islam di Indonesia, yang merupakan golongan mayoritas bangsa Indonesia, dan telah mengalami perubahan dari masa ke masa sesuai dengan perjalanan hidup anak, bukan "*tradisional*" dalam arti tetap tanpa mengalami penyesuaian.⁹⁹

Istilah tradisional disini adalah tetap memegang teguh prinsip-prinsip/tradisi-tradisi terdahulu (salaf) dalam sistem manajemen pendidikannya dan tidak mengadakan perubahan berarti dengan perkembangan zaman yang terus berubah, dalam kata lain fanatik. Dan sulit untuk mengikuti perubahan perkembangan pendidikan yang maju mengingat kondisinya yang terbelenggu oleh ketidak mampuan personal, mengingat kapasitas keilmuannya yang terbatas, terkungkung dan terpasung oleh ketidak berdayaan. Tidak bisa memberikan jaminan pada masa depan anak-anak kita, karena sistem pendidikannya tidak berubah.

⁹⁸ Engku & Zubaedah, Sejarah Pendidikan Islami, h. 173

⁹⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 55.

Untuk membaca situasi pendidikan negeri ini, ada satu gambaran dari Stephen R. Covey, yaitu “belantara yang ditebari ranjau”.¹⁰⁰ Belantara adalah sesuatu yang demikian gelap dan rumit, sehingga tak seorangpun tahu mana arah yang benar; ditambah lagi dengan ranjau yang tersebar di dasar belantara itu. Pada belantara yang penuh ranjau itu kita tidak dapat melakukan apapun, karena ancamannya adalah tersesat dan hancur lebur oleh ledakan ranjau.¹⁰¹

Ditengah silih bergantinya kurikulum pendidikan Indonesia, maka Manajemen pesantren salaf muncul dengan segala keunikannya dan sangat bervariasi tergantung kebijakan kyainya masing-masing, contoh di Jawa kekyaian itu bersifat terbuka, dalam arti ia dibentuk dalam pola yang lebih berorientasi pada prestasi.

Pengangkatan kyai di daerah-daerah berdasarkan pengakuan masyarakat. Sepanjang seseorang mempunyai pengetahuan Islam yang luas maka anggota masyarakat akan dengan mudah mengakuinya sebagai seorang kyai. Di samping itu, di Jawa struktur kekyaian tidak bersifat hirarkis. Seorang Imam, misalnya, tidak mesti selalu lebih tinggi kedudukannya daripada seorang ustadz.

Di pesantren tradisional masih ada yang menerapkan pendidikan gratis. Bahkan, beberapa pesantren malah membantu dan memberdayakan santri yang kurang mampu, sehingga bukan hanya mendapatkan pendidikan secara gratis, namun juga mendapatkan kebutuhan makan dan minum secara gratis. Masyarakat sekitar pesantren khususnya, merasa berterima kasih kepada kyainya karena secara psikologis mereka merasa berhutang budi karena anak-anak

¹⁰⁰ Covey, *loc.,cit.*

¹⁰¹ Fannanie, *loc.,cit.*

mereka mendapatkan pendidikan secara gratis.¹⁰² Bahkan dalam pengamatan dan pengalaman penulis sendiri, setiap mereka ada hajat baik berupa sunatan atau riungan, maupun hajat bersifat musibah apa saja maka kyailah yang pertama sebagai tumpuan dan harapan mereka.

Dalam pesantren setidaknya ada tiga unsur pokok. Pertama, kyai yang merupakan unsur utama yang membangun sistem pesantren. Bahkan dapat dikatakan, pesantren itu tergantung kyainya, baik dalam pendidikan maupun manajemen. Kyai yang ahli *qiraat* akan secara otomatis mengajarkan pengetahuan tersebut sehingga pesantrennya dikenal sebagai pesantren *qiraat*.

Kyai yang akrab dengan tasawuf akan mengajarkan ilmu dan praktek tasawuf sehingga pesantrennya akan dikenal sebagai pesantren tasawuf. Contoh salah satu pesantren di Banten, misalnya lebih mirip dengan pesantren tarekat dimana yang diperbolehkan menginap menjadi santri haruslah memenuhi beberapa syarat terlebih dahulu, diantaranya: 1) mereka harus puasa 11 hari, yang buka dan sahur hanya dengan air putih; 2) mengambil makan dari kebun sendiri; dan 3) tidak makan dari sesuatu yang tidak diketahui kehalallannya. *Kedua*, para santri yang belajar keislaman kepada kyai juga menjadi pokok utama. Tanpa santri, kyai akan seperti raja tanpa rakyat.

Para santri menjadi penopang pengaruh kyai dalam masyarakat. Semakin banyak santri yang berhasil dan mendirikan pesantren di kampungnya, maka kyai tersebut akan semakin dihormati. *Ketiga*, Pondok, sebuah sistem asrama yang disediakan oleh kyai untuk belajar secara intensif.

¹⁰² Zayadi & Suwendi, *Khutbah Jum'at Pesantren*, op., cit., p. 218

Di pondok pesantren, para santri bukan hanya belajar pengetahuan, namun juga belajar pengalaman. Belajar ibadah seperti disiplin shalat berjama'ah, belajar berorganisasi, belajar shalat malam, duha, membaca Al Qur'an dan lainnya. Belajar akhlak melalui sikap dan perilaku positif kyai yang pantas diteladani, baik dalam bentuk kesabaran, syukur, keikhlasan, kedermawanan, maupun akhlak baik lainnya. Di pesantren bukan hanya terjadi transfer pengetahuan, namun juga transformasi pengalaman dan pengamalan.¹⁰³

b. Manajemen Modern

Pengertian istilah "*modern*" dalam hal ini adalah "*berada dalam kemajuan*", bukanlah modern dalam makna penggunaan rasionalitas yang menafikan agama, atau konstruksi manusia otonom (yang hidup berdasarkan hukum sendiri seraya melepaskan diri dari Tuhan dan masyarakat).¹⁰⁴

c. Manajemen Terpadu (perpaduan antara Modern dan Salafi/ tradisional)

Pengertian "*terpadu*" adalah disatukan dilebur menjadi satu.¹⁰⁵ Yang dimaksud manajemen terpadu disini yaitu menyatukan dua manajemen yang berbeda (Manajemen Modern dengan manajemen tradisional) menjadi satu manajemen di bawah naungan satu lembaga pendidikan yang bernama Pondok Pesantren terpadu. Ada dan banyak dilingkungan pesantren dengan menawarkan perpaduan kurikulum

¹⁰³Ibid, 219-222

¹⁰⁴ibid, v

¹⁰⁵Depdiknas, op.,cit., p. 997

keagamaan dan umum serta perangkat keterampilan teknologis yang dirancangbangun secara sistematis integral.

Sebab ada semacam jaminan keunggulan *out put* yang siap bersaing dalam berbagai sektor kehidupan sosial. Pelopor lembaga pendidikan Islam model ini seperti Pesantren Hasyim Asy'ari (Tebu Ireng Jombang), Pesantren Darul Ulum (Peterongan Jombang), Pesantren Darus Sholah (Jember), dan lainnya.¹⁰⁶

2) Mutu Pesantren

Definisi mutu pendidikan, pembahasan mengenai mutu pendidikan tidak lepas dari definisi mutu itu sendiri . mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹⁰⁷ Yang dimaksud mutu disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.¹⁰⁸

Dalam Konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana dikutip Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, *proses*, dan *out put* pendidikan.¹⁰⁹ *Input* pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses.

Sementara *proses* pendidikan merupakan berubahnya sesuatu yang lain. Sedangkan *output* pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah. Oleh

¹⁰⁶ Masyhud dan Khusurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, op.,cit., p., 18

¹⁰⁷ Acaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, op.,cit., p. 75.

¹⁰⁸ Zahroh, *TOTAL Quality Management*, op.cit., p., 28.

¹⁰⁹ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK.*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 76.

sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberadaan siswa, artinya, program perbaikan sekolah dilakukan lebih kreatif dan konstruktif.

Ke-3 Jenis mutu Pesantren dengan kriterianya masing-masing adalah:

1) Pesantren Salafi/Tradisional

Sekitar pada tahun 1934, pendidikan Indonesia diwarnai oleh pendidikan tradisional dan pendidikan modern yang mengadaptasi pendidikan Belanda. Sa'at ini masyarakat sedang mengalami krisis multidimensi. Maka hendaknya pendidikan sebagai harapan terakhirnya. Ia bagaikan sumber mata air murni, yang menyediakan kejernihan pada saat masyarakat mengalami situasi keruh. Situasi pendidikan di negeri ini mengalami krisis yang rumit. Menurut Winarno Surakhmad, kita mengalami "busung pendidikan.

"Ia menyebutkan negeri ini mengalami busung lapar dan busung pendidikan. Busung lapar adalah fenomena yang tampak, di bawahnya ada busung yang lebih bear lagi, lebih berbahaya lagi, yaitu busung pendidikan. Lebih lanjut Winarno menjelaskan: "Dalam bangunan sekolah yang tinggal menunggu roboh, dengan perlengkapan usang seadanya, dengan tenaga guru sedapatnya, yang mengajar semampunya berdasarkan kurikulum sebisanya anak bangsa duduk dengan tekun benlajar sesuatu untuk lulus ujian. Apakah yang dipelajari itu masih akan berguna bagi

kehidupan mereka sesudah lulus?¹¹⁰

Mahmud Yunus yang alumni Mesir mengkritik cukup keras terhadap sistem pembelajaran tradisional (salaf) yang berlaku di pesantren. Ia menulis, “menurut guru saya (Syekh M. Thalib Umar), bahwa sistem halaqah itu dapat mengeluarkan alim besar kurang lebih seorang dalam seratus orang (1 %). Jadi yang 99 orang hanya menolong-nolong beli minyak.”¹¹¹

Mutu pendidikan pesantren salaf dari waktu kewaktu, dari beberapa kritik diatas tidak semuanya salah dan tidak semuanya benar, namun penjelasan berikut ini akan menjadi neraca pemikiran yang seimbang dalam mengambil (*istnibat*) kesimpulan, yakni walaupun ciri pesantren tradisional adalah sederhana, namun pendidikannya tidaklah sesederhana cirinya.

Pelajaran-pelajaran yang diajarkan terdiri dari bahasa Arab dasar dan tata bahasanya hingga hukum Islam, tasawuf, tafsir dan akidah, yang membutuhkan waktu yang lama untuk memahaminya. Lagi pula buku pegangan pesantren adalah kitab-kitab kuning berbahasa Arab, bahkan tanpa harakat. Seorang sarajana agama pun bila tidak pernah mesantren akan kesulitan untuk sekedar membacanya dengan benar, apalagi memahami maknanya secara tepat, dan menerapkannya dalam kehidupan nyata.¹¹²

¹¹⁰ Winarno Surakhmad, *Pendidikan Nasional Strategi dan Tragedi*, (Jakarta: KOMPAS, 2009), 13.

¹¹¹ Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, dikutip oleh Arief Subhan dalam bukunya *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke -20*, (Jakarta: Kencana Media Group, 2012), h. 105

¹¹² Zayadi & Suwendi, *Khutbah Jum'at Pesantren*, loc.,cit., p.,

2) Pesantren Modern

Sekitar pada tahun 1934, pendidikan Indonesia diwarnai oleh pendidikan tradisional dan pendidikan modern yang mengadaptasi pendidikan Belanda.¹¹³ Istilah modern disini adalah berada dalam kemajuan, dan modern dalam kosakata pendidikan modern adalah berada dalam konteks bahwa seluruh proses pendidikan harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan perkembangan siswa. Proses pendidikan yang dimaksud melingkupi kegiatan belajar mengajar, penetapan tujuan belajar, penetapan hukuman dan hadiah, serta penetapan kebiasaan, yang kesemuanya harus mempertimbangkan kepribadian anak didik.¹¹⁴

Setelah menerapkan sistem pendidikan modern model KMI (Gontor), pesantren ini membuktikan komitmennya untuk mencetak para muridnya mampu berpartisipasi dalam komunitas global, terutama di dunia Islam, sehingga lahir sejumlah tokoh keagamaan, pemerintahan, dan pendidikan di Indonesia.¹¹⁵

Sebagian pesantren ada yang memperbaharui sistem pendidikannya dengan menciptakan model pendidikan modern yang tidak lagi terpaku pada sistem pengajaran klasik (*wetonan, bandongan*). Tetapi semua sistem pendidikan mulai dari teknik pengajaran, materi pelajaran, sarana dan prasarananya didesain

¹¹³ Zainuddin Fannanie, *Pedoman Pendidikan Modern*, (Jakarta: Fanani Center, 2010), vii.

¹¹⁴ Ibid, h. vi.

¹¹⁵ Fredrick M. Denny, *Pesantren dalam the Ency-clopedia of Islam*, versi CD-ROM.

berdasarkan sistem pendidikan modern, seperti pesantren Darussalam (Gontor Ponorogo), Pesantren Assalam (Pabelan Surakarta), Pesantren Darun Najah (Jakarta), Pesantren Al Amin (Prenduan Madura).¹¹⁶ Dan Pesantren Darul Qolam (Gintung, Banten).

3) Pesantren Terpadu (perpaduan antara Modern dan Salafi/tradisional)

Seiring dengan problema pendidikan Islam (pesantren) dalam interaksinya dengan perubahan sosial akibat modernisasi atau pun globalisasi, maka kalangan internal pesantren sendiri sebenarnya mulai melakukan pembenahan. Salah satu bentuknya adalah pengembangan model pendidikan formal (sekolah), mulai tingkat SD sampai perguruan tinggi, dilingkungan pendidikan Islam (.pesantren) dengan menawarkan perpaduan kurikulum keagamaan dan umum serta perangkat keterampilan teknologis yang dirancangbangun secara sistematis integralistik.

Sebab adanya semacam jaminan keunggulan out put yang siap bersaing dalam berbagai sektor kehidupan sosial. Dalam tesis ini hanya membahas ke-2 Tipe Pesantren saja, yaitu tipe Pesantren Terpadu dan tipe Pesantren Salaf.

¹¹⁶ Masyhud dan Khusurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, op.,cit.,p., 18.

F. Konsep Mutu Pendidikan Islam (Pesantren) Dan Respon Lembaga

a. Konsep Mutu Pendidikan

Di atas telah dijelaskan tentang mutu pendidikan dengan berbagai pendekatan, diantaranya dengan pendekatan TQM atau Manajemen Mutu Terpadu arti, fungsi dan tujuannya, serta dinamikanya. Di sini hanya menambahkan bahwa Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) atau TQM merupakan filosofi peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan dapat dijadikan alat praktis oleh lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan sekarang dan masa mendatang.

Menurut Murgatroyd & Morgan Implementasi TQM dalam yang sukses di lembaga pendidikan didasarkan pada lima kata kunci:

“Visi (*vision*), strategi dan tujuan (*strategy and goals*), team (*teams*) dan alat (*tools*) serta *three Cs* of TQM (3Cs.), yaitu budaya (*culture*), komitmen (*commitment*), dan Komunikasi (*communication*)”¹¹⁷.

Untuk mencapai tujuan kualitas TQM harus menggunakan prinsip-prinsipnya, seperti tergambar dalam tabel berikut:

Tabel 2.4
Prinsip-prinsip Kualitas TQM

PENINGKATAN KUALITAS KONTINYU		
FOKUS PELANGGAN	PENINGKATAN KUALITAS PROSES	KETERLIBATAN PENUH

¹¹⁷Marno & Triyo, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, op.,cit., p., 112

Prinsip-prinsip yang harus ditingkatkan ebagai berikut: *Pertama*, Memfokuskan pada pengguna/pelanggan (costomer focus); *Kedua*, Peningkatan kualitas pada proses; *Ketiga*, melibatkan semua komponen pendidikan (*total involment*).¹¹⁸

Karakteristik Mutu TQM dalam Pendidikan menurut Gandem dalam Supriyatno, bahwa karakteristik TQM itu indikasinya ditunjukkan melalui: (1) komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi (pimpinan tertinggi sampai dengan karawan terendah); (2) organisasi yang mantap; (3) dan Motivasi dan disiplin yang tinggi. Oleh karenanya organisasi pendidikan yang mengimplementasikan mutu TQM akan berbeda dengan yang lainnya berdasarkan karakteristik tersebut.

Dengan syarat yang harus diimplementasikan berikut:

a. Peningkatan secara berkesinambungan; b. Perubahan budaya; c. Organisasi ke atas samping –bawah; d. Menjaga hubungan dengan pelanggan; e. Kolega sebagai pelanggan.

Komponen penting dalam implementasi TQM adalah Visi; Kepemilikan; Komitmen; Customer; dan Proses. Pada lembaga pendidikan yang ingin maju haruslah memiliki visi, sebab visi adalah sebuah cita-cita /hayalan yang menatap masa depan untuk menjadikan sebuah lembaga menjadi bermutu berkembang. Maka untuk menjadi efektif statemen mutu harus: (1) menantang, (2) jelas, (3) dapat diingat, (4) keterlibatan sebuah statemen yang mungkin dan memberdayakan , (5) nilai terkendali, (6) visual, (7) memobilisasi, (8) pedoman

¹¹⁸ Ibid. h 112

operasional, (9) terkait dengan kebutuhan mahasiswa. (Murgarotryd & Colyn).

Alat dan teknik TQM untuk peningkatan mutu merupakan sarana yang di dalamnya memuat langkah-langkah untuk kepentingan perbaikan, dilakukan secara terus-menerus, dan memfokuskan kepada kebutuhan pelanggan serta melibatkan semua orang. Alat-alat dimaksud adalah:

(1) *Archetypes of system*, (2) *Affinity diagram*, (3) *Arrow diagram*, (4) *Force –field analysis*, (5) *Process decition programme chart*, (6) *Flochart*, (7) *Pareto analysis*, (8) *Benchmarking*, (9) *Career-path mapping*, (10) *Brainstorming*, (11) *Cause effect diagram*, (12) *Cart and graphs*, (13) *Systemic diagram*, (14) *Six action shoes*, (15) *Six thinking hats*, (16) *Scatter diagram*, (17) *Sampling*, (18) *Run Chats*, (19) *Process mapping*, (20) *Mental Mapping*, (21) *House of Quality*, (21) *Histogram*, (22) *Five ways*, (23) *Cost-benefit analysis*, (24) *Control chart*. (Murgatroyd & Colin). Dalam Dikmenum Dikbud disebutkan empat teknik yaitu, *school review*, *bench marking*, *quality assurance*, dan *quality control*.¹¹⁹

b. Respon Lembaga Pendidikan Islam Terhadap Perubahan

Dalam sistem sosial pendidikan merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari masyarakat. Pendidikan dan masyarakat memiliki hubungan resiprokal yang sangat kuat dan hubungan ini dapat dijelaskan secara filosofis maupun osiologis. Secara filosofis, bahwa masyarakat yang maju dan modern adalah masyarakat yang di dalamnya ditemukan suatu tingkat pendidikan yang maju, modern, danmerata, baik bentuk kelembagaanya maupun jumlah dan tingkat yang terdidik. Pendidikan yang maju dan modern ditemukan di dalam masyarakat yang maju dan modern pula. Sebaliknya masyarakat yang

¹¹⁹ Ibid h 120.

kurang memperhatikan pembinaan pendidikan, akan tetap terbelakang, tidak hanya dari segi intelektual tetapi juga dari segi sosial kultural. Begitu pula jika penyelenggaraan dan sistem pendidikan di dalam masyarakat bersifat pasif dan konservatif, maka masyarakat yang dihasilkan akan kurang produktif dan kreatif.

Pendidikan secara filosofis juga merupakan wahana pewarisan dan pengembangan nilai. Baik nilai-nilai kemanusiaan yang universal pada umumnya maupun nilai-nilai kultural.

Sedangkan secara sosiologis, Emile Durkheim (Karabel dan Halsey) menyatakan bahwa transformasi pendidikan hanya bisa dijelaskan melalui telaah atas transformasi sosial yang tengah berlangsung. Contoh transformasi dan pencapaian-pencapaian pendidikan pada abad ke enam belas harus dijelaskan lewat gerakan odial yang berkiblat kembali kepada semangat klasik sebagai reaksi atas kesuraman cita-cita abad tengah.

Gejala sosial baru dan implikasinya terhadap pendidikan seperti tergambar dengan jelas seperti berikut ini:

Pertama, terjadinya mobilitas sosial yakni munculnya masyarakat menengah baru terutama kaum intelektual yang akhir-akhir ini mengalami petkembangan pesat.mereka memiliki peran besar dalam proses transformai sosial di bidang pendidikan yang mengikuti perkembangan zaman.

Oleh karenanya lembaga pendidikan yang mampu merespon dan mengapresiasi tuntutan masyarakat tersebut secara cepat dan cerdas akan menjadi pilihan masyarakat ini. *Kedua*, Munculnya kesabaran baru dalam beragama (santrinisasi), terutama pada masyarakat perkotaan yakni kelompok masyarakat menengah keatas, sebagai akibat

dari proses re-islamisasi yang dilakukan secara intens oleh organisasi-organisasi keagamaan, lembaga-lembaga dakwah atau yang dilakukan secara perorangan. Terjadinya santrinisasi masyarakat elit akan berimplikasi pada tuntutan dan harapan akan pendidikan yang maju dan modern pula dan akan menjadi alternatif pilihan bagi warga masyarakat menengah ke atas.

Lembaga pendidikan yang bisa menangkap ini akan cepat majunya, dengan istilah semakin mahal pendidikan suatu lembaga maka semakin di buru kelas masyarakat ini *Ketiga*, arus globalisasi dan modernisasi yang demikian cepat perlu didikapi secara arif. Modernisasi dengan berbagai macam dampaknya perlu disiapkan manusia-manusi yang memiliki dua kompetensi sekaligus. Yakni ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan nilai-nilai spiritualitas keagamaan (IMTAK).

Namun kelemahannya di salah satu kompetensi tersebut menjadikan perkembangan anak tidak seimbang, yang pada akhirnya akan menciptakan pribadi yang pincang (*split personality*).¹²⁰ Seperti kata pepatah (*wise words*) “ *Knowledge without religion is a lamp*”, yang artinya pengetahuan tanpa agama akan pincang/timpang.

G. Peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam

Peran merupakan perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki orang yang berkedudukan di masyarakat. Manajemen strategis dalam lembaga pendidikan/ pueasantren merupakan serangkaian keputusan manajerial serta kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam jangka waktu yang sangat panjang, kegiatan

¹²⁰ Ibid, h. 121

tersebut meliputi perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan, dan pengawasan dalam pelaksanaan kegiatan atau program-program pendidikan baik program pendidikan jangka pendek, menengah maupun program pendidikan jangka panjang.

Sedangkan gaya kepemimpinan kyai merupakan cara yang di gunakan kyai/pimpinan lembaga dalam memimpin lembaga sesuai situasi dan kondisinya serta kompetensi pimpinan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam di lembaganya. Yang mana antara konsep manajemen strategi dan aplikasinya serta gaya kepemimpinan kyai yang diterapkannya akan menjadi tolak ukur bagi kemajuan atau kemunduran lembaga pendidikan yang sedang dipimpinya.

Untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan diperlukan pengendalian mutu. Pengendalian ini dilakukan oleh para pengelola atau unsur pimpinan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua unit bimbingan konseling, pembinaan siswa, kegiatan ekstra kurikuler, laboratorium, perpustakaan, tata usaha, dan unit-unit lainnya. Pengendalian juga dilakukan oleh pelaksana pendidikan, seperti guru, konselor atau guru pembimbing, laboran, pustakawan sekolah, dan staf tata usaha. Pengendalian melibatkan semua personil sekolah pada semua bidang kegiatan sebab pengendalian yang baik adalah yang bersifat total, yang disebut dengan “Pengendalian Mutu Total” (yang berarti pengendalian semua kegiatan, pada semua bidang pendidikan oleh semua personil sekolah).¹²¹

Berikut Sekilas Butir-butir Pengendalian Mutu Pengajaran dan bimbingan Siswa.

¹²¹ Nana Syaodih dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah, (Konsep, Prinsip, dan Instrumen)*, (Bandung: PT Reflika Aditama, 2006), h. 65

Tabel 2.5
Butir-butir Pengendalian Mutu Pengajaran dan Bimbingan Siswa

KOMPONEN	SUB KOMPONEN	BUTIR KENDALI MUTU
<p>I. Perencanaan Pengajaran dan Bimbingan Siswa</p> <p>1. Penjabaran Kurikulum</p>	<p>Rencana Pengajaran dan Bimbingan Siswa</p> <p>1.1 Pembuatan pedoman-pedoman</p>	<p>Rencana Pengajaran dan Bimbingan Siswa</p> <p>Pedoman penyusunan program tahunan-semester, catur wulan</p> <p>1. KS, para WKS dan ketua-ketua unit membuat pedoman penyusunan program dan semester/catur wulan untuk semua unit yang ada di sekolah.</p> <p>Pedoman penyusunan persiapan mengajar</p> <p>2. WKS bidang kurikulum dan para ketua bidang studi menyusun pedoman pembuatan persiapan mengajar (Satuan Pelajaran, Rencana Pelajaran, Analisis Materi, dan sebagainya).</p> <p>Pedoman praktik</p> <p>3. WKS bidang kurikulum dan para ketua bidang studi yang ada praktik/laboratorium menyusun pedoman praktik di laboratorium atau ruang praktik.</p> <p>Pedoman penyusunan bahan ajar</p> <p>4. Wakasek bidang kurikulum bersama ketua bidang studi bersama guru yang mempunyai keahlian dan/atau ahli dari luar membuat pedoman penyusunan bahan ajar.</p> <p>Pedoman penyusunan media mengajar</p> <p>5. Wakasek bidang kurikulum dan ketua bidang studi bersama guru yang mempunyai keahlian dan /atau ahli dari luar membuat pedoman penyusunan media</p>

		<p>mengajar.</p> <p>Pedoman penyusunan evaluasi hasil belajar</p> <p>6. Wakasek bidang kurikulum bersama guru yang mempunyai keahlian dan/atau ahli dari luar membuat pedoman penyusunan dan penggunaan alat alat evaluasi hasil belajar dst.</p>
<p>II. Pelaksanaan Pengajaran Dan Bimbingan Siswa</p> <p>1. Pelaksanaan pengajaran teori</p>	<p>Pelaksanaan Pengajaran dan Bimbingan Siswa</p> <p>1.1 Pelaksanaan pengajaran di kelas</p>	<p>Pelaksanaan Pengajaran dan Bimbingan Siswa</p> <p>Pelaksanaan pengajaran di kelas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap guru hadir di kelas sesuai dengan jadwal 2. Guru mengajar dengan berpegang pada Satpel dan Renpel yang telah dibuat 3. Guru mengajar dengan urutan bahan secara sistematis 4. Guru mengajar menggunakan variasi metode guru aktif dan siswa aktif 5. Guru mengajar menggunakan variasi pendekatan: klasikal, kelompok, dan individual. 6. Guru mengajar dengan memberikan latihan- latihan aplikasi. 7. Guru mengajar dengan memberikan latihan penyelesaian masalah. 8. Guru mengajar dengan memberikan contoh-contoh nyata 9. Guru mengajar dengan memberikan tugas Pekerjaan rumah. 10. Guru menghajar dengan menggunakan variasi media /alat bantu belajar, dst.
<p>III. Evaluasi Pengajaran Dan Bimbingan Siswa</p>	<p>Evaluasi Pengajaran Dan Bimbingan Siswa</p> <p>1.1 Evaluasi</p>	<p>Evaluasi Pengajaran dan Bimbingan Siswa</p> <p>Evaluasi dan penyempurnaan</p>

<p>1. Evaluasi Kurikulum dan Penjabarannya</p>	<p>pedoman dan program</p>	<p>pedoman dan program</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. KS, para WKS dibantu ketua unit BK dan guru-guru yang mempunyai keahlian dalam hal itu mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap pedoman-pedoman yang ada. 2. KS, para WKS dibantu ketua unit BK dan ketua bidang studi menandakan evaluasi dan penyempurnaan terhadap program-program pengajaran tahunan dan semester/caturwulan yang telah disusun.
<p>2. Evaluasi rencana pengajaran (teori dan praktik)</p>	<p>1.2 Evaluasi Kurikulum</p>	<p>Evaluasi Kurikulum (GBPP)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. WKS idang kurikulum bersama ketua bidang studi dan guru-guru yang mempunyai keahlian dalam hal itu mengadakan evaluasi erta penyempurnaan kesesuaian tujuan mata pelajaran dengan tujuan dan fungsi sekolah serta jurusan
<p>3. Evaluasi Pembinaan Siswa dan Bimbingan Konseling</p>	<p>2.1 Evaluasi rencana penajaran di sekolah</p>	<p>Evaluasi dan penyempurnaan persiapan mengajar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. WKS bidang kurikulum, ketua bidang studi dan guru-guru mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap persiapan mengajar teori maupun praktik keterampilan (Satpel dan Renpel) yang dibuat oleh tiap-tiap guru. 2. WKS bidang kurikulum, ketua bidang studi dan guru-guru mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap media /alat bantu mengajar yang dibuat oleh tiap-tiap guru. Dst.
<p>4. Evaluasi pelaksanaan pengajaran</p>		<p>Evaluasi rencana evaluasi hasil belajar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketua bidang studi dan guru-guru mengadakan evaluasi dan penyempurnaan terhadap butir-

<p>5. Evaluasi Pelaksanaan Pembinaan siswa, serta bimbingan dan konseling</p>	<p>2.2 Evaluasi rencana evaluasi hasil belajar</p> <p>3.1 Evaluasi rencana pembinaan siswa</p> <p>4. Evaluasi pelaksanaan pengajaran</p>	<p>butir tes akhir semester/ catur wulan dan akhir jenjang yang disusun guru-guru.</p> <p>2. Guru mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap butir butir tes unit bahan ajar (tes harian-mingguan) yang telah mereka susun.</p> <p>3. Guru pelajaran praktik keterampilan mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap instrumen evaluasi pelajaran praktik yang mereka susun.</p> <p>Evaluasi rencana pembinaan siswa (kegiatan ko/ekstra kurikuler):</p> <p>1. Guru-guru pembina olahraga bersama pengurus OSIS mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap rencana kegiatan olahraga yang telah mereka susun.</p> <p>2. Guru-guru pembina kesenian bersama pengurus OSIS mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap rencana kegiatan kesenian yang mereka susun.</p> <p>Evaluasi proses/pelaksanaan pengajaran</p> <p>1. KS, WKS bidang kurikulum, dan ketua bidang studi mengadakan evaluasi pengajaran di kelas serta memberikan saran-saran perbaikan.</p> <p>2. KS, WKS bidang kurikulum, dan ketua bidang studi mengadakan evaluasi pelaksanaan praktik di sekolah serta memberikan saran-saran perbaikan.</p>
---	--	---

	5. Evaluasi pelaksanaan siswa	<p>Evaluasi pelaksanaan pembinaan siswa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guru-guru pembina olahraga mengadakan evaluasi tentang pelaksanaan kegiatan olahraga serta memperbaiki kekurangannya. 2. Guru-guru pembina kesenian mengadakan evaluasi tentang pelaksanaan kegiatan kesenian serta memperbaiki kekurangannya. <p>Evaluasi pelaksanaan bimbingan dan konseling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketua unit BK bersama guru BK mengadakan evaluasi tentang pelaksanaan pengumpulan dan penyimpanan data (<i>record</i>) siswa serta memperbaiki keurangannya. 2. Ketua unit BK bersama guru BK mengadakan evaluasi tentang pelaksanaan bimbingan belajar serta memprbaik kekurangannya.
--	-------------------------------	---

Kemudian dalam meningkatkan mutu pendidikan, dengan melalui pendekatan manajemen strategi melalui butir-butir pengendalian mutu manajemen pendidikan, maka tabel berikut akan memberikan gambaran jelas mengenai hal tersebut:

Tabel 2.6
Butir-butir Pengendalian Mutu Manajemen Pendidikan

KOMPONEN	SUB KOMPONEN	BUTIR KENDALI MUTU
I. Perencanaan Manajemen Pendidikan	Rencana Manajemen Pendidikan	Rencana Manajemen Pendidikan

	<p>1. Pembuatan rencana pengembangan sistem informasi pendidikan</p> <p>2. Pembuatan rencana pengumpulan, penyimpanan data internal dan eksternal</p> <p>3. Pembuatan rencana pembinaan dan pengembangan personil</p> <p>4. Pembuatan rencana anggaran keuangan</p>	<p>Rencana pengembangan sistem informasi pendidikan</p> <p>1. KS dibantu WKS menyusun struktur organisasi unit sistem informasi pendidikan serta merumuskan tugas dan tanggung jawabnya.</p> <p>2. KS dan /atau WKS, ketua unit BK dan guru-guru yang punya keahlian dalam hal itu, menyusun rencana kerja unit sistem informasi pendidikan.</p> <p>Rencana pengumpulan, penyimpanan data internal dan eksternal</p> <p>1. KS dan/atau WKS, ketua unit BK dan guru-guru yang punya keahlian dalam hal itu, menyusun rencana pengumpulan data internal, : siswa, guru, lulusan, staf TU, personil lain, kurikulum, program-program pendidikan, sarana-sarana, fasilitas belajar, dana, hasil pendidikan dll.</p> <p>Rencana pembinaan dan pengembangan personil</p> <p>1 KS dibantu WKS menyusun deskripsi struktur organisasi sekolah dan membuat tugas serta tanggung jawab setiap personil sekolah, pimpinan dan personil sekolah</p> <p>Rencana anggaran keuangan</p>
--	---	--

	<p>5. Pembuatan Rencana</p> <p>Pengembangan sarana – prasarana peralatan pendidikan.</p>	<p>1. KS dibantu WKS dan KTU menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah dari sumber-sumber pemerintah maupun masyarakat</p> <p>Rencana pengembangan sarana-prasarana dan peralatan pendidikan</p> <p>1. Kebersama Dewan Sekolah /BP3, dibantu WKS dan KTU menyusun rencana pengembangan prasarana pendidikan/kampussekolah,(gedung, ruang belajar, ruang praktik, kantor, halaman, jalan, pagar, kebun, dan taman).</p>
II. Pelaksanaan Manajemen Pendidikan	<p>Pelaksanaan Manajemen Pendidikan</p> <p>1. Pelaksanaan Pengembangan sistem informasi pendidikan</p>	<p>Pelaksanaan Manajemen Pendidikan</p> <p>Pengembangan sistem informasi pendidikan</p> <p>1. Ketua unit sistem informasi pendidikan bersama para anggotanya mengkaji tugas, tanggung jawab dan rencana kerja unit, melakukan konsolidasi tim, mempersiapkan perangkat keras serta perangkat lunak SIP, Atk, dan lain-lain.</p>
III. Evaluasi Manajemen Pendidikan	<p>Evaluasi Manajemen Pendidikan</p> <p>1. Evaluasi Pelaksanaan sistem informasi</p>	<p>Evaluasi Manajemen Pendidikan</p> <p>Evaluasi pelaksanaan sistem informasi pendidikan</p> <p>1. KS dibantu WKS dan ketua unit BK mengevaluasi dan pelaksanaan tugas,</p>

	<p>pendidikan</p> <p>2. Evaluasi dan penyempurnaan pembinaan dan pengembangn personil</p> <p>3. Evaluasi & Peningkatan anggaran keuangan</p> <p>4. Evaluasi Pengmbngn sarana dan prasarana dan peralatan pendidikan</p> <p>5. Evaluasi Peningkatan Penggunaan sarana, prasarana dan</p>	<p>tanggung jawab serta mekanisme kerja unit sistem informasi pendidikan.</p> <p>Evaluasi dan penyempurnaan pembinaan serta pengembangan personil</p> <p>1. KS mengadakan evaluasi dan upaya peningkatan pelaksanaan tugas serta tanggung jawab oleh unsur pimpinan dan personil sekolah</p> <p>Evaluasi dan peningkatan pendapatan dan pengeluaran sekolah</p> <p>1. KS dibantu WKS mengadakan evaluasi serta pembinaan terhadap penyaluran dan penggunaan dana yang bersuber dari pemerintah dan non pemerintah.</p> <p>Evaluasi dan penyempurnaan pengembangan sarana dan prasarana dan peralatan pendidikan</p> <p>1. KS dibantu WKS mengadakan evaluasi dan penyempurnaan pengembangan prasarana pendidikan : gedung sekolah, gedung olah raga, ruang pertemuan, ruang kesenian, kantin, lapangan, kebun, kolam, taman dll.</p>
--	---	--

	peralatan pendidikan 6. Evaluasi serta Penyempurnaan Penerimaan siswa, lanjutan studi, dan penelusuran lulusan	KS dibantu WKS mengadakan evaluasi serta peningkatan penggunaan prasarana pendidikan, seperti gedung sekolah, gedung olah raga, ruang kantin, halaman, jalan, saluran, pagar, lapangan, kebun, kolam, dan taman. Evaluasi dan penyempurnaan penerimaan siswa, lanjutan studi, dan penelusuran lulusan 1. WKS dibantu ketua bidang studi dan ketua unit BK mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap kegiatan dan hasil kegiatan promosi penerimaan siswa baru. 2. WKS dibantu ketua bidang studi dan ketua unit BK mengadakan evaluasi serta penyempurnaan terhadap pelaksanaan dan hasil penerimaan siswa
--	---	--

Butir-butir pengendalian mutu pengajaran dan bimbingan siswa serta butir-butir pengendalian mutu manajemen pendidikan, telah memberi gambaran langkah-langkah jelas dalam proses pengendalian mutu pendidikan dalam hal manajemen/pengelolaan sekolah atau lembaga maupun dalam proses belajar mengajar.

Sedangkan mengenai teori gaya kepemimpinan kyai, bahwa gaya kepemimpinan kyai adalah cara kyai/pimpinan pondok/ pesantren/ lembaga memimpin/memandu/membina lembaganya dengan kharisma

dan ilmu yang dimilikinya dengan penuh keikhlasan, karena semangat mengabdikan karena Allah, dengan segenap jiwa raganya, sebisanya, semampunya dengan waktu tidak terbatas.

Sedangkan pemimpin menurut Wahab Abdul Kadir adalah orang yang memiliki kesanggupan mempengaruhi, memberi contoh, mengarahkan orang lain, atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun non formal.¹²² Pengertian “kepemimpinan” Menurut Fachrudi dalam kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dalam proses mempengaruhi, mengkoordinir orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.¹²³

Dan pendapat lainnya tentang gaya kepemimpinan kyai (kepemimpinan strategi pesantren) adalah kepemimpinan strategi dapat dibedakan dari kepemimpinan biasa/rutin berdasarkan tiga dimensi, yaitu waktu, skala isu dan lingkup tindakan. Jenis kepemimpinan ini lebih beurusan dengan waktu yang agak lama (*longer term*) dari pada waktu yang pendek (*shorter term*). Isu-isu yang digarap berskala nasional atau Internasional. Adapun lingkup tindakannya adalah lembaga pesantren secara keseluruhan daripada hanya satu program khusus. hasinya adalah strategi tindakan.

Strategi tindakan pengasuh pesantren (kyai) hendaknya berkaitan dengan kurikulum pesantren, pendekatan belajar mengajar,

¹²² Kadir, *Organisasi Konsep dan Aplikasi*, op. Cit. p. 125

¹²³ Marno loc.cit.

struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi; dan pendayagunaan berbagai layanan baik secara individual dan institusional. Hal ini sama sekali tidak harus menghambat kiprah para pimpinan pesantren (kyai) dalam kancah sosial kemasyarakatan secara keseluruhan, termasuk dalam arena politik.

Kepemimpinan strategik pengasuh (kyai) pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya menetapkan prioritas isu-isu strategis. Pada tataran ini, kyai pesantren aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan/atau ancaman serta peluang yang mungkin muncul, dengan menggunakan analisa SWOT.

Untuk membantu menemukan semua ini, dapat dipertimbangkan beberapa permasalahan berikut:

- 1) Peluang apa saja yang bersumber dari perubahan-perubahan (i) kontekstual [politik, ekonomi, legalitas, teknologi, budaya dan kependudukan], (ii) kurikulum [ter pendekatan dan dukungan terhadap belajar-mengajar], dan (iii) komunitas pesantren (termasuk hal-hal yang terkait dengan kompetitor/ pesaing dan kolaborator/mitra kerja) yang dapat membantu pesantren untuk menjalankan misinya secara efektif?
- 2) Ancaman apa saja yang akan ditimbulkan oleh perubahan kontekstual, kurikulum dan komunitas pesantren yang harus diperhitungkan oleh lembaga agar dapat menjaga kemajuan dalam mencapai misi tersebut?
- 3) Keterbatasan internal apa saja yang harus dikelola secara baik

agar dapat memanfaatkan peluang atau menangkal /menghalangi ancaman?

- 4) Kekuatan internal apa saja yang dapat membantu lembaga pesantren memanfaatkan peluang dan menghalau ancaman di atas?

Dengan memperhatikan permasalahan diatas, seorang pimpinan pesantren (kyai) akan mampu merumuskan serentetan isu yang harus dimasukkan dalam rencana strategis dengan mengedepankan urutan prioritas tindakan.¹²⁴

Berikut ini beberapa isu strategis pesantren: a. Peningkatan mutu guru pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional; b. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren; c. peningkatan mutu penyelenggaraan Program Wajib Dikdas bagi yang melaksanakan.

Sebagai kesimpulan dari gaya kepemimpinan kyai adalah dengan ditemukan sejumlah sifat-sifat yang secara konsisten melekat pada pimpinan pesantren yang efektif, sifat-sifat tersebut antara lain :

(a) rasa tanggung jawab; (b) perhatian untuk menyelesaikan tugas; (c) enerjik; (d) tepat; (e) tepat; (f) berani mengambil resiko; (g) orisinil; (h) percaya diri; (i) terampil mengendalikan stress (j) mampu mempengaruhi (k) dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.

Sifat-sifat ini cukup memberi gambaran atau potret tentang pemimpin pendidikan yang sukses, dan dalam konteks ini patut dipertimbangkan untuk ditransfer ke dunia pesantren. Tidak cukup hanya kompetensi sifat yang secara komprehensif integral berada

¹²⁴ Sulthon, *Manajemen Pondok Pesantren*, op. Cit. p. 29-31

dalam diri pimpinan yang sukses, namun juga harus didampingi oleh para guru yang berkualitas dan mumpuni secara integritas sebagai pembantu-pembantu kyai yang dalam menggerakkan roda kepemimpinan pesantren, maka existensi guru sangat diharapkan perannya dan mereka sudah teruji baik secara kaulitatif (profesional) dan kauntitatif (proporsional).

H. Pola dan Karakteristik Pendidikan Pondok Pesantren

Sebagai Sub Sistem Pendidikan

a. Pola Pendidikan Lembaga Pondok Pesantren

Pengertian lembaga ialah badan (organisasi) yang tujuannya melakukan sebuah penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha. Menurut Abuddin Nata dalam Filsafat Pendidikan Islam mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan Islam (pesantren) adalah suatu lingkungan yang didalamnya terdapat ciri-ciri ke-Islaman yang memungkinkan terselenggaranya pendidikan dengan baik.¹²⁵

Sedangkan pendidikan adalah proses perubahan sikap atau tata laku seseorang, sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan; proses, cara, perbuatan mendidik.¹²⁶

Pondok Pesantren adalah lembaga gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandongan, sorogan, dan wetonan dengan

¹²⁵ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005), h. 67

¹²⁶ Depdiknas, *Kamus Besar BHS. Indonesia*, op.,cit., p. 326

para santri disediakan pondokan atau merupakan santri kalong yang dalam istilah pendidikan modern memenuhi kriteria pendidikan non formal serta menyelenggarakan juga pendidikan formal dalam bentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai bentuk tingkatan dan aneka kejuruan sesuai kebutuhan masyarakat masing-masing.¹²⁷

Lembaga yang dimaksud adalah Pondok Pesantren dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan pengembangan model untuk memenuhi tuntutan zaman dan masyarakat. Dalam pengembangan lembaga pendidikan pondok pesantren terdapat tiga pola pemikiran seperti berikut:

1. *Pola pertama*, mengatakan “pondok adalah pondok”, yaitu suatu lembaga pendidikan untuk mengajarkan agama Islam dan mencetak ulama-ulama. Kemurnian lembaga harus dijaga dan dipelihara. Sedangkan kegiatan di luar pengajaran dan pendidikan agama harus dibatasi sejauh tujuan pokok tidak terganggu karenanya.

2. *Pola Kedua*, sependirian dengan yang pertama, yaitu bahwa “pondok adalah pondok”, satu lembaga pendidikan untuk mendidik atau mengajarkan agama Islam. Tetapi mereka menginsafi berdasarkan pengalaman:

a. jumlah sekian banyak santri yang tidak seluruhnya ingin jadi ulama atau tidak semuanya berbakat menjadi ulama; b. banyak *droup out* atau alumni pondok yang kerja diluar bidang agama tanpa memiliki persiapan untuk satu keahlianpun; c. adanya kesukaran-kesukaran bagi ulama-ulama atau *mubaligh-mubaligh* yang menyampaikan agama

¹²⁷ Marwan Saridjo, dkk., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti 1979).

tanpa alat pendekatan melalui media praktis dan tidak ada keahlian yang menunjang keperluan hidupnya sehari-sehari.

Berdasarkan pertimbangan di atas maka demi kepentingan kelancaran perkembangan agama Islam dan kepentingan hari depan santri sendiri baik yang *dorup out* maupun yang *full out*, baik bagi mereka yang bekerja di bidang agama maupun di bidang-bidang lain maka keterampilan harus masuk sebagai *integrated curriculum* pada pondok pesantren.

Konsekuensi dari pola ini ialah bahwa tiap-tiap pondok harus dilengkapi dengan semacam bengkel kerja untuk para santri atau murid.

3. *Pola ketiga*, bertitik pangkal dari pendirian bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan untuk mempersiapkan kader pembinaan umat. Oleh karena itu di dalam pengembangan pondok pesantren harus memperhatikan:

- a. bahwa di dalam pembinaan umat dibutuhkan ahli-ahli dalam berbagai bidang. Mereka tidak boleh tergantung pada golongan lain, mereka harus memiliki ahli-ahli dalam bidang tersebut.
- b. Sebagai lembaga pendidikan, pondok pesantren diharapkan mampu memberikan bekal untuk hidup layak bagi alumni yang hidup layak bagi alumni yang hidup dalam abad kemajuan teknologi dan hidup kepesatan bertambahnya penduduk dewasa ini.
- c. Dengan alasan untuk memenuhi tuntutan zaman pada kenyataannya relatif sedikit-sedikit sekali pemuka-pemuka Islam yang mengirimkan anaknya belajar pada sekolah-sekolah untuk menjadi ahli dalam bidang-bidang lain selain bidang agama,

tetapi menginginkan anaknya beragam.

- d. Dengan memasukan anak-anak kita ke pondok pesantren dalam keadaan sekarang ini, berarti kita telah memasukan anak-anak kita pada pipa-pipa tertentu padahal mereka memiliki bakat keahlian yang lain yang juga dibutuhkan untuk pembinaan umat dan bangsa.

Bedasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut diatas pendukung pola ini mengusulkan pemikiran sebagai berikut: “apabila selama ini pondok pesantren itu kita anggap sebagai lembaga pendidikan yang cukup ampuh dan mampu untuk mengajarkan ilmu-ilmu agama dan menanamkan rasa keagamaan yang mendalam pada para santri apakah tidak sudah pada waktu meningkatkan fungsinya dengan nilai membuka jurusan-jurusan lain disamping jurusan agama yang secara tradisional telah ada.

Yaitu membuka berbagai sekolah umum dengan sistem pondok, sehingga lembaga ini dapat memenuhi kebutuhan akan tenaga ahli dalam berbagai bidang didatu pihak dan di pihak lain juga busa menarik tidak saja mereka yang ingin mendapatkan ilmu agama tetapi mereka yang ingin belajar dalam bidang lain dengan ingin tetap hidup dan belajar dalam suasana agama yang selama ini hanya dimiliki oleh kehidupan pondok pesantren.¹²⁸

Tetapi dengan adanya perbedaan pola pemikiran, para pengasuh pondok pesantren umumnya sepakat bahwa sebagai kriteria ideal pada setiap pondok pesantren harus terjalin dengan mantap dua komponen besar, yaitu komponen kurikulum (non fisik), dan

¹²⁸Marwan S., dkk., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, op.cit., p.63

komponen fisik.

Komponen kurikuler (non fisik) terdiri dari :

“1) Kegiatan pengajaran atau pendidikan agama; 2) Kegiatan pendidikan formal; 3) Kegiatan pendidikan keterampilan; 4) Kegiatan pendidikan kepramukaan; 5) Kegiatan pendidikan olahraga atau kesehatan; 6) Kegiatan pendidikan kesenian”. Sedangkan untuk komponen fisik terdiri dari :

“1). Masjid; 2). Asrama (pondok); 3). Perumahan kyai /ustadz; 4). Gedung Pendidikan Formal; 5). Perpustakaan; 6). Lapangan (olah raga dan latihan pramuka); 7). Aula (Leadership training /hiburan atau kesenian); 8). Balai kesehatan ; 9). Workshoop, training ground, kopras; 10). Masyarakat desa”.¹²⁹

Terkait dengan prolema pendidikan pesantren dalam interaksinya dengan perubahan sosial akibat modernisasi ataupun globalisasi, kalangan internal pesantren sendirinya sebenarnya sudah melakukan pembenahan. Salah satu bentuknya adalah pengembangan pendidikan formal (sekolah). Adapula sebagian pesantren yang memperbaharui sistem pendidikannya denganmenciptakan model pendidikan modern yang tidak terpaku pada sistem pengajaran klasik (wetonan dan bandongan) dan materi kitab-kitab kuning. Disamping itu pihak pondok pesantren juga melakukan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusianya (guru) melalui serangkaian kegiatan baik yang berupa pelatihan maupun pendidikan.

¹²⁹Ibid h. 65

b. Karakteristik Pendidikan Pesantren Sebagai Sub Sistem Lembaga Pendidikan Islam

Pondok pesantren pada awalnya merupakan lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang diberikan dengan cara non klasikal (sistem pesantren), dimana seorang kyai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar dari (abad ke -12 s/d abad ke-16). Para santri ada yang tinggal di asrama pondok (disebut dengan santri mukim), dan ada yang yang pulang ke rumah dan datang ke pondok hanya pada waktu-waktu tertentu disaat pengajian saja (di sebut dengan santri kalong).

Karakteristik yang lain yang melekat pada pondok pesantren menurut KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, adalah adanya sistem nilai dalam pesantren yang menjadi jiwa dan filsafat hidup serta orientasi pendidikan pesantren pada umumnya, seperti keikhlasan, kesedrhanaan, kemandirian *ukhuwah Islamiyah*, dan kebebasan.

Tipologi Pondok Pesantren, Secara garis besar lembaga pesantren dapat digolongkan menjadi dua tipologi, yaitu tipe pesantren salafi dan tipe pesantren khalafi. Pesantren salafi yaitu pesantren yang tetap memperhatikan sistem (materi pengajaran) yang sumbernya kitab-kitab klasik Islam atau kitab dengan huruf arab “gundul”. Sistem sorogan (individual) menjadi sendi utama yang diterapkan. Pengetahuan non agama tidak diajarkan. Sementara itu pesantren khalafi yaitu sistem pesantren yang menerapkan sistem madrasah, yaitu pengajaran secara klasikal, dan memasukan pengetahuan umum dan bahasa non arab dalam kurikulum. Dan pada akhir-akhir ini menambahnya dengan berbagai keterampilan. Menurut Mukti Ali, sistem pengajaran di Pondok pesantren dalam garis besarnya ada dua

macam, yaitu sistem non-klasikal dan sistem klasikal. Sistem non klasikal antara lain terdiri dari sistem wetonan, sistem sorogan metode muhawaroh, metode mudzakaroh, dan metode majlis ta'lim.

Sementara itu Ziemek mengadakan klasifikasi jenis-jenis pesantren yang berdasarkan pada kelengkapan unsur-unsur pesantren. Dalam hal ini diasumsikan bahwa semakin lengkap unsur yang mendasari suatu pesantren, maka pesantren itu memiliki tingkat yang makin tinggi. Tipe-tipe pesantren berdasarkan klasifikasi Ziemek adalah sebagai berikut:

Pertama, pesantren jenis A, yaitu merupakan jenis pesantren yang paling sederhana. Biasanya dianut oleh para kyai yang memulai pendirian pesantren. Dan elemnnya pun disamping kyai hanya ada masjid dan santri. Dengan demikian aktifitasnya pun maksimal hanya pada kitab-kitab Islam dan penguasaan serta pemahamannya. Usahnya dititikberatkan sekedar pada usaha menarik para santri.

Kedua, pesantren jenis B, yaitu pesantren yang lebih tingkatannya, terdiri dari komponen-komponen; kyai, masjid, pondok dan santri dimana pondok berfungsi sebagai tempat untuk menampung para santri agar lebih dapat berkonsentrasi dalam mempelajari agama islam.

Ketiga, pesantren jenis C, merupakan kelompok pesantren yang ditambah dengan lembaga pendidikan, yaitu terdapat komponen kyai, masjid, santri, pondok, madrasah (primer). Aktifitas di pondok jenis ini dimaksudkan agar siswa/siswi dapat memahami pengetahuan agama dan pengetahuan umum yang berlaku secara internasional. Dan dalam menempuh pendidikan di lembaga ini diakui oleh pemerintah.

Keempat, pesantren jenis D, merupakan kelompok pesantren yang memiliki fasilitas lengkap dengan pemahaman elemen madrasah

(primer, sekunder, dan tersier), yaitu lembaga pendidikan yang formal dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, dengan fasilitas belajar mengajar yang lengkap, seperti laboratorium dan perpustakaan untuk menunjang proses belajar pesantren

Kelima, pesantren jenis E, yaitu kelompok pesantren besar dan berfasilitas lengkap, terdiri dari pesantren induk dan pesantren cabang. Disini terdapat penambahan elemen madrasah dari yang primer hingga tersier, dan fasilitas penunjang ruang keterampilan pesantren induk hanya diperuntukan bagi santri yang telah tamat dalam menguasai kitab-kitab Islam, dan hanya tinggal pematangan watak dan pengemblengan rohani secara rutin serta penguasaan bahasa pengantar dasar pendidikan, yaitu bahasa arab. Sedangkan pesantren cabang merupakan tempat pengemblengan dasar-dasar penguasaan dan pemahaman kitab-kitab Islam secara beberapa pengenalan kealian dan keterampilan.

Menurut Mastuhu : beberapa dasawarsa terahir ini terjadi pergeseran yang dialami oleh pesantren. Beberapa indikator pergeseran yang dialami oleh pesantren antara lain:

1) kyai bukan lagi satu-satunya sumber belajar. Dengan demikian beraneka ragam sumber-sumber belajar baru, dan semakin tingginya dinamika komunikasi antara sistem pendidikan pesantren dengan sistem yang lain, maka santri dapat belajar dari banyak sumber. Sejak tahun-tahun terakhir ini, kira-kira sepuluh tahun yang lalu, hanya buka-buka pembaharuan pemikiran dalam Islam yang ditulis dalam buku bahasa indonesia baik oleh para cendekiawan muslim indonesia maupun merupakan terjemahan dari buku-buku yang ditulis oleh

sarjana-sarjana Islam dari luar negeri, memasuki dunia pesantren dan ini dapat dibaca oleh santri-santri dan ustadz. Hal ini merupakan sumber belajar baru bagi mereka. Meskipun demikian kedudukan kyai dalam pesantren merupakan tokoh kunci dan menentukan corak pesantren, dan kyai menyadari hal yang demikian itu. Oleh karena itu, ia merestui santrinya belajar apa saja tetap pada jalan agama.

2) Dewasa ini hampir seluruh pesantren menyelenggarakan jenis pendidikan formal, yaitu madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi. Jenis pendidikan pesantren sendiri sebagai jenis pendidikan non-formal tradisional yang hanya mempelajari kitab-kitab klasik merupakan sebagian yang sangat kecil, sekitar satu sampai dua persen dari seluruh kegiatan pendidikan pesantren. Hampir seluruh santri belajar di madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh pesantren yang bersangkutan. Menyendiri hal yang demikian ini, kyai mewajibkan semua santri untuk mengikuti pengajaran kitab yang diselenggarakan oleh pesantren dan program-program ubudiyah (keagamaan) yang dibuat oleh pesantren. Kyai tetap berprinsip bahwa identitas belajar di pesantren adalah agama.

Oleh karena itu, santri harus pandai mengaji dan mempelajari kitab-kitab yang dipelajari di pesantren. Mereka yang hanya mengikuti ubudiyah tidak diwajibkan merangkap belajar di madrasah, sekolah umum atau perguruan tinggi, tetap sebaliknya mereka yang belajar di pendidikan formal tersebut “wajib” mengikuti program ubudiyah atau program pendidikan non formal. Sikap apologis kyai semacam ini tidak mencerminkan perkembangan pesantren dalam memperdalam umat, ia hanya menggambarkan kekolotan pandangan seorang kyai.

3) Seiring dengan pergeseran pola tersebut, santri membuatkan ijazah dan penguasaan bidang keterampilan, atau keahlian yang jelas yang dapat mengantarannya untuk menguasai lapangan kehidupan tertentu. Dalam era moderen tidak cukup hanya berbekal dengan moral yang baik sajah, tetapi perlu dilengkapi dengan keahlian atau keterampilan yang relevan untuk berkebutuhan kerja sama depan mereka.

4) Sehubungan dengan hal tersebut, maka dikalangan santri terdapat kecenderungan yang semakin kuat untuk mempelajari sains dan teknologi pada lembaga-lembaga pendidikan formal, baik di madrasah maupun sekolah umum, untuk memperoleh keahlian dan atau keterampilan yang di maksud, tetapi mereka juga ingin tetap belajar di pesantren untuk mendalami agama. Agama apabila telah keluar dari pesantren sering mencari ijazah persamaan pada lembaga pendidikan formal, sebagai persyaratan untuk dapat melanjutkan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

5) Belajar dengan biaya sudah memasuki dunia pesantren. Santri dipungut biaya pendidikan dan living cost setiap bulan atau setiap triwulan, sehingga hampir semua santri mendapatka kiriman uang dari orang tuanya melalui wesel.

6) Sejak awal tahun 1920-an, dengan telah dikenalnya model madrasah dengan sistem kelas dengan diajarkannya ilmu pengetahuan umum kedalam pesantren, maka sejak itu sebenarnya pesantren telah memasuki sistem pendidikan umum, dan akhirnyah secara resmi telah

menjadi subsistem pendidikan nasional, bahkan menjadi model pendidikan alternatif dimasa mendatang.

1) Karakteristik Pengelolaan Pendidikan Pesantren

Di samping telah terjadi pergeseran pada pesantren seperti disebutkan di atas, karakteristik pesantren yang masih mengarah pada fiqh-sufistik dalam maknanya yang sempit, dewasa ini juga masih relatif banyak. Pandangan sufistik yang sangat bersifat teosentris ini sangat menekankan dan lebih memiliki “budaya hidup asketis” yang disimbolkan oleh pola hidup kesederhanaan baik secara sosial maupun ekonomi. Komunitas pesantren, terutama disimbolkan para santri, sangat menekankan kehidupan model sufistik ini, mulai dari soal pakaian, tempat tidur, ruangan belajar, tempat memasak, kamar mandi, selain bersifat sangat sederhana juga tampak “kator” jadi ketika mereka memahami, bagaimana cara-cara hidup sehat maka cenderung berkonotasi “sepiritual”.

Permasalahan di atas selain disebabkan oleh pandangan dunia pesantren yang bercorak sufistik tadi, juga karena ketidakmampuan pesantren dalam mengakses pengaruh budaya moderen sebagai pijakan yang memahami ajaran-ajaran Islam secara komprehensif, hal demikian juga didukung oleh tingkat kemiskinan sosial budaya masyarakat agraris yang relatif tinggi.

Ketidakmampuan pesantren untuk mengakses pengaruh budaya moderen membawa dampak terhadap paradigma pemahan Islam yang ditawarkannya. Pemahaman mereka tentang teks-teks suci al-Qur’an dan sunnah cenderung “kaku” dan kurang memperhatikan perkembangan ilmu-ilmu moderen. Dalam masalah fiqh misalnya,

kategori air yang dipandang “suci” sangat ditentukan oleh rasa, warna, dan budaya. Padahal kategori tersebut menurut ilmu kesehatan belum tentu ‘bersih.’ Banyak air yang telah dipenuhi kotoran, namun karena rasa, warna, dan budaya belum berubah, ia masih sering digunakan untuk berwudhu. Jadi sangat menekankan aspek-aspek ‘kesucian’ semata kurang memperhatikan aspek ‘kebersihannya’.

Selanjutnya untuk melihat karakteristik pengelolaan pesantren seperti usaha-usaha yang telah dilakukan dalam beberapa pesantren terhadap pembaharuan sistem pendidikan dan pengelolaannya dapat dibandingkan antara dulu, sekarang dan kecenderungan mendatang yang antara lain dapat dideskripsikan sebagai berikut (Mastuhu).¹³⁰

2). Dinamika Pendidikan Pesantren

Sedangkan dinamika pendidikan Pesantren, baik dulu, sekarang maupun yang akan datang tergambar sebagaimana barikut:

Tabel 2.7
Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren
Dulu, sekarang, dan mendatang.

No	Hal	Tradisionalis	Sekarang dan Mendatang
1.	Status	- Uzlah - Milik pribadi	- Sub sistem pendidikan nasional - Milik Instistusi/Yayasan
2.	Jenis pendidikan	- Pesantren non formal (PNF)	- Pesantren (PNF) - Madrasah - Sekolah Umum (PN) - Perguruan Tinggi (PF)
3.	Sifat	- Bebas waktu, tempat, bebas biaya & syarat	- Masih berlaku bagi PNF dan tidak berlaku untuk PF
4.	Tujuan	- Agama (Ukhrawi)	- Agama (Duniawi)

¹³⁰ Marno dan Triyo S., *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, OP.,CIT., p., 65-67

		- Memahami dan mengamalkan secara tekstual	- Memahami dan mengamalkannya sesuai dengan tempat dan zamannya
5.	Bahasa pengantar	- Daerah - Arab	- Indonesia - Daerah - Arab - Inggris
6.	Kepemimpinan	- Karismatik	- Rasional
7.	Corak Kehidupan	- Fikih-Sufistik - Orientasi Ukhrawi - Sakral - Manusia sebagai objek (fatalistik)	- Fikih-Sufistik + Ilmu - Ukhrawi + Duniawi - Sakral + Profan - Manusia objek + Subjek (Vitalistik)
8.	Perpustakaan, dokumentasi dan alat pendidikan	- Tidak ada - Manual	- Ada - Manual, Elektronika - Komputer, dst.
9.	Air	- Dua kullah	- Kran/Ledeng
10.	Asmara	- Hidup bersama menerima, memiliki ilmu dan mengamalkannya	- Hidup bersama - Dialog - Menjadikan ilmu sebagai sarana pengembangan diri
11.	Pengurus	- Mengabdikan kyai	- Bertanggung jawab pada unit kerjanya - Memberikan masukan/pertimbangan Kyai

Jika diidentifikasi dari sejumlah yang ada, berdasarkan penelitian yang dilakukan Mastuhu, memiliki nilai-nilai atau butir-butir positif, butir-butir negatif, dan butir-butir plus minus. Butir-butir positif perlu dikembangkan dalam sistem pendidikan Islam secara luas, kemudian butir-butir negatif tidak perlu dikembangkan baik dalam pesantren atau sistem pendidikan Islam secara umum. Butir-butir plus-minus perlu dikembangkan dalam sistem pendidikan pesantren dan sistem pendidikan Islam secara umum, tetapi sebelumnya harus disempurnakan lebih dulu. Butir-butir tersebut adalah:

- 1) Butir-butir positif pesantren yang perlu dikembangkan dalam pendidikan Islam:
 - a) Pandangan pesantren bahwa manusia dilahirkan menurut fitrahnya masing-masing. Tugas pendidikan adalah untuk menegembangkan daya-daya positif (*Iiahiyah*) dan mencegah timbulnya daya-daya negatif (*syaiithoniyah*).
 - b) Pandangan bahwa tugas melakukan pendidikan dipandang sebagai Ibadah. Oleh karena itu di dalam menjalankan proses kegiatan belajar mengajar seyogyanya dilakukan dengan ikhlas dan mengharap ridha Allah.
 - c) Hubungan yang baik saling menghormati antara guru dan murid. Murid percaya bahwa dirinya tidak akan menjadi orang baik dan pandai tanpa guru, dan guru dalam melaksanakan tugasnya dirasakan sebagai mengemban amanat Tuhan.
 - d) Lembaga pendidikan pesantren dipandang sebagai tempat mencari ilmu dan mengabdikan, bukan sebagai tempat mencari kelas dan ijazah.
 - e) Metode belajar *halaqoh* dan *sorogan* (disesuaikan dengan zamannya).
 - f) Nilai pendidikan dengan sistem asrama; bahwa dalam hal hak, orang sebaiknya mendahulukan hak orang lain dari pada haknya sendiri, tetapi dalam hal kewajiban orang sebaiknya mendahulukan kewajiban diri sendiri sebelum orang lain. Dalam asrama juga ditanamkan nilai keteladanan dan berlomba dalam kebajikan dalam hal mengamalkan ajaran Islam dalam hidup keseharian di pesantren.

- g) Pandangan hidup jangka panjang dan menyuluruh; bagi orang yang benar-benar beriman, maka ia bersikap optimis dalam menjalani kehidupan, ia tidak akan putus asa jika menerima musibah dan sebaliknya ia juga tidak lupa daratan jika memperoleh keuntungan, karena setiap peristiwa dipandang belum final dan semua peristiwa pada akhirnya akan kembali ke kebenaran Tuhan.
- 2) Butir-butir negatif yang tidak perlu dikembangkan dalam pendidikan pesantren:
- a) Pandangan bahwa ilmu adalah hal yang sudah mapan dan dapat diperoleh melalui berkah kyai;
 - b) Pandangan tidak kritis yang menyatakan bahwa apa-apa yang diajarkan kyai, ustadz, dan kitab-kitab agama diterima sebagai kebenaran yang tidak perlu dipertanyakan lagi;
 - c) Pandangan bahwa ukhrawi paling penting, sedang kehidupan duniawi dipandang tidak atau kurang penting;
 - d) Metode belajar dengan menghafal dan memiliki tradisional yang diterapkan untuk semua ilmu;
 - e) Kepatuhan mutlak pada guru dan pada kehidupan kolektif (asrama), sehingga dapat menghambat perkembangan individualitas (jati diri) dan menghambat timbulnya berfikir kritis;
 - f) Pandangan hidup fatalistis yang menyerahkan nasib kepada keadaan, dan perilaku sakral dan menghadapi berbagai realita kehidupan keduniawi sehari-hari.
- 3) Butir-butir plus minus sistem pesantren yang perlu

dikembangkan lebih lanjut dalam sistem pesantren dan sistem pendidikan secara umum:

- a) Sistem asrama. untuk mencegah eksese-eksese negatif asrama, maka system “asrama masa depan” harus mampu berfungsi sebagai forum dialog untuk menegembangkan ilmu dan kepribadian yang seimbang antara kepribadian individual dan kolektif dalam konsep “asrama masa depan” hubungan para santri dengan keluarganya masing-masing tidak terputus dan mempunyai waktu berkumpul dengannya lebih sering, sehingga dapat dijaga identitas keluarga untuk tidak hanyut dalam kepribadian kolektif (asrama), tetapi ia tetap terikat selama 24 jam dengan program-program ilmiah yang telah direncanakan.
- b) Metode *halaqoh*, metode ini mengarah pada menghafal, yaitu mengarah untuk menanyakan dari segi “apanya” dan untuk “memiliki” ilmu-ilmu yang telah diajarkan kepadanya. Hal tersebut perlu dirubah dan ditingkatkan menjadi menanyakan dari segi “ mengapa” dan “bagaimana” perspektif perkembangannya mendatang. Atau dari model hapalan ke dialaog. Demikian pula metode sorogan, perlu ditingkatakan dari murid siap menerima pelajaran dari guru, dan guru siap berdialog dengan murid dalam rangka menegembangkan kepribadian intelektualnya dan menegembangkan pemikiran kritis.
- c) Jenis kepemimpinan. Kepemimpinan kahrismatik (agama) perlu dilengkapi atau dikembangkan dengan kepemimpinan rasional (*ilmu*), agar lebih mampu menghadapi tantangan zamannya.¹³¹

¹³¹ Ibid, h. 68-69

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah Peran manajemen strategi dan gaya kepemimpinannya dalam peningkatan mutu pendidikan Islam. Saran yang akan diteliti adalah manajemen strategi lembaga dan cara/gaya kepemimpinan kyai dalam mengelola lembaganya sehingga peranannya dalam peningkatan mutu pendidikan Islam sangat dominan dan sangat menentukan maju mundurnya suatu lembaga. Oleh karena itu, pendekatan yang dianggap cocok digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, bertujuan untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam sesuai dengan latar belakang penelitian. Terdapat beberapa pertimbangan yang mendasari digunakannya pendekatan tersebut.

Pertama, peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman atas pola yang terkandung di dalam data, melihat secara keseluruhan suatu keadaan, proses, individu dan kelompok tanpa mengurangi variabel, sensitive terhadap orang yang diteliti dan mendeskripsikannya secara induktif naturalistik (alamiah);

Kedua, penelitian bermaksud menganalisa dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang berkaitan dengan aspek-aspek peran manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam (lembaga pendidikan Islam/pesantren);

Ketiga, bidang kajian penelitian ini berkenaan dengan proses dan aktivitas pencapaian tujuan kelembagaan yang di dalamnya terjadi peristiwa interaktif diantara berbagai komponen.

Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pula atas pertimbangan agar, 1) lebih mudah menyesuaikan jika berhadapan dengan kenyataan ganda; 2) dapat menyajikan langsung hakikat hubungan antara penelitian dengan responden; 3) lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola yang dihadapi.

Sesuai dengan ciri-ciri pendekatan kualitatif maka dalam proses penelitian ini penulis melaksanakan aktivitas berikut ini:

- 1) memahami kenyataan dari peristiwa pendidikan yang diteliti sebagai kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari konteksnya. Untuk itu dalam penelitian ini penulis melakukan pengamatan dan pemahaman atas keutuhan konteks dan memaknai keterkaitan antara konteks itu.
- 2) melakukan pengumpulan data dan memerankan diri sebagai (1) alat yang dapat berhubungan dengan responden atau objek pendidikan; (2) pemberian makna atas kaitan kenyataan-kenyataan dari peristiwa pendidikan secara utuh dan (3) partisipasi yang hadir dan melibatkan diri dalam peristiwa yang diteliti tanpa menimbulkan gangguan bagi berlangsungnya proses pendidikan; (3) menganalisa dan secara induktif. Sebagaimana besar data yang terkumpul dalam penelitian ini berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Dalam hal ini penulis menganalisis aspek yang rinci dari suatu peristiwa pendidikan di pesantren sehingga dapat dilihat hubungan-hubungannya dan ditemukan nilai-nilai yang secara ekspilist dapat diambil kesimpulan secara umum.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Metode penelitian deskripsi ini digunakan dengan tujuan utama yaitu menggambarkan secara sistematis, fakta dan karakteristik, objek atau subjek yang diteliti secara tepat. Disamping itu, metode deskriptif sangat berguna untuk mendapatkan variasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang pendidikan maupun tingkah laku manusia.

Dalam penelitian ini, penulis mendeskripsikan apa adanya tentang manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam (pesantren).

B. Pemilihan *Setting* Penelitian

Dalam hal pemilihan setting penelitian, penulis terlebih dahulu melakukan penjajakan, dan penelitian lapangan sebagai studi pendahuluan. Dalam hal ini Moleong berpendapat “ Sebelum menemukan setting penelitian, terlebih dahulu penelitian harus menugadakan penjajakan dan penelitian lapangan”.¹³² Penjajakan dan penelitian lapangan (*field research*) peneliti lakukan untuk mengetahui gambaran umum mengenai keadaan Lembaga Pendidikan Islam (pesantren) yang relevan dengan sasaran penelitian.

Maksud dan tujuan diadakannya penjajakan dan penelitian lapangan ini adalah memperoleh gambaran umum mengenai sasaran

¹³²Moleong, Lexy, J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Karya, 2001), h. 37

penelitian sehingga akan tercipta situasi akrab dan harmonis antara peneliti dengan yang menjadi subyek penelitian.

Penelitian ini, peneliti menetapkan setting penelitian di di Lembaga Pendidikan Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Lembaga Pendidikan Islam Pesantren Nurul Ihsan Petir. Disamping itu setting penelitian juga dilakukan secara langsung di lingkungan tempat di mana lembaga/pesantren itu berada, dengan harapan dapat memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian menggunakan instrumen penelitian untuk mengembangkan kreatifitasnya dalam pengumpulan data, secara lengkap, karena kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit dan kompleks, peneliti sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis penafsir data dan juga pelapor hasil penelitian.

Jenis dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif maka instrument yang utama dalam penumpulan data adalah peneliti sendiri. Jadi peneliti merupakan instrument atau alat penelitian, karena menjadi keseluruhan proses penelitian. "Ciri-ciri umum manusia sebagai instrfumen mencakup segi responsive, dapat menneysuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses dan mengikhtiarkan, serta memanfaatkan kesempatan mencari respon yang tidak lazim atau *idiosinkratik*."¹³³

¹³³ Moleong, op cit, h. 168.

Instrumen pada penelitian terdiri dari instrumen *primer* dan instrumen *sekunder*. Pengertian Instrumen primer adalah peneliti sendiri yang melakukan wawancara di lapangan. Instrumen sekunder berupa pertanyaan yang disiapkan dan dijawab oleh responden, pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan berperan dan wawancara yang mendalam, pengumpulan dokumen dan foto-foto aktivitas yang melibatkan para tokoh yang diteliti. Setelah fokus dan perumusan masalah dalam penelitian jelas, maka akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana yang diharapkan dapat menjangkau data dari sumber data yang mendalam serta dapat mempertajam data hasil pengamatan.

Tabel 3.1
Kategori Informasi Lapangan Pondok Pesantren (Pps.)

Kategori Informasi	Sumber/Bahan Yang di Perlukan	Teknik/ instrumen Pengumpul an			
		W	O	D	K
<u>Sejarah dan identitas</u> Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Dokumen resmi Pps dan bahan tertulis lain yang relevan				
<u>Struktur Organisasi</u> penyelenggara Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Dokumen resmi Pps Darul Himah dan Pps Nurul Ihsan serta bahan tertulis lain yang relevan				
<u>Pendidikan</u> dalam konselasi program organisasi penyelenggara Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Proses dan dinamika organisasi, inteaksi antar pelaku organisasi				
<u>Sejarah dan kondisi</u> Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Pandangan, pendapat, komentar dan penilaian informan dan responden				
<u>Visi, Misi Dan Tujuan</u> Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Dokumentasi pengembangan lembaga				
<u>Manajemen Strategi; Kompetensi Kepemimpinan,</u>	Pendapat, pandangan dan				

Aspek-aspek SWOT dalam peningkatan mutu pendidikan	bukti fisik lainnya				
<u>Visi Pengembangan</u> Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Pendapat, pandangan dan bukti fisik lainnya				
<u>Strategi Pengembangan</u> Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Pendapat, pandangan dan bukti fisik di lapangan				
<u>Kompetensi Kepemimpinan</u> di Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Pendapat, pandangan dan bukti fisik di lapangan				
<u>Keluaran dan Refleksi Mutu</u> Manajemen Strategi dan gaya Kepemimpinan Kyai di Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Pendapat, pandangan dan bukti fisik di lapangan				
<u>Hambatan (problem) dan alternatif pemecahan masalah (problem solving)</u>	Pendapat, pandangan dan bukti fisik di lapangan				
<u>Karakteristik mutu pendidikan</u> di Pps Darul Hikmah Binuang dan Pps Nurul Ihsan Petir	Pendapat, pandangan dan bukti fisik di lapangan				

Ket.: W (Wawancara); O (Observasi); D (Dokumentasi); K (Keterangan).

Tabel 3.2
Kisi-kisi Pengamatan

OBJEK / PERISTIWA YANG DIAMATI
<ul style="list-style-type: none"> - Situasi Lingkungan Pesantren Darul Hikmah dan Nurul Ihsan Petir - Sejarah masa lalu, masa kini dan masa mendatang Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul Ihsan Petir - Proses penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul Ihsan Petir - Visi, Misi dan Tujuan Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul Ihsan Petir - Proses Manajemen Strategi dalam Pendidikan di Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul Ihsan Petir - Gaya Kepemimpinan Kyai dan Perannya terhadap peningkatan Mutu Pendidikan Islam di Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul

<p>Ihsan Petir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan-kegiatan di di Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul Ihsan Petir - Karakteristik pendidikan di Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul Ihsan Petir sebagai refleksi logis dari peran Manajemen Strategi dalam Pendidikan dan gaya kepemimpinan kyai yang diterapkan.

Tabel 3.3
Kisi-kisi Manajemen Strategis dan Gaya Kepemimpinan Kyai

NO	Pembahasan	Karakteristik	Indikator	No. Item
1	Manajemen Strategi	Perencanaan	1. Menentukan Tujuan	
			2. cara-cara mencapai Tujuan	
			3. Pengorganisasian	
		Pelaksanaan	1. Struktur & Cara menyusun organisasi	
			2. Cara Mnggrakkan Organisasi	
			3. Kinerja Organisasi	
		Evaluasi	1. cara kontrol	
			2. mengukur hasil kerja	

			3. tindakan evaluatif	
2	Gaya Kepemimpinan kyai	<i>Kharismatik</i>	1. Menimbulkan rasa hormat dari staf	
			2. Menimbulkan rasa percaya diri dari staf	
			3. mngutamakan Kepentingan staf diatas kepentingan pribadi	
		<i>Demokratis</i>	1. Menimbulkan rasa hormat dari staf	
			2. menimbulkan rasa percaya diri dari staf	
			3. mngutamakan kepentingan staf diatas kepentinan pribadi	
		<i>Inspiratif</i>	1. Menimbulkan rasa hormat dari staf	
			2. menimbulkan rasa percaya diri dari staf	
			3. mngutamakan Kepentingan staf diatas kepentinan pribadi	
		<i>Stimulasi intelektual</i>	1. Menimbulkan rasa hormat dari staf	

			2. menimbulkan rasa percaya diri dari staf	
			3. mngutamakan Kepentingan staf diatas kepentingan pribadi	
			1. Menimbulkan Rasa hormat dari staf	
		Kepekaan Individu	2. menimbulkan rasa percaya diri dari staf	
			3. mngutamakan Kepentingan staf diatas kepentingan pribadi	

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan tiga teknik utama yaitu: Observasi, Wawancara, dan studi dokumentasi.

1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas yang sistematis terhadap gejala-gejala yang baik baik bersifat fisik maupun mental. Pengamatan terhadap tindakan-tindakan yang mencerminkan pola kepemimpinan strategis dan gaya kepemimpinan kyai Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir diperlukan observasi atau pengamatan secara langsung. Cara ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang cermat, faktual relevan dengan konteksnya. Manfaat pengamatan bagi peneliti:

- 1) Mampu memahami konteks data secara holistik;
- 2) Memungkinkan peneliti menggunakan metode induktif yang tidak terpengaruh konsep atau pandangan sebelumnya;
- 3) Dapat mengungkapkan hal-hal yang sensitive yang tidak terungkap dalam wawancara
- 4) Mampu merasakan situasi sosial yang sesungguhnya. Dapat disimpulkan bahwa pengamatan atau observasi baik langsung maupun tidak langsung akan sangat bermanfaat untuk mengungkapkan situasi sebenarnya.¹³⁴

Teknik observasi digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh melalui wawancara. Selain itu dengan observasi dimaksudkan pula melakukan *recheck triangulasi*. Dengan observasi ini dilakukan secara langsung terhadap berbagai kegiatan manajerial yang dilakukan kyai., termasuk di dalamnya observasi sumber daya lembaga dan komponen lembaga lainnya. Menurut Nasution mengemukakan: 1) dengan berada di lapangan, peneliti lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi; 2) pengalaman langsung, memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif; 3) peneliti dapat melihat hal-hal yang kurang atau tidak diamati orang lain; 4) peneliti dapat menemukan hal-hal yang sedianya tidak akan terungkap oleh responden dalam wawancara; 5) peneliti dapat menemukan hal-hal di luar persepsi responden; dan 6) di lapangan peneliti tidak hanya dapat mengadakan pengamatan tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi.¹³⁵

Dalam hal ini peneliti melakukan observasi mulai dari kegiatan

¹³⁴ Nasution, op. Cit, h. 50-60

¹³⁵ Ibid., h. 59-60.

sebagai pengamat sampai sewaktu-waktu turut larut (bersatu-padu, ikut serta) dalam situasi atau kegiatan yang sedang berlangsung.

Dalam melakukan observasi, penulis lakukan secara berkelanjutan agar diperoleh informasi dari tangan pertama (*first hand/ first informan*) mengenai masalah yang diteliti dan kondisi Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir.

Untuk itu penulis melakukan pengamatan partisipasi aktif (*participatory*) dan partisipasi pasif (*non participatory*) secara bergantian dengan memperhatikan sifat situasi dan peristiwa yang diamati serta keterlibatan penulis dengan responden. Pilihan tingkat partisipasi tersebut dimaksudkan agar penulis dapat melakukan pendekatan terhadap semua responden dalam suasana persahabatan. Sejalan dengan tujuan itu penulis berkeinginan agar kehadiran di lokasi penelitian tidak mengganggu atau mempenaruhi kewajaran proses kegiatan yang biasa dilakukan oleh responden.

2. Wawancara

Dalam wawancara peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya terbuka (*opened questions*). Hal ini dimaksudkan untuk menjaga agar wawancara dapat berlangsung tetap pada konteks permasalahan penelitian. Untuk melengkapi wawancara sekaligus untuk melakukan *check and recheck* atau *triangulasi* maka dilakukan observasi dan studi dokumentasi dengan melihat peristiwa-peristiwa serta catatan-catatan atau laporan tentang “peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalm peningkatan mutu pendidikan Islam” yang dilakukan oleh sample penelitian:

“Bogdan dan Biklen mengemukakan sebagai berikut: “Keberhasilan suatu penelitian naturalistik atau kualitas, penelitian naturalistik sangat terantung kepada ketelitiandan kelengkapan catatan lapangan (*field note*) yang disusun peneliti, peneliti melengkapi diri dengan buku catatan. Buku catatan tersebut digunakan agar dapat mencatat hasil wawancara selengkap mungkin”¹³⁶.

Pertimbangan wawancara ditetapkan sebagai tehnik pengumpulan data yakni: 1) orang mempersepsi objek, peristiwa dan tindakan kemudian maknanya ditangkap melalui pandangannya; 2) sumber dan (orang) yang representatif dapat mengungkapkan gambaran peristiwa tindakan atau subyek yang telah lama dikenalnya. Oleh karena itu wawancara terhadap orang yang representatif untuk suatu persoalan adalah penting untuk mengungkapkan dimensi masalah yang diteliti.

Pertimbangan lain mengenai penggunaan tehnik wawancara, tehnik ini mempunyai beberapa kelebihan yaitu: 1) peneliti dapat melakukan kontak langsung dengan responden sehingga memungkinkan didapatkan jawaban secara bebas dan mendalam; 2) hubungan dapat dibina dengan baik sehingga memungkinkan responden bisa mengemukakan pendapat secara bebas; 3) untuk pertanyaan-pertanyaan yang kurang jelas dari kedua belah pihak dapat diulangi kembali.

Bentuk wawancara yang dilakukan oleh peneliti berupa wawancara bebas (tak terstruktur) mengingat peneliti memiliki hubungan sosial yang cukup baik dengan responden. Wawancara tak

¹³⁶Bogdan, R.W., Biklen, *Qualitative Research For Education An Introduction to Theory and Methode*, (Boston London: Allyn and Bacon, 1982), h. 73-74

berstruktur bersifat luwes dan terbuka dimana memungkinkan pertanyaan yang diajukan, muatannya dan rumusan kata-katanya disusun sendiri oleh peneliti sesuai dengan maksud dan tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti.

Pada awalnya wawancara dilaksanakan dengan berstruktur karena masih bersifat umum dan belum terfokus dan hanya terpusat kepada satu pokok masalah tertentu serta wawancara bebas yang berisi pertanyaan yang berpindah-pindah dan satu pokok masalah kepada masalah yang lain sepanjangu berkaitan dengan aspek-aspek masalah penelitian. Dalam pelaksanaan wawancara ini peneliti menyediakan pedoman wawancara sebagaimana terlampir dalam tesis ini meskipun dalam teknik pelaksanaannya tidak terlalu terikat pada pedoman tersebut.

Wawancara dengan kyai dan guru dilakukan secara berulang-ulang (*repeatedly*), sampai diperoleh gambarn secara luas/ menyeluruh (*comprehensive*) terhadap fokus penelitian dengan demikian data pertama mengandung sifat *non directive* yaitu menurut pikiran dan perasaan responden, selanjutnya data tersebut diolah menjadi data yang bersifat *directive* yaitu ditinjau berdasarkan pandangan peneliti.

Pelaksanaan wawancara pada prinsipnya dimaksudkan mendapatkan data yang cukup, sehubungan dengan pokok masalah penelitian yang telah diidentifikasi. Kegiatan wawancara ini penulis lakukan secara terus-menerus (*continuitas*) dengan responkden dalam berbagai situasi meskipun kadangkala dilakukan pula dalam situasi yang khusus (*specicific*).

Tipe wawancara yang lebih banyak penulis lakukan dalam proses pengumpulan data ini adalah wawancara yang tak terstruktur

terfokus pada suatu masalah tertentu dan berisi pertanyaan-pertanyaan yang berpindah-pindah dari satu pokok masalah ke pokok masalah lain sepanjang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti serta dapat menjelaskan aspek-aspeknya. Adapun ruang lingkup wawancara dan subjek yang akan penulis wawancarai dapat diringkaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.4
Aspek Pengungkapan Informasi dan Subjek Penelitian

NO	Informasi Empirik yang Diungkap	Subjek Wawancara
1	Peran Manajemen Strategi dari segi visi, misi, dan tujuan etos kerja serta strategi manajerialnya	Yayasan, Kyai; Ustadz; Ustadzah; Komite; Santri
2	Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM, kurikulum, fasilitas, dana pendidikan, dan partisipasi masyarakat Pesantren Darul Hikmah dan Pesantren Nurul Ihsan	Yayasan, Kyai; Ustadz; Ustadzah; Komite; Santri
3	Gaya Kepemimpinan Kyai Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir perannya dalam peningkatan mutu pendidikan Islam	Yayasan, Kyai; Ustadz; Ustadzah; Komite; Santri
4	Hambatan dan alternatif strategi dalam mengembangkan mutu pendidikan Islam di Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir	Yayasan, Kyai; Ustadz; Ustadzah; Komite; Santri
5	Karakteristik Manajemen Strategis dan Gaya Kepemimpinan Kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam	Yayasan, Kyai; Ustadz; Ustadzah; Komite; Santri

3. Studi Dokumentasi

Sekalipun dalam penelitian kualitatif kebanyakan cara diperoleh dari sumber manusia (*human resources*) dalam melakukan observasi dan wawancara, akan tetapi belum cukup lengkap, perlu adanya penguatan atau penambahan data dari sumber lain yaitu dokumentasi.

Dalam penelitian ini dokumen dapat dijadikan *triangulasi* untuk mengecek kesesuaian data. Adapun perolehan dalam penelitian ini dilakukan melalui berbagai dokumen tentang kemampuan manajemen strategis kyai dan hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan pendidikan Islam di lembaga.

Dengan studi dokumentasi ini akan diperoleh data tertulis tentang kegiatan yang dilakukan oleh kyai dalam pengembangan pendidikan Islam. Untuk lebih menyempurnakan hasil penelitian melalui wawancara,

observasi dan studi dokumentasi penelitian juga menggunakan *tape recorder* sebagai alat bantu dalam mengumpulkan data. Meskipun menggunakan alat bantu tersebut peneliti tidak lupa mencatat informasi yang *non verbal*. Pencatatan ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang utuh atau jelas, sekaligus mempermudah penulis mengungkapkan makna dari apa yang hendak disampaikan oleh responden.

Studi dokumentasi ini memungkinkan ditemukannya perbedaan atau pertentangan antara hasil wawancara atau observasi dengan hasil yang terdapat dalam dokumen, bila hal ini terjadi peneliti dapat mengkonfirmasi dengan bentuk wawancara.

Dalam penelitian kualitatif prosedur pengumpulan data tidak memiliki suatu pola yang pasti, sebab desain serta fokus penelitian dapat mengalami perubahan yang bersifat *emergency* (kejadian yang tak disangka-sangka) akan tetapi untuk mempermudah pengumpulan data. “Keberhasilan suatu penelitian naturalistic atau kualitatif sangat

bergantung kepada kelengkapan catatan lapangan (*field notes*) yang disusun peneliti”¹³⁷.

Dalam penelitian ini peneliti melengkapi diri dengan buku catatan, *tape recorder*, dan kamera. Peralatan-peralatan bantu tersebut agar dapat merekam informasi verbal maupun non verbal selengkap mungkin, walaupun dalam penggunaannya memerlukan kehati-hatian sehingga tidak mengganggu responden. Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) karena manusia mempunyai adaptabilitas yang tinggi serta responsif terhadap situasi yang selalu berubah-ubah (*inconstant*) yang dihadapi dalam penelitian.

Manusia juga mempunyai imajinasi dan kreatifitas untuk memandang dunia secara utuh, *rill* dan dalam konteksnya. Disamping itu juga manusia mempunyai kemampuan untuk mengklarifikasi dalam arti menjelaskan kepada responden tentang sesuatu yang kurang dipahami serta berkemampuan *idiosinkritik*, yakni mampu menggali sesuatu yang direncanakan tidak diduga atau tidak lazim terjadi yang dapat memperdalam makna peneliti.

Selain observasi dan wawancara, penulis menggunakan pula teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi. Data yang diperoleh dari studi dokumentasi penulis memanfaatkan sebagai bahan *triangulasi* untuk pengecekan kesesuaian data. Untuk memilih dokumen sebagai sumber data, penulismendasarkan dirikepada kriteria sebagai berikut: keotentikan isi dokumen, isi dokumen dapat diterima sebagai sebagai suatu kenyataan dan kecocokan atau kesesuaian data untuk menambah pengertian tentang masalah yang diteliti.

¹³⁷ibid

BAB IV

DESKRIPSI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian dan rumusan masalah penelitian yaitu “Peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam: (Studi di Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir). Serta berdasarkan wawancara, observasi dan kajian dokumentasi yang didasarkan pada pertanyaan penelitian, maka penelitian dapat menyajikan data sebagai berikut:

1. DESKRIPSI UMUM

1) Manajemen Strategis dan Gaya Kepemimpinan Kyai di Pesantren Darul Hikmah Binuang

(1) Manajemen Strategis

Pada kerangka teori telah dijelaskan tentang pengertian manajemen strategi yaitu seni dan ilmu untuk memformulasikan, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang diterapkan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, produksi, pemasaran keuangan, dan lain-lain supaya organisasi dapat mencapai tujuannya.

Juga manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial serta kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut meliputi perumusan / perencanaan strategis, pelaksanaan / implementasi dan evaluasi.

Sedangkan data yang berkenaan dengan manajemen strategis yang didapat melalui wawancara dengan Mufid Dahlan, selaku komite pada Pesantren Darul Ikmah Binuang, mengatakan bahwa:

“Di Pesantren Darul Hikmah yang berkaitan dengan manajemen strategis baik yang menyangkut dengan perumusan /perencanaan kegiatan; pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi kegiatan di Lembaga Pesantren, selalu dilakukan melalui rapat-rapat pada awal tahun ajaran, baik melalui rapat pimpinan, rapat dewan guru, rapat wali murid, yang dihadiri oleh seluruh komponen pesantren”.¹³⁸

Karena Pendidikan ini adalah pendidikan pesantren, maka pendekatan manajemen strategisnya baik dalam perumusan kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan, maupun evaluasinya adalah memprioritaskan Pendidikan agama, mengingat pendidikan agama merupakan pendidikan yang wajib untuk pertama kali di tanamkan kepada anak-anak. Karena dengan pendidikan agama seseorang dapat merubah pola hidup menjadi lebih maju dan lebih baik serta kesejahteraan kehidupan manusia akan tercapai.

Ilmu tanpa agama tidak akan terarah atau akan kering, karena dengan pendidikan agama seseorang mempunyai karakter dan moral yang baik dengan aturan yang berlaku.

Pendidikan agama di Pesantren adalah dasar pendidikan siswa-siswi memasuki masa depan, sehingga para siswa terbiasa mendapat kebiasaan sehari-hari dengan penuh nuansa keagamaan. Terbiasa membaca al-Qur'an, terbiasa membaca doa-doa harian terbiasa mengucapkan salam serta terbiasa menjalankan ibadah solat wajib dan

¹³⁸Hasil wawancara, 31 Oktober 2017

sholat sunnah, dan menjalankan ibadah puasa, haji, zakat dan ibadah yang lainnya.

Pendidikan agama di Pesantren Darul Hikmah Binuang menjadi titik awal adanya kesadaran masyarakat di wilayah tersebut, khususnya daerah Kampung Serewu Desa Cakung Kec. Binuang, untuk menjadikan daerah agamis atau daerah yang menjadi tempat seseorang mendalami ilmu agama. Perubahan pesantren yang awalnya dirintis oleh tokoh-tokoh agama dilingkungan tersebut dengan nama pesantren salaf Darul Hikmah berkembang mengikuti perkembangan masyarakat sehingga banyak orang yang datang untuk ikut mengaji.

Pada tahun 1962 pesantren ini mulai dirintis oleh 3 orang tokoh masyarakat kampung Serewu yaitu, *pertama*, Bapak Fakir (al marhum wal maghfurlah), dimana latar belakang beliau saat itu adalah pejabat pemerintahan, ayah dari Abdul Halim (sekarang berkedudukan sebagai penasehat umum di Pesantren Darul Hikmah); *Kedua*, KH. Mufti Asnawi (al marhum wal maghfurlah), latar belakang beliau sebagai seorang santri yang menguasai banyak tentang masalah-masalah agama, dan beliau juga menjabat sebagai guru Agama PNS (Pegawai Negeri Sipil); dan yang *Ketiga*, Bapak Hasbiyun (beliau kelahiran Kampung Gagunung Des. Cakung) yang sukses dalam karirnya pada bidang pendidikan dan beliau lama menjabat sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Serang.

Ketua Komite Pps. Darul Khalifah, Mufid Dahlan menyimpulkan bahwa:

“manajemen strategis yang diterapkan di Pesantren Darul Hikmah Binuang menerapkan sistem manajemen terpadu dalam pengertian memadukan program pendidikan salaf (pengajaran kitab-kitab dengan sistem salafi) dipadukan dengan program pendidikan

sistem sekolah formal yang diselenggarakan oleh kementerian agama dari tingkat RA, MI, MTs, dan MA.¹³⁹

Maka dengan demikian untuk menjawab rumusan masalah berdasarkan hasil wawancara, study dokumentasi dan pengamatan penulis “bagaimana manajemen strategis yang diterapkan di Pesantren Darul Hikmah?, yaitu dengan menerapkan sistem manajemen strategi terpadu antara program salaf dan sekolah formal dibawah naungan kementerian agama.

Demikianlah penjelasan menurut bapak Abdul Halim 70 (tujuh puluh) tahun (tokoh dilingkungan kampung Serewu) salah satu informan yang saat ini menjabat sebagai penasehat umum Pesantren Darul Hikmah Binuang.

Bahkan Bapak Fakir (al marhum) lebih jauh dari itu pemikirannya, beliaulah yang mengusulkan pertama kali untuk menjodohkan Ustad muda bernama Mufti dari Kampung Serewu yang punya bakat besar dalam penguasaan ilmu agama dan pengembangannya, dengan putri cantik sekampungnya ibu Jawariyah, supaya masa depan Kampung Serewu ramai sebagai tempat pengajian ilmu-ilmu agama (pesantren). Alhamdulillah usulan itu disetujui oleh keluarga besar masing-masing, dan perjodohan itu berlangsung sampai beliau (KH. Mufti Asnawi) meninggal dunia, dengan dikarunia 6 (enam) anak, 4 (empat) putri, dan 2 (dua) putra. Begitu ungkapan ibu Jawariyah (yang sekarang menjabat Ketua Yayasan Darul Hikmah menggantikan suaminya) kepada penulis.¹⁴⁰

¹³⁹ Wawancara, 27-10-2017

¹⁴⁰ Wawancara, 29-11-2017

Satu tahun setengah setelah berdirinya pesantren tepatnya tahun 1963-1964 berdirilah Madrasah Tsanawiyah yang menginduk kepada MTsN Serang yang di pimpin oleh Hasbiyun (beliau juga sebagai salah satu perintis Pesantren Darul Hikmah Serewu Kec. Binuang), dimana saat itu kondisi kampung Serewu dan daerah sekitar sangat rawan pendidikan.

Langkah Pesantren Darul Hikmah, yang pelan namun pasti, Alhamdulillah Darul Hikmah saat ini telah dipercaya masyarakat sehingga diperlukan para pendidik yang berkualitas dengan kerja keras pengurus dan tetap berusaha untuk kemajuan pendidikan agama yang menekankan kembali perannya dalam membina umat dengan sebaik-baiknya.

Perkembangan dari pesantren rombeng, yang bertiang bambu, bertembok bilik, beratap welit (dari daun lembulung), beranjang galar, dan beralaskan tikar SATIME (satu tikar rame-rame), disitulah para santri mulai mondok dan mengaji, santri mulai berdatangan khususnya dari kampung Serewu sendiri di mana Bapak Abdul Halim merupakan santri pertama dan sambil membantu mengajar Matan Bina dan Amil Jurumiyah kepada santri-santri lainnya yang datang dari daerah sekitar kampung Serewu, seperti Kampung Kedung; Kampung Onyam; Kampung Kandawati; Jati, Bakung. Sehingga sampai sekarang di lingkungan masyarakat Cakung khususnya sangat mengenal keberadaan Psantren Darul Hikmah tersebut. Dari perkembangan lembaga pendidikan yang semakin maju dan baik. Disusul dengan berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Darul Hikmah di tahun 1970.

Kemudian pada tahun 1982 menyusul berdirinya Madrasah

Aliyah dengan menginduk ke Madrasah Aliyah Bendung, murid pertamanya adalah Uwaesul Qurni (al marhum) beliau guru di Mts. Darul Hikmah dan sekaligus santri di Darul Hikmah, Bapak Tusi (sekarang beliau masih guru di MTs. dan MA Darul Hikmah), dan tahun 2016 menyusul berdirinya RA (Raudhatul Athfal) dengan murid \pm 30 anak.

Sejak berdirinya Pada tahun 1962 Pesantren Darul Hikmah dipimpin oleh KH. Mufti Asnawi sampai meninggalnya pada Tanggal : 03-09-2011/04 Syawal 1432 H., sosok pimpinan (kyai) yang kharismatik, berilmu tinggi, berwawasan luas, penyabar, sekaligus pengajar dan pembelajar sejati, berkarakter, dan tipe kepemimpinan yang transformer dan visioner (membawa perubahan dan kemajuan ke arah masa depan yang lebih baik dan maju).

Perkembangan lebih lanjut dari Pesantren Darul Hikmah dengan bantuan masyarakat sekitar menjadi banyak perubahan, sehingga pembangunan ruang kelas baru untuk gedung Madrasah Tsanawiyah (MTs.) yang berjumlah 2 (dua) ruang kelas (sekarang dipakai untuk asrama santri wati) menjadi semangat para guru serta siswa lebih bergairah untuk sebuah perubahan, hal ini di pertegaskan dengan penerapan disiplin untuk *stakeholders* dan para santri di lingkungan Pesantren Darul Hikmah. Manajemen pendidikan yang diterapkan oleh pimpinan ini begitu strategis dengan beberapa program pendidikan dan pembelajaran yang memiliki banyak perubahan yang membawa kemajuan (*inovatif konstruktif*). Abdul Halim, selaku penasehat Pps. Darul Hikmah menjelaskan, bahwa:

“Prinsip rela berkorban untuk kepentingan lembaga pendidikan Islam menjadi ciri yang sangat di junjung di aplikasikan dalam

setiap tugas dan kewajiban yang di laksanakan oleh pimpinan. Dalam keseharian bertugas pimpinan sering ikut membangun dengan tangannya sendiri dan pengorbanan dari segi keuangan beliau sering menanggung beberapa keuangan terutama pada saat bantuan pemerintah yang kadang lambat untuk pencairan.”¹⁴¹

Banyak sekali pembenahan yang dilakukan oleh pimpinan baik oleh generasi pertama, maupun generasi penerus sehingga mengalami banyak kemajuan dari berbagai aspek, baik dari kepercayaan masyarakat yang dibuktikan dengan semakin meningkatnya jumlah santri baru pada setiap tahunnya, maupun dari segi bangunan, yang dulu bilik, sekarang gedung, dari jumlah satu dua menjadi banyak, dari hanya semula satu tingkat menjadi gedung ruang kelas bertingkat. sayang sekali di tahun 2011 pimpinan yang banyak berjasa baik untuk lembaganya maupun untuk masyarakat harus kembali menghadap Yang Maha Kuasa. Sehingga warga pesantren Darul Hikmah merasakan sekali terlalu cepat, membuat lembaga pendidikan Darul Hikmah harus kehilangan seorang pimpinan yang telah melakukan agen perubahan untuk sebuah kemajuan (*Agent of change to move on*).

Kemudian di tahun 2011 M./1432 H. (yaitu di tahun yang sama dengan kematian KH. Mufti Asnawi) dilakukan regenerasi, pergantian pimpinan pondok oleh Sofwattuddin merupakan menantu dari bapak pendiri lembaga, suami dari putri bungsunya bernama Maghfiroh. Pergantian berdasarkan kompetensi profesional, dengan pertimbangan matang baik dari segi kapasitas, kapabiliptas, dan kreadibelitas penerusnya demi kemajuan lembaga yang sekaligus juga sebagai

¹⁴¹Wawancara, tanggal, 29-11-2017

Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hikmah. Sehingga sepeeninggalnya KH. Mufti Asnawi Psantren Darul Hikmah tidak ikut mati terkubur melainkan tetap berjalan maju mengikuti kemajuan zaman, sebagaimana pepatah mengatakan “*patah tumbuh hilang berganti*”. dan “*satu hilang dua terbilang*”. Serta “Siap dipimpin dan siap memimpin”. Dan “*The right man on the right place*”.

Ketepatan dan kecepatan dalam proses kaderisasi di Pesantren Darul Hikmah yang mampu mempertahankan dan memajukan Pesantren Darul Hikmah, tidak begitu saja terjadi tanpa adanya perencanaan yang matang khususnya dari pendiri sendiri semasih hidup dan keluarga, serta *grand designer* (perencana besarnya) adalah bapak Abdul Halim, jadi pengelolaan atau manajemen dari hasil pengamatan penulis adalah yang diterapkan di Pesantren Darul Hikmah sudah mengadakan pendekatan manajemen strategi, yakni pengelolaan/manajemen yang menggunakan seni dan ilmu dari mulai pembuatan (*formulating*), kemudian penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) artinya dengan secara jelas dan tuntas dalam mengevaluasi setiap program yang dibuat, dan tetap mengontrol terhadap setiap pelaksanaan program baik yang sudah dijalankan maupun sedang dijalankan atau bahkan yang belum dijalankan dengan menggunakan kondisi lembaganya. Walaupun secara detail di kalangan sebagian pesantren belum mengenal betul tentang “Manajemen Strategi” (*Strategic management*), baik teori maupun aplikasinya.

Siapa pun yang melakukan pemikiran yang tinggi, perenungan yang dalam, terlebih lagi melakukan *ijtihad fikri* secara *jama'iy*

(bersama) dengan melibatkan ahlinya akan menghasilkan hasil yang baik dan memuaskan dan akan mudah mencapai target yang diinginkan dengan efektif dan efisien. Inilah yang di namakan dengan “berfikir logis dan bertindak strategis”. Serta “bertindak lokal dan berfikir global”.

Dalam mengelola lembaga pendidikan Islam Darul Hikmah pimpinan membagi tugas dengan mengorganisir bagian-bagian sesuai dengan profesinya dan proporsinya, berikut penjelasannya:

Tabel 4.1
Pembagian Tugas Struktural di Pesantren Darul Hikmah
Periode : 2015-2020

No	Tingkat Satuan Pendidikan	Kepala Sekolah	Tamatan
1	RA	Heri Haryadi, S.Pd.I	S1
2	MI	Hj. Rohanah, S.Pd.I	S1
3	MTs.	H. Shofwattuddin, S.Pd.I	S1
4	MA	H. Muhith, S.Pd.I	S1
5	Pondok Pesantren	H. Shofwattuddin, S.Pd.I	S1
6	Majlis Ta'lim Kaum Ibu	Hj. Jawariyah	Pesantren
7	Majlis Ta'lim Kaum Bapak	Mufid Dahlan, S.Pd.I	S1
8	Kemasyarakatan	KH. Abdul Halim	Pesantren

Kemudian dari segi kaderisasi, keluarga besar Pesantren Darul Hikmah dari pendiri /pimpinan telah mengirimkan kader-kadernya ke berbagai lembaga pendidikan baik yang sudah lulus maupun yang

masih belajar untuk mengikuti pendidikan lanjutan, sebagai persiapan regenerasi di masa mendatang, antara lain:

Tabel 4.2
Kaderisasi di Pesantren Darul Hikmah

No	Nama	Hubungan Keluarga	Tempat Sekolah	Tingkat
1	Ustdzh. Mabsuthoh Hj.	Anak pertama	Sudah mengabdikan diri di Yayasan	SLTA/ Pesantren
2	H. Muhit, S.Pd.I	Menantu	Kepala MA DHSC	S1
3	KH. Faedhurrohman, S.Pd.I	Anak keempat	PNS di SDN Gembor 1 & Sudah mengabdikan diri di Yayasan	S1
4	Hj. Maghfiroh, S.Pd.I	Putri bungsi	Sudah mengabdikan diri di Yayasan	S1
5	KH. Sofwatuddin, S.Pd.I	Menantu	Pimpinan Pondok & Kepala MTs. DHSC	S1
6	Hj. Rohanah, S.Pd.I	Menantu	Kepala MI DHSC	S1
7	Heri Aryadi, S.Pd.I	Incu	Kepala PAUD	S1
8	Lia, S.Pd.I	Incu	Guru	S1

Dan masih banyak kader-kader yang belum tertulis di sini, yang merupakan kerabat dekat dengan pendiri lembaga.

Dari beberapa kajian tentang manajemen, menjelaskan bahwa investasi yang paling penting bagi semua institusi adalah sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan institusi tersebut. Keberadaan sumber daya manusia di Pesantren Darul Hikmah mencerminkan dua

(2) fungsi yaitu, fungsi pelaksana dasar dan fungsi pendukung manajemen strategi pendidikan Islam. Kemudian sumber daya manusia yang mendukung Pesantren Darul Hikmah bisa dilihat pada table berikut:

Tabel 4.3
Daftar Nama Pendidik di Pesantren Darul Hikmah

No	Nama	Pndi. Akhir	No	Nama	Pend. Akhir
1	Hj. Jawariyah	Pesantren	36	H. Muhit, S.Pd.I	S1
2	KH. Faedurrahman, S.Pd.I	S1	37	Mufid Dahlan, S.Pd.I	S1
3	KH. Sofwatuddin, S.Pd.I	S1	38	Hj. Maghfiroh, S.Pd.I	S1
4	Sulaeman, S.Fil.I	S1	39	Sahani, S.Pd.I	S1
5	Mukri, S.Pd.I	S1	40	Khaeri Haryadi, S.Pd.I	S1
6	Tusi, S1	S1	41	M. Amal Faihan, S.Pd.I	S1
7	H. Da'`il Ma`ruf, S.Pd.I	S1	42	Eti Sumyati, S.Pd.I	S1
8	H. Sayuti, S.Pd.	S1	43	Milhul Hilyah, S. Hum	S1
9	Dlomir Maya, S.Pd.I	S1	44	Hj. Rohanah, S.Pd.I	S1
10	Khalil, S.Pd.I	S1	45	Eliyawati, S.Pd.I	S1
11	Mun`im, S.Pd.I	S1	46	Kusniawati, S.Pd.I	S1
12	Moh. Yamin	MA/Psntren	47	Muhtoh, S.Ag.	S1
13	Supardi	MA/Psantren	48	Marfu`ah, S.Pd.I	S1
14	Nahani	MA/Pesntren	49	Komariyah	
15	H. Sukari, S.Pd.I	S1	50	Juhdiyah, S.E	S1
16	Khusnul, S.Pd.I	S1	51	Tuti Alawiyah, S.Pd.I	S1
17	Rahman Arif, S.Pd.I	S1	52	Siti Hawa HN, S.Pd.I	S1
18	Afifullah, S.Pd.I	S1	53	Salmah., S.Pd.I	S1
19	Sobari, S.Pd.I	S1	54	Nadiroh	MA
20	Ubaedillah, M.Pd.	S1	55	Rumsanah	MA
21	Saiful Bahri, S. Pd.I	S1	56	St. Mia Seftiani	MA
22	A. Muchlisi, S.Pd.I	S1	57	Ayadi	MA
23	Sugandi, S.Pd.I	S1	58	Uun Nasuha	MA
24	Ahmad Aryanto	MA/Pesantren	59	Mansya`ul Fitriyah	MA

25	Moch. Sanwani, S.Pd.I	S1	60	Upiyah, S.Pd.I	S1
26	Khaeri Azhari, S.Pd.	S1	61	Fitriani	MA
27	Jakariya, S.Pd.I	S1	62	Fatawi, S.Pd	S1
28	Ahmad Bulqiyah	MA/Pesantren	63	Rudi Rudiyanto	MA
29	Muslih	MA/Pesantren	64	Sukari	MA
30	Suhendra	MA/Pesantren	65	Fitriyah	MA
31	Najmuddin, S.Pd.I	S1	66	Jalaluddin	MA
32	Mustanjib	MA/Pesantren	67	Ta'aluddin	MA
33	Sahrowi	MA/Pesantren	68	Muallim	MA
34	Akmal Zuldhan	MA/Pesantren	69	Riyan Ardiyansyah	MA
35	Saudin	MA/Pesantren	70	Ahmad Yani	MA

Sumber: Dokumen PSB (Penerimaan Santri Baru) dan wawancara dengan Hj. Maghfiroh salah satu pimpinan Pps Darul Hikmah Binuang.¹⁴²

Tabel 4. 4
Jumlah Siswa berdasarkan Satuan Program Pendidikan

No	Satuan Program Pendidikan	Jumlah
1	RA (Raudhatul Athfal)	30
2	MI (Madrasah Ibtidaiyah)	200
3	Madrasah Tsanawiyah	343
4	MA (Madrasah Aliyah)	394
5	Khusus Mesantren (Non Akademis formal)	33
	Jumlah	1000

Sumber:¹⁴³

Sebagian besar pengajar berlatar belakang pendidikan formal sarjana pendidikan, sehingga perlu ditingkatkan kepastiannya melalui pendidikan formal agar lebih professional, tetap keabilitas para pengajar sudah cukup.

Tenaga Administrasi yang masih berlatar belakang SMA, diupayakan untuk dapat ditingkatkan latar belakang pendidikannya

¹⁴²Wawancara, Tanggal 02 Desember 2017

¹⁴³ Wawancara dan dokumentasi, tanggal 29-11-2017

sehingga menjadi S1 atau sederajat pada bidang yang terkait dengan Adminitrasi. Keberhasilan organisasi salah satunya sanagat ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia. oleh karena pelatihan dan motivasi sangat diperlukan, agar peningkatan sumber daya manusianya dapat berjalan dengan baik, ini bagian dari manajemen strategi.

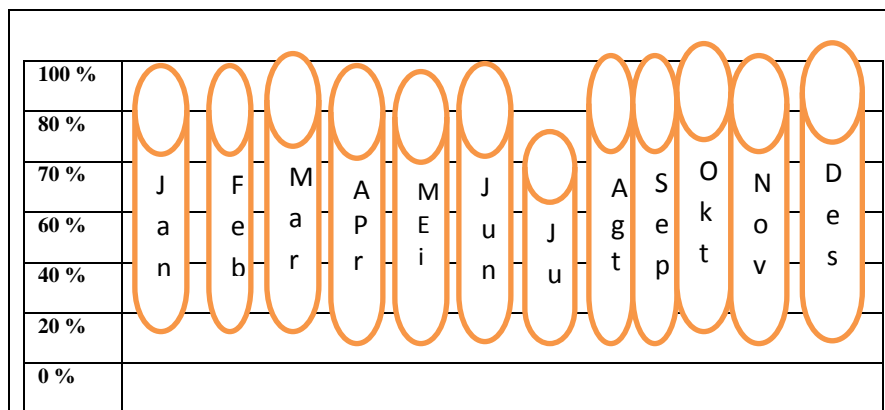
b) Manajemen Strategis Dalam Budaya Kerja, Iklim dan lingkungan

(1) Budaya Kerja di Pesantren Darul Hikmah Binuang

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa kedisiplinan seluruh Komponen yang ada dalam suatu organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi tersebut.

Kedisiplinan mencakup banyak aspek mulai dari proses rekrutmen, pembinaan, kepemimpinan, evaluasi, perbaikan-perbaikan kinerja dan sebagainya. Dalam pengamatan terhadap kinerja para guru di Pesantren Darul Hikmah kedisiplinan yang baerkaitan dengan masuk kerja tepat waktu dapat dikatakan sangat baik. Tingkat kehadiran para guru dan staf lebih dari 80% lebih dilihat berdasarkan jam kerja perbulan tahun 2015 s/d 2016, seperti pada gambar 4.1

Gambar 4.1
Grafik Absensi Guru dan Karyawan Pesantren
Darul Hikmah Binuang



Pengertian motivasi adalah sesuatu yang pokok dan menjadi dorongan seseorang untuk bekerja dengan baik. Motivasi menciptakan gairah kerja, pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat sesuai dengan standar yang ditentukan. bila dikaitkan dengan motivasi para guru dan staf Pesantren Darul Hikmah sampai saat ini dikatakan baik. Hal ini dapat tunjukan dengan tingkat kehadiran para guru dan staf (80%). Motivasi yang tinggi bagi para guru dan staf Pesantren Darul Hikmah tidak lepas dari pola kepemimpinan kepala lembaga pendidikan tersebut.

Terkait dengan komponen yang ada, seluruh komponen atau unsur yang ada di Pesantren Darul Hikmah memiliki komitmen yang seragam terkait dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Wewenang dan tanggung jawabpun dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsinya, rasa keikhlasan juga mempengaruhi budaya kerja di Pesantren Darul Hikmah. Dari hasil wawan cara dengan beberapa informan mengatakan''integritas menjadi daya dorong yang

kuat untuk melakukan''. Sehingga integritas dan profesionalitas terbangun dilembaga pendidikan ini. Hal ini ditambah dengan disiplin yang tinggi serta pengembangan karir yang didasarkan pada perencanaan serta analisa kebutuhan dengan cermat.

Semua ini menggambarkan bagaimana budaya kerja yang terjalin dengan termotivasi. Patut di banggakan bila lembaga pendidikan yang dibangun dengan jerih payah, memiliki peran strategis dalam salah satu penunjang keberhasilan mencerdaskan kehidupan bangsa, karena memiliki pengelolaan manajerial yang baik.

(2) Iklim Organisasi di Pesantren Darul Hikmah Binuang.

Iklim organisasi secara teoritis merupakan istilah yang mengacu pada persepsi lingkungan kerja, kepribadian persiapan dan Kepemimpinan pada suatu lembaga pendidikan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa suatu lembaga atau organisasi terdiri dari atas pemimpin, para pengikut pimpinan itu, atasan, rekan sejawat, organisasi dan tuntunan pekerjaan. Iklim organisasi merupakan ciri permanen kelembagaan yang dialami oleh seluruh Komponen yang akan mempengaruhi perilaku mereka.

Keadaan ini bukan merupakan hal yang inklusif, tetapi merupakan komponen yang saling berinteraksi untuk mendudukan tugas-tugas pimpinannya. Kesederhanaan akan tanggung jawab pada masing-masing tugas pokok dan fungsi mendorong terjadinya interaksi dengan lingkungan organisasi dalam menjaga eksistensinya. Iklim organisasi secara teoritis terikat pada aturan organisasi sebagai faktor penting untuk menjamin bahwa mekanisme kerja pada semua ini dan level dapat terlaksanakan dengan baik. Iklim organisasi di Pesantren

Darul Hikmah cenderung adanya kerjasama dan komitmen terhadap tujuan organisasi yang maksimal.

Profesionalisme pimpinan dalam upaya mencapai iklim organisasi yang positif cukup baik dan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta mampu memberikan motivasi bagi bawahan baik para guru ataupun staf administrasi Pesantren Darul Hikmah Binuang telah memiliki tata hubungan kerja dengan bawahan serta merincikan tugas pokok dan wewenang serta memberikan pengarahan pada situasi yang telah dikondisikan, sehingga tingkat pencapaian kinerja cukup maksimal.

(3) Lingkungan Organisasi di Pesantren Darul Hikmah Binuang

Lingkungan organisasi sangat mempengaruhi kinerja seorang, karena kelangsungan satu organisasi atau lembaga sepenuhnya terdapat pada kemampuan di dalam memanaje organisasi tersebut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan.

Lingkungan organisasi memegang peranan yang sangat penting bagi organisasi tersebut untuk dapat menetapkan diri sebagai organisasi atau lembaga pendidikan yang maju atau malah justru jalan di tempat. Dari hasil pengamatan lapangan dapat dilakukan pemetaan tentang lingkungan organisasi yang mempengaruhi eksistensi Pesantren Darul Hikmah Binuang. data ini, *Pertama* disebut dengan lingkungan internal. Lingkungan internal terdiri atas kondisi dan kompetensi para guru, loyalitas, disiplin, model kepemimpinan, tata kelola lembaga dan sebagainya. *Kedua*, yang disebut lingkungan eksternal meliputi

kekuatan politik, situasi ekonomi global, perkembangan teknologi, *networking* yang sangat mempengaruhi bangkitnya sebuah organisasi.

c) Gaya Kepemimpinan Kyai di Pesantren Darul Hikmah

(1) Latar Belakang Penetapan Pimpinan

Kepemimpinan profesional salah satu faktor pendukungnya yaitu terciptanya efektivitas yang tinggi. Keberanian pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi yang sulit dengan keragaman karakteristik dan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, namun masing-masing tetap dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal untuk kemajuan organisasinya.

Lembaga Pesantren Darul Hikmah sebagai unit pelaksanaan pendidikan kementerian agama Kabupaten Serang Propinsi Banten berada pada posisi keragaman personal, baik dari aspek pendidikan, keterampilan, kesiapan melaksana tugas, Keragaman adat dan sebagainya yang merujuk pada tampilan dan profil individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya hasil analisis kepemimpinan Pesantren Darul Hikmah semenjak dibentuk pada tahun 1962, sosok kepemimpinan ideal mulai terbentuk pada kepemimpinan KH. Mufti Asnawi sejak tahun berdirinya sampai dengan wafatnya.

Kemudian kondisinya berlanjut pada kepemimpinan berikutnya, yaitu Sofwattuddin Dalam pengamatan tentang proses penetapan kepemimpinan yang diberlakukan, Kepemimpinan Pesantren Darul Hikmah memiliki pola kepemimpinan ideal seorang pemimpin. Kemampuan teknis yang berkaitan dengan hal perencanaan, pengorganisasian, pelimpahan, pembuat keputusan, pengawasan dan

kerja dapat berjalan dengan baik karena memahami hal ihwal lembaga yang dipimpinnya. Disinilah yang dimaksud dari definisi manajemen strategi itu telah terwujud.

Mencermati hal-hal tersebut, tergambar jelas tentang sosok pimpinan Pesantren Darul Hikmah dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang pemimpin adalah *motivator* dan *dinamisator* yang dapat memberikan inspirasi kepada bawahan, yang akan terwujud bila pemimpin menguasai seluk-beluk lembaga yang dipimpinnya dan akan menumbuhkan inisiatif, kreativitas bawahan menuju pada tujuan organisasi dari masing-masing lembaga atau organisasi yang dipimpinnya menuju suatu pembaharuan yang penuh kemajuan (*much innovations to move on*).

Pada lembaga pendidikan Islam (pesantren) seperti ini peran manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai memiliki fungsi sentral (*central figure*) dalam menggerakkan roda organisasinya karena kyai merupakan sosok panutan yang dijadikan contoh dalam segala sikap dan prilakunya dalam kata sederhana terungkap (pesantren itu tergantung kyainya).

(2) Proses Penempatan Pimpinan

Proses penempatan pimpinan di Pesantren Darul Hikmah mempunyai mekanisme sendiri. Kepemimpinan Pesantren dan pengurusnya ditentukan oleh keluarga yayasan berdasarkan musyawarah dilingkungan yayasan kemudian ditetapkan melalui musyawarah bersama setelah memperoleh pertimbangan dari badan penasehat yayasan.

“Dalam mempertimbangkan calon pemimpin yang akan menempati berbagai posisi di Pesantren Darul Hikmah, tidak terlepas dari terpenuhi syarat kompetensi pimpinan dan kriteria antara lain; 1) Pendidikan formal minimal (S1); 2) Pengalaman kerja; 3) Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pusat diklat kelembagaan dan teknis dilingkungan yayasan; 4) integritas yang tinggi terhadap lembaga; 5) Khusus untuk pimpinan pesantren harus bisa membaca berbagai kitab kuning; 6) Punya dedikasi yang tinggi serta mempunyai perangai yang lemah lembut dan santun”.¹⁴⁴

Demikianlah menurut penuturan dari informan bapak Abdul Halim (sebagai penasehat umum Pesantren Darul Hikmah Binuang).

Unsur-unsur tersebut sebagai standar minimal pada lembaga apapun dalam menentukan pimpinannya. Pendidikan yang dimiliki seseorang menjadi salah satu penentu dalam pembentukan sikap kepemimpinannya, demikian pula dengan pengalaman kerja menjadi salah satu indikator keberhasilan seseorang pimpinan dengan pengalaman kerja yang dimilikinya. Sementara itu keikutsertaan dalam diklat-diklat yang dipersyaratkan dalam pertimbangan kompetensi profesional juga menjadi penentu bagi seseorang untuk menduduki posisi pimpinan pada lembaga tersebut.

Kondisi yang sama terjadi pada penentuan pimpinan di Pesantren Darul Hikmah, secara normative berbagai ketentuan tersebut dapat dipenuhi oleh para pimpinan yang pernah memimpin di salah satu satuan Pesantren Darul Hikmah. Satu hal yang menjadi catatan dalam kajian ini adalah tidak serta merta syarat / criteria tersebut menjamin keberhasilan dalam memimpin lembaga. Pesantren Darul Hikmah sebagai lembaga pendidikan yang bergerak di bidang

¹⁴⁴ Hasil wawancara, 27-10-2017

pendidikan Islam untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, salah satu ketentuan persyaratan paling tidak penguasaan di bidang pendidikan ditingkat satuan dasar dan psikologi atau ilmu perkembangan anak serta permasalahan pendidikan yang selalu berubah dan beragam, sehingga diperlukan kebijakan dan keputusan dengan sistem terkait dengan manajemen yang baik.

Lembaga pendidikan tingkat satuan dasar seperti Pesantren Darul Hikmah yang memiliki perkembangan di bidang pendidikan dan pelayanan pendidikan harus didukung oleh sarana prasarana pendidikan yang sangat memadai, sebenarnya bila dipimpin oleh sosok pimpinan pilihan yang berdasarkan kriteria tersebut dengan sendirinya akan berdampak langsung pada eksistensi lembaga pendidikan yang ada di masyarakat dengan orientasi hasil (*goal oriented*).

d) Kecenderungan Gaya Kepemimpinan di Pesantren Darul Hikmah

Sosok kehadiran pemimpin yang berkarakter kuat bisa menampilkan diri sebagai sosok pemimpin ideal akan mampu mengubah dan memanaje mindset para pengikutnya kearah tujuan organisasi yang benar. Berikut ini indikato-indikator dari figur keberhasilan pemimpin yaitu: 1) memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perubahan yang berarti. 2) terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif, 3) membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan, 4) berani menghadapi tantangan, 5) proaktif menyambut peluang, 6) belajar dari pengalaman sambil memperbaiki kesalahan, 7) mengembangkan dan memotivasi

pengikutnya untuk meningkatkan kemampuan SDM, 8) mengoptimalkan penguasaan terhadap kompetensi sebagai pemimpin profesional, 9) membangun *networking*, 10) mengembangkan budaya yang berorientasi kepada perbaikan berkelanjutan / *continuous improvement*.

Ke sepuluh dimensi tersebut sangat relevan untuk pengembangan organisasi / lembaga untuk tiga tugas fungsi utama yaitu pengembangan kebijakan, pelayanan dan pelatihan, dengan menerapkan gaya kepemimpinan delegatif dengan memberikan tugas dan wewenang kepada organisasi sesuai tugasnya, bila mendapat kesulitan dalam pelaksanaannya, maka pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan kolektif, dengan jalan musyawarah untuk mufakat.

Karena bisa menjadi faktor keberhasilan yang utama tentang akuntabilitas tinggi sebagai pelopor perubahan, berdasarkan analisa kepemimpinan di Pesantren Darul Hikmah dalam menguatkan tugas pokok dan fungsinya.

Dapat memajukan pesantren dan menciptakan budaya mutu pesantren yang mendukung pencapaian tujuan, mengerti tantangan pasar, berani mengambil resiko secara cermat, kreatif, inovatif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam.

e) Pola Kepemimpinan di Pesantren Darul Hikmah

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen strategi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan dalam peningkatan mutu pendidikan. Salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas dan etos kerja yang tinggi dalam organisasi adalah tidak terlepas dari peran pimpinan yang mampu menampilkan kepemimpinan

secara profesional dan proporsional, dalam pengertian pemimpin profesional harus mampu membuktikan kelasnya di mata warga lembaga dengan segudang prestasi dan komitmen yang tinggi sehingga mereka warga masyarakat merasakan kehadirannya, menikmati perannya.

Eksistensi pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi kritis dengan keragaman dan kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi, namun masing-masing tetap dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal bagi organisasinya.

Kondisi demikian terjadi di Pesantren Darul Hikmah sebagai unit pelaksanaan teknis bidang pendidikan yang langsung berhadapan dengan masyarakat dan sangat dituntut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya agar tercapai tujuan pendidikan khususnya pendidikan di Pesantren Darul Hikmah, Etos kerja para guru dan staf yang dituntut harus lebih baik dengan berorientasi kepada hasil dan mencerminkan loyalitas secara profesional (*and always respect to the top leader*).

Penelitian mengungkapkan bahwa pimpinan Pesantren Darul Hikmah mengembangkan sebuah visi yang ditujukan dalam pengembangan mutu lembaga pendidikan. pimpinan telah berupaya untuk membuat sebuah visi yang realistis dan rasional untuk lembaga yang dipimpinnya.

Sebagaimana disampaikan oleh bapak Mufid Dahlan (guru senior sekaligus pembimbing), katanya:

”Visi merupakan gambaran mengenai cita-cita seluruh warga masyarakat menyusun visi , dibuat secara realistis dan rasional

serta menjadikan kebijakan seluruh warga lembaga untuk melaksanakan aktivitasnya”.¹⁴⁵

Dari penuturan tersebut, diperoleh informasi, bahwa visi merupakan kebijakan pokok pimpinan dan warga lembaga, dalam melaksanakan berbagai aktivitas, khususnya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam. Visi juga merupakan cita-cita bersama warga lembaga dan segenap pihak yang berkepentingan yang memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan bagi semua warga lembaga, lebih lanjut pimpinan lembaga (pesantren) menyatakan, bahwa tanpa adanya visi yang jelas maka lembaga tidak akan mempunyai arah yang jelas dalam mengelola pendidikan di lembaga. Pimpinan lembaga pendidikan telah berusaha semaksimal mungkin agar visi ini benar-benar dilaksanakan secara konsekuen oleh semua komponen lembaga dengan baik.

Untuk itu, kyai selalu mensosialisasikan visi kepada semua warga lembaga, komite lembaga, wali murid dan masyarakat melalui kegiatan rutin, upacara bendera, pertemuan-pertemuan dengan wali murid dengan masyarakat, dengan para pimpinan kepala-kepala sekolah, menurut penuturan Mufid Dahlan (guru senior Pesantren Darul Hikmah), “kyai selalu mensosialisasikan visi dan misi lembaga pada setiap kegiatan baik pada upacara maupun pada pertemuan-pertemuan rutin yang diselenggarakan oleh lembaga”.

Dengan demikian untuk menjawab rumusan masalah, Bagaimana gaya kepemimpinan kyai Darul Hikmah dalam memimpin pesantrennya?, maka untuk menjawab rumusan masalah tersebut yaitu Bertitik tolak dari hasil wawancara, hasil analisa dokumentasi, dan

¹⁴⁵Wawancara, 31 Oktober 2017

pengamatan data yang penulis dapatkan dari deskripsi beberapa data tersebut diatas bahwa, gaya kepemimpinan kyai Pesantren Darul Hikmah yaitu gaya kepemimpinan kolektif dan delegatif dalam merealisasikan kepemimpinannya, terutama dalam merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi program visi misi organisasi pesantrennya.

Karena pimpinan pesantren benar-benar menginginkan agar visi lembaga dapat di pahami oleh para kepala sekolah, guru-guru, komite, dan santri/siswa agar mereka menyadari sepenuhnya bahwa visi misi merupakan sebuah hal yang penting dalam mengelola lembaga pesantren.

Mereka berpendapat bahwa visi ini dapat berwujud apabila dilandasi oleh kemauan dan komitmen yang tinggi diantara mereka. tanpa adanya komitmen yang tinggi maka visi tersebut tidak terwujud sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga akan mengalami kendala pada dasarnya ketercapaian visi lembaga bukan semata-mata tugas pimpinan melainkan tugas dan kewajiban bersama semua komponen yang ada di Pesantren Darul Hikmah.

Mereka harus menyadari bahwa keberadaannya di lembaga pendidikan harus benar-benar memberikan kontribusi yang nyata dalam proses pendidikan di Pesantren Darul Hikmah. Dan siap membantu tugas-tugas pimpinan lembaga, khususnya dalam mencapai tujuan dan visi lembaga yang telah ditetapkan bersama dalam musyawarah tentang visi misi lembaga.

Visi Lembaga:

“Terwujudnya manusia yang beriman dan bertaqwa (IMTAQ) dan menguasai di bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), serta

mampu bersaing di era global baik dibidang agama maupun umum serta berakhlakul karimah”.

Misi Lembaga:

1. Meningkatkan lulusan yang bermutu dan mandiri;
2. Mengembangkan proses pembelajaran baru dalam penguasaan kitab;
3. Memperdayakan peran serta masyarakat;
4. Mengembangkan penguasaan materi baik teori maupun praktek;
5. Menanamkan nilai-nilai aqidah syariah, dan akhlaqul karimah.

Tujuan:

1. Terwujudnya lulusan yang kompetitif, berakhlaqul karimah, dan mampu menerapkan dan mengembangkan ilmu-ilmu agama maupun umum secara teoritis maupun praktis;
2. Terciptanya para kader-kader pemimpin ummat yang mumpuni di bidang agama maupun di bidang ilmu pengetahuan modern;
3. Terlaksananya estafeta pengabdian kepada ummat baik berupa berdirinya lembaga-lembaga pendidikan Islam baru di tengah-tengah masyarakat, maupun muballighin/muballighat, sebagai pengajar, maupun sebagai panutuan.

Pimpinan Pesantren mempunyai cita-cita ingin membawa organisasi pendidikan menjadi organisasi yang mampu beradaptasi di era global saat ini serta menjadi dambaan masyarakat. Cita-cita atau visi kepemimpinan pimpinan berpedoman kepada visi lembaga. Pimpinan lembaga telah mampu menjadi seorang pemimpin yang kharismatik dan demokratis hal ini dapat dilihat dari gagasan dan pandangan-pandangan serta cita-cita pimpinan lembaga dalam keinginannya meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam.

Menurut pimpinan dalam kepemimpinannya, ia ingin mewujudkan lembaga yang unggul dalam prestasi akademik yang ditunjukkan dengan perolehan nilai ujian nasional yang tinggi, dan lulusannya yang berkualitas yang dapat diterima di perguruan tinggi, di masyarakat, maupun dunia usaha.

Mufid Dahlan Menjelaskan :

“Pimpinan yang mampu menjadi dambaan masyarakat dan lembaga yang mempunyai keunggulan prestasi akademik dimana santri lulus ujian nasional dengan nilai yang sangat memuaskan dan dapat diterima di perguruan tinggi, di masyarakat, maupun dunia usaha”.¹⁴⁶

Selain unggul dalam prestasi akademik juga ingin mewujudkan lembaga yang unggul secara non akademik yang ditunjukkan dengan prestasi olahraga, seni, karya ilmiah, penguasaan pada materi-materi kitab kuning, singkatnya menjadi intelektual muslim yang menguasai multi disiplin ilmu umum dan agama atau IMTAK (tinggi dalam urusan iman dan taqwa) dan IPTEK (dan luas dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi).

Pimpinan lembaga beranggapan bahwa, lembaga berkualitas adalah lembaga yang mampu mengembangkan potensi yang dimiliki santri/siswa dengan melihat dari potensi pengembangan minat, bakat dari keterampilannya. Atau dalam istilah lain yang terkenal di kalangan pesantren modern adalah ”Menciptakan santri yang berotak Jerman, berkantong Jepang, berhati Mekkah”.

¹⁴⁶Wawancara, 31 Oktober 2017

Penciptaan suasana lembaga yang religius dan berbudaya mutu merupakan salah satu dari visi pimpinan lembaga. Hal ini sesuai dengan penuturan bapak Mufid Dahlan:

“ Di era pasar bebas saat ini, pembekalan kecerdasan intelektual dan emosional terhadap santri dirasakan belum cukup. Oleh karena itu santri perlu juga dibekali dengan kecerdasan spiritual, melalui penguasaan ilmu teori dan mendalaminya dengan praktik melalui SPG (Studi Program Ganda) baik di lingkungan pesantren maupun di lingkungan masyarakat, seperti pada acara riungan, pernikahan warga kampung, pada sa’at tahlilan dan lain sebagainya”.¹⁴⁷

Ciri –ciri pimpinan lembaga ini memang beralasan karena dengan disiplin yang tinggi warga pesantren akan melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Lembaga-lembaga yang menerapkan disiplin tinggi akan menjadi lembaga yang maju dan modern, dengan sistem manajemen yang strategis sehingga menjadi dambaan dan harapan masyarakat luas.

Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang berkualitas, perlu danya suasana lembaga pendidikan yang kondusif , nyaman, damai dan penuh harmoni kekeluargaan. Sebagai mana disampaikan oleh Penasehat Umum Pesantren Darul Hikmah Syech Ciliwulung Cakung –Binuang:

“Untuk meningkatkan semangat kerja bagi warga lembaga dan dapat betah tinggal di lingkungan pesantren apabila suasana pesantren sangat kondusiif, nyaman, damai, dan penuh semangat kekeluargaan fil- Islam dan fillah”.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Wawancara, 31 Oktober 2017

¹⁴⁸ Wawancara, 31 Oktober 2017

Ia meyakini bahwa lembaga yang nyaman akan membawa dampak positif bagi semua warga lembaga dalam pelaksanaan aktivitas sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya.

Era globalisasi saat ini yang ditandai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat membawa dampak dalam berbagai bidang kehidupan manusia baik secara langsung maupun tidak, termasuk dalam bidang pendidikan. Maka dengan demikian diperlukan kemampuan pimpinan lembaga dalam upaya semaksimal mungkin untuk bisa menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tetap eksis pada posisinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang *rahmatan lil 'alamin*.

Melihat kondisi riil saat ini dan masa akan datang lembaga dituntut mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memadukan antara penguasaan ilmu umum dan agama untuk kebahagiaan dunia akhirat. Untuk itu pimpinan lembaga mempunyai keinginan terhadap warga lembaga memiliki kemampuan dalam menguasai teknologi informasi dan komunikasi serta terampil dalam berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris. Teknologi informasi dan komunikasi sangat penting dan harus dikuasai oleh semua warga Pesantren. Dengan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi warga lembaga akan mendapatkan berbagai informasi untuk kepentingan peningkatan kualitas pendidikan Islam pada lembaganya.

Menurut hasil pengamatan wawancara mengindikasikan bahwa pimpinan pesantren mempunyai visi terjalannya hubungan yang harmonis antara wali murid, komite lembaga, masyarakat, dan pemerintahan dengan lembaga. Dalam arti kata membangun kemitraan

yang positif antara sekolah dengan masyarakat, wali murid, komite lembaga dan pemerintah. Dan bisa terlihat dari banyak kunjungan wali murid di hari minggu, dan bantuan pemerintah setempat, yang berupa dibangunnya jembatan semi permanen yang menghubungkan kampung serewu dengan kampung bojong dan kandawati sehingga sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan lembaga Darul Hikmah.

Sebagaimana diungkapkan oleh bapak Abdul Halim:

“ kebersihan lingkungan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, wali murid dan lembaga. Lembaga yang bagaimanakah yang akan menjadi idola bagi masyarakat?, adalah lembaga yang mampu memberikan kepercayaan, karena masyarakat khususnya para wali murid sebagai pemanfaat hasil dari para lulusan lembaga pesantren yang harus ikut serta bertanggungjawab terhadap kemajuan dan mutu pendidikan lembaga”¹⁴⁹.

Visi kepemimpinan pimpinan Pesantren Darul Hikmah Binuang diarahkan untuk mewujudkan visi lembaga yaitu:

“Terwujudnya manusia yang beriman dan bertaqwa (IMTAQ) dan menguasai di bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), serta mampu bersaing di era global baik dibidang agama maupun umum”.

f) Kurikulum dan Jadwal Kegiatan Belajar Mengajar di Pesantren Darul Hikmah Binuang

(a) Kurikulum di Pesantren Darul Hikmah Binuang

¹⁴⁹Wawancara , 27 Oktober 2017

Tabel 4.5
Kurikulum Pesantren Darul Hikmah Binuang

Kode/ No	Jenis Kelompok Materi		
A.	Nahwu Sorof		
1.	Tasrifan	6	Jurumiyah
2	Matan Bina	7	Mulhatul 'Irob
3	Awamil	8	Alfiyah
4	'Imriti	9	Nadzom Maqsud
5	Kaelani	10	'Irobul Qur'an
B.	Tauhid		
1	Tijanuddarory	3	Ammul Barahem
2	Kifayatul Awam		
C.	Akhlaq		
1.	Akhlaq Lilbanin		Ta'limul Muta'allim
D.	Fiqh Islam		
1.	Fathul Mu'in		Fathul Qarib
2.	Kasifatussaja		Safinatunnajah
3.	Bidayatul Mujtahid		Dzurratunnasihin
4.	Kifayatul Akhyar		Al Azkaar
5.	Durusul Fiqh		Kifayatul Atqiya
E.	Tasawwuf		
1.	Washiyatul Mustofa		Minhu Tsaniyah
2.	Ayyuhal Walad		
F.	Al-Qur'an		

1.	Iqra		Tafsir Munir
2.	Tafsir Julalein		Tafsir Yaasin
G.	Al Hadist		
1.	Hadist Arbain An-Nawawy		Bulughul Marom
2.	Hadist-hadist Pilihan		Sohih Bukhory
3.	Shohih Muslim		Tanqihul Qaol
H.	ILMU HIKMAH		
1	Sirrul Jalil		Syamsul Ma'arif
2	Mujarabat Imam Ghozali		Thibbunnaby

Sumber: Hasil wawancara dengan pimpinan Pesantren Darul Hikmah.¹⁵⁰

(b) Jadwal Kegiatan Belajar di Pesantren Darul Hikmah

Tabel 4.6
Jadwal Pengajian Kitab Kuning

No	Hari	Jam					Tempat	Ket
		05.00 - 06-30	08.00 - 10.00	14.00 - 15.00	15.00 - 17.00	19.30 - 22.00		
1	Sabtu	Yasin; Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Qur'an' Kitab	Majlis	
2	Ahad	Kitab	Kitab	Kitab	Khat	Qur'an' Kitab	Majlis	
3	Senin	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Qur'an' Kitab	Majlis	
4	Selasa	-	-	-	-	Seni Baca Qur'an	Majlis	
5	Rabu	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Qur'an' Kitab	Majlis	
6	Kamis	Tahfidz	Tahfidz	Kitab	Kitab	Tahfidz	Majlis	
7	Jum'at	Shlwatan	Jmsh	Qasidah	-	Mrhabn	Majlis	

¹⁵⁰Wawancara, Tanggal 02 Desember 2017

Demikian jadwal pengajian kitab di Pesantren Darul Hikmah Binuang yang telah dijelaskan oleh ibu Maghfiroh (pengajar sekaligus pengurus santri putri) kepada penulis.¹⁵¹

Bagi santri yang mengikuti program pendidikan formal (MTs./MA) mereka jam 07.00 harus berhenti mengajai kitab, dan dilanjutkan dengan persiapan masuk kegiatan pendidikan formal dari jam 07.30-12.30 jam (tujuh lewat tiga puluh pagi sampai dengan jam dua belas lewat tiga puluh siang hari). Sedangkan santri yang non akademis formal mereka melanjutkan mengajin kitab sampai dengan jam 10.00 (sepuluh siang).

2) Deskripsi Hasil Penelitian di Pesantren Nurul Ihsan Petir

a) Manajemen Strategis dan Gaya Kepemimpinan Kyai

“Manajemen strategis yang di terapkan di Pesantren Petir adalah manajemen strategis sistem salafi saja, artinya pengelolaan pesantren ini tidak merencanakan dan tidak melaksanakan sekolah formal baik yang beraviliasi ke Dinas (Pendidikan Nasional) maupun ke Depag (Departemen Agama)”. Demikian ungkap kyai Ade Mahrus.¹⁵²

Keberadaan Pesantren Nurul Ihsan Petir, tepatnya di Kampung Kadugenep Bandung RT/RW 10/02 Desa Kadugenep Kecamatan Petir Kabupaten Serang Provinsi Banten Kode Pos 42172, diawali oleh inisiatif Kyai muda yang cukup energik Ade Mahrus, yang mulai merintis pesantren Nurul Ihsan pada tahun 2008, dengan santri dari masyarakat sekitar yang berjumlah puluhan orang santri, Ade Mahrus mulai menjalankan roda kepemimpinannya yang didukung oleh isteri

¹⁵¹Wawancara, Tanggal 02 Desember 2017

¹⁵²Wawancara, Tanggal 22 Oktober 2017

dan keluarganya.

Pelan namun pasti satu tahun berikutnya yaitu pada tahun 2010, Pesantren Nurul Ihsan mulai mendapatkan izin oprzsional (IZOP) dari Kemenag Kabupaten Serang Nomor/ Tanggal SK : 176/ 19-05-2010, dengan nomor statistik pondok: 510036040693. Pesantren Nurul Ihsan Petir, dibangun di atas tanah wakaf Yayasan seluas 4100 M², dengan luas bangunan 900 M². Legalitas Pesantren Nurul Ihsan Petir ditetapkan dengan pendirian yayasan Nurul Ihsan, pada tanggal 08-Agustus-2012 di hadapan Notaris Betty Nura'ini, SH., dengan pengurus yayasan yaitu bapak Ade Mahrus sekretaris Ahmad Syihabudin, Bendahara Titin Nuryantini, dengan 2 (dua) orang anggota Iin Murniati dan Nengsi. Masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pendidikan Islam di Lingkungannya.

Pesantren Nurul Ihsan Petir, pada mulanya merupakan pesantren rombongan dengan bangunan pondok sederhana, perlengkapan seadanya, santri sedapatnya. Pimpinan pondok terus melaju dengan semangat pengabdian karena Allah, untuk berupaya meningkatkan mutu pendidikan Islam melalui lembaga pesantren salaf.

Lembaga Pesantren ini didirikan sebagai media pendidikan untuk mengenalkan huruf Arab agar anak bisa membaca Al Qur'an, disamping mengajarkan mata pelajaran akidah akhlak, fikih anak-anak, cara membaca dan memahami kitab-kitab kuning. Santri-santri yang belajar di Lembaga pesantren salaf Nurul Ihsan Petir adalah mereka yang sekolah pada pagi harinya di Yayasan Nurul Falah Petir, dan sepulang dari sekolah mereka kembali ke pesantren Nurul Ihsan untuk mengikuti pengajiandan mendalami materi-materi

pesantren. Pergerakan pesantren Nurul Ihsan terbilang cukup lumayan maju, namun belum terbilang pesat, kita bisa lihat dari data guru dan data santri pesantren Nurul Ihsan berikut:

Tabel 4.7
Jumlah Ustadz dan Ustadzah di Pesantren
Nurul Ihsan Petir

No	Jumlah Ustadz/ah	Tingkat Pend. Akhir	Jml.
1	Guru Senior	S1	2
2	Guru Junior	Pesantren	6
	Jumlah		8

Tabel 4.8
Jumlah Santri di Pesantren Nurul Ihsan Petir

No	Jenjang	L	P	Jumlah	Ket
1	Pesantren	48	70	118	
	Jumlah	48	70	118	

b) Manajemen Strategis Dalam Lingkungan Pesantren Nurul - Ihsan

Pesantren Nurul Ihsan Petir berlokasi di Kp. Kadugenep Bandung RT/RW 10/02 Des. Kadugenep Kec. Petir Kab. Serang-Banten. Lokasi Pesantren berada di kampung industri pembuatan tas. Santri di Pesantren Nurul Ihsan Petir di bagi menjadi 2 (dua) yaitu sebagian ada yang mukim (tinggal di asrama) dan sebagian lagi adalah santri kalong (yakni santri yang pulang ke rumah) dan datang ke pesantren hanya pada waktu-waktu jadwal pengajian; kegiatan di

pesantren bukan hanya sekedar mengaji kitab dan memperdalam ilmu-ilmu agama tapi juga ada program pengembangan *life skill* , serta bina bakat dan kreativitas.

Seperti kegiatan seni Qasidah Modern; Marawis; Marhabanan; Sholawatan dengan nadzom-nadzom tertentu dengan menggunakan suara yang merdu; latihan pidato.; keterampilan membuat tas dengan berkolaborasi dengan orang kampung pemilik industri rumahan untuk sekedar menambah uang jajan dan bekal hidup di pesantren. Khususnya bagi para santri dari keluarga yang kurang mampu. Soal kemandirian santri, kyai Ade Mahrus menjelaskan sebagai berikut:

“Sejalan dengan itu semakin bertambah waktu, dan bertambah jumlah santri, bertambah pula kepercayaan dari pihak pemerintah untuk bantuan santri miskin sehingga bagi anak yang kurang mampu bisa merasa sedikit lega karena mendapat subsidi pemerintah untuk sekedar uang jajan dan membeli perlengkapan belajar mengajar di pesantren Nurul Ihsan Petir.¹⁵³

Animo masyarakat terhadap Pesantren Nurul Ihsan Petir mulai tumbuh dan menambah setiap tahunnya walaupun belum signifikan. Hal ini terlihat dari pendaftaran santri baru, yang menunjukkan angka penambahan serta jasa alumni santri yang ikut mempromosikan pesantren Nurul Ihsan di masyarakat. program pesantren dan varian kegiatan ekstra kurikuler yang beragam dan dipandang dapat memenuhi kebutuhan santri dan kepuasan wali santri serta lingkungan lembaga yang ramah, bersih dan nyaman, serta system pembelajaran pesantren yang mengfokuskan pada sistem manajemen salafi dengan strategi perencanaan, pelaksanaan dan eavaluasinya seputar kitab kitab kuning saja sebagai andalannya.

¹⁵³Wawancara, 22-10-2017

Maka dengan demikian untuk menjawab rumusan masalah, berdasarkan hasil wawancara dan observasi serta analisa beberapa data di lapangan, “bagaimana manajemen strategis yang diterapkan di Pesantren Nurul Ihsan?, yaitu dengan menerapkan sistem manajemen strategi salafi dari mulai perencanaan, pelaksanaan dan eavaluasinya hanya seputar pengajian kitab kitab kuning saja.

c) Visi dan Misi Pesantren

Pondok Pesantren Nurul Ihsan Petir mengembangkan visi misi berikut, yaitu :

Visi Pesantren Nurul Ihsan Petir
“Menjadikan generasi muda yang beriman dan bertaqwa serta memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi”.
Misi Pesantren Nurul Ihsan Petir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadikan ponpes sebagai pengkaderan anak; 2. Membangun tradisi khususnya di bidang keagamaan; 3. Mengajarkan agama kepada anak baik teori maupun praktek; 4. Meningkatkan kwalitias SDM sejak dini; 5. Memperssiapkan kader-kader ulama dan pimpinan ummat; 6. Mempersiapkan individu-individu yang unggul, kreatif dan berkualitas menuju terbentuknya khaoirul ummah.
Tujuan Pesantren Nurul Ihsan Petir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan ketaqwaan kepada Allah; 2. Mengaktualisasikan perintah Allah SWT yang difirmankan dalam Al Qur’an; 3. Membantu program pemerintah dalam peraturan sisdiknas;

- Meningkatkan mutu pendidikan anak-anak khususnya di bidang keagamaan dan life skill;
4. Mewujudkan pengamalan Al Qur'an dalam kehidupan sehari-hari;
 5. Meningkatkan SDM (Sumber Daya Manusia) khususnya bagi penerus agama.

Misi tersebut diatas menjadi dasar pelaksanaan tugas dan fungsi lembaga pesantren Nurul Ihsan dalam mengelola proses pendidikan di lembaga tersebut. Bagaimana Pesantren Nurul Ihsan Petir mewujudkan visi dan misi tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan kurikulum, kapasitas dan komitmen pimpinan lembaga dan guru-guru; metode dan pendekatan pembelajaran; pembentukan lingkungan pendidikan di pesantren yang mendukung proses pembelajaran untuk mencapai tujuan; serta ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan.

d) Manajemen Strategis Dalam Pelaksanaan Kurikulum

Kurikulum pesantren, merupakan kurikulum mandiri, artinya dibuat sendiri oleh lembaga, sesuai kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki oleh kyai, kurikulumnya ada di benak kyai yang sudah terstruktur standarisasinya dari asal kyai menimba ilmu itulah yang diterapkan di Pesantren Nurul Ihsan Petir, lebih rincinya lihat tabel berikut:

Tabel 4.9
Kurikulum Pesantren Nurul Ihsan Petir

No	Jenis Kelompok Materi		
A.	Nahwu Sorof		
1.	Tasrifan	6	Jurumiyah
2	Matan Bina	7	Mulhatul ‘Irob
3	Amil	8	Alfiyah
4	‘Imriti	9	Nadzom Maqsud
5	Kaelani		
B.	Tauhid		
1	Tijanuddarory	3	Ammul Barahem
2	Kifayatul Awam		
C.	Akhlaq		
1.	Akhlaq Lilbanin		Ta’limul Muta’allim
D.	Fiqih Islam		
1.	Fathul Mu’in		Fathul Qarib
2.	Kasyafatussaja		Safinatunnajah
3.	Bidayatul Mujtahid		Dzurratunnasihin
4.	Kifayatul Akhyar		Al Azkaar
E.	Tasawwuf		
1.	Washiyatul Mustofa		Minhu Tsaniyah
2.	Ayyuhal Walad		
F.	Al-Qur’an		
1.	Iqra		Tafsir Munir
2.	Tafsir Julalein		Tafsir Yaasin
G.	Al Hadist		

1.	Hadist Arbain An-Nawawy		Bulughul Marom
2.	Hadist-hadist Pilihan		Sohih Bukhory
3.	Shohih Muslim		Tanqihul Qaol

Kurikulum di pesantren pada umumnya tergantung kyainya, biasanya apa yang telah dipelajari kyainya dari gurunya itulah yang diajarkannya di pesantrennya dengan niat *ngalaf barokah guru*.

Jadwal Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di Pps. Nurul Ihsan seperti berikut:

Tabel 4.10
Jadwal Pengajian Kitab di Pesantren Nurul Ihsan Petir

No	Hari	Jam					Tempat	Ket.
		05.00- 06-30	08.00- 10.00	14.00- 15.00	15.00- 17.00	19.30- 22.00		
1	Sabtu	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Majlis	
2	Ahad	Kitab	Kitab	Kitab	Khat	Kitab	Majlis	
3	Senin	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Majlis	
4	Selasa	Khat	Kitab	Kitab	Quran	Kitab	Majlis	
5	Rabu	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Kitab	Majlis	
6	Kams	tahfidz	Thfidz	Kitab	Kitab	Tahfidz	Majlis	
7	Jm'at	Shlwtn	Jmsih	Qsidah	PKK	Marhbn Ysinan Pidato	Majlis	

Teknik pembelajaran di Pesantren, lebih banyak mengaji bersama kyainya, hampir 24 jam *full time* belajar kitab dengan sistem (sorogan, bandongan, halaqah atau wetonan). Setiap santri memegang satu buku satu santri, dan satu pegangan untuk kyainya. Suatu proses pembelajaran yang lengkap dan ideal, dan sebenarnya pembelajaran seperti ini harus dijadikan contoh pada saat pembelajaran formal di

kelas, yakni satu siswa satu buku, dan akan mudah meningkatkan kualitas mutu pendidikan kita baik di pesantren maupun di sekolah umum.

“Kelemahan sistem pembelajaran bandongan seorang guru tidak mengetahui sejauh mana pemahaman dan pengertian santrinya terhadap materi yang disampaikan, sehingga pemerataan kualitas pemahaman dan pengertian materi kepada semua santri tidaklah sama, dengan istilah sederhana yang pintar makin pintar dan yang bodoh semakin bingung. Sehingga tidak heran kalau kemudian hasilnya juga tidak sama, bisa mungkin dari jumlah 50 santri, yang bisa menyerap atau bahkan bisa jadi kyai hanya 5 (lima) sampai 10 (sepuluh) saja, sedangkan yang lainnya biasa-biasa saja. Maka sistem bandongan harus dipertajam dengan sistem sorogan (satu santri satu guru/kyai) sehingga akan memudahkan kontrol guru/kyai terhadap pemahaman muridnya”. Demikianlah Hasil wawancara dengan Kyai Ade Mahrus.¹⁵⁴

Sangat relevan dengan apa yang telah diungkapkan oleh Prof. M. Yunus Mahmud Yunus yang alumni Mesir mengkritik cukup keras terhadap sistem pembelajaran tradisional (salaf) yang berlaku di pesantren. Ia menulis, “menurut guru saya (Syekh M. Thalib Umar): “bahwa sistem halaqah itu dapat mengeluarkan alim besar kurang lebih seorang dalam seratus orang (1 %). Jadi yang 99 orang hanya menolong-nolong beli minyak”.

e) Manajemen Strategis Tenaga Guru dan Kyai

Guru-guru yang mengajar di Pesantren Nurul Ihsan pada umumnya berlatar belakang pendidikan pesantren, hanya sedikit yang menamatkan Strata satu (S1). Pimpinan Pesantren Nurul Ihsan dalam memanaje pesantrennya selalu membagi tugas, merencanakan

¹⁵⁴Wawancara, 22-10-2017

program dan melaksanakan program pendidikan, dengan senantiasa mengawasi dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan program pesantrennya. Dan tidak segan-segan mengambil alternatif sikap strategis bila diperlukan, baik langsung atau tidak langsung (*direct or indirect*).

Berikut Struktur Kepengurusan dan Pengajaran Pesantren Nurul Ihsan Petir.

Tabel 4.11
Struktur Pengurus di Pesantren Nurul Ihsan Petir

No	Nama Pengajar	Pendidikan Terakhir	Jabatan	Ket.
1	Ade Mahrus, S.Pd.I	S1/Pesantren	Kyai	
2	Zaeni Ihsan	SLTA/Pesantren	Guru	
3	Titin Nuryantini	S1/Pesantren	Guru Putri	
4	Iin Murniati	SLTA/Pesantren	Guru Putri	
5	Yunilawati, A.Ma	D2/Pesantren	Guru Putri	
6	Amir Hamzah	SLTA/Pesantren	Guru	
7	Ahmad Farid	SLTA/Pesantren	Guru	Kuliyah
8	Saeful ulum	SLTA/Pesantren	Guru	

f) Sarana dan Prasarana Lembaga

Pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya atau menjadi ahli ilmu agama. Pesantren menuntut agar dapat mengarahkan, membimbing, membina dan menghasilkan santri yang yang dapat menjalankan peranan dirinya sebagai seorang muslim dalam penguasaan ajaran agama Islam sebagai pemenuhan kewajiban-individu-individu seorang muslim (*fardlu ain*), atau dapat memenuhi kewajiban-kolektif (*fardlu*

kifayah).

Untuk memenuhi tuntutan-tuntutan kewajiban tersebut di atas secara fisik Pesantren Nurul Ihsan Petir memiliki sedikitnya 5 (lima) unsur sarana dan prasarana pendukung kegiatan belajar mengajar di pesantren, untuk memenuhi unsur pesantren ideal yang disepakati bersama terutama 5 (lima) unsur yang di sarankan oleh kemenag Kabupaten, atau Kementerian Agama Wilayah Provinsi Banten atau Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI Pusat, yaitu:

Tabel 4.12
Lima Unsur Lembaga Pendidikan Pesantren Ideal

Unsur ke-	Jenis Unsur	Ket. kepemilikan
Satu (1)	Kyai/ajeungan sesuai kekhasan wilayah masing-masing, yang menunjukkan kompetensi keagamaan dan kemampuan sosial yang sangat baik	Ada
Dua (2)	Santri Mukim yang tinggal di pondok pesantren dijadikan sebagai figur, teladan, minimal 15 (lima belas) orang. Santri yang tinggal dan berada di dalam pondok pesantren selama 24 (dua puluh empat) jam dalam sehari dimaksudkan untuk mendalami pengetahuan keagamaan melalui serangkaian kegiatan di pesantren, pengamalan dan pembinaan ibadah amaliyah, dan penanaman nilai-nilai akhlak karimah.	Ada
Tiga (3)	Pondok atau asrama yang dimiliki dan berada di dalam lingkungan pesantren. Pondok ini dimaksudkan sebagai tempat tinggal dan pemenuhan kebutuhan sehari-hari santri.	Ada
Empat	Masjid/musholla atau ruangan yang	Ada

(4)	digunakan sebagai tempat ibadah, dan dapat digunakan oleh masyarakat sekitar supaya terjadi interaksi antara pesantren dengan masyarakat dan menghindari kesan eksklusivisme pesantren.	
Lima (5)	Kajian Kitab Kuning atau <i>dirasah Islamiyah dengan pola pendidikan mu'allimin</i> untuk mendalami pengetahuan dan wawasan keagamaan Islam. Jika kitab kuning merupakan beberapa literatur tertentu yang biasanya dikaji dari awal hingga akhir maka <i>dirasah islamiyah</i> dengan pola pendidikan <i>mua'allimin</i> merupakan kumpulan kajian tentang ilmu agama Islam yang tersusun secara terstruktur, sistematis dan terorganisasi yang bersifat integratif memadukan ilmu agama dan umum dan bersifat komprehensif dengan memadukan intra, ekstra dan kokurikuler, yang oleh sebagian pesantren dikenal dengan sebutan sistem <i>Madrasy</i> .	Ada

Sarana dan parasana lainnya yang dimiliki lembaga pesantren Nurul Ihsan adalah tempat tinggal kyainya, dua lantai yang cukup sederhana. Dua kamar guru putra dan 2 (dua) kamar untuk ustadzah, dan 4 (empat) kamar mandi putra berikut WC dan 4 (empat) kamar mandi putri berikut WC; 1 (satu) dapur santri putra dan 1 (satu) dapur santri putri; 1 (satu) lahan jemuran untuk santri putra dan 1 (satu) lahan jemuran untuk putri.

g) Manajemen Strategis Kurikulum dan Kalender Akademik

Di awal sudah dijelaskan tentang kurikulum yakni pada umumnya kurikulum pesantren salaf tergantung kyainya, yang menjadi sandaran utama adalah kurikulum sesuai yang sudah dipelajari kyainya dari tempat kyai menimba ilmu, karena alasan “ngalap barokah kyai”. Dan pertimbangan lainnya adalah sesuai dengan kompetensi kyai. Ada kyai yang ngajar kitab-kitab kuning berikut nahwu sorof; ada kyai yang hanya mengajar Al Qur’an berikut Qiroatnya; dan ada kyai yang mengajar tentang tasawuf dan lain sebagainya.

Sedangkan di lembaga pesantren Nrul Ihsan Petir mengajarkan kitab-kitab kuning, dengan materi yang sudah dirinci pada poin pelaksanaan kurikulum. Pengajaran kitab-kitab kuning di lembaga pesantren Nurul Ihsan Petir sangat relevan dengan kelima unsur yang disyaratkan oleh Kementerian Agama RI pusat Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.

Namun secara substantif, setidaknya terdapat 5 (lima) hal yang menjadi orientasi dan pengembangan akademik pesantren: *pertama*, pendidikan Islam di pesantren mengajarkan nasionalisme (*hubbul wathan*) artinya cinta tanah air. Sejarah telah membuktikan bahwa NKRI ini diperjuangkan oleh ulama-ulama.

Para kyai dan santri memiliki saham besar dalam membentuk bangsa dan negara ini. Sejak awal jiwa nasionalisme sudah tertanam kuat dalam dada para santri. Oleh karenanya, tidak ada satu pesantrenpun yang menolak Pancasila, UUD 45, NKRI, dan Bhineka Tunggal Ika; *Kedua*, Pendidikan pesantren menenamkan ajaran-ajaran Islam yang toleran. Toleransi merupakan basis dan pilar pendidikan Islam di pesantren; *Ketiga*, pendidikan Islam di Pesantren mengajarkan

Islam yang moderat, tidak ekstrim-radikal dan tidak ekstrim-liberal. Keseimbangan dan penguatan akan nilai-nilai *tawazun* ini telah menjadi kekhasan lembaga pendidikan pesantren; *Keempat*, pesantren menghargai keragaman budaya (*multikulturalisme*) keragaman agama, budaya, dan etnis diarahkan dalam rangka *lita'arafu* (agar saling mengenal) bukan *litaghadabu* (saling membenci dan memusuhi) *wa tadharabu* (saling pukul memukul) apalagi *wa taqatalu* (saling bunuh membunuh) antara golongan satu dengan yang lain.

Kalender akademik di pesantren Nurul Ihsan menyesuaikan dengan kalender sekolah formal yang diselenggarakan pemerintah baik oleh diknas (pendidikan nasional) maupun kemenag (kementerian agama). Karena mayoritas santri di pesantren Nurul Ihsan adalah mereka yang sekolah pada pagi hari di sekolah-sekolah formal di wilayah sekitar pesantren.

Namun perbedaannya adalah dari segi waktu pelepasan atau wisuda lulusan santri dilakukan pada setiap bulan sya'ban di setiap tahunnya. Bagi santri yang sudah cukup menguasai materi kitab-kitab kuning yang sudah dijadikan standar oleh kyainya maka akan dilepaskan / diwisuda oleh kyainya, dan dipersilahkan oleh kyai bagi santri yang sudah lulus untuk melanjutkan ke pesantren lainnya atau tetap tinggal belajar bersama kyainya dengan ikut membantu mengajar sambil memperdalam ilmunya. Keunikan kelulusan santri salaf di Nurul Ihsan, penjelasan kyai Ade Mahrus, adalah :

”santri yang lulus tidak berdasarkan jenjang pendidikan sebagaimana di sekolah-sekolah formal melainkan berdasarkan kecerdasan dan kecepatan dalam penguasaan ilmu-ilmu yang diajarkan oleh kyai. Walaupun baru 3-5 tahun mondok kalau santri sudah dinilai oleh kyai mencukupi kriteria lulus, pasti di

wisuda pada tahun itu juga, tapi walaupun sudah lama belajar di pesantren lebih dari 5-10 tahun kalau dinilai oleh kyainya belum memenuhi SKLS (Standar Kelulusan Santri) maka oleh kyai tidak di wisuda.¹⁵⁵

h) Keunggulan dan Kekhasan Manajemen Strategis Pendidikan dipesantren Nurul Ihsan Petir

a. Keunggulan

Tekad untuk mengembangkan kualitas unggul dari lembaga pesantren Nurul Ihsan Petir menuntut langkah-langkah yang inovatif dari para penyelenggara serta para unsur *stake holders* pendidikan mulai dari pimpinan kyai, guru-guru, komite pondok, orang tua dan masyarakat. lembaga pesantren Nurul Ihsan memiliki beragam aspek keunggulan untuk dapat dikategorikan sebagai lembaga unggul. *Pertama*, lembaga pesantren Nurul Ihsan telah memenuhi 5 (lima) unsur pesantren ideal yang merupakan unsur minimal yang harus dipenuhi oleh pondok, yaitu : kayi, masjid/ musholla, santri mukin, pengajian kitab, pondok atau asrama santri. lembaga pesantren Nurul Ihsan telah mengembangkan potensi peserta didik dalam beberapa aspek berikut yaitu:

- a. keunggulan dalam keagamaan, dengan memiliki aqidah yang kokoh, aqidah mulia, kemampuan beribadah secara benar, serta dapat menghafal ayat-ayat al-qur'an sebagai bekal imamah dalam sholat;
- b. keunggulan dalam nalar berfikir dibidang dengan bersumber

¹⁵⁵Wawancara, 22-10-2017

- kepada Qur'an dan Hadits serta fatwa para ulama;
- c. Unggulan dalam penguasaan kitab kuning dan nahwu shorof yang kesemua literasi menggunakan bahasa Arab.
 - d. keunggulan dibidang seni guna memperhalus akal budi serta mewujudkan keseimbangan perkembangan jiwa anak.

Motivasi untuk mengembangkan lembaga pesantren Nurul Ihsan Petir, sebagai lembaga pesantren Nurul Ihsan unggul didasarkan pada pertimbangan kebutuhan pengembangan potensi santri yang beragam, serta kebutuhan orang tua siswa yang menginginkan anak-anak memperoleh kualitas pendidikan yang baik, serta menjadi anak yang sholeh dan sholehah. Sehingga merupakan tantangan bagi pesantren untuk melakukan inovasi bagi pengembangan kualitas pesantren sebagai pesantren unggul untuk memenuhi kebutuhan tersebut pimpinan pesantren dengan seluruh jajarannya, para guru dan unsur kependidikan lainnya yang didukung komite pesantren dan orang tua santri bertekad untuk mengembangkan kualitas pendidikan di pesantren ini agar mencapai kualifikasi sebagai pesantren unggul.

Guna mewujudkan harapan tersebut pimpinan pesantren mengembangkan pesantren dan system tata kelola pendidikan yang bersifat terbuka dengan melibatkan seluruh *stakeholders* pendidikan berpartisipasi dalam mencapai tujuan peningkatan kualitas pendidikan di pesantren ini. Komite pesantren memberikan dukungan yang sangat signifikan bagi pengembangan pesantren unggul, seperti dukungan untuk membiayai pengembangan potensi peserta didik

melalui kegiatan bidang akademik dan non akademik, terutama yang tidak memperoleh sumbangan pemerintah. Beberapa potret keunggulan dari pesantren Nurul Ihsan dapat digambarkan sebagai berikut:

b. Inovasi

Inovasi dalam penerapan Manajemen kurikulum antara lain:

- a) Inovasi proses pembelajaran kitab kuning, dengan beragam pendekatan seperti sorogan, bandongan, wetonan, halaqah, serta demonstrasi membaca kitab kuning oleh santri dengan syurahnya, dengan bimbingan langsung kyainya;
- b) Inovasi pembelajaran Al Qur'an dilakukan melalui program tahfidzh.
- c) Pelaksanaan Kurikulum tambahan yang di adakan di lembaga pesantren Nurul Ihsan adalah qasidah, marawis, pidato bahasa Indonesia, sholawatan, marhaban, seni baca Al Qur'an indah dan pengetahuan computer.
- d) Kegiatan pengembangan diri yang menjadi unggulan. Program penguasaan materi kitab dan nahwu sorof terutama, dengan pendekatan penguasaan materi dan praktek dalam kata lain adalah study terapan yang terus berulang, akan memudahkan santri dalam memahami materi dan mampu melaksanakan prakteknya sekaligus, dengan tidak merasa minder atau grogi, apalagi memiliki rasa takut dalam mengaplikasikan ilmunya.

Karena sering kali kita temukan betapa tingginya ilmu santri bagus baca Al Qur'annya, hapal dan paham semua materi,

ketika di suruh khutbah jum'at kemampuannya hilang seketika karena minder, takut, mentalnya rendah, ini disebabkan karena jarang di latih oleh gurunya untuk tampil di muka umum.

i) Pendekatan di bidang Manajemen Strategis Dan Gaya Kepemimpinan Kyai Di Pesantren

Untuk menerapkan manajemen strategis di sini, masih sangat sulit diterapkan, mengingat masih sederhananya pola manajemen di pesantren salaf, karena berangkat dari keikhlasan kyai, semua masih bersumber dari sang kyai, iuran bulanan juga masih sangat minim, dan jalan begitu saja dengan manajemen yang sederhana, dengan tanpa mengalami pemikiran secara administrasi yang mumpuni dan manajemen yang sulit. Semua berjalan natural, alami, dan apa adanya. Sehingga sulit untuk diurai dengan pendekatan manajemen strategi dengan analisa SWOTnya.

Sedangkan gaya kepemimpinan pimpinan pondok, dari gaya *one man show* (hanya kyai seorang) atau otoriter kepada gaya kepemimpinan yang memberdayakan dapat diidentifikasi sebagai sebuah terobosan inovasi di bidang manajemen dan kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan memberdayakan yang ditetapkan pimpinan pondok melibatkan dan terlibat. Demokratis, disiplin dan tanggung jawab serta keteladanan (*qudwah hasanah*) dari pemimpin.

Kepemimpinan dengan gaya seperti ini menuntut upaya dan langkah menjadikan seluruh elemen organisasi dan administrasi sebagai bagian dari tim dengan visi yang sama. Untuk terbentuknya tim organisasi yang solid maka pimpinan “ harus siap turun gunung”

terlibat bersama para ustdz melakukan langkah perbaikan manajemen dan proses pendidikan di pesantren.

Inovasi kepemimpinan diikuti oleh perbaikan dalam tata kelola pondok dan fungsi pendidikan yang dijalankannya, diantaranya penyempurnaan struktur organisasi seperti kyai yang dibantu oleh wakil kyai bidang pengajaran, wakil kyai bagian pengasuhan santri. Selain itu juga ditetapkan ustadz pembimbing santri dan ustadz bagian pengajaran. Tata kelola keuangan pesantren pun juga disempurnakan sesuai kebutuhan.

Untuk menjawab rumusan masalah tentang, “bagaimana gaya kepemimpinan kyai di Pesantren Nurul Ihsan? yaitu menerapkan gaya *one man show* (hanya kyai seorang) atau otoriter dan gaya kepemimpinan yang memberdayakan atau delegatif. Gaya kepemimpinan memberdayakan (delegatif) yang diterapkan pimpinan pondok melibatkan dan terlibat. Demokratis, disiplin dan tanggung jawab serta keteladanan (*qudwah hasanah*) dari pemimpin.

j) Pelaksanaan Manajemen Strategis Pendidikan yang diarahkan pada pembentukan karakter

Proses pendidikan karakter yang berlangsung pada lembaga pesantren Nurul Ihsan dengan sasaran terbentuknya kebiasaan berperilaku positif dengan landasan nilai-nilai kebaikan (*virtues*) berlangsung melalui pendekatan akhlakul karimah; terkait pelaksanaan kurikulum di pesantren; ekstra kurikuler yang merupakan program pendukung materi pesantren; dibuktikan dengan penciptaan lingkungan pesantren atau milieu pesantren yang sarat nilai

bagi pembentukan pembiasaan perilaku (*habit*) berbasis nilai-nilai Islam, dengan kyai sebagai central figurnya.

Pengajaran materi tentang akhlak dalam kitab “*Akhlak Lilbanin*” artinya budi pekerti untuk anak-anak. Yang sarat dengan muatan nilai-nilai dan contoh perilaku yang tergambar dengan sangat mudah dicerna oleh para santri. Figur kyai yang santun, tegas, semangat, taqwa, disiplin, sabar, mengasuh (jiwa raga), mengasah (otak dan hati) dan mengasihi (menyayangi) dengan tanpa pilih kasih kepada semua santrinya, merupakan efleksi dari kepemimpinan kyai yang kharismatik menimbulkan rasa hormat santri dan warga pondok dan masyarakat sekitar.

Nilai-nilai karakter bangsa yang dikembangkan di sekolah-sekolah meliputi nilai religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/ berkomunikasi, cinta damai, senang membaca, peduli sosial, dan peduli lingkungan. Ke semua nilai-nilai karakter bangsa tersebut merupakan nilai universal yang juga terkandung dalam ajaran agama Islam yang menjadi patokan di lembaga pesantren Nurul Ihsan disamping nilai sosial budaya Indonesia.

Muatan nilai-nilai tersebut diintegrasikan dalam proses pembelajaran di lembaga pesantren Nurul Ihsan baik materi maupun praktek. Terkait penerapan kurikulum di pesantren dan pelaksanaan pendidikan karakter, tetap berpijak pada keunikan nilai-nilai kehidupan dan model *indigenous* pendekatan pembelajaran ala Islam dan dalam konteks ke-Indonesiaan dan menjadikan Rasulullah SAW.

sebagai panutan keperibadian.

(a) Pendidikan Karakter dalam Kegiatan di pondok

Muatan nilai yang menjadi *core values* (nilai inti) dalam pembentukan karakter bangsa di lembaga pesantren Nurul Ihsan diintegrasikan ke dalam materi pembelajaran yang disusun dan dirumuskan kyai dalam bentuk materi/kitab. Dua aspek yang menjadi dasar utama dalam proses pembelajaran bagi pendidikan karakter santri yaitu *pertama*, adalah posisi kyai/para ustadz dan juga orang tua sebagai *role model* (teladan) dan sumber belajar bagi santri yang perlu mengembangkan keterikatan emosional dengan santri”.

Keterikatan emosional antara kyai dengan santri dimana saat anak mempunyai masalah dan dilema yang harus dipecahkan dia akan datang kepada kyainya untuk tempat bertanya dan bersandar dari problem yang dihadapinya. Hal ini merupakan instrumen pembelajaran karakter yang sangat penting diterapkan bagi pencapaian tujuan pembentukan perilaku dan karakter positif pada santri.

Contoh real, ketika salah santri berada dalam tekanan pemikiran karena suatu masalah, sehingga mengalami kesurupan dengan waktu yang cukup lama kyai turun tangan menangani masalah dengan melibatkan semua tenaga ahli yang dimiliki, sehingga santri tersebut sadar dan keluar dari masalah batin yang kritis; *Kedua*, yaitu pendidikan karakter yang diintegrasikan dengan seluruh proses pembelajaran akademik di pondok.

Hal yang perlu dilakukan kyai dalam proses pembelajaran

terkait posisinya sebagai model (figur sentral) dan sumber belajar bagi santri yaitu melalui penerapan langkah-langkah berikut:

- 1) Menempatkan proses pembelajaran dalam bentuk hubungan timbal balik antara kyai dan santri dengan saling *respect* (hormat), yang menempatkan santri sebagai kolaborator ketimbang subjek. Pembelajaran *active learning* yang menempatkan anak sebagai subjek pembelajar aktif adalah salah satu bentuk dari model ini;
- 2) kyai perlu memahami keunikan dari tiap santri dan memperlakukan santri dalam Interaksi sesuai keunikan dan kebutuhan masing-masing santri.
- 3) gunakan kekuatan contoh-contoh perilaku yang dapat ditiru oleh santri Allah telah mencontohkan perumpamaan-perumpamaan dalam Al Qura'n.
- 4) gunakan kekuatan-kekuatan contoh-contoh perilaku yang dapat ditiru oleh santri;
- 5) penggunaan *self inventory* pada santri, apakah mereka sudah bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang menjadi *core values* dalam pembentukan karakter.

Hal ketiga, pendidikan karakter yang terintegrasi dengan seluruh proses pembelajaran akademik di kelas dilakukan anatara lain dilakukan melalui langkah berikut:

- a. guru mengulang terus –menerus nilai-nali yang diperlukan untuk menjadi santri yang baik
- b. memulai pembelajaran untuk setiap subjek dengan menjelaskan

tujuan; bagaimana mencapai yang terbaik; serta perlunya integritas dan kejujuran dalam belajar, sehingga santri bertanggung jawab dalam belajar;

- c. mengkaitkan pengelolaan santri; materi pembelajaran dan pelaksanaan kurikulum secara umum dengan pendidikan karakter.
- d. menciptakan diskusi di asrama dengan mengedepankan hal yang benar; keseimbangan dan keadilan dalam interaksi dengan sesama; serta bagaimana mengelola konflik.

Pelaksanaan pendidikan karakter harus melalui berbagai pendekatan disamping itu, pendekatan pembelajaran tersebut juga dapat menggugah rasa keingin tahuan anak; serta kemampuan anak dalam kerja sama di kelompok dengan nilai saling menghargai dan peduli satu dengan yang lainnya. Hal itu tercermin dalam proses pembelajaran di asrama.

Sebagai contoh dalam pembelajaran akhlak, pendidikan karakter dapat dilakukan melalui pendekatan aplikasi. strategi pembelajaran berbasis permasalahan yang perlu diurai dan dicarikan solusinya (*problem solving*) melalui metode belajar kelompok, dimana anak bisa mengembangkan perilaku (*bahsul masail*) dengan kerja sama, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam menyelesaikan masalah.

Contoh pengintegrasian nilai-nilai pendidikan karakter bangsa ke dalam program pembelajaran santri, pada kegiatan pendahuluan, pendidikan karakter tergambar dari kegiatan pembukaan yang selalu diawali dengan membaca *bismillah* dan doa pembuka pengajian kitab

yang dibacakan kyainya dan sudah akrab dalam penderngaran santri merupakan kekhasan tersendiri dalam tradisi pengajian di pondok salaf.

Pembiasaan ini bersifat *religijs*. penjelasan kyai tentang tujuan pembelajaran subjek yang akan dipelajari dalam kegiatan inti dengan mengajak anak untuk terlibat aktif dalam proses pembelajaran merupakan bentuk penanaman pembiasaan *active learning* pada santri secara penuh dan bertanggung jawab.

Penanaman nilai tertentu bagi pembentukan karakter anak untuk rumpun mata pelajaran pendidikan agama Islam meliputi aspek *knowledge* (kognitif) terkait materi pelajaran tersebut. Sedangkan pembentukan aspek penghayatan dan pemaknaan agi pembentukn sikap (afektif), serta aspek tindakan atau pembiasaan perilaku anak terutama terkait dalam keseluruhan aktivitas anak, baik secara mandiri atau berkelompok, selama proses pembelajaran berlangsung.

Penenaman nilai-nilai kebaikan bagi pembentukan perilaku dan karkter positif pada anak terkait dengan rumpun mata pelajaran Agama Islam bersumber dari materi (*content*) mata pelajaran tersebut serta melalui metode, pendekatan serta seluruh aktivitas pembelajaran yang melibatkan santri secara aktif dengan menerapkan nilai-nilai kebaikan. Dengan demikian., pendekatan dan metode yang digunakan kyai dalam proses pembelajaran sangat berpengaruh terhadap tercapai tidaknya tujuan dan sasaran pendidikan karakter di pondok.

Pendekatan *active learning* yang mendorong santri untuk terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran baik teori maupun praktek memberikan ruang bagi santri untuk mengekspresikan diri dan

pengembangan potensi diri. Bila pendekatan *active learning* ini dioptimalkan oleh kyai dalam proses pembelajaran, maka hal itu akan cukup efektif bagi pendidikan karakter.

(b) Pendidikan Karakter dalam Kegiatan Ekstra Kurikuler

Kegiatan ekstra kurikuler di pondok diluar dari materi-materi kitab merupakan program pendukung bagi pendidikan karakter di pesantren yang bersifat menyenangkan dan di sesuaikan dengan minat santri. Setiap kegiatan ekstra kurikuler tersebut mempunyai muatan nilai yang diperlukan dalam macam kegiatan karakter positif pada santri. Kegiatan ekstra kurikuler yang diselenggarakan di pondok Nurul Ihsan Petir sesuai minat dan pilihan santri terdiri dari kegiatan marawis; khat Arab; marhaban; sholawatan; kerajinan pembuatan tas; loba pidato bahasa Indonesia.

Masing-masing kegiatan ekstra kurikuler pilihan tersebut juga mengandung muatan nilai kebaikan bagi pembentukan karakter. Dalam pembelajaran marawis, terdapat nilai penanaman karakter seperti cinta seni budaya, kerjasama, kekompakan, konsentrasi, kesabaran, seni suara, dan tuntutan untuk tampil terbaik di depan publik merupakan ujud nyata dari pengolahan jiwa dan disiplin tinggi yang membutuhkan mentalitas kuat (*strong mentality*).

(c) Dukungan Lingkungan Pondok yang Sarat Nilai

Penciptaan lingkungan pondok yang sarat nilai yang kondusif bagi pendidikan karakter tergambar dari tata tertib dan aturan perilaku dalam uniteraksi di lingkungan pondok dan di kamar santri; motto dan semboyan di dinding bangunan pondok; di Masjid dan di setiap

kotak-kotak santri putra dan santri putri dengan tulisan motto dan motivasi untuk mendukung lingkungan pesantren yang sarat nilai.

Motto utama yang diterapkan di pondok ini adalah “ *Man jadda wa jadda*” yang artinya:” *siapa yang bersungguh-sungguh pasti berhasil*”. “*Utlubul ‘ilma minal mahdi ilal lahdi*” (al Hadist) yang artinya:” *tuntutlah ilmu itu sejak buaian sampai ke liang lahat*”.Motto tersebut yang menjadi motivasi perilaku dalam interaksi di pondok di tempel di dinding untuk bisa diketahui oleh semua warga madrasah. Untuk mengembangkan lingkungan madrasah yang sehat, disediakan tempat-tempat sampah.

Semua warga pondok wajib membuang sampah di tempat-tempat sampah tersebut. Para santri harus memperhatikan kebersihan lingkungan pondoknya, baik lingkungan sekitar pondok, halaman, dapur, halaman jemuran, kamar mandi, wc, dan ruangan majlis, lingkungan Masjid dan sekitarnya. Motto kebersihan di pondok adalah “ *An nadzopatu minal iman*”, artinya “kebersihan adalah bagian dari iman”. Tata tertib dan disiplin di pondok berupa pemanggilan-pemanggilan santri yang melanggar, diberikan pengarahan dan bimbingan secara khusus dan intensif.

Bila sudah tidak bisa diperbaiki lagi diadakan pemanggilan wali santrinya untuk diadakan pembinaan secara bersama-sama, dan yang sangsi yang terparah berupa pemulangan santri secara terpaksa istilah di pesantren yang terkenal adalah gulung tiker.

(d) Out Put dan Pencapaian pesantren Nurul Ihsan

Out put dan prestasi yang dicapai lembaga pesantren Nurul

Ihsan dalam penyelenggaraan pendidikan yang terkait pembentukan karakter diantaranya adalah prestasi pesantren yang terkait dengan nilai karakter masyarakat dan bangsa:

- 1) bisa membaca Al Qur'an dengan baik dan benar;
- 2) bisa mengerti nahwu sorof;
- 3) bisa membaca kitab gundul dan mengartikannya;
- 4) memiliki kepribadian yang santris (sopan santun dan kharismatik);
- 5) membaca Al Qur'an dengan suara merdu dan indah;
- 6) punya tanggung jawab moral di masyarakatnya.

(e) Faktor Pendukung dan Penghambat

Keberhasilan proses pendidikan karakter juga tidak dapat dilepasdkan dari faktor pendukung dan dan penghambat dalam proses pembelajaran. Diantara faktor pendukung utama adalah sosok pimpinanpondok dengan komitmen tinggi yang ditunjukkannya untuk mewujudkan visi pesantren bagi peningkatan kualitas dan pencapaian sasaran pendidikan Islam di lembaganya.

Pimpinan pondok dapat mengembangkan *mindset* dan *mental set* bagi para ustadz /ustadzh dan praktisi pendidikan di pesantren yang berorientasi pada peningkatan kualitas proses pembelajaran dan keberhasilan pencapaian mutu pendiddikan dalam membentuk karakter positif yang dilandasi nilai keislaman dan kebangsaan serta dalam penguasaan materi berupa praktikum (*ibadah amaliyah*).

Pimpinan pondok juga menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan lingkungan pondok yang sarat nilai dan kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan di pesantren tersebut. *Team work* yang

terbentuk dalam proses pendidikan di pesantren dengan visi bersama untuk mencapai yang terbaik dalam performa pendidikan di pesantren ini juga merupakan faktor yang memberikan kontribusi bagi proses dan keberhasilan pencapaian sasaran pendidikan karakter di lembaga pesantren Nurul Ihsan Petir Kecamatan Petir Kabupaten Serang Provinsi Banten.

Sedangkan faktor penghambat dalam pelaksanaan pendidikan karakter di lembaga pesantren Nurul Ihsan ini seperti yang diungkapkan oleh pimpinan pondok dan ustadz yang diwawancarai yaitu masih kurang adanya kesadaran dari para santri tentang manfaat disiplin dengan pendekatan *punishment and reward* (*'iqab wa ajr*) sanksi hukuman dan nilai baik yang diberikan, kecuali bagi santri yang sudah memiliki karakter dan sudah terbentuk kepribadian kuat yang sudah tertanam nilai-nilai kebaikan dalam dirinya; lemahnya dukungan wali santri terhadap anaknya merupakan faktor penghambat lainnya, yaitu wali santri mengantarkan anaknya dan menitipkan untuk mengaji sama kyainya, tapi tidak pernah di jenguk apalagi menanyakan perihal perkembangan anaknya kepada kyai.

2. Deskripsi Khusus

Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek penelitian, pengamatan langsung di lapangan dan dokumentasi yang ada di Pesantren serta kajian teori didapat temuan-temuan sebagai berikut:

1) Deskripsi Khusus Manajemen Strategis di Pesantren Darul Hikmah Binuang

Manajemen strategis di pesantren Darul Hikmah, dari mulai perencanaan program pesantren, pelaksanaan program, dan evaluasi program, tergambar dengan jelas dan rinci pada pelaksanaan visi misi pesantren.

Dimana kyai pondok dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di pondok pesantren, kyai terus berupaya mensosialisasikan visi, misi dan tujuan pondok agar benar-benar menjadi bagian yang tak terpisahkan dan memberikan semangat kepada warga pondok dalam melaksanakan tugasnya. Strategi pimpinan pondok dalam mengembangkan lembaga pesantren terus menerus mensosialisasikannya kepada seluruh warga lembaga terutama guru dan karyawan yaitu melakukan kegiatan pengajian masyarakat, musyawarah, tukar pendapat baik formal maupun non formal dengan para stake holders dan dewan guru atau pihak pengurus santri pondok.

Dengan strategi ini semua komponen merasa mendapat kehormatan untuk diajak memikirkan bagaimana pengembangan pesantren ke depan. Guru-guru yang telah lama bertugas dan menghadapi masa pensiun. Untuk penguasaan materi guru yang bersangkutan sangat baik sekali tetapi dalam inovasi pembelajaran masih kurang dengan kekuatan fisik yang mulai menurun. Melihat fenomena ini harus ada upaya nyata dari pimpinan pondok agar tidak tumbuh kebosanan dan terus berinovasi bagi guru tersebut, tetapi

kondisi ini berjalan terus belum adanya langkah strategis dari para pemangku kebijakan.

Misalnya adanya kegiatan-kegiatan pembinaan yang disesuaikan dengan kondisi umur guru, terutama dalam inovasi pembelajaran atau pendekatan baru dalam pendidikan dan pembelajaran.

2) Deskripsi Khusus Manajemen Strategis di pesantren Nurul Ihsan Petir

Manajemen strategis di Pesantren Nurul Ihsan Petir, baik dalam perumusan program pesantren, pelaksanaan program, dan evaluasi program, berdasarkan wawancara dengan pimpinan Pesantren Nurul Ihsan Petir, Ade Mahrus:

“yaitu dengan cara merumuskan, melaksanakan, dan evaluasi program terutama dalam hal visi, misi dan tujuan pesantren dilakukan dengan berbagai macam kegiatan yang mana kegiatan ini jarang dilakukan oleh pesantren. Adapun bentuk sosialisasi yang dilakukan pimpinan yaitu dengan terus mengkampanyekan visi, misi dan tujuan dalam setiap pengajian, pertemuan-pertemuan formal maupun informal”.¹⁵⁶

Berdasarkan pengamatan, pimpinan pondok telah mampu menumbuhkan budaya kerja mandiri yang baik kepada warga pondok. Warga pondok melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan tidak merasa terpaksa walaupun tidak diketahui oleh kyainya. Hal ini terbukti ketika pimpinan pondok tidak berada di pondok semua warga pondok melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas. Para santri dan pengurus pondok melaksanakan tugas dengan dengan sebaik-baiknya.

¹⁵⁶Wawancara, Tanggal, 22 Oktober 2017

B. Pembahasan

1. Peran Manajemen Strategis Dan Gaya Kepemimpinan Kyai di Pesantren Darul Hikmah Binuang

a) Peran Manajemen Strategis

Peran manajemen strategis di Pesantren Darul Hikmah masih belum maksimal atau masih belum dikenal secara mendalam, manajemen strategi masih sebatas strategi konsep atau langkah-langkah strategi untuk pencapaian tujuan lembaga dalam peningkatan mutu pendidikan Islam yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan dengan melihat kapasitas pimpinan. Manajemen organisasi di Pesantren Darul Hikmah Binuang, penulis akan menguraikannya dengan model Renstra (Rencana Strategi) yang bermaksud untuk menyempurnakan visi dan misi baru serta menyusun program tahunan (satu tahunan) jangka pendek, dan jangka menengah (tiga tahunan), dan jangka panjang (4) tahunan.

Serta bertujuan agar pelaksanaan visi dan misi dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kebijakan merupakan ketentuan-ketentuan yang telah disepakati dan ditetapkan untuk jadi pedoman dalam setiap kegiatan agar supaya tercapai sasaran, tujuan, dan visi misi dengan lancar dan terpadu.

Diantara manfaat Renstra antara lain adalah:

- (a) Diharapkan agar organisasi lembaga akan mampu menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang semakin kompleks Renstra berorientasi pada masa depan;
- (b) Diharapkan akan mampu menuntun semua komponen organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai yang

diinginkan dengan objektif.;

- (c) Dengan rencana yang bersifat adaptif dan fleksibel, maka diharapkan lembaga melakukan penyesuaian terhadap perkembangan yang muncul baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang;
- (d) Pelayanan organisasi akan lebih meningkat serta komunikasi lancar antara unit kerja;
- (e) Diharapkan penggunaan sumber-daya organisasi lembaga lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi lembaga.

Dengan beberapa asumsi yang dapat diketengahkan antara lain:

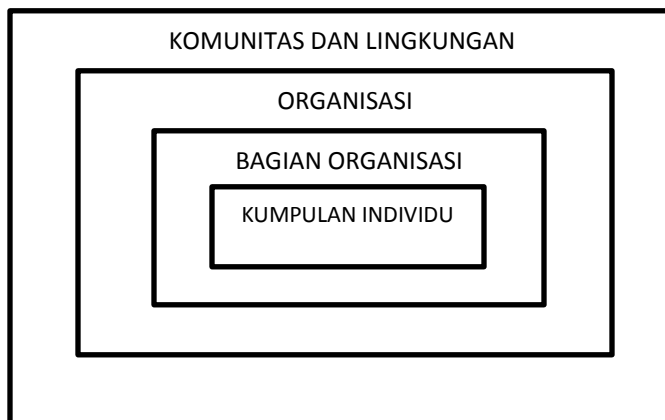
- (a) Apabila Pesantren dapat memperbaiki manajemen/ pengelolaan organisasi maka dengan sendirinya lembaga akan mampu meningkatkan mutu pendidikan dengan efektif dan efisien;
- (b) Apabila pimpinan lembaga melakukan berbagai pendekatan gaya kepemimpinan dalam memimpin lembaganya maka peningkatan mutu pendidikan akan cepat terealisasi.
- (c) Apabila lembaga mampu meningkatkan sumber daya manusia sebagai tenaga pendidik maka akan menghasilkan keluaran lembaga yang bermutu;

Tujuan organisasi merupakan penjabaran /implementasi dari pernyataan misi, sedangkan tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai dalam jangka waktu satu tahun sampai dengan 4-5 (empat sampai dengan lima tahun).

Penyusunan program kerja operasional pada suatu instansi berdasarkan fungsi-fungsinya, bersifat jangka panjang dan menengah

yang berdasarkan pada penjabaran visi, misi, tujuan dan sasaran serta kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Dalam menganalisa suatu organisasi melalui terdapat beberapa tingkatan yaitu: (1) komunitas dan lingkungan, (2) organisasi secara keseluruhan, (3) bagian-bagian organisasi, (4) kumpulan individu (kelompok/grup).

Gambar 4.2
Tingkatan Analisis Terhadap Organisasi



Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antara fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya masa datang.

Dalam perencanaan strategik tidak hanya mencakup masukan (*inputs*) dan produk (*outputs*) tetapi juga hasil (*outcomes*), dan dampak (*impacts*) serta proses (*process*) pelaksanaannya. Perencanaan strategik merupakan tulang punggung dari manajemen strategik, perencanaan yang komprehensif dan bersifat menyeluruh mencakup penetapan dan penjabaran pencapaian tujuan.

Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam rangka pembuatan alternatif-alternatif.

Dalam manajemen strategi pendidikan yang menjadikan garapan lembaga pendidikan meliputi antara lain:

- (1) Pengajaran kurikulum, yang terdiri dari:
 - a. Mempersiapkan perumusan-perumusan tujuan-tujuan kurikulum;
 - b. Mempersiapkan penentuan isi dan organisasi kurikulum;
 - c. Menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas fisik dan personil yang tersedia;
 - d. Mempersiapkan bahan, sumber, dan perlengkapan bagi program pengajaran;
 - e. Mempersiapkan program supervisi pengajaran;
 - f. Mempersiapkan program pendidikan dalam jabatan bagi para tenaga edukatif.
- (2) Peserta didik, yang terdiri dari:
 - a. Merintis dan memelihara sistem perhitungan dan kehadiran peserta didik;
 - b. Mempersiapkan program orientasi bagi para peserta didik;
 - c. Mempersiapkan pelayanan kesehatan;
 - d. Mempersiapkan pelayanan kesehatan,
 - e. Mempersiapkan pelayanan administrasi peserta didik;
 - f. Mempersiapkan pelayanan informasi tentang pekerjaan dan pendidikan;
 - g. Mempersiapkan pelayanan penempatan pekerja dan pelayanan lanjutan peserta didik;
 - h. mengatur prosedur penilaian dan interpretasi pertumbuhan peserta didik secara kontinu
 - i. mengatur tata disiplin peserta didik;
 - j. mengembangkan dan mengkoordinasikan program kegiatan peserta didik.
- (3) Kepemimpinan masyarakat lembaga pendidikan terdiri dari:
 - a. membantu menciptakan kesempatan bagi masyarakat untuk mengenal komposisinya;
 - b. melakukan perbaikan melalui penggunaan sumber-sumber alami dan manusia;

- c. menentukan pelayanan-pelayanan pendidikan;
 - d. membantu pembuatan dan pelaksanaan rencana-rencana perbaikan kehidupan masyarakat;
 - e. menentukan dan membantu jasa yang dapat disediakan oleh sekolah dalam perbaikan masyarakat dan melalui kerjasama dengan lembaga lain;
 - f. memungkinkan penulisan secara kontinu rencana dan kebijakan yang dapat diterima untuk perbaikan masyarakat, khususnya yang berhubungan dengan jasa yang diberikan oleh lembaga pendidikan.
- (4) Personel lembaga pendidikan terdiri dari
- a. mempersiapkan rumusan kebijakan personel;
 - b. mempersiapkan pengambilan (rekrutment) personel;
 - c. memilih dan menugasi personel;
 - d. meningkatkan kesejahteraan personel;
 - e. mengembangkan sistem pencatatan sipil;
 - f. mendorong dan menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan profesional personel.
- (5) Sarana gedung lembaga pendidikan terdiri dari:
- a. menentukan kebutuhan akan fasilitas fisik lembaga pendidikan dan sumber-sumber yang dapat dikerahkan untuk memenuhi kebutuhan itu;
 - b. menyusun rencana yang komprehensif bagi pertumbuhan dan peningkatan fasilitas fisik lembaga pendidikan;
 - c. melaksanakan rencana-rencana bagi pertumbuhan dan peningkatan fisik lembaga pendidikan;
 - d. menyusun program pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas fisik lembaga pendidikan yang efisien.
- (6) Sistem transportasi lembaga pendidikan terdiri dari:
- a. menentukan kebutuhan lembaga pendidikan dan angkutan (lokasi, jalan, dsb) bagi pelayanan transportasi peserta didik;
 - b. memperoleh perlengkapan dan perbekalan melalui cara pembelian dan kontrak yang disetujui;
 - c. mengatur dan menyediakan sistem pemeliharaan angkutan lembaga pendidikan yang efisien;

- d. mengatur keamanan peserta didik, personel dan perlengkapan ;
 - e. mengembangkan pemahaman dan pemakaian ketentuan-ketentuan resmi bagi operasi sistem transportasi.
- (7) Organisasi dan struktur, terdiri dari:
- a. pembangunan hubungan kerja dengan lembaga-lembaga setempat untuk menyediakan pelayanan yang diperlukan oleh sistem lembaga pendidikan;
 - b. bekerja dengan dewan pendidikan dalam merumuskan kebijakan dan rencana-rencana lembaga pendidikan;
 - c. menugasi unit-unit operasional yang sesuai pada sistem lembaga pendidikan;
 - d. mengembangkan organisasi personel untuk melaksanakan tujuan-tujuan program lembaga pendidikan,
 - e. mengatur kelompok-kelompok profesional dan orang-orang yang bukan ahli guna partisipasi dalam perencanaan pendidikan dan kegiatan pendidikan serta kegiatan lainnya.
- (8) Keuangan lembaga pendidikan dan tata usaha yang terdiri dari:
- a. mengatur personel tata usaha;
 - b. menentukan sumber keuangan lembaga pendidikan;
 - c. mengatur gaji personel
 - d. mempersiapkan anggaran pembiayaan lembaga pendidikan;
 - e. mengelola pembelanjaan modal dan penyelesaian piutang;
 - f. mengelola pembelian sarana dan pra sarana lembaga pendidikan;
 - g. mempertanggungjawabkan keuangan lembaga pendidikan;
 - h. mempertanggungjawabkan harta kekayaan lembaga pendidikan;
 - i. menyediakan program asuransi lembaga pendidikan
 - j. menyediakan sistem pertanggungjawaban intern.

Beberapa tugas kewajiban dari seorang manajer lembaga/sekolah adalah:

(1) menetapkan tujuan dan sasaran; (2) membuat kebijaksanaan; (3) menentukan peranan-peranan; (4) mengkoordinasikan fungsi-fungsi manajemen; (5) menganalisa efektifitas; (6) menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat; (7) bekerja dengan kepemimpinan untuk meningkatkan perbaikan pendidikan; (8) melibatkan orang-orang, dan (9) melakukan komunikasi.

Dalam bidang pendidikan diperlukan pandangan baru atas kepemimpinan, lembaga pendidikan sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*), memerlukan seorang pemimpin yang mampu berperan sebagai perancang (*designer*), sebagai pelayan (*steward*) dan sekaligus sebagai guru (*teacher*).

c) Analisis Lingkungan Strategis

(1) Analisis Lingkungan Internal (ALI):

Dari analisis lingkungan internal, diperoleh beberapa faktor-faktor kekuatan dan kelemahan Pesantren Darul Hikmah Binuang sebagai berikut:

(a) Faktor-faktor Kekuatan

ASPEK	FAKTOR KEKUATAN
Kelembagaan	Pesantren Darul Hikmah merupakan lembaga pendidikan terpadu dan tertua di daerah sekitar yang menyelenggarakan pendidikan pesantren dan menyelenggarakan pendidikan jalur formal. (Sudah setengah abad lebih).
	Peningkatan mutu pendidikan Islam di lembaga sedang mendapat prioritas
	Pesantren Darul Hikmah menerapkan sistem baru (klasikal) dalam pembelajaran kitab kuning
Program Studi	Pesantren Darul Hikmah telah mampu mengembangkan program satuan pendidikan dari tingkat RA, MI, MTs., MA, dan Pesantren
	Spesifikasi pendidikan di Pesantren Darul Hikmah adalah keagamaan plus Salaf dan semi modern

Sumber-daya (sarana dan parasarana, SDM dan Finansial)	Sumber dana di Pesantren Daraul Hikmah dari Pemerintah masyarakat, dan donatur.
	Pesantren Darul Hikmah memiliki sarana dan prasarana yang cukup
	Dukungan moril yang tinggi dari wali santri dan masyarakat
	Rasa memiliki terhadap lembaga masih tinggi
Piranti Lunak kebijakan, kurikulum, prosedur	Konsep standar operation procedure sudah tersusun
	Kurikulumnya terpadu yang sangat diminati masyarakat
	Kurikulum terpadu sangat disesuaikan dengan kebutuhan riil di lapangan
	Pesantren Darul Hikmah sangat memotivasi para lulusan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi
Jejaring Kemitraan	Alumni sudah banyak tersebar dan sudah banyak yang berhasil dengan mendirikan lembaga-lembaga pendidikan baru
	Pengembangan kemitraan cukup kondusif

(b) Faktor-faktor Kelemahan

ASPEK	FAKTOR KELEMAHAN
Kelembagaan	Adanya persepsi di masyarakat bahwa lulusan sekolah agama prospek masa depannya kurang mendapat jaminan di dalam dunia usaha atau industri
	Minimnya perhatian pemerintah
	Kebijakan manajemen sekolah masih bersifat sentralistik
	Pendelegasian wewenang masih lemah
	Situasi <i>problem solving</i> masih bersifat fleksibel
	Penyebaran informasi secara internal masih lamban
	Masih sering terjadi ketidak sepahaman langkah diantara pimpinan
Program Studi	Alokasi pembelajaran 60% teori dan 40% praktek terkadang masih kurang konsisten
	Dalam pengendalian proses dan kualitas output pembelajaran masih kurang jelas (silabus, materi, dan beban studi)
	Kondisi ekonomi rata-rata siswa masih kelas menengah ke bawah

Sumber-daya (sarana dan parasarana, SDM dan Finansial)	Sumber dana masih kurang
	Kondisi ekonomi yang ada sekarang masih terasa kurang
	Kualitas laboratorium masih kurang memadai
	Asset fisik pemanfaatannya masih kurang maksimal
	Kualiptas SDM tenaga edukatif dan penyelenggaraan masih kurang professional dalam meraih akses global
Piranti Lunak kebijakan, kurikulum, prosedur	Konsepnya masih belum jelas
Jejaring Kemitraan	Kemitraan dengan instansi pemerintahan belum terjalin dengan baik
	Kemitraan dengan stake holders dirasa masih kurang
	Hubungan anatara almamater dengan alumni belum terjalin dengan baik
	Mitra kerja terkadang masih berjalan sendiri-sendiri
	Masih ada ketergantungan dengan tenaga ahli dalam kegiatan strategis
	Jaringan kerja dengan pihak lain relatif masih kurang mampu memobilisasi kegiatan

(2) Analisis Lingkungan Eksternal (ALE):

(a) Faktor-faktor Peluang

ASPEK	FAKTOR PELUANG
Kelembagaan	Era Industri dan era globalisasi semakin banyak membutuhkan SDM terampil yang mumpuni
Program Studi	Ada keinginan dari masyarakat terhadap LPI Darul Hikmah untuk membuka program studi baru untuk anak usia dini (PAUD)
	Semakin terbuka peluang bagi masyarakat sekitar untuk bisa sekolah di lembaga dari tingkat PAUD, MI, MTs., MA, dan Pesantren
	Adanya minat yang tinggi dari para lulusan setingkat di bawahnya untuk tetap bisa lanjut sekolahnya di lembaga Darul Hikmah
Sumber daya, sarana parasarana, SDM dan dana	Tenaga edukatif yang berkualitas semakin bertambah
	Tersedianya para alumni untuk mengabdikan di lembaga bila diminta
	Animo masyarakat yang tinggi terhadap lembaga merupakan potensi untuk penggalan dana
	Aset fisik yang ada cukup mendukung penyelenggaraan pendidikan

Jejaring Kemitraan	Program wajib UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) merupakan kesempatan untuk meningkatkan penguasaan di bidang teknologi dan informasi
	Kerjasama dengan mitra profesional sangat potensial untuk dikembangkan
	Parav alumni yang bekerja merupakan jaringan bagi lembaga dalam hal kerjasama dalam bidang tenaga kerja

(b) Faktor-faktor Ancaman

ASPEK	FAKTOR ANCAMAN
Kelembagaan	Adanya persepsi miring terhadap prospek lulusan sekolah agama kurang bagus dalam dunia kerja
	Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat dapat menjadi ancaman
Program Studi	Berkembangnya kemampuan lembaga dengan membuka program satuan pendidikan baru
	Menjamurnya sekolah baru yang menawarkan kualitas bagus dan harga terjangkau
	Adanya pembatasan umur bagi siswa yang telat bersekolah dan ingin menempuh jalur formal
Sumber daya, sarana parasarana, SDM dan dana	Terbatasnya dana dan minimnya dana dari santri
Jejaring Kemitraan	Ketergantungan lembaga dalam hal tenaga profesional dalam kegiatan strategis
	Pemanfaatan alumni masih belum profesional
	Kerjasama dengan stake holders dan alumni masih belum maksimal
	Alumni merasa terlepas diri dari almamater
	Tenaga SDM masih belum mumpuni

Tabel 4.13
Analisis Keterkaitan SWOT

LINGKUNGAN INTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
	1. PPs Darul Hikmah Binaan Sebagai lembaga pendidikan tertua di daerah sekitar	1. PPs Darul Hikmah masih Banyak tenaga yang masih kurang profesional di bidangnya
	2. Masyarakat menganggap PPs. Darul Hikmah kaya akan nuansa Keagamaan	2. namun sayang Status akreditasi masih B untuk MTs., dan C untuk MA
	3. PPs. Darul Hikmah	3. Pengadaan Air bersih

	memiliki sarana dan prasarana yang cukup yaitu gedung sekolah dan asrama bertingkat	masih sangat kekurangan
	4. Dukungan moral yang tinggi dari para instansi pemerintahan ketika pendiri masih hidup	4. pemimpin yang baru belum nampak mengadakan jaringan sekuat ketika pendiri masih hidup
	5. pengajian kitab kuning atau sistem salaf banyak dilakukan inovasi	5. sarana lahan untuk perluasan sangat Terbatas
	6. jembatan desa yang menghubungkan wilayah serang dan Tangerang berpengaruh positif sebagai sarana transportasi yang efektif dari kedua wilayah	6. kualitas lulusan masih perlu ditingkatkan Spesifikasinya
	7. Menyelenggarakan sistem Pendidikan terpadu pesantren dan sekolah agama	7. Sarana dan prasarana masih perlu Ditingkatkan
	8. Mendapat dukungan moril dari Masyarakat	8. Penguasaan terhadap penggunaan bahasa asing masih rendah
	9. Sumber dana dari pemerintah dan Masyarakat	9. hubungan antara alumni dan almamater Terputus
	10. Sudah banyak alumni di Luar	10. Kondisi perekonomian santri masih menengah ke bawah
	11. Membentuk program satuan pendidikan Baru	11. manajemen masih kurang strategi
	12. sering melakukan evaluasi dan Monitoring	12. asset fisik pemanfaatannya masih belum Maksimal
	13. adanya jembatan penghubung antara lembaga dengan kampung lain menambah daya tarik tersendiri	13. pendelegasian wewenang masih Kurang

LINGKUNGAN EKSTERNAL

PELUANG	Kuadran 1, S-O, Strategi Agressive oriented, memaksimalkan kekuatan untuk memaksimalkan peluang	Kuadran 3, W-O, Turn Around Oriented Meminimalkan kelemahan untuk memaksimalkan peluang
1. Kondisi di Era Globalisasi dan Era industri memerlukan banyak SDM	1. Mengembangkan PPs Darul Hikmah melalui penambahan satuan pendidikan: Paud, MI, Mts, MA, plus pesantren	1. Meningkatkan sistem informasi manajemen pendidikan
2. Peluang kerjasama dengan instansi terkait sangat potensial untuk dikembangkan	2. Mengintensifkan pengajian Kitab kuning dengan melakukan kegiatan-kegiatan rutin (pengajian masyarakat)	2. Bersama dengan mitra mengadakan kegiatan bersama
3. Asset fisik adalah potensi dalam meningkatkan pendapatan	3. Mengembangkan penyelenggaraan Pendidikan	3. Bersama dengan mitra meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan 4. Mendayagunakan asset yang ada terhadap kegiatan-kegiatan yang dapat menghasilkan income lembaga
4. Para alumni merupakan asset lembaga dalam mempromosikan lembaganya	4. Memanfaatkan rasa memiliki yang tinggi	5. Mengoptimalkan pemanfaatan tenaga edukatif pada mitra kerja
5. Kebersamaan arah Diantara para pimpinan lembaga adalah potensi kekuatan	5. Meningkatkan peran Alumni	6. Mengembangkan usaha Kemitraan
6. Terbuka peluang untuk Menerima calon siswa baru	6. Meningkatkan penyebaran informasi melalui mitra kerja	7. Membuka kelas kreatif bagi Santri
7. Membuka program satuan pendidikan baru RA	7. Memperkuat jaringan kerja dengan stake holders lainnya melalui keberadaan alumni	
8. Pengembangan penyelenggaraan	8. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan	

pendidikan baru	profesional	
9. Menghadirkan para tenaga ahli dari Luar	9. Meningkatkan pemanfaatan sarana dan prasarana fisik termasuk merubah barang statis menjadi dinamis	
10. Ada keinginan yang Besar dari para alumni tingkat RA, MI, MTs, untuk melanjutkan di lembaga setempat	10. Meningkatkan kualitas output lulusan disesuaikan dengan kebutuhan riil di lapangan	
11. Tenaga edukatif tersedia		
ANCAMAN	Kuadran-2, S-T, Strategi "Diversification Oriented" memaksimalkan kekuatan untuk meminimalkan ancaman	Kuadran-4, W-T, strategi Defensive Oriented" meminimalkan kelemahan untuk meminimalkan ancaman
1. Berkembangnya kondisi di Era Globalisasi dan Era Informasi menimbulkan persaingan ketat juga di bidang pendidikan	1. Meningkatkan kemitraan dengan tenaga ahli serta mengembangkan program studi baru	1. melakukan evaluasi terhadap kinerja di satuan-satuan pendidikan sesuai keperluan
2. Alumni merasa lepas dari keterikatan secara emosional dengan lembaga	2. Membentuk Ikatan Alumni Darul Hikmah dalam wadah organisasi dan melakukan pertemuan	2. membentuk wadah alumni dengan program , kegiatannya.
3. Masih kurangnya tenaga ahli dalam kegiatan strategis	3. Meningkatkan kualitas SDM dan manajemen pendidikan yang dinamis (S-T, W-O)	3. Meningkatkan kualitas proposal pengajuan anggaran tahunan yang realistis dan logis
4. Menjamurnya sekolah-sekolah yang menawarkan kualitas dengan harga terjangkau	4. Membuka kelas pesantren tanpa da batasan umur	4. Menggalin prospek sumber-sumber pendanaan yang tidak mengikat
5. Pembatasan usia Calon peserta didik terlalu kaku dan baku padahal	5. Meningkatkan monitoring dan evaluasi terhadap	5. Mengadakan penelitian seksama dalam mengimplementasikan hasil studi

konsep belajar seumur hidup telah diatur	lulusan lembaga secara profesional	
6. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat menjadi ancaman tersendiri dari segi kualitas	6. Memperkuat kemitraan dengan membuat standar operasional prosedur kemitraan	6. Menjabarkan dokumen kemitraan dalam juklak dan juknis
7. Pemanfaatn lulusan lembaga masih kurang proporsional di dunia usaha atau masyarakat		7. Meningkatkan koordinasi antara lembaga dengan stake holders
8. masih belum optimalnya kerja Mitra		8. Menjabarkan kebijakan pimpinan dalam ketentuan juklak dan juknis
9. Alumni merasa lepas setelah lulus, sehingga kurang mendukung terhadap kegiatan lembaga		9. Memanfaatkan fasilitas yang ada untuk kegiatan pengembangan
10. Persepsi terhadap prospek lulusan sekolah agama masih kurang prospektif		10. Meningkatkan pengendalian dan monitoring proses pembelajaran
11. Minimnya sumberdana Dari pemerintah untuk lembaga menjadi tantangan trsendiri		11. Membentuk wadah alumni PPs Darul Hikmah
12. Minimnya dana dari santri menjadi problema tersendiri bagi lembaga.		

d) Analisis SWOT

Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal, faktor peluang serta ancaman pada lingkungan eksternal yang diperoleh dari hasil analisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis SWOT, dengan beberapa mlisi, dan beberapa strategi dengan tujuan yang ingin dicapai:

Tabel. 4.14
Matriks Misi, Strategi dan Tujuan

Misi	Strategi	Tujuan
(1)	(2)	(3)
1. Mengembangkan pendidikan	1. Mendirikan satuan pendidikan baru yaitu RA untuk memenuhi kebutuhan masyarakat	1. Meningkatnya kualitas penyelenggaraan pendidikan di PPs Darul Hikmah Khususnya dalam penguasaan kitab kuning
	2. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan	
	3. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan di lembaga dengan berbagai upaya	
	4. Mengoptimalkan pemanfaatan tenaga edukatif pada mitra kerja maupun kalangan pemerintah	
	5. Meningkatkan kualitas output lembaga dengan kebutuhan riil di lapangan	
	6. Lembaga mengkhususkn sebagai lembaga yang unggul dalam penguasaan kitab kuning	
2. Memperbaharui sistem pendidikan kitab-kuning dari sistem tradisional ke sistem klasikal	7. Meningkatkan kualitas SDM dan manajemen pendidikan yang dinamis dengan analisis S-T, W-O	Meningkatnya kompetensi dan kinerja SDM aparatur /staf di PPs Darul Hikmah Binuang

	<p>8. Mengembangkan Lembaga dengan merefungsi bagian-bagian struktural</p> <p>9. Melakukan pengkajian ulang terhadap kebijakan-kebijakan yang lalu</p> <p>10. Melakukan perubahan pola pikir (<i>mind set</i>) dari tradisional ke pemikiran maju</p> <p>11. Melakukan evaluasi dan pembenahan ke dalam terhadap kinerja lembaga</p> <p>12. Meningkatkan pengendalian dan monitoring proses pembelajaran</p>	
3. Mengembangkan Jejaring kemitraan dengan baik stake holders maupun alumni	<p>13. Meningkatkan promosi lembaga</p> <p>14. Meningkatkan jaringan potensial untuk rekrutmen siswa/santri baru</p> <p>15. Memanfaatkan rasa Memiliki yang tinggi untuk pencarian dana</p> <p>16. Memperkuat jaringan Kerja dengan stake holders, khususnya alumni</p> <p>17. Mengembangkan jejaring kemitraan dengan stake holders</p> <p>18. Meningkatkan monitoring dan evaluasi terhadap lulusan secara profesional</p>	Meningkatnya jejaring kemitraan dengan stake holders maupun alumni untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan
4. Mengembangkan piranti Lunak dan keras untuk Mendukung peningkatan mutu pendidikan Islam di lembaga	<p>19. Meningkatkan sistem informasi manajemen pendidikan</p> <p>20. Menjabarkan dokumen kemitraan dalam petunjuk teknis (juklak dan juknis)</p> <p>21. Memanfaatkan fasilitas yang ada untuk kegiatan</p>	Meningkatnya peran piranti lunak dan keras dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan keahlian

	tambahan	
	23. Merenovasi dan merehabilitasi sarana dan parasarana terutama bangku meja yang rusak untuk melengkapi kekurangan khususnya pada setiap UTS (Ujian Tengah Semester) dan UAS (Ujian Akhir semester).	

e) **Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors/ CSFs*)**

Strategi S-O, Strategi –T, Strategi W-O dan strategi W-T, yang di peroleh dari hasil analisis SWOT, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap visi misi, nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Dari pengujian tersebut akan diperoleh strategi-strategi yang merupakan faktor kunci keberhasilan berdasarkan rangking yang dipilih sebagai berikut:

1. Bersama dengan mitra kerja mningkatkan kualitas penyelenggaraan dan mutu Pendidikan;
2. Meningkatkan kemitraan dengan stake holders, alumni, dan para donatur;
3. Mengembangkan lembaga dengan membuka program studi baru tingkat RA;
4. Meningkatkan kualitas SDM dan manajemen pendidikan di PPs Darul Hikmah;
5. Menjabarkan dokumen kemitraan dalam petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknik (juklak dan juknis);
6. Meningkatkan kepercayaan kepada para pimpinan dan staf dengan orientasi hasil kerja.

7. Meningkatkan kualitas output lulusan PPs Darul Hikmah sesuai kebutuhan riil di lapangan;
8. Meningkatkan pengendalian dan monitorinaga proses pembelajaran;
9. Melakukan pengkajian ulang terhadap kupusan-keputusan yang telah ditetapkan;
10. Memperkuat kemitraan dengan membuat standar operasional prosedur kemitraan;
11. Mengembangkan sistem baru dalam pengajiana kitab kuning dengan metode klasikal;
12. Mengembangkan kemitraan dengan instansi pemerintahan terkait;
13. Mengoptimalkan pemanfaatan tenaga edukatif pada mitra kerja maupun Pemerintah;
14. Meningkatkan penyebaran informasi lembaga di mata publik melalui alumni dan stake holders;
15. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan di PPs Darul Hikmah dengan menggunakan tenaga profesional;
16. Melakukan evaluasi dan pembenahan kedalam terhadap kinerja aparatur lembaga;
17. Melakukan studi perbandingan keluar terhadap lembaga-lembaga yang maju untuk tranformasi ilmu pengetahuan dan pengalaman

Dari faktor kunci keberhasilan selanjutnya dibuatkan Matriks Misi, tujuan dan sasaran sebagai berikut:

Tabel 4.15

Matriks Misi, Tujuan dan Sasaran

Misi	Tujuan	Sasaran
1.Meningkatkan mutu Pendidikan Islam	Meningkatnya kualitas penyelenggaraan pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1.Tersusunnya kurikulum yang berkualitas untuk setiap program satuan pendidikan di Pesantren 2.Tercapainya jumlah yang berkualitas 3.Terselenggaran bimbingan dan konseling bagi semua siswa 4.Terpenuhinya tenaga edukatif yang profesional pada setiap program studi
2.Mengembangkan sistem pendidikan kitab kuning dengan sistem klasikal	Meningkatnya kompetensi dan kinerja SDM lembaga	<ol style="list-style-type: none"> 1.Terwujudnya SDM lembaga 2.Terwujudnya pemberian reward and punishment bagi seluruh staf 3.Terwujudnya keikatan sosial Melalui unit-unit usaha
3. Mengembangkan jejaring kemitraan dengan stake holders atau Para alumni	Meningkatnya jejaring kemitraan dengan alumni dan para donatur	<ol style="list-style-type: none"> 1.Terwujudnya peningkatan kualitas jejaring kemitraan dengan alumni 2.Terwujudnya jejaring kemitraan dengan stake holders: pemerintah,
4.Mengembangkan piranti Lunak dan keras untuk mendukung penyelenggaraan dan peningkatan mutu pendidikan Islam	Meningkatnya peran piranti lunak dan keras dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1.Tersusunnya standar operation prosedur penyelenggaraan pendidikan 2. Tersusunnya sistem evaluasi dan monitoring penyelenggaraan pendidikan 3.Tersusunnya sistem informasi manajemen pendidikan 4.Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup

Tabel 4.16
Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran

(a) Misi: 1. Mengembangkan satuan pendidikan

TUJUAN	SASARAN	CARA MENCAPAI TUJUAN DAN SASARAN		KET
	URAIAN	KEBIJAKAN	PROGRAM	
Meningkatnya kualitas penyelenggaraan dan peningkatan pendidikan	1. Tersusunnya kurikulum yang berkualitas untuk masing-masing program satuan pendidikan	1. Penyempurnaan & pengembangan kelembagaan bidang program studi dan kualitas penyelenggaraan pendidikan profesional 2. Pengembangan tenaga edukatif	1. Pengembangan program studi: RA, MI, MTs., MA, Pesantren	Program Utama
			2. Pengembangan bidang kurikulum pada setiap program satuan	Program Utama
	2. Tercapainya jumlah lulusan yang berkualitas pada setiap program satuan pendidikan	3. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan penerimaan karya siswa 4. meningkatkan intensitas bimbingan dan konseling	3. Peningkatan Kualitas Tenaga Edukatif	Program Utama
			4. Penerimaan Calon siswa Baru (PSB)	Program Utama
	3. Terselenggaranya bimbingan & konseling bagi semua siswa pada setiap satuan program studi	5. menetapkan standar kemampuan akademik karya siswa baru	5. Penyelenggaraan Bimbingan dan konseling bagi siswa	Program Utama
4. Terpenuhinya tenaga edukatif yang profesional pada setiap program studi	6. Peningkatan sarana dan prasarana pembelajaran yang berkualitas 7. Peningkatan kualitas SDM tenaga edukatif	6. Peningkatan Kualitas penyelenggaraan dan mutu pendidikan pada setiap program satuan	Program Utama	

(b) Misi : 2. Mengadakan pembaharuan sistem pembelajaran Kitab

Kuning

TUJUAN	SASARAN	CARA MENCAPAI TUJUAN DAN SASARAN		KET
	URAIAN	KEBIJAKAN	PROGRAM	
Meningkatnya kompetensi dan kinerja SDM di Ps Darul Hikmah	1. Terwujudnya SDM PPs Darul Hikmah yang Berkualitas	1. Pengembangan karir bagi staf 2. Peningkatan Kesejahteraan staf 3. Peningkatan disiplin pegawai	1. Diklat Struktural dan Teknis fungsional	Program Pendukung
	2. Terwujudnya pemberian <i>reward and punishment</i> bagi seluruh staf & guru		2. Pembinaan kinerja Staf	Program Pendukung
	3. Terwujudnya keikatan sosial staf melalui unit-unit usaha, dan satuan- satuan pendidikan		3. Pembinaan Disiplin bagi staf	Program Pendukung

(c) Misi : 3. Mengembangkan jejaring kemitraan dengan Instansi luar :

TUJUAN	SASARAN	CARA MENCAPAI TUJUAN DAN SASARAN		KET
	URAIAN	KEBIJAKAN	PROGRAM	
Meningkatnya jejaring kemitraan dengan stake holders, alumni dalam penyelenggaraan Dan peningkatan mutu pendidikan	1. Terwujudnya peningkatan kualitas jejaring kemitraan dengan instansi pemerintahan	1. Peningkatan kualitas kerjasama/ kemitraan 2. Peningkatan koordinasi dengan stake holders 3. Memposisikan alumni, sebagai mitra dalam mempublikasikan lembaga	1. Revitalisasi Lembaga	Program Pendukung
	2. Terwujudnya jejaring kemitraan, dengan stake holder, wali santri		2. Monitoring dan evaluasi kemitraan	Program Pendukung
	3. Terwujudnya ikatan hubungan Ps Darul Hikmah dengan alumni, para donatur sebagai sumber dana		3. Sosialisasi keberadaan LPI Darul Hikmah	Program Pendukung
			4. Pemeliharaan hubungan baik dengan alumni	Program Pendukung

(d) Misi: 4. Mengembangkan Piranti lunak dan keras untuk Peningkatan mutu:

TUJUAN	SASARAN URAIAN	CARA MENCAPAI TUJUAN DAN SASARAN		KET
		KEBIJAKAN	PROGRAM	
Mengembangkan piranti lunak dan keras untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan	1. Tersusunnya stankdar opration prosedure penyelenggaraan pendidikan 2. Tersusunnya sistem evaluasi dan monitoring penyelenggaraan pendidikan 3. Manajemen pendidikan di Ps Darul Hikmah termasuk terpadu 4. Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup	1. Peningkatan kualitas piranti lunak	1. Penyusunan Pedoman, juklak dan juknis dokumen kemitraan	Program pendukung
		2. peningkatan kualitas pnyelnggaraa n pendidikan	2. Penyusunan standar opertion prosedure	Program pendukung
		3. Peningkatan kualitas Manajemen Peendidikan	3. penyusunan Sistem informasi Manajemen	Program Utama
		4. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana	4. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan	Program Utama

b) Peran Gaya Kepemimpinan Kyai

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara di lembaga pesantren Darul Hikmah Binuang tentang Gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam dapat dipaparkan gambaran sebagai berikut:

(1) Dimensi Kharisma

Kepemimpinan kyai mampu menumbuhkan rasa hormat, nyaman, rasa percaya diri dengan sangat baik pada guru, staf dan santri serta warga lembaga saat mereka melaksanakan tugas dan fungsinya terbukti dengan loyalitas kepada pimpinan pondok sangat baik dengan bukti kehadiran, baik

guru, staf dan siswa 80 % etos kerja guru sangat tinggi budaya belajar santri sangat baik terbukti dengan semakin meningkatnya jumlah santri dalam setiap tahunnya (400-500) santri mukim dan (400-500) santri non mukim.

(2) Dimensi Inspirasi

Kepemimpinan kyai mampu dengan sangat baik dalam memberikan inspirasi yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan espektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap saran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.

Perannya berupa selalu memberikan tantangan kepada guru, staf, siswa serta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di lembaga dengan mencurahkan seluruh tenaga fikirannya dalam mengembangkan lembaga, serta selalu memuji dan respect terhadap keberhasilan guru, staf, santri dan warga lembaga saat mereka mendapatkan sebuah prestasi atau melakukan pekerjaan yang tepat sasaran sehingga menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik.

(3) Dimensi Stimulasi Intelektual

Kepemimpinan kyai selalu menyemangati guru, staf, untuk lebih meningkatkan kemampuan akademik dengan mengikuti pengajian kitab-kitab baik harian maupun maupun pengajian mingguan bersama masyarakat atau pengajian bulanan ulama

umara yang di prakarsai ketua MUI kecamatan Binuang dengan cara bergilir di setiap desa. Pimpinan pondok selalu respek terhadap guru, staf, dan santri serta masyarakat yang mempunyai ide-ide kreatif dan inovatif dalam memajukan lembaga pendidikan Islam lembaganya.

(4) Dimensi Kepekaan Individu

Pimpinan pondok selalu memperhatikan kebutuhan guru, staf dan santri sehingga efektifitas pesantren tercapai. Pimpinan pondok selalu menjenguk bila guru, staf dan santrinya ada yang sakit dan dengan penuh kesabaran mendengarkan keluhan, harapan dan masukan sekecil apapun dari guru, staf, santri dan masyarakat. Terbukti ketika sungai di sekitarnya tercemar air limbah, kyai berupaya menghubungi pejabat terkait untuk sterilisasi air sungai demi kepentingan santri dan masyarakat. Begitu juga ketika salah satu terkena musibah tertabrak motor di depan RS (rumah sakit) insan mulia Tangerang, seluruh keluarga pimpinan pondok menjenguk ustadz tersebut di Rumah Sakit sampai sembuh.

Dari uraian pembahasan diatas, tentang bagaimana peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam, maka untuk menjawab rumusan masalah bagaimana peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai berdasarkan hasil wawancara, study dokumentasi dan hasil analisa penulis dari data yang ada maka Peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di

Pesantren Terpadu Darul Hikmah Binuang adalah sangat besar dan berpengaruh langsung terhadap kinerja Pesantren dan dapat memfungsikan peranan seluruh potensi pesantren yang ada untuk bersama-sama bertanggungjawab secara keseluruhan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi yang efektif dan efisien untuk membantu mencapai sasaran Pesantren.

Sedangkan pimpinannya sudah mewujudkan usaha maksimal dalam mengkoordinir seluruh personalia dibawahnya, memanfaatkan segala potensi yang dimilikinya, serta memberikan pendidikan tanpa henti baik di sekolah maupun di pesantren dengan menerapkan berbagai variasi gaya kepemimpinannya, untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam pada lembaganya. Sehingga terbukti mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga dengan banyaknya santri yang masuk pada tiap tahunnya, dan banyaknya prestasi yang diperoleh.

2. Peran Manajemen Strategis Dan Gaya Kepemimpinan

Kyai di Pesantren Nurul Ihsan Petir

a) Peran Manajemen Strategis

Peran manajemen strategis yang diterapkan di Pondok pesantren Nurul Ihsan Petir, adalah manajemen simpel dan sederhana dan tidak seruit di Pesantren Darul Hikmah Biniang, karena di Pesantren Nurul Ihsan menyelenggarakan pesantren salaf saja, dan sebagian besar santrinya sekolah di luar pondok. Administrasi di Pesantren Nurul Ihsan sebageian masih dari kantong kyainya, sehingga sulit untuk

diiuraikan.

Namun pengelolaan dan manajemen yang diterapkannya, masih tergantung kyainya, artinya semua terserah kyai walaupun ada pembagian tugas namun sifatnya hanya membantu. Semua keputusan ada di kyainya.

Berdasarkan uraian diatas peran manajemen strategi yang dilakukan kyai Pesantren Nurul Ihsan. Maka untuk menjawab pertanyaan “Bagaimana manajemen strategi di Pesantren Nurul Ihsan dalam peningkatan mutu pendidikan Islam?”. Yaitu Manajemen strategi yang diterapkan di Pesantren Nurul Ihsan adalah masih manajemen sederhana dan tidak rumit di Pesantren Darul Hikmah, karena di Pesantren Nurul Ihsan hanya menyelenggarakan pesantren salaf saja, dan sebagian besar santrinya sekolah di luar pondok.

Administrasi di Pesantren Nurul Ihsan sebagian besar masih dari kantong kyainya, sehingga sulit untuk diuraikan. Namun pengelolaan dan manajemen yang diterapkannya, masih tergantung kyainya, artinya semua terserah kyai walaupun ada pembagian tugas namun sifatnya hanya membantu dalam hal teknis saja semua keputusan ada di tangan pak kyai.

b) Peran Gaya Kepemimpinan Kyai

Mengenai peran gaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantrennya, berdasarkan hasil pengamatan serta wawancara di lembaga pesantren Nurul Ihsan Petir dapat dipaparkan gambaran sebagai berikut dapat di jelaskan sebagai

berikut:

(1) Dimensi kharisma

Kepemimpinan pondok pesantren Nurul Ihsan Petir mampu menumbuhkan rasa hormat, nyaman, rasa percaya diri dengan sangat baik pada guru staf dan santri serta warga pondok saat mereka melaksanakan tugas dan fungsinya terbukti dengan loyalitas warga masyarakat pondok sangat baik dengan gaya kepemimpinan yang kharismatik yang menimbulkan rasa hormat, nyaman, respect, santun dari warga pondok merupakan bukti nyata dari gaya kepemimpinan kyai.

(2) Dimensi inspirasi

Kepemimpinan pesantren Nurul Ihsan Petir mampu dengan sangat baik dalam memberikan inspirasi yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan espektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap saran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme. perannya berupa selalu memberikan tangan kepada guru, staf, siswa, serta warga pondok dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaga dengan mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam mengembangkan pendidikan Islam, serta selalu memuji keberhasilan guru, staf, santri serta warga pondok sekecil apapun keberhasilan itu.

Kepemimpinan kyai melakukan *reward* (hadityah) pada guru staf, siswa dan warga pondok saat mereka melakukan sebuah prestasi atau

melakukan pekerjaan yang tepat sasaran sehingga menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik.

(3) Dimensi stimulasi intelektual

Kepemimpinan pesantren Nurul Ihsan Petir, selalu menyemangati guru, staf, untuk lebih meningkatkan kemampuan akademik (untuk mengikuti pengajian kitab rutin) yang diadakan di pondok bersama santri dan masyarakat. Kyai selalu respek terhadap guru, staf dan santri serta warga pondok yang mempunyai ide-ide kreatif dan inovatif yang konstruktif.

(4) Dimensi kepekaan individu

Pemimpinan pesantren Nurul Ihsan Petir selalu memperhatikan kebutuhan guru, staf dan santri sehingga efektifitas pesantren tercapai. Pemimpinan pondok selalu menjenguk bila guru, staf dan siswanya ada yang sakit dan dengan penuh kesabaran mendengarkan keluhan, harapan dan masukan sekecil apapun dari guru, staf, siswa dan masyarakat, dari hasil wawancara kyai menuturkan bahwa sebulan yang lalu sebelum peneliti mengadakan penelitian di pondok bahwa santrinya ada yang terkena musibah akibat tekanan batin dari beban masalah yang teramat dalam, sehingga pingsan dan kerasukan selama 3 (tiga) kyai merawat dengan melibatkan beberapa tenaga ahli baik medis maupun non medis untuk bisa merawat si pasien sampai sembuh. Jelas ini ujian yang berat bagi sang pemimpin.

Berdasarkan uraian diatas tentang peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan yang dilakukan kyai di Pesantren Nurul Ihsan. Maka untuk menjawab rumusan masalah berdasarkan hasil

wawancara, study dokumentasi dan analisa penulis terhadap data yang ada, tentang, “bagaimana peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Pesantren Nurul Ihsan? Yaitu peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Pesantren Salaf Nurul Ihsan adalah sangat besar dan sangat menentukan kualitas dan mutu pendidikan lembaganya dan sudah dibuktikan oleh kyai pada setiap awal tahun pelajaran selalu mengadakan rapat perumusan kebijakan program, teknis pelaksanaan program, serta strategi evaluasi program.

Untuk mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan Islam pada lembaganya, dengan menerapkan pendekatan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dengan situasi dan kondisinya, terutama gaya kepemimpinan kyai kharismatik yang terbukti berhasil memajukan lembaganya, dengan sesekali menerapkan gaya otoritatif yang menjadi faktor utama penentu kepemimpinan pondok. Artinya pondok itu tergantung kyainya, serta sesekali menerapkan gaya kepemimpinan delegatif demi keberhasilan kaderisasi atau pembinaan mental santri.

Berkat kegigihannya dalam memimpin dan memanje lembaganya sehingga dapat mempertahankan kepercayaan masyarakat terbukti setiap tahunnya masih banyak santri baru yang berminat belajar nyantri di lembaga ini, walaupun masih relatif kecil karena program pendidikannya hanya salafi saja.

3. Kemampuan kyai dalam peningkatan dan pengawasan mutu pendidikan Islam

1) Kemampuan Kyai dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam:

a. Pembahasan di Pesantren Darul Hikmah Binuang

Kegiatan -kegiatan yang telah direncanakan dilaksanakan sedemikian rupa sehingga kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan oleh GBHP (Garis-garis Besar Haluan Pondok). Dalam pelaksanaan kegiatan, pimpinan pondok/kyai membagi tugas kepada setiap personil untuk melaksanakan tugas yang telah digariskan.

Pembagian tugas di lembaga yang diberikan kepada personil lembaga selalu di dasarkan kepada kompetensi dan latar belakang pendidikan personil lembaga yang bersangkutan. Di dalam melaksanakan perencanaan kegiatan lembaga, kyai telah membentuk struktur organisasi lembaga. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ust. Mufid Dahlan ‘dalam melaksanakan semua kegiatan di lembaga diadakan pembagian tugas dan membentuk struktur organisai lembaga untuk membagi tanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan di lembaga’.

Kyai selalu berusaha melaksanakan penataan organisasi Pesantren yang menghasilkan struktur organisai Pesantren, tugas pondok, tata tertib guru, tata tertib santri, standar pembelajaran, pola hubungan formal dan informal, program kerja dan strategi pembelajaran. Hal yang sangat mendukung keberhasilan dalam

pelaksanaan program didukung oleh beberapa faktor, antara lain: 1. Minat dan motivasi belajar sangat tinggi; 2. Motivasi guru bekerja sangat tinggi; 3. Perhatian pemerintah; 4. Motivasi kerja tenaga administrasi dan tenaga pendidikan yang tinggi; 5. Perhatian orang tua terhadap pendidikan anaknya cukup tinggi; 6. Minat masyarakat menyekolahkan anaknya di pondok ini cukup tinggi; 7. Sarana dan prasarana lembaga cukup memadai; 8. Laboratorium komputer, kesenian dan ruang keterampilan lainnya dalam keadaan baik dan dapat digunakan.

b. Pembahasan di Pesantren Nurul Ihsan Petir

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pondok, bahwa keseluruhan rencana program pondok mengacu kepada visi dan misi pondok, rencanaprogram tersebut dituangkan dalam program jangka pendek dan jangka panjang. Program jangka pendek digunakan sebagai acuan pondok untuk menyelenggaraan program pondok selama satu (1) tahun, sedangkan program jangka menengah digunakan sebagai acuan selama empat (4) tahun dan program jangka panjang digunakan sebagai acuan kyai selama delapan (8) tahun. Kemampuan manajerial kyai dalam hal perencanaan pondok dapat dilihat dari perencanaan yang dilakukan pondok dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam.

Dalam perencanaan pengembangan pondok, kyai tetap mengacu kepada pengembangan pondok dalam pemenuhan 5 unsur pesantren ideal. Adapun perencanaan pondok meliputi perencanaan umum, perencanaan bidang kurikulum akademik perencanaan bidang

kesantrian, perencanaan bidang sarana dan prasarana, perencanaan bidang humas, perencanaan bidang peningkatan, perencanaan bidang pendidik dan kependidikan dan perencanaan mutu akademik dan non akademik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh pimpinsn pondok Kyai de Mahrus, “dalam perencanaan pengembangan pondok mengacu pada pemenuhan unsur pesantren ideal dan mengacu kepada program jangka pendek, menengah dan panjang.

Acuan tersebut digunakan agar perencanaan tetap pada sasaran Berdasarkan data dokumen pondok, pada awal tahun pelajaran selalu menyusun program tahunan dan evaluasi ala pondok baik berkaitan dengan teknis administratif maupun teknik edukatif pembelajaran serta pertemuan dengan komite, wali santri dan masyarakat. Dalam penyusunan program tahunan kyai melibatkan para ustadz dan staf serta komite pondok dalam bentuk rapat kerja pondok.

Program tahunan yang berkaitan dengan teknis administrative mencakup penerimaan santri baru, pembuatan /penyesuaian struktur organisasi pondok penyesuaian peta pondok, pembagian tugas mengajar, pembuatan kalender kegiatan pondok. Kegiatan-kegiatan administratif lainnya seperti pembuatan brosur pondok, absensi santri, pembaharuan data santri mengikuti program kemenag kabupaten Serang, penentuan besarnya iuran bulanan, - kebijakan kebijakan pondok.

2) Kemampuan kyai dalam Pengawasan Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

a. Pembahasan di Pesantren Darul Hikmah Binuang

Pengawasan merupakan faktor penentu dalam sebuah kegiatan.

Dengan pengawasan yang baik maka semua pekerjaan akan berwujud sesuai dengan rencana semula. Sesuai dengan penuturan Mufid Dahlan (Guru di Pesantren Darul Hikmah), “pengawasan merupakan masalah yang sangat esensial. Karena dengan pengawasan yang baik akan dapat diketahui tingkat keberhasilan dan kelemahan-kelemahan yang dihadapi”.

Kyai menegaskan bahwa betapa pentingnya fungsi pengawasan dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga. Fungsi pengawasan menempati posisi yang sangat sentral karena dengan pengawasan yang baik maka akan tercipta hasil yang baik. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pondok, dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Pimpinan pondok mencoba melakukan sebuah pengawasan agar dapat memberikan hasil yang terbaik maka dilakukan cara sebagai berikut :

- (1) pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian dalam melakukan pengawasan, pimpinan harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang di hadapi oleh staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri secara lemah lembut.
- (2) bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri sedangkan pimpinan hanya membantu. hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja dengan kesadaran sendiri.

- (3) saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran tersebut dengan kondisi yang di hadapi.
- (4) pengawasan dilakukan secara bertahap. Artinya tidak menunggu sampai terjadinya hambatan. Jika tidak ada hambatan kehadiran pimpinan akan memberikan dukungan moral bagi guru yang sedang mengerjakan tugas.
- (5) pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan (sama-sama punya rasa tanggung jawab) suasana kemitraan akan memudahkan guru dan staf akan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis dan kondusif, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

Menurut pimpinan, selama melakukan pengawasan dan supervisi, sering dilibatkan bidang kurikulum atau guru-guru senior yang telah berpengalaman dalam bidang pengawasan atau supervise. Hal ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru senior untuk lebih menegembangkan diri dalam hal pengawasan di lembaga yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

b. Pembahasan di Pesantren Nurul Ihsan Petir

Berdasarkan hasil wawancara dengan kyai, menegaskan bahwa betapa pentingnya fungsi pengawasan dalam upaya untuk meningkatkan keberhasilan program pondok. Pelaksanaan fungsi

pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan tergantung pada situasi dan kebutuhan. kyai melakukan pengawasan secara langsung maupun tidak langsung terhadap proses pelaksanaan kegiatan di pondok terhadap semua tugas-tugas yang telah dibebankan kepada guru maupun kepada petugas lain.

Pengawasan ini berhubungan dengan tugas edukatif tugas administrative maupun tugas-tugas lain yang diberikan oleh kyai kepada guru. kyai dalam menjalankan fungsi pengawasan selalu menetapkan standar baku kepengawasan. Hal ini bertujuan agar dalam pelaksanaan program sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Selama pengawasan dilaksanakan, pimpinan berusaha memberikan bimbingan dan pembinaan kepada staf dan guru untuk memperbaiki kinerjainnya dari kekurangan-kekurangan yang telah dilaksanakan. Kyai Ade Mahrus (kyai pondok) “pelaksanaan fungsi pengawasan melalui pembinaan diarahkan kepada dua aspek penting yaitu mental dan professional” .

Mental bertujuan untuk menumbuh kembangkan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sedangkan tujuan pembinaan kegiatan professional lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan guru maupun staf sesuai dengan tuntutan profesinya masing-masing. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan, guru serta siswa mnyebutkan bahwa pengawasan dilakukan secara bertahap oleh kyai artinya tidak menunggu sampai terjadinya hambatan pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan dan harmonis sebab kyai adalah pemimpin kharismatik bukan bos.

Hasil wawancara dengan pimpinan dalam melakukan

pengawasan kyai untuk membantu pengawasan kegiatan yang dilakukan oleh ustadz maupun staf pada tugasnya masing-masing hali ini dilakukan karena keterbatasan kyai dari segi waktu dan kesempatan dan terlalu banyaknya tugas kyai.

4. Faktor-Faktor yang menghambat dalam peningkatkan mutu pendidikan Islam

a. Pembahasan di Pesantren Darul Hikmah Binuang

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap beberapa faktor yang menjadi kendala di dalam menyelenggarakan kegiatan di lembaga ini. Adapun faktor-faktor tersebut dapat di klasifikasikan sebagai berikut: terjadinya salah paham terhadap pemahaman teknis yang timbul dari masing-masing pimpinan kerap terjadi, dan manusiawi sifatnya dan bisa diantisipasi dengan meminta nasehat ke penasehat umum Bapak Abdul Halim, sehingga masalah bisa teratasi dengan cepat atau dengan istilah lain bisa mengatasi masalah dengan tanpa masalah .

Berdasarkan pengamatan selama penelitian, peneliti mendapat gambaran tentang sifat pimpinan yang masih dalam tahap perkembangan. Sifat ini akan memerlukan waktu dan bimbingan senior dalam proses komunikasi dengan warga lembaga dan masyarakat. Pimpinan kelihatan sedikit mengalami hambatan dalam menyampaikan informasi kepada warga pondok tentang kondisi atau keadaan serta kegiatan-kegiatan yang ada di pondok. Dengan kondisi ini, kadang dalam pengambilan keputusan sedikit memerlukan waktu untuk menetapkan sebuah keputusan.

Berdasarkan pengamatan, pimpinan banyak menggunakan gaya

kepemimpinan kolektif dan demokratis disamping kharismatik, yaitu mengerjakan tugas dan bertanggungjawab bersama diantara para pimpinan tidak menunjukkan sifat berkuasa sendiri, tapi masing-masing bertanggung jawab dalam wewenang dan tugas sesuai profesi dan proporsinya dan selalu meminta pendapat penasehat atau seniornya. mengingat dinamika warga lembaga sangat kompleks sekali, seharusnya pemimpin pondok menggunakan gaya kepemimpinan yang cocok sesuai dengan kondisi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ust. Mufid Dahlan (guru senior) “pimpinan pondok dalam melakukan gaya kepemimpinannya sering memberikan kebebasan pada staf namun tetap menerima pendapat dan dari staf di dalam rapat-rapat, itu pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan”. Penjelasan dari Abdul Halim soal manajemen waktu belajar santri yaitu:

“Selain faktor dari pimpinan, menurut pengamatan selama penelitian juga berasal dari santri, dimana dengan pelaksanaan pengajian yang terlalu larut malam akan mengganggu keesokan harinya ketika masuk kelas pagi, hal ini perlu adanya pembagian waktu yang strategis. Juga ketika masuk sekolah pada sore hari, akan membuat motivasi belajar berkurang, mengingat panasnya cuaca dan begitupula di keluhkan oleh para dewan guru kegiatan belajar mengajar di sore hari kurang semangat, dan tenaga telah terkuras untuk mengajar di pagi harinya. Akhirnya pimpinan dan para stake holders berusaha mengambil kebijakan untuk meniadakan KBM sore hari di alihkan pada pagi hari setelah melengkapi ruang kelas belajar dan bangku meja serta tenaga pengajar yang mumpuni”.¹⁵⁷

Disamping faktor-faktor diatas, berdasarkan pengamatan terdapat faktor-faktor yang dapat menghambat peningkatan mutu pendidikan Islam, antara lain:

¹⁵⁷Wawancara, 27-10-2017

- a) Terbatasnya dana Pemeliharaan sarana dan Prasarana di lembaga.

Pembiayaan pendidikan di lembaga dituangkan dalam rencana anggaran pendapatan dan belanja lembaga. Pembiayaan lembaga bersumber dari pemerintah pusat dan bantuan dari wali murid, serta dari donator yang peduli akan pendidikan. Dilihat dari dokumen RAPBL (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Lembaga), memang masih terdapat kekurangan dana khususnya dalam pemeliharaan sarana dan prasarana. Dana yang ada tersebut belum mencukupi untuk penyelenggaraan pendidikan. Untuk pemeliharaan gedung ruang belajar dan sarana prasarana yang jumlahnya banyak dibutuhkan dana yang sangat besar, tetapi kenyataannya bantuan dari pemerintah dalam pemeliharaan sarana dan prasarana di lembaga ini masih sangat minim sekali.

Berdasarkan pengamatan, jumlah dan gedung dan sarana prasarana di lembaga ini sangat banyak sekali dan membutuhkan peralatan dan pemeliharaan yang membutuhkan dana tidak sedikit berdasarkan pengamatan, banyak ditemui sarana dan prasarana di lembaga ini yang tidak layak bahkan tidak dapat digunakan lagi di dalam kegiatan yang menunjang proses pembelajaran. Permasalahan ini apabila tidak mendapat perhatian yang secepatnya dari pemerintah dan komite lembaga akan membawa dampak buruk dalam pengembangan lembaga pendidikan.

- b) Masih adanya warga lembaga yang belum memahamai budaya mutu

Mutu merupakan gambaran dan karakteristik yang menyeluruh

yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, penegertian mutu mencakup input, proses dan output. Berdasarkan pengamatan, masih ditemui sebagian kecil guru dan tata usaha yang belum memahami budaya mutu di lembaga. Hal ini bisa dilihat dari sebagian kecil warga lembaga yang melaksanakan tugasnya masih bersifat konvensional artinya biasa-biasa saja kurang inovatif di dalam melaksanakan tugasnya dan yang terpenting ia masuk kerja untuk melakukan kewajiban sebagai staf.

Kondisi ini dilihat masih adanya guru atau staf apabila diberikan tugas oleh pimpinan, kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasil yang dicapai. Kondisi ini apabila dibiarkan dan tidak tumbuh motivasi dari dalam diri guru /karyawan itu sendiri, jelas akan membawa dampak dalam peningkatan kinerja yang pada akhirnya akan menghambat penegembangan lembaga kearah yang lebih maju.

c) Terbatasnya sarana buku perpustakaan

Berdasarkan hasil pengamatan dilapangan buku-buku perpustakaan adalah buku-buku yang berdasarkan kurikulum lama, buku kurikulum 2013 ada, tapi masih terbatas. Buku-buku perpustakaan merupakan sarana yang paling vital dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di lembaga. Sebab perpustakaan sesuatu yang urgen dalam dunia pendidikan dengan kurangnya buku-buku di perpustakaan akan menghambat para santri untuk mencari referensi-referensi atau materi-materi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Kelemahan terbatasnya buku perpustakaan di lembaga, menurut pengamatan juga disebabkan karena kurang kepedulian pemerintah dalam memberikan bantuan buku-buku perpustakaan ini serta untuk pengadaan buku-buku materi pelajaran. Disamping itu, minimnya sumbangan santri dan guru dalam menyumbangkan buku ke perpustakaan juga menjadi penyebab terbatasnya buku di perpustakaan

d) Jumlah pendidik dan tenaga pendidik di lembaga ini masih banyak memerlukan guru profesional demi untuk meningkatkan mutu pendidikan;

e) Penguasaan guru terhadap bahasa asing masih rendah

Lembaga pendidikan sekolah atau pesantren di era global, menggunakan bahasa Arab dan Inggris sangat membantu memajukan kualitas pendidikan, sebab sumber-sumber ilmu agama semua literasi berbahasa Arab, dalam hal ini lembaga pendidikan Darul Hikmah mengajarkan kitab-kitab dalam bahasa Arab, baik cara membaca, mengartikan atau menjelaskan. Namun kelemahannya adalah percakapan sehari-hari dengan menggunakan bahasa Arab masih lemah karena tidak diwajibkan dalam *muhadasah yaomiyah billughotil 'Arabiyah* (percakapan sehari hari dengan menggunakan bahasa Arab).

Sedangkan dalam penggunaan bahasa Inggris, bahasa Inggris di pelajari di sekolah-sekolah baik tingkat MTs (Madrasah Tsanawiyah), maupun MA (Madrasah Aliyah) namun hanya sebatas belajar bahasa Inggris di kelas sebagaimana pada umumnya pada sekolah-sekolah lainnya, sementara dalam *daily conversation by*

english language (percakapan sehari-hari engan menggunakan bahasa Inggris) tidak diwajibkan sebagaimana disiplin yang sudah diterapkan terhadap lembaga-lembaga pendidikan Islam modern, seperti Gontor, Gintung, dan Subulussalam, dan Darunnajah.

Belum adanya kerjasama dengan pihak lain dalam peningkatan bahasa, baik bahasa Arab maupun bahasa Inggris, mungkin dalam masa yang akan datang tidak menutup kemungkinan untuk bekerjasama dengan pihak lain khususnya dalam pengembangan dan mengadakan kursus-kursus bidang bahasa Arab dan Inggris (*For the next will make English and Arabic course improvement*).

b. Pembahasan di Pesantren Nurul Ihsan Petir

Pengembangan lembaga pesantren Nurul Ihsan yang dilakukan oleh kyai pada umumnya telah menunjukkan hasil yang baik. Hal ini dapat dibuktikan dari output maupun dari prestasi-prestasi, baik prestasi akademik maupu non akademik yang diraih oleh santri ini yang dapat memberikan kepercayaan dan kepuasan bagi wali murid atau masyarakat. Namun, dalam peningkatan mutu pendidikan Islam masih juga dijumpai beberapa hal yang menghambat kemajuan.

Faktor yang bersal dari diri pimpinan (kyai) . berdasarkan pengamatan, masih terlalu muda sehingga untuk mencapai suatu kematangan dan visi jauh serta keberanian bertindak secara revolutioner, perlu waktu dan proses. Hal ini kadang-kadang menimbulkan prilaku pimpinan yang masih kerepotan dalam melaksanakan tugas dan perannya.

Berdasarkan pengamatan, gaya kepemimpinan kyai

menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik dan juga terkadang gaya demokratis, kyai kadang memberikan motivasi yang tinggi dalam bekerja, akan tetapi respon dari para ustadz, staf, dan siswa masih perlu waktu.

Faktor-faktor yang menghambat dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam (Pesantren) antara lain:

- a) Masih adanya warga pesantren yang belum memahami budaya mutu berdasarkan hasil pengamatan, masih ditemui sebagian guru dan staf yang belum memahami budaya mutu di lembaga. Hal ini dibuktikan dengan masih dijumpainya sebagian kecil warga lembaga yang melaksanakan tugasnya masih bersifat konvensional artinya gaya lama dengan tidak adanya inovasi atau kreasi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ade Mahrus (Pimpinan Pesantren), "budaya mutu di lembaga sebenarnya sudah cukup bagus. Namun, bukan berarti semua warga lembaga memahami dan mengerti akan budaya mutu. Masih ditemui sebagian kecil warga lembaga yang belum memahami budaya mutu".

- b) Penguasaan ustadz terhadap teknologi informasi dan komunikasi serta bahasa asing masih rendah.

Lembaga pesantren yang tumbuh dan berkembang di era globalisasi dan era informasi harus mampu mengikuti perkembangan zaman, terutama dalam hal penguasaan teknologi baik teknologi informasi maupun komunikasi, supaya tidak gagap (gagap teknologi), karena manfaat dari teknologi

adalah sangat besar di era global dan di era pasar bebas, baik untuk kepentingan pembelajaran secara khusus maupun untuk kepentingan umum.

Contoh untuk belajar hadist di zaman sekarang tidak perlu lagi membuka buku hadist, cukup dengan membuka internet cari menu “*Maktabah Syamilah*”, akan menemukan hadist yang lengkap matan , sanad dan rawinya. Begitu juga dengan Al Qur’an digital, semuanya cukup menggunakan teknologi dan memanfaatkan informasi, tidak terlalu salah ada ungkapan “ barang siapa yang menguasai informasi lebih cepat, dia akan bisa menguasai dunia:.

Menurut pimpinan sebagian ustadz belum mampu menggunakan bahasa Inggris serta teknologi informasi dan komunikasi di dalam proses pembelajaran. Berdasarkan pengamatan, para ustadz dalam proses mengajar belum mampu menggunakan bahasa Arab dan Inggris yang ada adalah menggunakan bahasa Indonesia, jawa dan sunda dalam menyampaikan materi pembelajaran. Disamping itu, pembiasaan-pembiasaan menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris di lembaga juga tidak ada , akibatnya penguasaan para ustadz dan santri Pesantren Pendidikan Nurul Ihsan terhadap bahasa Arab dan Inggris begitu minim.

- c) Sarana dan prasarana olahraga di Pesantren Nurul Ihsan tidak tersedia

Berdasarkan pengamatan, setiap santri yang akan berolah raga pergi ke tempat lain atau hanya berlari pagi atau berjalan santai

sekitar jalan lingkungan pondok. Hal ini jelas akan menyita waktu yang cukup lama sehingga waktu untuk olahraga santri yang menunjang bagi kesehatan santri terganggu.

Berdasarkan hasil wawancara dokumentasi dan observasi untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang “factor-factor apa yang menghambat dalam peningkatan mutu pendidikan Islam?”. Faktor-faktor yang menghambat dalam pengembangan lembaga ini adalah pembiayaan pemeliharaan sarana dan prasarana, belum maksimal. kyai menggali semua potensi dan sumber daya lembaga dalam arti kata jiwa kewirausahaan pimpinan masih lemah, sarana prasarana terutama sarana olahraga yang tidak ada. Tenaga ustadz yang telah menempuh pendidikan strata satu (S1) masih sangat minim.

5. Alternatif Strategis Memecahkan Masalah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

a. Pembahasan di Pesantren Darul Hikmah Binuang

Berdasarkan hambatan-hambatan yang ditemui maka solusi untuk mengantisipasi hambatan-hambatan tersebut menurut kyai adalah sebagai berikut:

“Kyai menyadari akan keterbatasan potensi yang dimilikinya, dari faktor usia yang masih relatif muda dan baru merintisnya lembaga pesantren ini menjadi kendala tersendiri dalam peningkatan mutu pendidikan, baik dari segi dana maupun Sumber Daya Manusia yang profesional”.¹⁵⁸

Maka agar semua kegiatan dapat dikomunikasikan baik pimpinan mendaya gunakan semua tenaga pengajar dan organisasi

¹⁵⁸ Wawancara, Tanggal 28-10-2017

yang dimilikinya untuk membantu menyampaikan informasi-informasi kepada warga lembaga atau publik. Dalam arti kata di dalam penyampaian informasi, pimpinan didampingi staf berdasarkan kemampuan yang dimiliki. kyai juga berusaha dalam menerapkan gaya kepemimpinannya yaitu gaya kharismatik, situasional, dan delegatif dengan melihat kondisi dan situasi yang ada.

Berdasarkan pengamatan, pimpinan juga memberdayakan dan membangun komunikasi positif serta menjadi orang pertama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Berdasarkan pengamatan, usaha-usaha yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut adalah:

- a) Kemampuan mengatasi terbatasnya dana pemeliharaan sarana dan prasarana berdasarkan pengamatan, alternatif strategi untuk mengatasi kekurangan dan pemeliharaan sarana dan prasarana di lembaga ini dilakukan dengan jalan:
 - (1) Membuat perencanaan penambahan dana pemeliharaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja lembaga. Rencana anggaran pendapatan dan belanja lembaga yang disusun oleh lembaga bersama dengan pengurus harus dirapatkan kepada wali santri tentang kekurangan-kekurangan dana pemeliharaan gedung asrama.

Lembaga pesantren harus meyakinkan kepada wali santri bahwa apabila pemeliharaan gedung asrama tidak dilaksanakan dengan maksimal, maka gedung asrama dan alat pembelajaran akan rusak bahkan hancur. Hal ini akan mengakibatkan kurang nberfungsinya gedung dan alat lembaga pendidikan yang bagus

yang pada akhirnya akan mengganggu proses belajar mengajar peserta didik.

- (2) Menjalinkan kerjasama dengan donatur dan alumni salah satu langkah strategi yang harus dilakukan oleh pimpinan untuk menanggulangi kekurangan anggaran di lembaga adalah mencari donatur yang peduli kepada pendidikan dan instansi-instansi yang mempunyai kepedulian terhadap pendidikan bahkan perusahaan-perusahaan yang peduli terhadap pendidikan. Kyai juga dapat berkordinasi dengan alumni yang telah berhasil untuk memberikan sumbangan dan pemikiran serta dana guna menanggulangi kekurangan dalam menyelenggarakan pendidikan.

Kyai tiap tahun mengusulkan dana BSM (Bantuan Santri Miskin) ke Kemenag Kabupaten sebagai tambahan dana segai bagi lembaga pesantren.

- (3) Menumbuhkan sikap kewirausahaan pimpinan dengan memanfaatkan unit-unit yang ada di lembaga untuk menghasilkan dana untuk menambah pembiayaan anggaran di lembaga. Seperti toko sembako, kedai minuman, toko kitab, dan alat kebutuhan santri.
- (4) membuat proposal pengajuan kekurangan dana kepada pemerintah, pimpinan harus mampu meyakinkan pihak-pihak terkait terhadap anggaran pemeliharaan alat-alat dan gedung asrama dengan melampirkan fakta-fakta berupa gambar-gambar tentang kondisi riil di lembaga, agar pihak-pihak terkait seperti pemerintah, wali santri, para donatur dapat memberikan

bantuan pendanaan pemeliharaan gedung dan tambahan alat lembaga.

- b) Kyai harus punya kemampuan mengatasi warga lembaga yang belum memahami budaya mutu supaya semua secara komprehsive integral bersatu padu berupaya dalam meningkatkan mutu pendidikan pada lembaganya. Upaya-upaya yang harus ditempuh untuk meningkatkan semua komponen lembaga dalam pemahaman budaya mutu lembaga pendidikan, maka pimpinan harus mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang timbul atau kendala-kendala yang di hadapi sebagian warga lembaga yang kurang memahami budaya mutu di lembaganya.

Adapun solusi alternatif yang dapat dilaksanakan adalah memberikan pemahaman tentang kemajuan-kemajuan lembaga pendidikan yang sangat kompleks saat ini dan persaingan global, dimana diperlukan peningkatan sumber daya manusia untuk itu peningkatan mutu pendidikan merupakan syarat utama yang harus dilakukan. Mencari penyebab mengapa ustadz dan staf tersebut kurang peduli terhadap budaya mutu.

Dengan mencari kendala-kendala tersebut akan ditemui titik terang upaya yang harus diberikan kepada warga madrasah yang belum memahami budaya mutu disamping penegakan disiplin yang lebih kuat kepada setiap warga lembaga yang kita peduli terhadap peningkatan kinerja dan peningkatan mutu pendidikan di lembaga.

Disamping itu, kyai/pimpinan lembaga selalu membangun

kerjasama baik secara pribadi maupun kekeluargaan di lembaga agar terbangun budaya kebersamaan (gotong royong) sehingga dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan pengamatan kyai/pimpinan juga tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dan selalu datang lebih awal dalam melaksanakan tugas. kyai/pimpinan juga memberikan motivasi pada setiap rapat-rapat dan pertemuan-pertemuan baik formal maupun informal.

- c) Kyai/pimpinan harus mampu mengatasi ustadz terhadap penguasaan terutama bahasa Arab dan kalau perlu bahasa Inggris yang masih rendah. Berdasarkan wawancara dengan kyai/pimpinan tentang kendala penguasaan bahasa asing terutama bahasa Inggris dalam menyelenggarakan pendidikan di pondok maka solusi-solusi yang harus diikuti untuk menanggulangi hambatan tersebut adalah:
- (1) Melakukan diklat-diklat dan kursus-kursus bahasa asing terutama bahasa Arab bagi ustadz.
 - (2) Melakukan penterjemahan kitab-kitab yang berbahasa Arab ke dalam bahasa Indonesia dan daerah
 - (3) Melaksanakan tes TOAFL terhadap ustadz dan staf untuk mengetahui kemampuan bahasa Arab.
 - (4) Melaksanakan tes TOEFL terhadap ustadz dan staf untuk mengetahui kemampuan bahasa Inggris
 - (5) Menumbuhkan sikap dan minat kepada semua warga lembaga betapa pentingnya penggunaan bahasa Arab dan Inggris;
 - (6) Menganjurkan para ustadz dan ustadzah untuk melanjutkan ke

jenjang pendidikan yang lebih tinggi, minimal strata satu (S1) guna menambah wawasan dan meningkatkan mutu pendidikan.

b. Pembahasan di Pesantren Nurul Ihsan

Berdasarkan hambatan-hambatan yang ditemui, maka solusi untuk menanggulangi hambatan-hambatan tersebut menurut kyai adalah meningkatkan kepemimpinan lembaga yang kuat. kyai mencoba menjadi pribadi yang pantas untuk diteladani, mengayomi, motorik segenap warga lembaga untuk meningkatkan pengabdian di lembaga. Berdasarkan hasil pengamatan, upaya-upaya yang dilakukan oleh kyai adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan mengatasi terbatasnya anggaran di Pesantren
Anggaran dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan berasal dari santri, wali santri, dan dari kemenag kabupaten Serang melalui BSM (Bantuan Santri Miskin) atau KIP (Kartu Indonesia Pintar) dana tersebut belum mencukupi untuk menyelenggarakan pendidikan. Untuk itu, pemeliharaan gedung asrama dan sarana prasarana misalnya pemeliharaan asrama putra , asrama putri, Masjid, WC santri dan ustadz, majlis ta'lim, dan dapur santri.

Begitupula pengadaan sumber air bersih untuk kebutuhan sehari-hari santri yang dibutuhkan dana yang sangat besar, tetapi kenyataannya bantuan dari pemerintah dalam hal pemeliharaan sarana prasarana masih sangat minim sekali berdasar pengamatan jumlah kebutuhan sarana dan prasarana di Pesantren ini sangat banyak sekali dan membutuhkan biaya peralatan dan pemeliharaan yang membutuhkan dana besar.

Adapun usaha-usaha yang dilakukan oleh kyai untuk memenuhi anggaran tersebut adalah membuat tim kerja (*team work*) yang bertugas sebagai berikut:

- (1) Membuat perencanaan dan anggaran dana;
 - (2) Menjalin kerjasama dengan donator, wali santri, serta pemerintah terkait;
 - (3) Menumbuhkan sikap kewirausahaan (*entreprneurship*);
 - (4) Membuat proposal pengajuan dana ke beberapa instansi terkait dan para donatur;
- b) Kemampuan mengatasi lemahnya budaya mutu

Menurut penuturan kyai/pimpinan pondok masih ditemui sebgaiian ustadz dan staf yang belum memahami budaya mutu pesantren. Hal ini dibuktikan dengan masih dijumpainya sebagian warga lembaga yang melaksanakan tugasnya masih bersifat konvensional/ gaya lama artinya belum adanya inovasi dan kreasi baru dalam bekerja (*new inovation and new creation in working*). Menurut kyai sebagian staf, disebabkan oleh factor pendidikan mayoritas tamatan SLTA (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas) dan rata-rata alumni pesantren.

Berdasarkan penuturan kyai, jelas semua ini akan menjadi hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di lembaga. Upaya-upaya yang ditempuh oleh kyai /pimpinan lembaga dalam menyamakan persepsi kepada semua komponen lembaga dalam pemahaman budaya mutu lembaga, kyai /pimpinan lembaga mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang timbul atau kendala-kendala yang dihadapi sebagian warga lembaga yang belum

memahami budaya mutu lembaga.

Adapun alternatif solusi yang dapat dilaksanakan adalah memberikan pemahaman tentang kemajuan-kemajuan dunia pendidikan yang sangat pesat saat ini dan persaingan global, dimana diperlukan peningkatan sumber daya manusia; disamping itu memberikan pemahaman tentang keberadaan lembaga ini merupakan lembaga pendidikan pertama dan paling lama yang lahir di bumi Indonesia ini; dan selalu menjaga tradisi dan mutu sebagai jaminan kepada wali santri dan stakeholder lainnya.

Upaya lain yang dilakukan kyai /pimpinan lembaga dalam upaya melakukan budaya mutu lembaga adalah memberikan (*hadiyah wa 'iqab*) hadiah dan sanksi (*reward and punishment*) serta penghormatan tinggi (*good respect*) berupa pujian bagi ustadz maupun staf yang telah menunjukkan prestasi kinerjanya dengan baik.

c) Kemampuan mengatasi penguasaan ustadz/ustadzah terhadap bahasa Arab dan Inggris serta teknologi informasi dan komunikasi yang masih rendah Lembaga pesantren yang tumbuh dan berkembang di era era globalisasi dan era informasi harus mampu mengikuti perkembangan zaman, terutama dalam hal penguasaan teknologi baik teknologi informasi maupun komunikasi, supaya tidak gaptek (gagap teknologi), karena manfaat dari teknologi adalah sangat besar di era global dan di era pasar bebas, baik untuk kepentingan pembelajaran secara khusus maupun untuk kepentingan umum.

Contoh untuk belajar hadist di zaman sekarang tidak perlu lagi membuka buku hadist, cukup dengan membuka internet cari

menu “*Maktabah Syamilah*”, akan menemukan hadist yang lengkap matan , sanad dan rawinya. Begitu juga dengan Al Qur’an digital, semuanya cukup menggunakan teknologi dan memanfaatkan informasi, tidak terlalu salah ada ungkapan “ barang siapa yang menguasai informasi lebih cepat, dia akan bisa menguasai dunia:.

Menurut pimpinan sebagian ustadz belum mampu menggunakan bahasa Inggris serta teknologi informasi dan komunikasi di dalam proses pembelajaran. Berdasarkan pengamatan, para ustadz dalam proses mengajar belum mampu menggunakan bahasa Arab dan Inggris yang ada adalah menggunakan bahasa Indonesia, jawa dan sunda dalam menyampaikan materi pembelajaran.

Disamping itu, pembiasaan-pembiasaan menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris di lembaga juga tidak ada , akibatnya penguasaan para ustadz dan santri lembaga Nurul Ihsan terhadap bahasa Arab dan Inggris begitu minim, maka solusi-solusi untuk menanggulangi hambatan tersebut adalah:

- (1) Melakukan diklat-diklat dan kursus-kursus bahasa asing terutama bahasa Arab dan Inggris bagi ustadz dzn ustadzah yang belum mampu berkomunikasi dengan bahasa Arab dan Inggris;
- (2) Menterjemahkan kitab-kitab bahasa Arab kedalam bahasa Indonesia dan daerah;
- (3) Mendisiplinkan diri dalam penggunaan bahasa asing;
- (4) Menganjurkan kepada para ustadz dan ustadzah untuk

melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi terutama bagi ustadz /ustadzah yang lulus SLTP (Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama;)

- (5) Melaksanakan tes TOEFL terhadap ustadz/ ustadzah dan staf untuk mengetahui kemampuan bahasa Inggris;
- (6) Melaksanakan tes TOAFL/TOEFL terhadap ustadz/ ustadzah dan staf untuk mengetahui kemampuan bahasa Arab. Menumbuhkan sikap dan minat kepada semua warga lembaga betapa pentingnya penggunaan bahasa asing di era global dan era informasi dan teknologi.

6. Karakteristik Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Karakteristik Pesantren Nurul Ihsan Petir

Berdasarkan persepsi guru, santri dan komite lembaga, wali santri, dan Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil observasi tentang peran Manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir menunjukkan karakteristik yang berbeda dari masing-masing Pesantren sesuai dengan sistem manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai yang diterapkannya dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Karakteristik Pesantren Darul Hikmah Binuang:

Berdasarkan hasil wawancara, dan study dokumen, serta analisa data yang ada, sebagai refleksi hasil dari manajemen strategis dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka penulis dapat memaparkan beberapa karakteristik Pesantren Darul

Hikmah Binuang, sekaligus menjawab rumusan masalah tentang, “bagaimana karakteristik di Pesantren Darul Hikmah?, maka berikut ini jawabannya:

- (1) Sistem pendidikan terpadu, yaitu perpaduan pendidikan pesantren salaf (pengajian kitab-kitab kuning) dengan pendidikan formal (jalur sekolah) yaitu Jalur Pendidikan agama seperti RA, MI, MTs., MA.
- (2) masuk ke dalam kategori pesantren (khalaf) atau semi modern artinya pesantren di samping tetap dilestarikannya unsur-unsur utama pesantren, juga dimasukkannya ke dalamnya unsur-unsur modern yang ditandai dengan sistem klasikal atau sekolah.
- (3) menggunakan 2 (dua) jenis kurikulum dengan jalur yang berbeda, *pertama*, jalur kurikulum pesantren yang dibuat secara mandiri disesuaikan dengan kondisi pesantren; *Kedua*, kalau untuk jalur pendidikan formalnya mengikuti kurikulum pemerintah dalam hal ini kemenag (kementerian Agama RI) Kurikulumnya sudah jelas.
- (4) hanya ada 6 unsur dalam lembaga yaitu: kyai, santri mukim, asrama, Masjid/musholla, pengajian kitab-kitab kuning, sekolah/madrasah;
- (5) asrama santri sudah berbentuk gedung bertingkat dan luas;
- (6) Masuk kategori lembaga pendidikan Islam (pesantren) berkembang/semi modern.
- (7) Kyai dalam berpakaian fleksibel artinya waktu kegiatan pengajian pesantren selalu pakai sarung dan bersorban; namun pada waktu mengajar di ruang kelas dan rapat-rapat guru

menggunakan celana panjang, dan berjas rapih.

- (8) dalam mendidik dan membina santri begitu luas dan leluasa karena peserta didik di samping belajar di pesantren juga belajar di sekolah formal yang berada dalam lembaganya. Artinya kegiatan pesantren dan kegiatan sekolah masih dalam satu lembaga;
- (9) dalam hal gaya kepemimpinan kyai disamping khas gaya kepemimpinan Pesantren yang kharismatik, juga gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan kolektif dan gaya kepemimpinan delegatif. Karena tipe kepemimpinan di Pesantren terpadu dan modern sumber belajar bukan hanya dari kyai semata,tapi dari banyak sumber seperti para kepala-kepala sekolah yang kesemuanya sarjana, yang berpengalaman dan menguasai berbagai disiplin ilmu baik umum dan agama, sehingga untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam di lembaga ini sangat efektif dan efisien, maka pimpinan menggunakan berbagai pendekatan dalam kepemimpinan.

Sebab keuntungan lainnya dari beberapa pendekatan gaya kepemimpinan ini adalah, terkadang kompetensi staf atau kompetensi orang yang berada di bawahnya dalam beberapa segi lebih menguasai dari kyainya, sehingga pelaksanaan berbagai program kegiatan lembaga bisa direalisasikan secara maksimal dan tujuan organisasi cepat terwujud (*goal oriented*).

- (10) Dalam hal cara makan santri, sudah kebanyakan tidak masak sendiri melainkan sudah disediakan oleh lembaga atau membeli di warung sekitar lembaga. Hal ini bertujuan untuk

efektifitas waktu belajar tidak terganggu oleh urusan dapur, sebagaimana sudah lazim di lembaga-lembaga pendidikan modern.

b. Karakteristik Pesantren Nurul Ihsan Petir :

Berdasarkan hasil wawancara, dan study dokumen, serta analisa data yang ada, sebagai refleksi hasil dari manajemen strategis dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka penulis dapat memaparkan beberapa karakteristik di Pesantren Nurul Ihsan Petir, sekaligus menjawab rumusan masalah tentang, bagaimana karakteristik di Pesantren Nurul Ihsan Petir?, maka berikut ini jawabannya:

- (1) hanya menyelenggarakan pendidikan pesantren salafi saja;
- (2) pendidikannya semata-mata berdasarkan pada pola-pola lama (tradisional);
- (3) kurikulum membuat sendiri ala kurikulum pesantren berdasarkan ciri khas yang dimiliki oleh pesantren. Kurikulumnya ada di benak kyai artinya masih belum jelas.
- (4) hanya ada 5 unsur dalam lembaga yaitu: kyai, santri mukim, asrama, Masjid /musholla, pengajian kitab-kitab kuning;
- (5) asrama santri masih berbentuk balai rombeng yang sederhana dan sempit;
- (6) Masuk kategori lembaga pendidikan Islam (pesantren) salafi/tradisional;
- (7) kyai dalam berpakaian selalu menggunakan pakaian sarung, bersorban dalam mengajar santri maupun dalam rapat-rapat intern dalam pondok maupun ekstern di luar pondok.

- (8) dalam mendidik dan membina santri belum leluasa karena peserta didik yang belajar di pesantren, bersekolah di luar pesantren. Sehingga dalam hal pembinaan kurang maksimal sebab dari pagi jam 07.00 – 14.00 santri bersekolah di luar pesantren, belum di tambah lagi dengan kegiatan-kegiatan ekstra di sekolahnya.
- (9) dalam hal gaya kepemimpinan kyai di Pesantren Nurul Ihsan Petir masih di dominasi dengan gaya kepemimpinan pesantren yang kharismatik, karena sumber belajar masih di dominasi oleh seorang kyai, dan kegiatan belajar hanya fokus pada kegiatan pengajian pesantren saja. Hanya saja sewaktu-waktu kyai mendelegasikan salah satu tugas atau beberapa tugas kepada wakilnya terutama sekali pada saat kyainya berhalangan (itu juga sifatnya tidak rutin).
- (10) dalam hal cara makan santri, mayoritas santri masak sendiri di dapur santri yang sudah disediakan oleh lembaga pondok untuk masak santri, untuk beras dan lauk- pauk biasanya santri membawa bekal dari rumah atau dengan membeli di pasar di warung sekitar pondok. Kemudian cara memasaknya dengan cara bergiliran antara kelompok memasak santri sesuai jadwal yang telah diatur oleh kelompok masaknya masing-masing.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, tetapi masih memiliki keterbatasan antara lain:

1. Penelitian ini diantaranya mengambil responden dari sampel

santri yang menilai berdasarkan persepsi dari dirinya sendiri, sehingga dalam jawaban wawancara kemungkinan responden tidak menilai secara objektif;

2. Penelitian ini hanya mengambil beberapa faktor saja. Namun hasil penelitian ini lebih banyak dipengaruhi pada faktor-faktor tertentu yang bersifat induktif;
3. Dalam analisis manajemen strategi yang menggunakan analisis SWOT dan Model Renstra, namun belum sampai menggunakan “*Balanced Scorecard*” melalui empat perspektif penting (yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran / pertumbuhan organisasi).

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan peneliti terhadap “Peran manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam (Studi di Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir) dapat disimpulkan sebagai berikut: berdasarkan persepsi ustadz, santri dan komite lembaga pada Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Pesantren Nurul Ihsan Petir maka Peran manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam, maka kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai di Pesantren Terpadu Darul Hikmah adalah:

Menerapkan sistem manajemen sistem terpadu/ semi modern, karena disamping melaksanakan program pendidikan salafi (tradisional) juga menyelenggarakan program pendidikan formal melalui jalur pendidikan keagamaan Islam mulai dari RA; MI; MTs, dan MA., juga sudah ada upaya menerapkan manajemen strategis dengan bukti adanya rapat-rapat baik rapat pembuatan rumusan program pendidikan; rapat pelaksanaan program; dan rapat evaluasi.

Gaya kepemimpinan kyai di Pesantren Darul Hikmah sangat variatif antara lain menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik, dengan bukti seluruh warga pondok sangat menghormati kepemimpinannya; juga menerapkan gaya kepemimpinan kolektif, karena semua pimpinan struktural dibawahnya bertanggungjawab

terhadap tugas dan kewajibannya masing-masing; juga dalam hal-hal tertentu menerapkan gaya kepemimpinan delegatif.

2. Manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai di Pesantren Pendidikan Islam Salaf Nurul Ihsan adalah sebagai berikut:

Menerapkan sistem manajemen salafi (tradisional), karena hanya melaksanakan program pendidikan salafi (tradisional) saja dan tidak menyelenggarakan program pendidikan melalui jalur manapun, baik jalur pendidikan keagamaan Islam seperti RA; MI; MTs., atau MA, maupun umum/diknas (pendidikan nasional) seperti (TK; SDIT; SMP; SMA/SMK). juga belum ada upaya menerapkan manajemen strategis, hanya menerapkan manajemen biasa dan bersifat sederhana.

Gaya kepemimpinan kyai di Pesantren Nurul Ihsan Petir sangat menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik, dengan bukti seluruh warga pondok sangat menghormati kepemimpinannya; juga masih menerapkan gaya kepemimpinan otoritatif mengingat skop kepemimpinannya masih kecil; kyai sebagai sumber pembelajaran yang masih dominan, juga pembiayaan lembaga sebagian besar masih dari kyainya. Terkadang menerapkan gaya delegatif untuk kepentingan kaderisasi dan pembinaan mental santri.

3. Peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Darul Hikmah dan Pesantren Salaf Nurul Ihsan.

Peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Pesantren Terpadu Darul Hikmah Binuang adalah sangat besar dan

berpengaruh langsung terhadap kinerja Pesantren dan dapat memfungsikan peranan seluruh potensi pesantren yang ada untuk bersama-sama bertanggungjawab secara keseluruhan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi yang efektif dan efisien untuk membantu mencapai sasaran Pesantren.

Sedangkan pimpinannya sudah mewujudkan usaha maksimal dalam mengkoordinir seluruh personalia dibawahnya, memanfaatkan segala potensi yang dimilikinya, serta memberikan pendidikan tanpa henti baik di sekolah maupun di pesantren dengan menerapkan berbagai variasi gaya kepemimpinannya, untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam pada lembaganya. Sehingga terbukti mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga dengan banyaknya santri yang masuk pada tiap tahunnya, dan banyaknya prestasi yang diperoleh.

Peran manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Pesantren Salaf Nurul Ihsan adalah pada prinsipnya sama dengan poin a nomor 3 (tiga) diatas, dimana manajemen strategis dan gaya kepemimpinan kyai secara bersama-sama dalam peningkatan mutu pendidikan Islam di Pesantren Salaf Nurul Ihsan sangat besar dan sangat menentukan kualitas dan mutu pendidikan lembaganya dan sudah dibuktikan oleh kyai pada setiap awal tahun pelajaran selalu mengadakan rapat perumusan kebijakan program, teknis pelaksanaan program, serta strategi evaluasi program yang mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan Islam pada pesantrennya.

Menerapkan pendekatan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan

dengan situasi dan kondisinya, terutama gaya kepemimpinan kyai kharismatik yang terbukti berhasil memajukan lembaganya, dengan sesekali menerapkan gaya otoritatif yang menjadi faktor utama penentu kepemimpinan pondok. Artinya pondok itu tergantung kyainya, serta sesekali menerapkan gaya kepemimpinan delegatif demi keberhasilan kaderisasi atau pembinaan mental santri. Berkat kegigihannya dalam memimpin dan memanaje lembaganya sehingga dapat mempertahankan kepercayaan masyarakat terbukti setiap tahunnya masih banyak santri baru yang berminat belajar nyantri di lembaga ini, walaupun masih relatif kecil karena program pendidikannya hanya salafi saja.

4. Karakteristik Pesantren Darul Hikmah Binuang dan Karakteristik Pesantren Nurul Ihsan Petir adalah sebagai berikut:

Karakteristik Pesantren Darul Hikmah Binuang adalah adalah: (1) sistem pendidikan terpadu, yaitu perpaduan pendidikan pesantren salaf (pengajian kitab-kitab kuning) dengan pendidikan formal (jalur sekolah; (2) masuk ke dalam kategori pesantren (khalaf) atau semi modern; (3) menggunakan 2 (dua) jenis kurikulum dengan jalur yang berbeda, *pertama*, jalur kurikulum pesantren yang dibuat secara mandiri disesuaikan dengan kondisi pesantren; *Kedua*, jalur pendidikan formal mengikuti kurikulum pemerintah dalam hal ini kemenag (kementerian Agama RI) ; (4) hanya ada enam (6) unsur dalam lembaga yaitu: kyai, santri mukim, asrama, Masjid/musholla, pengajian kitab-kitab kuning, sekolah/madrasah; (5) asrama santr sudah berbentuk gedung bertingkat dan luas; (6) Kyai dalam berpakaian fleksibel; (7) waktu mendidik dan membina santri begitu

luas dan leluasa; (8) gaya kepemimpinan kyai kharismatik, demokratis, gaya kolektif dan gaya kepemimpinan delegatif; (9) lulusannya menguasai berbagai bidang keagamaan, umum, keterampilan, dan berijazah formal.

Karakteristik Pesantren Nurul Ihsan Petir adalah sebagai berikut : (1) hanya menyelenggarakan pendidikan pesantren salafi saja; (2) pendidikannya semata-mata berdasarkan pada pola-pola lama (tradisional); (3) kurikulum membuat sendiri; (4) hanya ada 5 unsur dalam lembaga yaitu: kyai, santri mukim, asrama, Masjid /musholla, pengajian kitab-kitab kuning; (5) asrama santri masih berbentuk balai rombeng yang sederhana dan sempit; (6) kyai dalam berpakaian selalu menggunakan pakaian sarung, bersorban; (7) waktu mendidik dan membina santri masih terbatas; (8) lulusannya hanya menguasai bidang keagamaan saja dan tidak berijazah formal.

B. Implikasi

Melalui penelitian ini diperoleh temuan bahwa peningkatan mutu pendidikan `Islam dapat diwujudkan melalui manajemen strategis yang berarti harus melakukan perumusan/ perencanaan program kegiatan lembaga yang matang; kemudian pelaksanaan-pelaksanaan program sesuai rencana; dan pengawasan terhadap pelaksanaan program, sambil mengadakan tindakan-tindakan korektif bila diperlukan. Serta pengembangan gaya kepemimpinan kyai. Pengembangan gaya kepemimpinan kyai diaktualisasikan dalam kinerja kyai/pimpinan lembaga sebagai pelaksana dan penanggung jawab atas semua pengelolaan pendidikan di lembaga. Atas dasar temuan diatas, dikemukakan sejumlah implikasi

terkait dengan “peran manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kyai dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam.

- 1) Pemerintah pusat melalui Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Dirjend Pendidikan Islam Kemenag RI ikut bertanggung jawab dalam peningkatan mutu pendidikan Islam (pondok pesantren) sesuai UU Nomor 20 tahun 2003 tentang SPN (Sistem Pendidikan Nasional). Pasal 30 ayat 4 tentang pesantren, dan PP Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Permenag (Peraturan Menteri Agama) Nomor 13 tahun 2014 tentang nomenklatur pondok pesantren, serta Permenag Nomor 18 tahun 2014 tentang SPM (Satuan pendidikan Muadalah) pada Pondok Pesantren.
- 2) Peningkatan kompetensi dan profesionalisme pimpinan lembaga/kyai menjadi tanggung jawab pengurus pemerintah terkait. Untuk itu diperlukan usaha-usaha nyata dari pemerintah dalam melakukan pembinaan, pelatihan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia bagi para kyai untuk mewujudkan pimpinan lembaga yang berkualitas.
- 3) Kyai adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan suatu lembaga. Untuk itu kyai harus tahu akan tugas dan fungsi sebagai pemimpin yang tertinggi di lembaga. kyai harus melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Peningkatan mutu pendidikan di lembaga menuntut kinerja kyai yang lebih optimal untuk itu, kyai harus mempunyai keterampilan dan kompetensi yang cukup memadai dalam mengelola lembaga.

- 4) Kyai diharapkan dapat melakukan analisis SWOT terhadap lembaga yang dipimpinnya. Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dan keseluruhan fungsi lembaga yang diperlukan untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Analisis ini juga perlu diperlukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang berpengaruh terhadap lembaga, baik itu faktor internal maupun eksternal dengan diketahuinya berbagai faktor tersebut, maka selanjutnya kyai dapat mengembangkan berbagai program lembaga yang rasional dan realistis dengan tetap mempertimbangkan kemampuan lembaganya.

C. Rekomendasi

Mengacu kepada hasil penelitian dan kesimpulan, dapat dikemukakan rekomendasi kepada Kyai Pesantren Drul Hikmah Binuang, Kyai Pesantren Nurul Ihsan Petir. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat menjadi masukan bagi para kyai dan warga lembaga. Adapun rekomendasi tersebut sebagai berikut:

1. Kyai Pesantren Darul Hikmah

Keberhasilan yang telah dicapai kyai dalam peningkatan mutu pendidikan Islam dan mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga kepada seluruh warga lembaga dan wali santri perlu dipertahankan dan terus dikembangkan melalui upaya-upaya pembaharuan yang kreatif dan inovatif agar peningkatan mutu pendidikan benar-benar tercapai dan akhirnya dapat memberikan motivasi dan semangat warga lembaga dalam melaksanakan tugas.

Kyai harus mampu menjadi pemimpin yang profesional, proporsional, transformasional dan visioner. Kyai hendaknya dapat memberdayakan semua potensi yang dimiliki lembaga untuk memenuhi kekurangan pembiayaan pada lembaganya. Kyai harus dapat menumbuhkan jiwa semangat kewirausahaan kepada dirinya sendiri, kepada warga lembaga. Kyai hendaknya mampu mencari akar permasalahan faktor-faktor yang menghambat dalam peningkatan mutu pendidikan Islam serta mempunyai kemampuan untuk mengatasi problematiknya (*problem solving*).

2. Kyai Pesantren Nurul Ihsan Petir

Kyai hendaknya berupaya mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga kepada semua warga lembaga secara terus menerus dan berkeseluruhan sehingga akan muncul kesadaran dari warga lembaga akan pentingnya visi, misi dan tujuan lembaga bagi mereka. Kyai hendaknya melakukan bermacam-macam pendekatan strategi untuk bisa menggerakkan semua warga lembaga agar melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Pengelolaan Pesantren yang bagus akan menghasilkan mutu keluaran yang bagus, salah satunya dengan menggunakan manajemen strategi mulai dari perumusan program kegiatan lembaga/perencanaan, kemudian pelaksanaan terhadap program lembaga sesuai perencanaan, dan melakukan pengawasan dengan baik terhadap pelaksanaan program, untuk mengetahui apakah pelaksanaan program kegiatan sudah sesuai dengan perencanaan semula, atau masih perlu perbaikan-perbaikan terhadap kinerjanya. Sehingga tujuan lembaga bisa berhasil.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004).

Abdurrahman An Nahlawi, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat, Penterjemah. Syihabudin*, (Jakarta: Gema Insani press, 1995).

Abdul Wahab Abdul Kadir, *Organisasi Konsep dan Aplikasi*, (Tangerang: Pramita Press, 2006).

Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008).

Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991).

Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005).

A Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*, (Jakarta: Gramedia, 1993)

Ahmad Zayadi & Suwendi, *Khutbah Jum'at Pesantren*, (Jakarta: Direktorat PD Pontren Dirjend Pendais Kementerian Agama RI, 2015).

Akdon, *dalam Strategic Management for educational management*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

Aminatul Zahroh, *TOTAL Quality Management*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014).

Baedhowi, *Dirjend Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas*, [Http:www.Lpmpjateng.go.id](http://www.Lpmpjateng.go.id)

Beenis, Nanus, *Keepemimpinan: Strategi dalam mengembangkan Tanggung Jawab*, (Jakarta: rlangga, 1997).

Direktur PD Pontren, *Kumpulan Peraturan Perundang-undangan Pendidikan Keagamaan Islam*, (Jakarta: Program Pengadaan Bahan Bacaan Pesantren Pendidikan Keagamaan Islam, 2015).

Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008).

Entang, *Kepemimpinan Masa Depan*, (Jakarta: Balai Diklat, 2003).

Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK.*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.

Engku & Zubaedah, *Sejarah Pendidikan Islami*,.....

Fandy Tjipto & Anastasia Diana, *Total Quality Management, Edisi Revisi*, (Jogyakarta: Andi Offset, 2001).

Fredrick M. Denny, *Pesantren dalam the Encyclopedia of Islam*, versi CD-ROM.

Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*, (Jakarta: PT Indeks, 2001).

Iskandar Engku & Siti Zubaedah, *Sejarah Pendidikan Islami*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012).

Hayatinupus, “*Peran Kyai Dalam Penentuan Orientasi Pendidikan Islam Di Pesantren Khalafy Dan Salafy, study di Pesantren Darul Qolam dan Miftahul Huda Tangerang*”, Tesis, (Banten: Pasca Sarjana IAIN SMH Serang, 2014).

Husnan Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985).

Iskandar Engku & Siti Zubaedah, *Sejarah Pendidikan Islami*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 20123).

Jarome s. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip*

Perumusan dan tata Langkah Penerapan, dikutip oleh Aminatul Zahroh, pada TQM, (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2014).

Jhon M. Echols & Hassan Shadily, *An English- Indonesia Dictionary, Updated Edition, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017).*

Koyah,” *Pemikiran Abuya Dimiyati Dalam Pengembangan Pendidikan Islam & Tradisional Dan Spiritualistik, tesis, (Banten: Pascasarjana, IAIN SMH Serang, 2016).*

Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, dikutip oleh Arief Subhan dalam bukunya Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke -20, (Jakarta: Kencana Media Group, 2012)*

Marno dan Supriyatno, Triyo, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, (Bandung: Refika ADITAMA, 2013).*

Marwan Saridjo, dkk., *Sejarah Pondok Pesantren di Inonesia, (Jakarta: Dharma Bhakti 1997).*

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren, (Jakarta: INIS, 1994).*

Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah Madrasah dan Perguruan Tinggi, (Jakarta: Grafindo, 2005).*

M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren, (Jakarta: DIVA PUSTAKA, 2003).*

M. Arifin, Tatang, *Menyusun Rencana Penelitian, (Jakarta: Rajawali, 2002).*

Muliawanto dalam Tesisnya “, *Manajemen Pondok Pesantren” (Penelitian di Pondok Pesantren Modern Al- Bayan dan Pondok Pesantren Salafi Riyadussholihin Lebak), (IAIN Serang: tidak diterbitkan, 2014).*

Mohammad Mustari, *Ekonomi Pesantren Manajemen Pesantren dalam Pembangunan Masyarakat Desa*, (Bekasi: Lintang Publishing, 2002).

Nana Syaodih S., Ayi Novi J., Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: reflika ADITAMA, 2008).

Neng Eulis,” *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya Terhadap Efektivitas Madrasah, Study di MIN Ciputat dan MIN Cempaka Putih, Tesis*, (Banten: Pascasarjana IAIN SMH Serang, 2016).

Nursyamsiah, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2002).

Program Pasca Sarjana IAIN SMH Banten, *Pedoman Penulisan Tesis*, (Serang: 2015).

Qonita Alya, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pendidikan Dasar*, (Bandung: Indahjaya Adipratama).

Rangkti, dikutip oleh Akdon, *dalam Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Al Fabeta, 2009).

Soerjono Soekanto dan Srimandji, *Penelitian Hukum Normatif*, (Jakarta: Raja Gurafindo Persada, cet. VI, 2003).

Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003),

Sukarji & Umiarso, *Manajemen Pendidikan Islam, Konstruksi Teoritis dalam menemukan kebermakanaan pengelolaan pendidikan Islam*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014)

Syakur, Fatah, *Sejarah Peradaban Islam*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012).

Suhaeli, *Sistem Islamic Boarding School (IBS) Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Unggulan, Tesis*, (Banten: Pascasarjana, Serang, 2015).

Stephen R. Covey, *Principle Centerd Leadership*, 1997.<http://en.wikipedia.org>.

Stephen T. Robbins, Timothy A. Judge, Elham S Hasham, *Organizational Behavior, 13th edition*, (Prentice Hall: Person Education Inc., 2012).

Undang-Undang RI, *No. 20 Tahun 2003 Tentang SPN (Standar Pendidikan Nasional)* Pasal 1 ayat 1.

Wahyudi, dalam bukunya *Management strategik*, dikutip oleh Akdon, dalam *Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Al Fabet, 2009).

Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode Teknik*, (Bandung: Tarsito, 1994).

Winarno Surakhmad, *Pendidikan Nasional Strategi dan Tragedi*, (Jakarta: KOMPAS, 2009).

Zainuddin Fannanie, *Pedoman Pendidikan Modern*, (Jakarta: Fannanie Center, 2010).

Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren Study Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1994).

Zayadi & Suwendi, *Khutbah Jum'at Pesantren*, h.222

LAMPIRAN-LAMPIRAN

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden: Santri Pesantren Darul Hikmah Binuang

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	02/12/2017	Alasan memilih lembaga	Karena prestasinya cukup baik, adanya pelajaran kitab kuning dan juga sekolah, dekat dan biayanya murah
2		Sosialisasi visi, misi & tujuan lembaga	Pimpinan mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga, pada setiap ada kesempatan baik dalam upacara bendera; pengajian-pengajian; nasehat-nasehatnya.
3		Manajemen strategis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi	Yah, karena selalu merencanakan setiap mau melaksanakan kegiatan, dengan rapat-rapat & pembentukan panitia, dan diakhir setiap kegiatan selalu diadakan evaluasi
4		Motivasi belajar santri	Kyai sering memotivasi santrinya untuk rajin belajar, namun terkadang santrinya masih ada yang malas
5		Layanan konseling, problem solving	Kyai sering melakukan bimbingan konseling dan mengatasi masalah kelembagaan terutama pada santri
6		Fasilitas pengembangan santri	Fasilitas pembelajaran sudah cukup, namun fasilitas olahraga & kegiatan santri masih sangat kurang
7		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai cukup kharismatik dan menjadi figur dalam hal ibadah dan disiplin ilmu, khususnya akhlak, menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik, delegatif, kolektif.
8		Keteladanan kyai	Keteladanan kyai cukup baik, bahkan kyai sebagai central figur dalam lembaga
9		Kelengkapan fasilitas	Masih kurang, perlu sarana pendukung kegiatan lainnya seperti Aula dan taman santri
10		Kegiatan ekstrakurikuler	Kegiatan ekstra ada seperti marawis, seni baca Qur'an, pidato 3 bahasa, Qasidah modern, dan busana muslim
11		Peraturan & disiplin	Peraturan & disiplin sudah ada dan cukup baik walaupun tidak terlalu ketat, namun cukup menyadarkan santri
12		Ketaatan & kepatuhan santri	Ketaatan & kepatuhan santri mayoritas mentaati dan sebagian kecil masih ada yang melanggar
13		Tepat waktu dalam	Cukup baik, walaupun masih perlu

		tugas	peningkatan
14		Lingkungan pesanren	Lingkungan lembaga cukup kondusif, dan sangat berbaur dengan masyarakat sekitar yang santun
15		Pemeriksaan tugas-tugas santri	Pemeriksaan tugas-tugas santri cukup baik, walaupun masih kurang, mengingat banyaknya tugas lainnya.
16		Keterlibatan kyai dalam tugas	Masih bersifat kondisional artinya kalau masalahnya begitu urgen maka kyai selalu didepan
17		Pengambilan keputusan	Yah, keputusan kyai selalu berorientasi pada kemajuan lembaga dan peningkatan mutu pendidikan
18		Budaya mutu lembaga	Lembaga menerapkan budaya mutu, artinya kegiatan-kegiatan rutin yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan semua warga selalu mengadakan dan mendukung kegiatan tersebut, seperti pengajian rutin
19		Kerukunan & persatuan	Kerukunan warga lembaga cukup baik, namun perlu banyak bimbingan senior lembaga
20		Prestasi & mutu lembaga	Prestasi lembaga cukup baik, karena sering mendapatkan juara lomba kitab kuning ditingkat kabupaten, provinsi, dan mengikuti lomba pada tingkat nasional

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek : Santri

NO	Pertanyaan
1	Apakah alasan anda belajar di pesantren ini?
2	Menurut anda apakah kyai mensosialisasikan visi, misi dan tujuan pesantren kepada santri?
3	Apakah kyai menerapkan manajemen strategis baik dalam perencanaan kegiatan, pelaksanaan, dan evaluasi?
4	Bagaimanakah kyai dalam dalam memotivasi belajar santri?
5	Apakah di pesantren ini tersedia layanan bimbingan dan konseling yang dapat membantu para siswa dalam memecahkan masalah pengembangan diri?
6	Apakah di pesantren ini menyediakan fasilitas untuk pengembangan diri para santri?
7	Menurut pendapat anda bagaimana gaya kepemimpinan pak kyai dalam pesantren ini?
8	Apakah sikap, prilaku, dan tindakan kyai dapat dijadikan teladan para santri dan guru?
9	Apakah fasilitas di pesantren ini menurut anda sudah lengkap?
10	Kegiatan ekstrakurikuler apakah yang dilaksanakan di pesantren ini?
11	Apakah kyai menerapkan disiplin dan peraturan yang tegas di lembaga ini?
12	Apakah semua santri sudah mentaati tata tertib dan disiplin lembaga?
13	Apakah kyai dan guru tepat waktu dalam melaksanakan tugas di pesantren ini?
14	Menurut anda bagaimanakah lingkungan lembaga anda sekarang?
15	Apakah para guru/ Ustadz selalu memeriksa tugas-tugas yang diberikan kepada santri?
16	Apakah kyai terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh santri?
17	Apakah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kyai selalu berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan ?
18	Apakah di lembaga ini semua warga lembaga telah menerapkan budaya mutu?
19	Apakah lembaga ini terpelihara kerukunan, kebersamaan dan kekompakan yang harmonis?
20	Menurut anda apakah lembaga ini telah menunjukkan prestasi yang baik dan bisa bersaing denga sekolah-ekolah lain yang lebih maju?

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden: Santri Pesantren Nurul Ihsan Petir

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	22/10/2017	Alasan memilih lembaga	Karena disini adalah pesantren salaf, dan bisa menampung santri yang sekolahnya di luar, dan prestasinya bagus
2		Sosialisasi visi, misi & tujuan lembaga	Pimpinan mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga, pada setiap ada kesempatan pengajian-pengajian; nasehat-nasehatnya.
3		Manajemen strategis, Perencanaan kegiatan, pelaksanaan & evaluasi	Yah, karena selalu merencanakan setiap mau melaksanakan kegiatan, dengan rapat-rapat & pembentukan panitia, walaupun masih sederhana
4		Motivasi belajar santri	Kyai sering memotivasi santrinya untuk rajin belajar, namun tergantung santrinya, menyikapinya
5		Layanan konseling, problem solving	Kyai sering melakukan bimbingan konseling dan mengatasi masalah kelembagaan terutama pada santri-santri yang bermasalah baik masalah pribadi, ekonomi, keluarga, kesehatan dan lainnya.
6		Fasilitas pengembangan santri	Fasilitas pembelajaran cukup, namun fasilitas olahraga & kegiatan santri masih sangat kurang
7		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai cukup kharismatik, dan masih dominan sendiri dalam memimpin, dan terkadang mendelegasikan tugasnya.
8		Keteladanan kyai	Justru kyai sebagai central figur dalam lembaga
9		Kelengkapan fasilitas	Masih kurang, perlu sarana pendukung kegiatan lainnya seperti asrama yang luas
10		Kegiatan ekstrakurikuler	Kegiatan ekstra ada seperti marawis, seni baca Qur'an, pidato bhs. Indonesia, Qasidah modern.
11		Peraturan & disiplin	Peraturan & disiplin sudah ada dan cukup baik
12		Ketaatan & kepatuhan santri	Ketaatan & kepatuhan santri umumnya mentaati namun masih ada yang melanggar
13		Tepat waktu dalam tugas	Cukup baik, walaupun masih perlu peningkatan

14		Lingkungan lembaga	Lingkungan lembaga cukup kondusif, dan sangat berbaur dengan masyarakat sekitar khususnya dalam riungan
15		Pemeriksaan tugas-tugas santri	Pemeriksaan tugas-tugas santri baik, perlu peningkatan.
16		Keterlibatan kyai dalam tugas	Terantung situasi, terkadang terlibat dan terkadang mewakilkan
17		Pengambilan keputusan	Yah, keputusan kyai selalu berorientasi pada kemajuan lembaga dan peningkatan mutu pendidikan
18		Budaya mutu pesantren	Pesantren menerapkan budaya mutu, artinya kegiatan-kegiatan rutin yang berkaitan dengan peningkatan mutu selalu mendapat dukungan penuh
19		Kerukunan & persatuan	Kerukunan warga lembaga cukup baik, perlu pemeliharaan
20		Prestasi & mutu lembaga	Prestasi lembaga cukup baik, karena masyarakat masih banyak peminat yang nyantri di sini

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden : Santri Nurul Ihsan Petir

NO	Pertanyaan
1	Apakah alasan anda belajar di lembaga ini?
2	Menurut anda apakah kyai mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga kepada santri?
3	Apakah kyai membuat perencanaan kegiatan santri dengan melibatkan santri?
4	Apakah kyai sering memberikan motivasi belajar kepada para santri untuk lebih maju?
5	Apakah di lembaga ini tersedia layanan bimbingan dan konseling yang dapat membantu para siswa dalam memecahkan masalah pengembangan diri?
6	Apakah di lembaga ini menyediakan fasilitas untuk pengembangan diri para santri?
7	Menurut pendapat anda bagaimana sosok figur kepemimpinan pak kyai dalam lembaga ini?
8	Apakah sikap, prilaku, dan tindakan kyai dapat dijadikan teladan para santri dan guru?
9	Apakah fasilitas di lembaga ini menurut anda sudah lengkap?
10	Kegiatan ekstrakurikuler apakah yang dilaksanakan di lembaga ini?
11	Apakah kyai menerapkan disiplin dan peraturan yang tegas di lembaga ini?
12	Apakah semua santri sudah mentaati tata tertib dan disiplin lembaga?
13	Apakah kyai dan guru tepat waktu dalam melaksanakan tugas di lembaga ini?
14	Menurut anda bagaimanakah lingkungan lembaga anda sekarang?
15	Apakah para guru/ Ustadz selalu memeriksa tugas-tugas yang diberikan kepada santri?
16	Apakah kyai terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh santri?
17	Apakah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kyai selalu berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan ?
18	Apakah di lembaga ini semua warga lembaga telah menerapkan budaya mutu?
19	Apakah lembaga ini terpelihara kerukunan, kebersamaan dan kekompakan yang harmonis?

20	Menurut anda apakah lembaga ini telah menunjukkan prestasi yang baik dan bisa bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang lebih maju?
----	---

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden: Komite pesantren Darul Hikmah Binuang

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	28/10/2017	Keterlibatan komite dalam menyusun visi, misi, tujuan	Yah, kyai melibatkan komite dalam menyusun visi, misi & tujuan lembaga
2		Sosialisasi visi, misi & tujuan lembaga	Pimpinan mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga, pada komite dan wali murid setiap ada kesempatan seperti pengajian-pengajian; dan pertemuan-pertemuan.
3		Manajemen strategis rencana, laksana, & evaluasi	Yah kyai menerapkan manajemen strategis karena selalu merencanakan kegiatan sebelum melaksanakannya, dan setelah melaksanakan kegiatan, selalu dievaluasi
4		Gaya kepemimpinan kyai	Gaya kepemimpinan kyai adalah kharismatik, delegatif, dan kolektif, karena yang dikelola cukup banyak
5		Kompetensi kyai dalam memimpin	Yah menurut saya, yah. Ia cukup memiliki kompetensi dalam memimpin lembaga walau masih perlu proses
6		Pelayanan lembaga	Pelayanan lembaga al hamdulillah selalu adanya peningkatan, menyesuaikan dengan lingkungan & kebutuhan
7		Evaluasi kegiatan	Kyai sering melakukan evaluasi setiap kegiatan baik secara langsung maupun tidak langsung
8		Sarana & prasarana lembaga	Dibilang cukup, yah cukup, dibilang kurang juga masih kurang, jadi sifatnya masih relatif
9		Kemampuan kyai	Yah saya rasa, cukup mampu namun masih perlu banyak dukungan dari semua stake holders
10		Jaringan yang kuat dengan wali santri	Masih biasa saja, dan masih tahap pengembangan
11		Peraturan & disiplin	Peraturan & disiplin sudah ada dan cukup baik walaupun tidak terlalu ketat, namun cukup menyadarkan santri

12		Monitoring guru pada santri	Yah, cukup baik, walaupun masih perlu ditingkatkan
13		Disiplin Guru & Kyai	Cukup baik, walaupun masih perlu peningkatan
14		Semangat untuk berprestasi	Yah cukup semangat untuk berprestasi dan bisa bersaing dengan pesantren maju lainnya
15		Harapan wali santri	Rata-rata harapan mereka , ingin punya putra-putri yang sholeh dan sholehah, begitu saja mereka bilanganya
16		Keputusan peningkatan mutu	Yah, pimpinan lembaga selalu dalam keputusannya berorientasi untuk peningktan mutu lembaga
17		Komitmen pendidikan	Yah, sangat tinggi sekali komitmennya, buktinya kalau mengaji kitab harus sampai tamat
18		Kelanjutan lulusan santri	Lulusan santri di sini sangat bervariasi, ada yang ke perguruan tinggi, ada yang jadi karyawan, ada yang jadi ustadz/ustadzah, ada yang jadi tokoh masyarakat dan lainnya
19		Budaya Mutu lembaga	Tidak jauh dengan komitmen tinggi dalam pendidikan santrinya, juga budaya mutu juga sangat di bina
20		Bentuk pendekatan dalam pendidikan	Dalam bentuk masukan-masukan penting, ide-ide, saran dan kritik, serta solusinya

TRANSKRIP WAWANCARA

Subjek : Komite Pesantren Darul Hikmah Binuang

NO	Pertanyaan
1	Menurut bapak/ibu apakah kyai melibatkan komite/ wali murid dalam menyusun visi, misi dan tujuan pesantren?
2	Menurut bapak/ibu apakah kyai mensosialisasikan visi, misi dan tujuan pesantren kepada komite /wali murid?
3	Apakah kyai menerapkan manajemen strategis dalam merencanakan kegiatan, melaksanakannya, dan mengevaluasinya?
4	Bagaimana gaya kepemimpinan kyai dalam memimpin pesantren?
5	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kompetensi dalam memimpin pesantren?

6	Menurut bapak/ibu puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pesantren?
7	Menurut bapak/ibu apakah kyai selalu mengevaluasi pelaksanaan kegiatan serta melakukan tindakan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan di lapangan?
8	Apakah lembaga ini mempunyai sarana dan prasarana yang memadai dalam melaksanakan proses pembelajaran?
9	Apakah kyai mampu mengembangkan pesantren untuk meningkatkan potensi dan mutu peserta didik?
10	Apakah pesantren memelihara jaringan yang kuat dengan wali murid?
11	Apakah pesantren ini menerapkan disiplin yang baik kepada semua warga pesantren?
12	Apakah guru di pesantren ini selalu memonitor perkembangan peserta didik?
13	Menurut bapak/ibu apakah kyai dan guru disiplin dalam melaksanakan tugas?
14	Apakah di pesantren ini timbul semangat yang tinggi untuk berprestasi?
15	Menurut bapak/ibu mempunyai harapan yang tinggi dalam menyekolahkan putra-puterinya di pesantren ini?
16	Apakah tindakan kyai dalam mengambil keputusan selalu berorientasi untuk kepentingan kualitas pendidikan di pesantren?
17	Apakah di pesantren ini mempunyai komitmen yang tinggi dalam mendidid santrinya?
18	Apakah lulusan pesantren ini bisa diterima di madrasah/ sekolah lanjutan favorit?
19	Apakah pesantren ini telah menerapkan budaya mutu kepada setiap warga lembaga?
20	Dalam bentuk apa bapak/ibu mendekati kyai dalam upaya pengembangan mutu pendidikan?

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden: Guru Pesantren Darul Hikmah Binuang

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	02/12/2017	Pemahaman visi, misi, tujuan	Yah, kyai memahami betul terhadap visi, misi, tujuan lembaganya
2		Sosialisasi visi, misi & tujuan lembaga	Pimpinan selalu mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga, pada setiap ada kesempatan seperti pengajian-pengajian; dan pertemuan-pertemuan.
3		Manajemen	Yah kyai menerapkan manajemen

		strategis dalam rencana, laksana, & evaluasi	strategis, karena selalu merencanakan program, melaksanakan dan mengevaluasinya.
4		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, delegatif, dan kolektif.
5		Visi peningkatan mutu lembaga	Yah visi, misi & tujuan berorientasi pada peningkatan mutu lembaga
6		Kemampuan kyai sosialisasi visi	Yah kyai cukup mampu dalam mensosialisasikan visi, misi & tujuan pesantren
7		Evaluasi kegiatan	Kyai sering melakukan evaluasi setiap kegiatan baik secara langsung ataupun tidak langsung
8		Kondisi lembaga sekitar	Kondisi lingkungan cukup kondusif dan nyaman untuk belajar
9		Kemampuan berkomunikasi	Yah saya rasa, cukup namun masih perlu peningkatan dan bimbingan dari para senior
10		Penyusunan program lembaga	Kyai punya kemampuan yang cukup dalam menyusun program lembaga
11		Penyusunan struktural organisasi	Berdasarkan musyawarah mufakat, kompetensi, dan senioritas santri
12		Pendayagunaan potensi	Yah kyai selalu memanfaatkan segala sumber daya yang ada
13		Strategi pendayagunaan	Dengan sistem kaderisasi, delegasi tugas, evaluasi total terhadap kegiatan, rehabilitasi mental santri
14		Pencarian akar masalah	Dengan identifikasi masalah, observasi lingkungan baik internal maupun eksternal, dan problem solving
15		Identifikasi hambatan	Dengan meminimalisir hambatan baik dengan menanggulangi, maupun dengan menghindari
16		Pengelompokan hambatan	Semua identifikasi dan diklarifikasi sesuai bobot masalahnya, ringan, sedang, berat, dan sangat berat
17		Analisa hambatan	Yah, cukup bisa, karena selalu menggunakan strategi musyawarah solutif dan kompromis yang maslahat
18		Kemampuan	Cukup bisa, tapi kalau masalahnya berat

		problem solving	yah diserahkan kepada yayasan selaku penanggungjawab utama
19		Solusi kyai dalam hambatan	Kondisional, kalau ringan, sedang masih bisa diatasi, tapi kalau berat jelas melibatkan semua pihak
20		Kerjasama dalam solusi	Dengan jalan musyawarah, mencari akar masalah, dan cara mengatasinya secara kolektif

TRANSKRIP WAWANCARA

Subjek : Guru / Ustadz

NO	Pertanyaan
1	Menurut Bapak/Ibu apakah kyai memahami visi dan misi lembaga?
2	Apakah kyai selalu mensosialisasikan visi dan misi lembaga?
3	Menurut bapak/ibu apakah kyai menerapkan manajemen strategis dalam mengelola pesantren?
4	Menurut bapak/ibu gaya kepemimpinan bagaimana yang diterapkan kyai dalam memimpin pesantren?
5	Apakah visi kepemimpinan kyai diarahkan dalam peningkatan mutu lembaga?
6	Apakah kyai mempunyai kemampuan mensosialisasikan visi kepemimpinannya kepada warga lembaga?
7	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan dalam mengevaluasi dan menganalisa lingkungan?
8	Menurut bapak/ibu bagaimana kondisi lingkungan lembaga sekitar?
9	Apakah kyai mempunyai kemampuan membangun komunikasi dengan masyarakat sekitar?
10	Menurut bapak/ibu apakah kyai punya kemampuan dalam menyusun program lembaga?
11	Menurut bapak/ibu bagaimana cara yang ditempuh kyai dalam menyusun organisasi personalia?
12	Menurut bapak/ibu apakah kyai telah mendayagunakan tenaga kependidikan yang ada di lembaga?
13	Menurut bapak/ibu bagaimana strategi kyai dalam mendayagunakan semua sumber –sumber yang ada di lembaga?
14	Menurut bapak/ibu apakah kyai mampu mencari akar permasalahan dalam pengembangan lembaga?

15	Bagaimana cara kyai mengidentifikasi hambatan dalam pengembangan lembaga?
16	Bagaimana cara kyai mengelompokan hambatan dalam pengembangan lembaga?
17	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan menganalisis hambatan dalam pengembangan LPI?
18	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan memecahkan masalah dalam pengembangan lembaga?
19	Menurut bapak/ibu cara kyai mempunyai solusi yang menghambat dalam pengembangan lembaga?
20	Bagaimana cra kyai membangun kerjasama dalam mengatasi hambatan pengembangan lembaga?

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden: Guru Pesantren NURUL- IHSAN PETIR

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	02/12/2017	Pemahaman visi, misi, tujuan	Yah, kyai cukup memahami terhadap visi, misi, tujuan lembaganya
2		Sosialisasi visi, misi & tujuan lembaga	Pimpinan selalu mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga, pada setiap ada kesempatan seperti pengajian-pengajian; dan pertemuan-pertemuan.
3		Manajemen strategis	Yah kyai menerapkan manajemen strategis, karena selalu merencanakan program, melaksanakan dan mengevaluasinya.
4		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, terkadang delegatif, dan kyai masih dominan.
5		Visi peningkatan mutu lembaga	Yah visi, misi & tujuan berorientasi pada peningkatan mutu & kuaalitas lembaga
6		Kemampuan kyai sosialisasi visi	Kyai cukup mampu dalam mensosialisasikan visi, misi & tujuan lembaga
7		Evaluasi kegiatan	Kyai sering melakukan evaluasi setiap kegiatan baik secara langsung ataupun tidak langsung
8		Kondisi lembaga sekitar	Kondisi lingkungan cukup aman dan nyaman untuk belajar
9		Kemampuan berkomunikasi	Kyai cukup mampu berkomunikasi namun masih perlu peningkatan
10		Penyusunan	Kyai punya kemampuan yang baik dalam

		program lembaga	menyusun program lembaga
11		Penyusunan struktural organisasi	Berdasarkan musyawarah mufakat, kompetensi, dan senioritas santri
12		Pendayagunaan potensi	Yah kyai selalu memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki
13		Strategi pendayagunaan	Dengan sistem kaderisasi, delegasi tugas, evaluasi terhadap kegiatan, pembinaan mental santri
14		Pencarian akar masalah	Dengan identifikasi masalah, observasi lingkungan dan menganalisisnya
15		Identifikasi hambatan	Dengan meminimalisir hambatan
16		Pengelompokan hambatan	Semua diidentifikasi dan diklarifikasi sesuai kebutuhan
17		Analisa hambatan	Yah, cukup bisa, karena selalu menggunakan strategi musyawarah mufakat
18		Kemampuan problem solving	Cukup bisa, tapi kalau masalahnya berat yah pasti melabatkan ahlinya
19		Solusi kyai dalam hambatan	Kondisional, kalau ringan, sedang masih bisa diatasi, tapi kalau berat jelas melibatkan semua pihak
20		Kerjasama dalam solusi	Dengan jalan musyawarah, mencari akar masalah, dan cara mengatasinya secara kolektif

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden Guru Pps Nurul Ihsan Petir

NO	Pertanyaan
1	Menurut Bapak/Ibu apakah kyai memahami visi dan misi lembaga?
2	Apakah kyai selalu mensosialisasikan visi dan misi lembaga?
3	Menurut bapak/ibu bagaimana cara kyai dalam memandang organisasi lembaga yang dipimpinya?
4	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan dalam merumuskan visi misi kepemimpinannya?
5	Apakah visi kepemimpinan kyai diarahkan dalam peningkatan mutu lembaga?
6	Apakah kyai mempunyai kemampuan mensosialisasikan visi kepemimpinannya kepada warga lembaga?

7	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan dalam mengevaluasi dan menganalisa lingkungan?
8	Menurut bapak/ibu bagaimana kondisi lingkungan lembaga sekitar?
9	Apakah kyai mempunyai kemampuan membangun komunikasi dengan masyarakat sekitar?
10	Menurut bapak/ibu apakah kyai punya kemampuan dalam menyusun program lembaga?
11	Menurut bapak/ibu bagaimana cara yang ditempuh kyai dalam mennyusun organisasi personalia?
12	Menurut bapak/ibu apakah kyai telah mendayagunakan tenaga kependidikan yang ada di lembaga?
13	Menurut bapak/ibu bagaimana strategi kyai dalammendayagunakan semua sumber –sumber yang ada di lembaga?
14	Menurut bapak/ibu apakah kyai mampu menkcari akar permasalahan dalam pengembangan lembaga?
15	Bagaimana cara kyai mengidentifikasi hambatan dalam pengembangan lembaga?
16	Bagaimana cara kyai mengelompokan hambatan dalam pengembangan lembaga?
17	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan menganalisis hambatan dalam pengembangan LPI?
18	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan memecahkan masalah dalam pengembangan lembaga?
19	Menurut bapak/ibu cara kyai mempunyai solusi yang menghambat dalam pengembangan lembaga?
20	Bagaimana cra kyai membangun kerjasama dalam mengatasi hambatan pengembangan lembaga?

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden: Kyai DARUL HIKMAH BINUANG

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	02/12/2017	Pemahaman visi, misi, tujuan	Dengan cara menganalisa potensi yang ada dan kekurangan yang dimiliki untuk mewujudkan visi, misi, tujuan
2		Sosialisasi visi, misi & tujuan lembaga	Melalui ceramah-ceramah, nasehat-nasehat, pertemuan formal dan non formal, memberi contoh baik teori maupu praktek
3		Manajemen strategis	Yah kyai menerapkan manajemen strategis, karena selalu merencanakan

			program, melaksanakan dan mengevaluasinya.
4		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, terkadang delegatif, dan kyai masih dominan.
5		Pelaksanaan program	Dengan mengacu pada program yang sudah dibuat, sesuai jangkanya
6		Evaluasi kegiatan	Dengan mengontrol pelaksanaan kegiatan, yang bagus ditingkatkan, yang salah diperbaiki dan seterusnya
7		Memimpin lembaga	Lembaga ini adalah amanah ummat yang harus dijalankan sebagai suatu ibadah kewajiban karena Allah
8		Cara analisis lingkungan	Dengan berbaur dengan masyarakat, mengetahui apa yang dibutuhkan masyarakat dari pendidikan
9		Pendekatan dalam hal mutu	Yaitu dengan jalan meningkatkan kegiatan belajar intensif, mempersiapkan kader-kader tangguh
10		Penetapan langkah-langkah	Yaitu dengan jalan merumuskan program, melaksanakan, mengevaluasi, pendekatan berbagai gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan
11		Membangun komunikasi	Yah dengan jalan menyatu, pondok punya masyarakat dan masyarakat punya pondok, saling memiliki
12		Program kegiatan	Yah dengan jalan rapat tahunan merumuskan program, pembagian tugas & wewenang, juga anggaran
13		Penyusunan personalia	Dengan musyawarah, berdasarkan kompetensi dan senioritas, dan akhlak yang baik
14		Pendayagunaan tenaga potensi	Dengan jalan kaderisasi, memberikan wewenang jabatan organisasi sesuai kemampuan
15		Sumber daya lembaga	Dengan mefungsikan kembali hal-hal yang bermanfaat dan berguna untuk lembaga
16		Mencari akar masalah	Dengan jalan identifikasi dan diklarifikasi sesuai kebutuhan
17		Identifikasi hambatan	Yah, cukup bisa, karena selalu menggunakan strategi musyawarah mufakat
18		Pengelompokan hambatan	Yah pengelompokan hambatan sesuai dengan bobotnya masing-masing, ringan, sedang, berat
19		Analisa hambatan	Dengan menganalisa semua hal, dan

			segala kemungkinan, menghimpun informasi dan solusinya
20		Memecahkan hambatan	Kondisional, kalau ringan, sedang masih bisa diatasi, tapi kalau berat jelas melibatkan semua pihak
21		Solusi hambatan	Solusi hambatan kalau ringan, sedang langsung diatasi, kalau berat melibatkan semua pihak
22		Kerjasama hadapi hambatan	Dengan jalan musyawarah, mencari akar masalah, dan cara mengatasinya secara kolektif

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek : Kyai

NO	Pertanyaan
1	Bagaimana kyai dalam memahami visi dan misi pesantren?
2	Bagaimana cara kyai dalam mensosialisasikan visi dan misi lembaga kepada semua warga pesantren?
3	Apakah kyai menerapkan manajemen strategis di dalam mengelola pesantren?
4	Gaya kepemimpinan bagaimana yang diterapkan kyai dalam memimpin pesantren?
5	Bagaimanakah cara kyai dalam melaksanakan program kegiatan terutama visi misi pesantren dan peningkatan pendidikan pesantren?
6	Bagaimanakah cara kyai dalam mengevaluasi pelaksanaan program dan peningkatan pendidikan pesantren?
7	Bagaimana cara/gaya kyai dalam memimpin lembaga khususnya dalam peningkatan mutu pesantren?
8	Bagaimana cara kyai dalam menganalisa kondisi lingkungan?
9	Bagaimana cara kyai menggunakan pendekatan dalam peningkatan mutu pendidikan lembaga?
10	Bagaimana cara kyai menetapkan langkah-langkah dalam pengembangan mutu pendidikan?
11	Bagaimana cara kyai dalam membangun komunikasi warga pesantren?
12	Bagaimana cara kyai dalam menyusun program pesantren?
13	Bagaimana cara kyai dalam menyusun organisasi personalia yang kyai pimpin?
14	Bagaimana cara kyai dalam mendayagunakan tenaga kependidikan?

15	Bagaimana cara kyai dalam mendayagunakan semua sumber daya pesantren?
16	Bagaimana cara kyai dalam mencari akar masalah yang menghambat pengembangan mutu pesantren?
17	Bagaimana cara mengidentifikasi hambatan dalam pengembangan mutu pesantren?
18	Bagaimana cara kyai mengelompokkan hambatan yang menghambat jalannya proses pengembangan pesantren?
19	Bagaimana cara kyai menganalisa hambatan dalam pengembangan pesantren?
20	Bagaimana cara kyai memecahkan masalah dalam pengembangan pesantren?
21	Bagaimana cara kyai mencari solusi yang menghambat pengembangan pesantren?
22	Bagaimana cara kyai membangun kerjasama mengatasi masalah dalam pengembangan pesantren?

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden: Kyai Pesantren NURUL IHSAN PETIR

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	22/10/2017	Pemahaman visi, misi, tujuan	Dengan cara melihat potensi yang ada dan kekurangan yang dimiliki untuk mewujudkan visi, misi, tujuan
2		Sosialisasi visi, misi & tujuan lembaga	Melalui ceramah-ceramah, nasehat-nasehat, pertemuan formal dan non formal, memberi contoh baik teori maupun praktek, serta gambaran-gambaran yang jelas dengan contoh kongkrit dari lembaga yang sudah maju
3		Manajemen strategis	Yah kyai menerapkan manajemen strategis, karena selalu merencanakan program, melaksanakan dan mengevaluasinya.
4		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, terkadang delegatif, dan kyai masih dominan.
5		Pelaksanaan program	Sederhana saja dengan mengacu pada program yang sudah ada tinggal dipertahankan
6		Evaluasi kegiatan	Dengan mengontrol pelaksanaan kegiatan, dan memperbaikinya secara bertahap

7	Memimpin lembaga	Lembaga ini yang saya rintsi sendiri, dan akan terus dikembangkan
8	Cara analisis lingkungan	Dengan berbaur dengan masyarakat, mengetahui apa yang dibutuhkan masyarakat dari pesantren
9	Pendekatan dalam hal mutu	Yaitu dengan jalan meningkatkan kegiatan belajar kitab, mempersiapkan kader-kader tangguh
10	Penetapan langkah-langkah	Langkah kita seperti yang sudah dilakukan oleh guru kita yang seperti ini, ini yang dijalankan
11	Membangun komunikasi	Yah dengan jalan menyatu, pondok punya masyarakat dan masyarakat punya pondok, saling memiliki
12	Program kegiatan	Yah dengan jalan rapat tahunan merumuskan program, pembagian tugas & wewenang, juga anggaran
13	Penyusunan personalia	Dengan musyawarah, berdasarkan kompetensi dan senioritas
14	Pendayagunaan tenaga potensi	Dengan jalan kaderisasi, memberikan wewenang jabatan organisasi dan tugas mengajar santri junior
15	Sumber daya lembaga	Dengan mefungsikan kembali hal-hal yang bermanfaat dan berguna untuk lembaga
16	Mencari akar masalah	Dengan jalan identifikasi dan diklarifikasi sesuai kebutuhan
17	Identifikasi hambatan	Dengan jalan musyawarah mufakat
18	Pengelompokan hambatan	Yah pengelompokan hambatan sesuai dengan bobotnya masing-masing, ringan, sedang, berat
19	Analisa hambatan	Dengan menganalisa semua hal, dan segala kemungkinan, menghimpun informlasi dan solusinya
20	Memecahkan hambatan	Kondisional, kalau ringan, sedang masih bisa diatasi, tapi kalau berat jelas melibatkan semua pihak
21	Solusi hambatan	Solusi hambatan kalau ringan, sedang langsung diatasi, kalau berat melibatkan semua pihak
22	Kerjasama hadapi hambatan	Dengan jalan musyawarah, mencari akar masalah, dan cara mengatasinya secara kolektif

TRANSKRIP WAWANCARA

Responden Kyai LPI Nurul Ihsan Petir

NO	Pertanyaan
1	Bagaimana kyai dalam memahami visi dan misi lembaga?
2	Bagaimana cara kyai dalam mensosialisasikan visi dan misi lembaga kepada semua warga lembaga?
3	Bagaimanakah cara kyai memandang organisasi lembaga yang kyai pimpin?
4	Bagaimanakah cara kyai dalam merumuskan program kegiatan lembaga terutama visi, misi lembaga dan peningkatan lembaga?
	Bagaimanakah cara kyai dalam melaksanakan program kegiatan terutama visi misi lembaga dan peningkatan lembaga?
	Bagaimanakah cara kyai dalam mengevaluasi pelaksanaan program dan peningkatan lembaga?
5	Bagaimana cara/gaya kyai dalam memimpin lembaga khususnya dalam peningkatan mutu LPI?
6	Bagaimana cara kyai dalam menganalisa kondisi lingkungan?
7	Bagaimana cara kyai menggunakan pendekatan dalam peningkatan mutu pendidikan lembaga?
8	Bagaimana cara kyai menetapkan langkah-langkah dalam pengembangan mutu pendidikan?
9	Bagaimana cara kyai dalam membangun komunikasi warga lembaga?
10	Bagaimana cara kyai dalam menyusun program lembaga?
11	Bagaimana cara kyai dalam menyusun organisasi personalia yang kyai pimpin?
12	Bagaimana cara kyai dalam mendayagunakan tenaga kependidikan?
13	Bagaimana cara kyai dalam mendayagunakan semua sumber daya lembaga?
14	Bagaimlana cara kyai dalam mencari akar masalah yang menghambat pengembangan mutu lembaga?
15	Bagaimana cara mengidentifikasi hambatan dalam pengembangan mutu lembaga?
16	Bagaimana cara kyai mengelompokkan hambatan yang menghambat jalannya proses pengembangan lembaga?
17	Bagaimana cara kyai menganalisa hambatan dalam pengembaan PPs?
18	Bagaimana cara kyai memecahkan masalah dalam pengembangan lembaga?
19	Bagaimana cara kyai mencari solusi yang menghambat pengembangan lembaga?

20	Bagaimana cara kyai membangun kerjasama mengatasi masalah dalam pengembangan PPs?
----	---

TRANSKRIP WAWANCARA

Subjek : Guru / Ustadz

NO	Pertanyaan
1	Menurut Bapak/Ibu apakah kyai memahami visi dan misi lembaga?
2	Apakah kyai selalu mensosialisasikan visi dan misi lembaga?
3	Menurut bapak/ibu apakah kyai menerapkan manajemen strategis dalam mengelola pesantren?
4	Menurut bapak/ibu gaya kepemimpinan bagaimana yang diterapkan kyai dalam memimpin pesantren?
5	Apakah visi kepemimpinan kyai diarahkan dalam peningkatan mutu lembaga?
6	Apakah kyai mempunyai kemampuan mensosialisasikan visi kepemimpinannya kepada warga lembaga?
7	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan dalam mengevaluasi dan menganalisa lingkungan?
8	Menurut bapak/ibu bagaimana kondisi lingkungan lembaga sekitar?
9	Apakah kyai mempunyai kemampuan membangun komunikasi dengan masyarakat sekitar?
10	Menurut bapak/ibu apakah kyai punya kemampuan dalam menyusun program lembaga?
11	Menurut bapak/ibu bagaimana cara yang ditempuh kyai dalam menyusun organisasi personalia?
12	Menurut bapak/ibu apakah kyai telah mendayagunakan tenaga kependidikan yang ada di lembaga?
13	Menurut bapak/ibu bagaimana strategi kyai dalam mendayagunakan semua sumber –sumber yang ada di lembaga?
14	Menurut bapak/ibu apakah kyai mampu mencari akar permasalahan dalam pengembangan lembaga?
15	Bagaimana cara kyai mengidentifikasi hambatan dalam pengembangan lembaga?
16	Bagaimana cara kyai mengelompokkan hambatan dalam pengembangan lembaga?
17	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan menganalisis hambatan dalam pengembangan LPI?
18	Menurut bapak/ibu apakah kyai mempunyai kemampuan memecahkan masalah dalam pengembangan lembaga?

19	Menurut bapak/ibu cara kyai mempunyai solusi yang menghambat dalam pengembangan lembaga?
20	Bagaimana cara kyai membangun kerjasama dalam mengatasi hambatan pengembangan lembaga?

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek : Ketua Yayasan

NO	Pertanyaan
1	Apa alasan Bapak/ Ibu mendirikan Yayasan Pendidikan Pesantren?
2	Apakah kyai yang memimpin pendidikan pesantren sa'at ini, menerapkan manajemen strategis yang baik dan benar?
3	Bagaimana menurut Bapak/ Ibu, gaya kepemimpinan apakah, yang kyai terapkan dalam mengelola pesantren?
4	Menurut pendapat Bapak/Ibu selaku ketua yayasan, apakah gaya kepemimpinan kyai dalam pesantren ini, sudah tepat?
5	Bagaimanakah kyai dalam dalam memotivasi belajar santri?
6	Apakah menurut Bapak/ Ibu di pesantren ini tersedia layanan bimbingan dan konseling yang dapat membantu para siswa dalam memecahkan masalah pengembangan diri?
7	Apakah di pesantren ini menyediakan fasilitas untuk pengembangan diri para santri?
8	Apakah sikap, perilaku, dan tindakan kyai dapat dijadikan teladan para santri dan guru?
9	Apakah fasilitas di pesantren ini menurut anda sudah lengkap?
10	Kegiatan ekstrakurikuler apakah yang dilaksanakan di pesantren ini?
11	Apakah kyai menerapkan disiplin dan peraturan yang tegas di pesantren ini?
12	Apakah semua santri sudah mentaati tata tertib dan disiplin lembaga?
13	Apakah menurut Bapak/ Ibu selaku ketua yayasan, kyai dan guru tepat waktu dalam melaksanakan tugas di pesantren ini?
14	Menurut anda bagaimanakah lingkungan pesantren anda sekarang?
15	Apakah para guru/ Ustadz selalu memeriksa tugas-tugas yang diberikan kepada santri?
16	Apakah kyai terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh santri?

17	Apakah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kyai selalu berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan ?
18	Apakah di pesantren ini semua warga lembaga telah menerapkan budaya mutu?
19	Apakah lembaga ini terpelihara kerukunan, kebersamaan dan kekompakan yang harmonis?
20	Menurut anda apakah pesantren ini telah menunjukkan prestasi yang baik dan bisa bersaing denga sekolah-ekolah lain yang lebih maju?

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek : Wali Santri

NO	Pertanyaan
1	Apa alasan Bapak/ Ibu menyekolahkan anak di pesantren ini?
2	Bagaimana menurut Bapak/ Ibu, apakah pesantren ini cukup terkenal di sekitar sini?
3	Bagaimana menurut Bapak/ Ibu, apa manajemen pesantren ini cukup baik?
4	Menurut pendapat Bapak/Ibu selaku wali santri, bagaimana gaya kepemimpinan kyai di pesantren ini?
5	Bagaimanakah kyai dalam memotivasi belajar santri?
6	Apakah menurut Bapak/ Ibu di pesantren ini tersedia layanan bimbingan dan konseling yang dapat membantu para siswa dalam memecahkan masalah pengembangan diri?
7	Apakah di pesantren ini menyediakan fasilitas untuk pengembangan diri para santri?
8	Apakah kyai sering mengundang Bapak/Ibu selaku wali santri dalam rapat?
9	Apakah fasilitas di pesantren ini menurut Bapak/ Ibu sudah lengkap?
10	Kegiatan ekstrakurikuler apakah yang disukai Bapak/Ibu di pesantren ini?
11	Apakah kyai menerapkan disiplin dan peraturan yang tegas di pesantren ini?
12	Apakah semua santri sudah mentaati tata tertib dan disiplin lembaga?
13	Apakah menurut Bapak/ Ibu selaku wali santri, kyai dan guru tepat waktu dalam melaksanakan tugas di pesantren ini?
14	Menurut anda bagaimanakah lingkungan pesantren anda sekarang?
15	Apakah para guru/ Ustadz selalu memeriksa tugas-tugas yang diberikan kepada santri?
16	Apakah kyai terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh santri?
17	Apakah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kyai selalu

	berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan ?
18	Apakah di pesantren ini semua warga pesantren telah menerapkan budaya mutu?
19	Menurut anda apakah pesantren ini telah menunjukkan prestasi yang baik dan bisa bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang lebih maju?
20	Apa harapan Bapak/ Ibu mendatang selaku wali santri, dari anak yang belajar di sini?

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek: Ketua Yayasan Darul-Hikmah Binuang

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	02/12/2017	Alasan mendirikan Yayasan	Untuk mencetak kader santri yang memiliki IMTAK dan menguasai IPTEK
2		Manajemen strategis dalam rencana, laksana, & evaluasi	Yah kyai menerapkan manajemen strategis, karena selalu merencanakan program, melaksanakan dan mengevaluasinya.
3		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, delegatif, dan kolektif.
4		Ketepatan gaya kepemimpinan kyai	Yah, untuk sa'at ini, cukup tepat dan strategis
5		Motivasi belajar santri	Yah kyai cukup maksimal dalam memberikan motivasi belajar santri
6		Bimbingan konseling	Yah kyai selalu memberikan layanan konseling, setiap ada kesempatan dan bagi siapa saja yang membutuhkan
7		Fasilitas pesantren	Fasilitas di pesantren cukup memadai walaupun perlu peningkatan
8		Keteladanan kyai	Kyai cukup kharismatik, dan menjadi suri tauladan yang baik bagi para santri
9		Fasilitas pendukung	Fasilitas pendukung masih belum maksimal, dan masih perlu di lengkapi
10		Kegiatan ekstra kurikuler	Kegiatan ekstra kurikuler yang bagus adalah pidato 3 bahasa; marhaban; life skill; yasinan; magang di perusahaan, dll.
11		Disiplin dan peraturan santri	Kyai selalu menekankan disiplin dan peraturan

12		Keta'atan santri	Sebagian besar telah mengikuti peraturan yang berlaku
13		Ketepatan waktu	Alhamdulillah sebagian besar kyai dan guru berusaha tepat waktu dalam bekerja.
14		Lingkungan pesantren	Lingkungan pesantren harus selalu rapih, bersih, dan tertib
15		Pemeriksaan Tugas-tugas santri	Dalam hal pemeriksaan tugas-tugas yang diberikan ke santri selalu dikontrol dan dievaluasi, demi perbaikan
16		Keterlibatan kyai	Kyai selalu berusaha melibatkan langsung dalam hal pembelajaran, kegiatan selama ada kesempatan
17		Proses pengambilan keputusan kyai	Kyai dalam setiap pengambilan keputusan selalu berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan pesantren
18		Penerapan budaya mutu	Al hamdulillah sebgain besar telah menerapkan budaya mutu
19		Kerukukunan & kekompakan	Kyai selalu mengupayakan kebersamaan, kekompakan dalam menjaga hubungan yang harmonis
20		Kemajuan pesantren	Al hamdulillah pesantren ini, telah mampu bersaing dan bisa berkompetisi dengan pesantren-pesantren lainnya yang sudah maju.

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek: Ketua Yayasan Nurul-Ihsan Petir

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	22/10/2017	Alasan mendirikan Yayasan	Untuk mencetak kader santri yang memiliki Ilmu agama dan menguasai ilmu amaliyah yang baik
2		Manajemen strategis dalam rencana, laksana, & evaluasi	Yah kyai menerapkan manajemen strategis, karena selalu merencanakan program, melaksanakan dan mengevaluasinya Walaupun masih sederhana.
3		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, delegatif.

4	Ketepatan gaya kepemimpinan kyai	Yah, untuk sa'at ini, cukup tepat dan strategis
5	Motivasi belajar santri	Yah kyai cukup maksimal dalam memberikan motivasi belajar santri
6	Bimbingan konseling	Yah kyai selalu memberikan layanan konseling, setiap ada kesempatan dan bagi siapa saja yang membutuhkan
7	Fasilitas pesantren	Fasilitas di pesantren masih kurang dan perlu peningkatan
8	Keteladanan kyai	Kyai cukup kharismatik, dan menjadi suri tauladan yang baik bagi para santri
9	Fasilitas pendukung	Fasilitas pendukung masih belum maksimal, dan masih perlu di lengkapi
10	Kegiatan ekstra kurikuler	Kegiatan ekstra kurikuler yang bagus adalah pidato 3 bahasa; marhaban; life skill; yasinan; magang di perusahaan, dll.
11	Disiplin dan peraturan santri	Kyai selalu menekankan disiplin dan peraturan
12	Keta'atan santri	Sebagian besar telah mengikuti peraturan yang berlaku
13	Ketepatan waktu	Alhamdulillah sebagian besar kyai dan guru berusaha tepat waktu dalam bekerja.
14	Lingkungan pesantren	Lingkungan pesantren harus selalu rapih, bersih, dan tertib
15	Pemeriksaan Tugas-tugas santri	Dalam hal pemeriksaan tugas-tugas yang diberikan ke santri selalu dikontrol dan dievaluasi, demi perbaikan
16	Keterlibatan kyai	Kyai selalu berusaha melibatkan langsung dalam hal pembelajaran, kegiatan selama ada kesempatan
17	Proses pengambilan keputusan kyai	Kyai dalam setiap pengambilan keputusan selalu berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan pesantren
18	Penerapan budaya mutu	Al hamdulillah sebagian telah menerapkan budaya mutu
19	Kerukukunan & kekompakan	Kyai selalu mengupayakan kebersamaan, kekompakan dalam menjaga hubungan yang harmonis
20	Kemajuan pesantren	Al hamdulillah pesantren ini, berusaha bersaing dan berkompetisi dengan pesantren-pesantren lainnya yang sudah

			maju.
--	--	--	-------

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek: Wali Santri Pesantren DARUL HIKMAH BINUANG

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	02/12/2017	Alasan menyekolah anak	Yah untuk menjadikan anak saya menjadi pintar dalam urusan agama, cakap dalam urusan dunia, dan berkarakter
2		Status pesantren	Al hamdulillah pesantren ini, cukup lama dan dikenal
3		Manajemen strategis	Manajemennya cukup baik, dan semangat
4		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, delegatif, dan kolektif.
5		Motivasi belajar santri	Motivasi belajar santri cukup tinggi, karena kyai selalu memotivasinya.
6		Layanan bimbingan konseling	Kyai selalu membuka layanan bimbingan konseling bagi siapa saja yang memerlukan.
7		Fasilitas pesantren	Fasilitas pesantren cukup tinggal difungsikan semaksimal mungkin.
8		Keterlibatan wali santri dalam ,rapat	Kyai selalu mengundang hadir wali santri baik awal tahun maupun akhir tahun
9		Kelengkapan fasilitas	Masih ada yang perlu di lengkapi, khususnya kamar mandi santri, dan WC., serta taman hijau dan sarana olah raga
10		Kegiatan ekstra kurikuler	Semua kegiatan ekstra kurikuler yang bisa mengembangkan kemandirian bagi segenap santri
11		Disiplin dan peraturan	Yah, disiplin harus ditegakkan karena akan membentuk karakter dan disiplin bagi santri
12		Keta'atan santri	Al hamdulillah sebagian besar sudah, tapi masih ada yang belum mennyadari pentingnya akan disiplin
13		Kedisiplinan guru dan kyai	Al hamdulillah kyai dan guru merupakan contoh disiplin yang efektif bagi santri disini
14		Lingkungan pesantren	Lingkungan pesantren cukup kondusif, dan masyarakat sekitar cukup mendukung
15		Pemeriksaan tugas-tugas santri	Evaluasi terhadap tugas cukup baik, karena akan dijadikan acuan bagi

			keberhasilan santrif dalam belajar
16		Keterlibatan kyai	Kyai setiap ada kesempatan, selalu terlibat langsung dalam setiap kegiatan santri dan masyarakat
17		Pengambilan keputusan kyai	Kyai selalu berupaya dalam mengambil keputusan selalu berorientasi pada peningkatan mutu santri
18		Budaya mutu pesantren	Yah sebagian sudah menerapkan budaya mutu
19		Prestasi pesantren	Al hamdulillah pesantren ini telah banyak mengeluarkan alumni yang bisa membaca kitab gundul, dan menjadi tokoh masyarakat, dan sudah mandiri
20		Harapan kedepan	Harapan saya, ingin punya anak yang sholeh dan sholehah fiddunya hasanah wafil akhirati hasanah waqina 'adzabannanr.

TRANSKRIP WAWANCARA

Subyek: Wali Santri Pesantren NURUL-IHSAN PETIR

No	Hari /Tanggal	Pertanyaan	Uraian Jawaban Singkat
1	22/10/2017	Alasan menyekolah anak	Yah untuk menjadikan anak saya menjadi pintar dalam urusan agama, cakap dalam urusan dunia, dan berkarakter
2		Status pesantren	Al hamdulillah pesantren ini, cukup lama dan dikenal
3		Manajemen strategis	Manajemennya cukup baik, dan semangat
4		Gaya kepemimpinan kyai	Kyai dalam mengelola pesantren menerapkan gaya kharismatik, dan delegatif.
5		Motivasi belajar santri	Motivasi belajar santri cukup tinggi, karena kyai selalu memotivasinya.
6		Layanan bimbingan konseling	Kyai selalu membuka layanan bimbingan konseling bagi siapa saja yang memerlukan.
7		Fasilitas pesantren	Fasilitas pesantren cukup tinggal difungsikan semaksimal mungkin.
8		Keterlibatan wali santri dalam ,rapat	Kyai selalu mengundang hadir wali santri baik awal tahun maupun akhir tahun
9		Kelengkapan fasilitas	Masih ada yang perlu di lengkapi, khususnya kamar mandi santri, dan WC., serta taman hijau dan sarana olah raga

10	Kegiatan ekstra kurikuler	Semua kegiatan ekstra kurikuler yang bisa mengembangkan kemandirian bagi segenap santri
11	Disiplin dan peraturan	Yah, disiplin harus ditegakkan karena akan membentuk karakter dan disiplin bagi santri
12	Keta'atan santri	Al hamdulillah sebegini besar sudah, tapi masih ada yang belum menyadari pentingnya akan disiplin
13	Kedisiplinan guru dan kyai	Al hamdulillah kyai dan guru merupakan contoh disiplin yang efektif bagi santri disini
14	Lingkungan pesantren	Lingkungan pesantren cukup kondusif, dan masyarakat sekitar cukup mendukung
15	Pemeriksaan tugas-tugas santri	Evaluasi terhadap tugas cukup baik, karena akan dijadikan acuan bagi keberhasilan santrfi dalam belajar
16	Keterlibatan kyai	Kyai setiap ada kesempatan, selalu terlibat langsung dalam setiap kegiatan santri dan masyarakat
17	Pengambilan keputusan kyai	Kyai selalu berupaya dalam mengambil keputusan selalu berorientasi pada peningkatan mutu santri
18	Budaya mutu pesantren	Yah sebagian sudah menerapkan budaya mutu
19	Prestasi pesantren	Al hamdulillah pesantren ini telah banyak mengeluarkan alumni yang bisa membaca kitab gundul, dan menjadi tokoh masyarakat, dan sudah mandiri
20	Harapan kedepan	Harapan saya, ingin punya anak yang sholeh dan sholehah fiddunya hasanah wafil akhirati hasanah waqina 'adzabannanr.





*Wawancara, tanggal 02-12- 2017
Dengan santri dan ustadzah LPI Darul Hikmah Binuang*



Gerbang LPI Darul Hikmah



*Wawancara tanggal,29-10-2017
Dengan Ketua Komite LPI Darul Hikmah Ust. Mufid Dahlan, S.Pd.I dengan latar belakang lemari penuh hadiah bukti prestasi LPI terpadu.*



*Kitab-kitab peninggalan alm. KH. Mufti Asnawi
(pendiri LPI Darul Hikmah Syekh Ciliwulung Cakung Binuang).*



Wawancara dengan kyai LPI Darul Hikmah Binuang KH. Sofwatuddin, S.Pd.I, 10-12-2017



Gerbang LPI Salaf Nurul Ihsan Kadu Genep Petir



Asrama santri LPI Salaf Nrul Ihsan Kadugenep Petir



Wawancara dengan Kyai/guru LPI Nurul Ihsan Petir, 03-12-2017



Wawancara dengan Kyai LPI Nurul Ihsan Petir, 22-10-2017



Wawancara dengan santri/guru, LPI Nurul Ihsan Petir, 22-10-2017

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama	: Ahmad Masuji
Tempat/Tgl. Lahir	: Serang, 05 Juli 1969
Alamat Rumah	: YPI Darul Khalifah Jl. Lanud Gorda KM 05 Kp. Kinto Rt/Rw 003/001 Des. Gembor Kec. Binuang Kab. Serang – Banten Kode Pos : 42196 Hp. : 0859 6044 2337
Alamat Kantor	: YPI Darul Khalifah Jl. Lanud Gorda KM 05 Kp. Kinto Rt/Rw 003/001 Des. Gembor Kec. Binuang Kab. Serang – Banten Kode Pos : 42196 Hp. : 0859 6044 2337
Nama Ayah	: H. Tasa Ibnu H. Marsidin
Nama Ibu	: Hj. Sarmunah bt. H. Sad'an
Nama Isteri	: Hj. Siti Aisyah
Nama Anak	: Fanny Sidqia; Sabila ; Nia Sholeha; Zaqiyatunnufus

B. Riwayat Pendidikan

1. SD Negri Gembor I Kec. Binuang Lulus Tahun 1980
2. MI Darul Hikmah Cakung Serewu Kec. Binuang Lulus Tahun 1981
3. MTs Darul Hikmah Cakung Serewu Kec. Binuang Lulus Tahun 1981
4. Ponndok Pesantren Pabelan Magelang Jawa Tengah Tahun 1985
5. Pondok Pesantren Modern Gontor Jawa Timur Lulus Tahun 1990
6. Fak. Syari'ah / PA (Peradilan Agama) UNISBA Bandung Lulus Tahun 1995
7. S2 /PAI Universitas Islam Jakarta (UIJ) Dua Semester saja Tahun 1999
8. S2/ MPI Manajemen Pendidikan Islam UIN “Sulthan Maulana Hasanudin” Serang Banten 2017

C. Riwayat Pekerjaan

1. Guru Pengabdian di Pon. Pes. Darul Arafah Deli serdang Medan SUMUT 1991

2. Guru MTs Mathlul Anwar Binuang Kec. Malingping Tahun 1996-1999
3. Mendirikan Perusahaan “Muara Karya” Tahun 1996-1999
4. Guru di Pesantren AL -HIKMAH Pendawa Kec. Binuang Tahun 2000-2001
5. Sebagai Mutarjim Maktab Ahlul Baet Lil-Istiqdam Liaedil Aamilaat Dammam Wilayah Arab Timur 2002-2007
6. Mendirikan SMP Islam Darul Khalifah Tahun 2007
7. Sebagai Mutarjim Maktab Oemar Lil Istiqdam Kota Riyadh Tahun 2009-2011
8. Mendirikan Pesantren Tahun 2011
9. Mendirikan SMK Islam Darul Khalifah 2011
10. Sebagai Mandub (Perwakilan) Li Maktab Al-Arfaz Lil Istiqdam Dammam di Jakarta untuk 10 PT Ternama di Jakarta Tahun 2013-2014
11. Mendirikan MI Pembangunan Darul Khalifah Tahun 2015
12. Ketua Yayasan Pendidikan Islam Darul Khalifah Gembor Kec. Binuang Tahun 2007-Sekarang
13. Sebagai NAIB (Penghulu) Desa Gembor 2017-Sekarang

D. Pengalaman Organisasi

1. The Chief Of Showdown English Course Gontor Tahun 1987
2. OPPM Gontor Sebagai Ketua Pusat Bahasa Tahun 1988
3. Ketua Bimbingan Islam Remaja Unisba (BIRU) tahun 1992
4. Ketua Senat Mahasiswa Fak. Syariah Tahun 1993
5. HMI Cab. Bandung Ketua bidang Humas Tahun 1993
6. Ketua Unit Bhs. Arab Sema Unisba Tahun 1992-1993
7. Komandan Remaja Danyon IV Resimen Mahasiswa Unisba Tahun 1993
8. Wakil Presiden Mahasiswa (WAPRESMA) TAHUN 2014-2015
9. Ketua KOSMA MPI Angkatan 11 UIN “SMH” Banten Tahun 2016-2017

E. Karya Ilmiah

1. Pengaruh Thalaq Terhadap Mut’ah dalam Tinjauan hukum Perdata dan Hukum Islam
2. Kumpulan Pidato Tiga Bahasa Untuk kalangan Santri
3. Naskah Drama Dalam Tiga Bahasa

Serang, 15 Desember 2017
Penulis,

(H. AHMAD MASUJI)

