



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Teori kepemimpinan terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan sosial budaya, pendidikan, ekonomi, politik dan sebagainya.² Pemimpin dapat dibedakan berdasarkan cara memimpin, sehingga setiap orang mempunyai cara pandang yang berbeda pada setiap cara tersebut, dalam hal ini cara memimpin dinamai dengan gaya kepemimpinan (*style of leadership*).³ Kepemimpinan merupakan faktor penting bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan terutama terkait keterampilan dalam memimpin.⁴ Salah satu wujud kesuksesan dalam memimpin dalam organisasi adalah mewujudkan penguatan budaya literasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa dari beberapa santri dan alumnus Pesantren Lirboyo, informasi mempunyai kemampuan literasi yang baik. Indikatornya adalah sudah menghasilkan beberapa karya dengan judul Santri Lirboyo Menjawab, Fiqh Sistematis, Kang Santri, dan lain sebagainya yang telah diterbitkan oleh Lirboyo Press. Hal inilah yang membedakan Pondok Pesantren Lirboyo dengan lainnya, yaitu pada aspek budaya literasi yang begitu kuat mengakar bertahun-tahun. Setelah dilakukan wawancara para santri mengatakan bahwa budaya literasi tersebut tidak lepas dari cara kiai dalam mengasuh dan menyelenggarakan program-program kegiatan di pesantren. Jadi, dimungkinkan adanya kepemimpinan kiai yang berkaitan dengan penguatan budaya literasi santri. Selain itu, kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri antara lain

²Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice (7th ed.)*.(Thousand Oaks CA: Sage 2016), 91-94.

³Gellerman, W., Saul. *Manajer dan Bawahan, Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen*, (Jakarta: LPPM, 2003), 143 – 152.

⁴Parris, D. L & Peachey, J.W. *A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts*, *Journal of Business Ethics*, 113 (3), 2013, 377-393



memberikan kebijakan terkait kegiatan *bahtsul masail*, Sorogan kitab, pengajian kitab kuning, serta mendorong santri untuk membaca dan menulis dalam setiap pembelajaran. Kiai juga mempunyai strategi yaitu memotivasi dan memberikan fasilitas membaca termasuk mempublikasikan tulisan santri serta memberikan contoh keistikamahan dalam setiap kegiatan membaca dan menulis.

Selanjutnya Romdhoni Ali dalam penelitiannya juga merekomendasikan bahwa sebaiknya diteliti lebih lanjut tentang literasi di pesantren, karena pesantren merupakan lembaga yang bagus dan sudah mempunyai budaya literasi yang kuat.⁵ Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menelitinya dalam konteks kepemimpinan kiai untuk menguatkan budaya literasi di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, karena visi dan misi sebuah lembaga termasuk keberhasilan dalam menguatkan budaya literasi tidak akan pernah lepas dari sistem manajemen.⁶

Manajemen pendidikan merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha personal pendidikan untuk mendayagunakan semua sumber daya dalam rangka mencapai tujuan lembaga tersebut. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia (siswa, guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya) dan sumber daya lainnya (uang, peralatan, perlengkapan, sarana, dan prasarana, dan sebagainya).⁷

Pada awalnya penelitian tentang kepemimpinan dimulai dari wilayah Barat. Studi yang telah dilakukan melahirkan banyak teori pendekatan kepemimpinan, misalnya teori kepemimpinan pendekatan sifat, pendekatan keterampilan, serta kepemimpinan transformasional dan transaksional.⁸ Penelitian tentang gaya kepemimpinan di wilayah timur dimulai oleh Silin, Redding, dan

⁵Romdhoni, Ali.. *Da'wah and Literacy Tradition at the boarding school:Case Study in Pondok Pesantren Al Anwar, Sarang, Rembang*, Central Java Jurnal Bimas Islam Vol.9. No.1. 2016, 117-149

⁶Chairil Asmawan, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Mendukung Gerakan Literasi Sekolah.*, Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial. Vol 28 no. 1, 2018, 46-57.

⁷Komaridah Aan dan Cepi Triatna,. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif.* (Jakarta: Bumi Aksara,2005),127-132.

⁸Northouse, P. G.. *Leadership: Theory and Practice (6th ed.)*. (Thousand Oaks, CA: Sage,2013), 91-94.

Cheng. Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan di wilayah Timur berbeda dengan gaya kepemimpinan Barat. Penelitian tersebut juga berhasil mengidentifikasi karakteristik penting dari *paternalistic leadership*, yaitu *authoritarian*, moral, dan *benevolent leadership*.⁹ Gaya kepemimpinan inilah yang kemudian diberi nama *paternalistic leadership*.¹⁰

Irawanto dkk. telah melakukan penelitian di Indonesia tentang dimensi kepemimpinan yang sesuai dengan budaya Indonesia. Irawanto dkk. melakukan penelitian mengenai penerapan *paternalistic leadership* pada organisasi sektor publik di Indonesia. Dalam penelitian tersebut didapatkan tujuh dimensi *paternalistic leadership* di Indonesia.¹¹ Penelitian lainnya dilakukan oleh Suryani dkk. mengenai karakteristik kepemimpinan di Indonesia. Penelitian ini dibagi dalam tiga bagian menggunakan *mixed-methods approach*. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan Indonesia memiliki dua komponen, yaitu *transformational - paternalistic* dan *self-oriented leadership*. Mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan Indonesia memiliki aspek *emic* (budaya spesifik) dan aspek *etic* (universal).¹²

Penelitian tentang kepemimpinan di pesantren telah dilakukan oleh Mujiburrohmah. Temuan formal pada penelitian ini adalah lestarnya nilai tradisi pesantren salaf menampakkan keikhlasan dan berkah dengan gaya kepemimpinan kombinasi (*karismatik-paternalistik-kolektif*) sehingga mewujudkan karakter santri tangguh, *ta'dhim*, *tawadlu* dengan penerapan pembelajaran kajian-kajian kitab kuning.¹³ Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Helmi & Puspitasari yang menunjukkan bahwa kesesuaian

⁹Farh, J. L., & Cheng, B. S. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In Li, J. T., Tsui A. S., & Weldon, E. (eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 94–127). (London: Macmillan Press, 2000).

¹⁰Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. Paternalistic leadership and subordinate responses: *Establishing a leadership model in Chinese organizations*, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 2004, 89-117.

¹¹Irawanto, D. W. *Mencari Gaya Kepemimpinan yang Tepat untuk Indonesia: Perspektif Budaya Nasional, Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Paternalistik.*, *Journal of Management and Business Review*, 13(2), 2016, 263–277.

¹²Suryani, A. O., van de Vijver, F. J. R., Poortinga, Y. H., & Setiadi, B. N.. Indonesian leadership styles: *A mixed-methods approach*. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 2012, 290–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2012.01384.x>

¹³ Mujiburrohmah, *Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Melestarikan Budaya Pesantren salaf: Studi Multisitus di Pondok Pesantren Lirboyo dan pondok pesantren Al-Falah Ploso Kediri*. (Doctoral thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2020), 112-117.



kepemimpinan *transformasional* dan pelayanan dapat diimplementasikan dalam kepemimpinan di pondok pesantren. Pemimpin dari pesantren dapat menjadi pemimpin *transformasional* sekaligus seorang pemimpin yang melayani. Pesantren sebagai sebuah organisasi memiliki misi perubahan dalam konteks kepemimpinan *transformasional* dengan mode melayani dalam konteks kepemimpinan yang melayani, Kedua model kepemimpinan harus digunakan secara simultan dalam kepemimpinan di pondok pesantren. Kombinasi yang dihasilkan akan mewujudkan kasih sayang dari kepemimpinan Islam.

Walaupun studi untuk mencari dimensi kepemimpinan yang sesuai dengan budaya Indonesia telah dilakukan, perlu pengembangan teori kepemimpinan agar memperkaya khazanah keilmuan. Oleh karena itu, peneliti akan mengaitkan kepemimpinan dengan budaya literasi. Hal ini karena menurut pendapat Asmawan, budaya di lingkungan organisasi pendidikan tidak lepas dari kepemimpinan di organisasi tersebut. Tercapainya visi dan misi sebuah lembaga tidak akan pernah lepas dari sistem manajemen.¹⁴ Selain faktor tercapainya visi dan misi lembaga adanya kepemimpinan juga bisa memotivasi para santri. Menurut Emda motivasi bagian dari hal penting dalam mencapai tujuan pembelajaran.¹⁵

Kondisi di Indonesia, kebiasaan membaca masyarakat berada pada peringkat ke-60. Posisi tersebut setingkat dengan negara sedang berkembang seperti Albania (54), Panama (55), dan Botswana (61).¹⁶ Pada tingkat sekolah menengah (usia 15 tahun) pemahaman membaca peserta didik Indonesia (selain matematika dan sains) diuji oleh Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD—*Organization for Economic Cooperation and Development*) dalam *Programme for International Student Assessment* (PISA). Hasil penelitian yang dilakukan oleh PISA yang merupakan lembaga penilai internasional yang menjadi indikator untuk mengukur kompetensi siswa Indonesia di tingkat

¹⁴M. Chairil Asmawan. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mendukung Gerakan Literasi Sekolah*. Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, vol 28, no.1, 2018, 46-57

¹⁵William Emda, A. (). *Kedudukan Motivasi Belajar Siswa dalam Pembelajaran*. Lantanida Journal, 5(2), 2018, 172-182.

¹⁶Muhith, Abdul. *Journal of Islamic Education Research*. Vol 1 No. 01. 2019

global pada tahun 2012 menunjukkan peserta didik Indonesia berada pada peringkat ke-64 dari 65 negara yang turut berpartisipasi dalam PISA dengan skor 396 (skor rata-rata OECD 496). Hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 2015 menunjukkan peserta didik Indonesia berada pada peringkat ke-62. Indonesia memperoleh skor 397 (skor rata-rata OECD 493). Pada penelitian tahun 2015 terdapat 70 negara yang turut berpartisipasi dalam PISA.¹⁷

Realitas kurangnya literasi tersebut sangat bertentangan dengan firman Allah yang menganjurkan manusia untuk membaca, sebagaimana firman Allah dalam surah al 'Alaq yang artinya "(1) Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu yang telah menciptakan. (2) Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. (3) Bacalah, dan Tuhanmu adalah Maha Pemurah. (4) Yang mengajar (manusia) dengan perantaran *qalam* (alat tulis). (5) Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya."¹⁸. Surah Al 'Alaq di atas menegaskan bahwa betapa pentingnya literasi. Literasi merupakan keterampilan yang dimiliki seseorang dari hasil berpikir, berbicara, membaca, dan menulis.

Istilah literasi pada umumnya mengacu pada keterampilan membaca dan menulis. Artinya seorang literat adalah orang yang telah menguasai keterampilan membaca dan menulis dalam suatu bahasa, namun demikian pada umumnya keterampilan membaca seseorang itu lebih baik daripada kemampuan menulisnya, bahkan kemampuan atau keterampilan berbahasa lainnya yang mendahului kedua keterampilan tersebut dari sudut kemudahannya dan penguasaannya adalah kemampuan menyimak dan berbicara.¹⁹

Literasi di kalangan pondok pesantren secara umum saat ini sedang mengalami kemunduran. Kemunduran ini disebabkan salah satunya oleh kemajuan teknologi dan informasi. Dampak positif dari kemajuan teknologi dan informasi bagi kalangan pondok pesantren adalah mudahnya mencari sumber belajar atau literatur-literatur keislaman yang dibutuhkan dengan mengakses internet secara mudah dan murah. Sebaliknya, kemajuan teknologi dan informasi juga memberikan dampak negatif yaitu malasnya bagi kalangan

¹⁷Chang dkk. *Assessing students' information literacy skills in two secondary schools in Singapore*. Journal of Information Literacy. Vol. 6, No.2. 2012, <http://ojs.lboro.ac.uk/ojs/index.php/JIL/article/view/PRA-V6-I2-2012-2> diakses 19 Maret 2022.

¹⁸Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Jakarta: Pena Pendi Aksara, 2002).

¹⁹Lizamudin Ma'mur, *Membangun Budaya Literasi*, (Jakarta: Diadit Media, 2010), 111.



pondok pesantren untuk membaca terlebih lagi menulis padahal dua hal tersebut adalah tradisi khasnya pondok pesantren.²⁰ Hasil penelitian Rusyidah menunjukkan bahwa penerapan budaya literasi di madrasah yang memiliki kepala sekolah perempuan yang baik dipengaruhi oleh keterlibatan guru dalam membiasakan siswa menulis dan membaca. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan budaya literasi di pondok pesantren.²¹

Penguatan literasi terwujud, maka perlu adanya kebijakan. Hal ini karena kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh kiai dalam mengatasi suatu masalah atau persoalan dalam hal ini adalah penguatan budaya membaca dan menulis. Termasuk adanya implementasi kebijakan yang jelas karena dengan adanya implementasi kebijakan maka tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci akan dapat mencapai tujuan secara efektif. Selain itu, kiai berperan sebagai pembina yang dilaksanakan prmbina hendaknya secara terencana, terarah, dan bertanggung jawab dalam rangka menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan dasar-dasar penguatan membaca dan menulis.²²

Dari berbagai uraian diatas peneliti mengaji lebih dalam tentang kepemimpinan kiai dalam menguatkan budaya literasi di Ppesantren Lirboyo dalam sebuah studi disertasi dengan judul **“Kepemimpinan Kiai dalam Penguatan Budaya Literasi di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri.”**

Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan observasi di Pesantren Lirboyo pada tanggal 27 Maret 2022 pada saat kegiatan musyawarah dan *bahtsul masail*. Santri mempunyai inisiatif untuk membaca dan menelaah referensi dari berbagai kitab. Hal tersebut dipandu dengan kurikulum yang terstruktur. Hal itu sesuai dengan penelitian Zamakhsyari yang menyatakan bahwa kegiatan *bahtsul masail* berjalan baik. Secara umum perencanaan kurikulum, pengorganisasian kurikulum,

²⁰Maskur, Abu. *Penguatan Budaya Literasi di Pesantren. IQ (Ilmu Al-qur'an): Jurnal Pendidikan Islam*.Volume 2 No. 01, 2019, 1-16.

²¹ Rusydiyah, *Peran kepala sekolah/madrasah perempuan dalam mengembangkan budaya literasi. Islamuna: Jurnal Studi Islam*, 4 (1). pp. 146-175. ISSN 2407-411X; 2443-3535

²²Harsono, Hanifah, *Implementasi Kebijakan dan Politik*. (Jakarta: Grafindo Jaya, 2002), 27.

implementasi kurikulum, dan evaluasi kurikulum di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dinilai baik.²³

Setelah melakukan observasi peneliti menindak lanjuti dengan wawancara kepada beberapa pihak, yaitu kiai, para asatidz, pengurus, dan santri terkait kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Lirboyo dapat dijelaskan bahwa kiai dan asatidz sangat berpengaruh besar pada kegiatan musyawarah, membaca dan kegiatan bahtsul matsail. Kiai mengeluarkan kebijakan melalui musyawarah tingkat pusat pada rapat BPK yang hasilnya diterapkan oleh para pengurus dan asatidz. Kemudian santri juga melaksanakan kegiatan tersebut dengan sangat baik dan rutin, sehingga mempunyai kemampuan literasi yang baik. Selanjutnya kebiasaan membaca dan musyawarah menjadi kuat dan membudaya di lingkungan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. Namun, dari hal tersebut masih perlu diungkap tentang kepemimpinan kiai yang dapat menguatkan budaya literasi.

B. Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, fokus penelitian dalam disertasi ini difokuskan pada kepemimpinan kiai dalam penguatan budaya literasi. Dari fokus penelitian di atas, penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana kebijakan kiai dalam menguatkan budaya membaca dan menulis di Pondok Pesantren Lirboyo?
2. Bagaimana implementasi kebijakan kiai dalam menguatkan budaya membaca dan menulis di Pondok Pesantren Lirboyo?
3. Bagaimana pembinaan kiai dalam menumbuhkan semangat membaca dan menulis di Pondok Pesantren Lirboyo?

C. Tujuan Penelitian

Pertanyaan penelitian tersebut maka tujuan pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut..

1. Menemukan kebijakan kiai dalam menguatkan budaya membaca dan menulis di Pondok Pesantren Lirboyo.
2. Menemukan implementasi kebijakan kiai dalam menguatkan budaya membaca dan menulis di Pondok Pesantren Lirboyo.

²³Imam Zamakhsyari. (Manajemen Kurikulum Bahtsul Masa'il Tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Lirboyo Kediri): *Islamic Education Journal*. Volume 3 No. 01 2021, 37-46.



3. Menemukan pembinaan kiai dalam menumbuhkan semangat membaca dan menulis di Pondok Pesantren Lirboyo.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan beberapa kegunaan sebagai berikut.

1. Secara Teoretis

Penelitian ini akan memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang kepemimpinan kiai di pesantren. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya bisa dijadikan sebagai tambahan dan dasar teori kepemimpinan pesantren.

2. Secara Praktis.

Temuan penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat dijadikan sumber masukan khususnya berikut ini.

- a. Bagi kiai dapat dijadikan tambahan informasi untuk lebih menguatkan budaya literasi.
- b. Bagi kiai dapat dijadikan dasar rujukan untuk membuat formulasi kebijakan dan strategi dalam menguatkan budaya membaca dan menulis.
- c. Bagi *asatidz* dapat digunakan pertimbangan dalam membuat kebijakan terkait penguatan literasi.
- d. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya terutama penelitian tentang *leadership*.

E. Penegasan Istilah

Untuk memberikan kemudahan pemahaman dan menghindari kesalahan penafsiran dari pembaca serta dalam rangka memberikan batasan yang terfokus pada kajian penelitian yang diharapkan peneliti, berikut definisi masing-masing istilah dalam judul penelitian ini.

1. Secara Konseptual

- a. Kepemimpinan adalah kombinasi dari beberapa karakteristik, sifat dan perilaku yang menjadi ciri khas dari pemimpin itu sendiri untuk berinteraksi dengan bawahannya.²⁴ Selain itu,

²⁴Fikriyah, Fajrin, Istiqomah Qodriani, and Heru Susilo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada



gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya.

- b. Kiai adalah sebagai pendiri dan pengasuh dari sebuah pesantren.
- c. Kata “budaya” berasal dari bahasa Sanskerta “*Buddhayah*”, yakni bentuk jamak dari “*Buddh*” (akal). Jadi, budaya adalah segala hal yang bersangkutan dengan akal. Selain itu, kata budaya berarti “budi dan daya” atau daya dari budi. Jadi budaya adalah segala daya dari budi, yakni cipta, rasa, dan karsa.²⁵ Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya artinya pikiran, akal budi, hasil, adat istiadat atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah.²⁶ Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya adalah segala sesuatu hasil dari cipta, rasa dan karsa yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah.
- d. Budaya literasi dapat didefinisikan sebagai kebiasaan menulis dan membaca masyarakat dalam suatu organisasi/negara.²⁷

2. Secara Operasional

Secara operasional dapat dijelaskan yang dimaksud dari judul *Kepemimpinan Kiai dalam Menguatkan Budaya Literasi di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri*, peneliti membahas secara mendalam tentang: kebijakan, implementasi, pembinaan kiai dalam menguatkan budaya membaca dan menulis.

Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang).” *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 61(4), 2018, 117–24.

²⁵Ary H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan: Suatu Analisis Sosiologi Tentang Pelbagai Problem Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2000), 16.

²⁶Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ke-III*, (Jakarta: 2000), 169.

²⁷Suardi Endaswara, *Strategi Pengembangan Budaya Literasi Sastra Di Sekolah dan Masyarakat*, Prosiding Seminar Nasional Bahasa dan Sastra Universitas Muhammadiyah Malang, 2017, 413.

