

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan merupakan salah satu kunci dalam kesuksesan pengelolaan sebuah lembaga pendidikan khususnya pondok pesantren. Pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki karakteristik penempatan sosok kiai sebagai pengampu kepemimpinan yang disimbolkan sebagai sosok kharismatik, revolusioner, egaliter sekaligus symbol dari kehidupan pesantren. Eksistensi model kepemimpinan kiai yang unik ini menjadi salah satu kunci eksistensi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua yang hingga saat ini menjadi bukti bahwa pembaharuan sistem pendidikan dan modernisasi pendidikan tidak mampu menggerus pendidikan pondok pesantren. Padahal kebanyakan lembaga pendidikan Islam, baik yang berbasis komunitas maupun daerah tergusur dengan modernisasi dan ekspansi sistem pendidikan.<sup>1</sup>

Karakteristik kepemimpinan kiai pondok pesantren yang unik namun terbukti mampu mempertahankan system pendidikan pondok pesantren yang berkemajuan ini menarik perhatian para peneliti untuk mencoba mendefinisikan dan karakterisasi. Sebagian menggambarkan sebagai sistem kepemimpinan sentralistik, dengan menempatkan kiai sebagai figur sentral, *otoritatif*, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Otoritas kiai ini dipengaruhi oleh iklim pesantren yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat

---

<sup>1</sup> Azra, *Bilik-Bilik Pesantren*, (Jakarta: Paramadina, 1997), ix

*paternalistic* dan kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga bukan komunal.<sup>2</sup> Sebagian yang lain menyebut bahwa model kepemimpinan kiai tidak bersifat statis melainkan senantiasa mengalami perubahan sebagai bagian dari dinamika perkembangan pesantren, dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren dari *karismatik* menuju *rasionalistik*, dari *otoriter-paternalistik* menuju *diplomatik-partisipatif*, dan dari *laisser-faire* ke *birokratif*, dari pola kepemimpinan *tradisional-individual* ke *kolektif*. Dari *religious-paternalistik* ke *persuasif-partisipatif*.<sup>3</sup> dari kepemimpinan *kharismatik individual informal* pada kepemimpinan *legal formal (kolegial)*.<sup>4</sup>

Perubahan model kepemimpinan kiai tersebut diantaranya, disebabkan keberadaan lembaga-lembaga pendidikan formal yang diadopsi pesantren dimana mengharuskan system yayasan berbadan hukum sehingga membawa perubahan pada system kepemimpinan kiai dari sentralistik hirarkis menjadi model manajemen kolektif dalam pendelegasian wewenang dengan penyelenggara madrasah.<sup>5</sup> Dinamika perubahan manajemen dan kepemimpinan di pondok pesantren tersebut dilandasi oleh kesadaran pengelola pesantren (kiai) atas tuntutan *social needs of Islamic formal education* yang dimotori oleh *visionary leadership* kiai sehingga bersifat *hidden integrated* yang bisa diteruskan oleh generasi selanjutnya.<sup>6</sup> Hal ini

---

<sup>2</sup> M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Cet. 1 (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 14-1

<sup>3</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada, 1993), 139.

<sup>4</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), 10.

<sup>5</sup> M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta Laksbang Presindo, 2006), 61.

<sup>6</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Teras, 2014),

menegaskan bahwa *visionary leadership* kiai pesantren terhadap perubahan didasarkan atas kebutuhan dengan tetap mempertahankan karakteristik pesantren.

Dinamika perubahan model kepemimpinan kiai dari otoriter ke *visionary leadership* ini menggambarkan bahwa para pemimpin pesantren dewasa ini pada dasarnya memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masadepan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat.<sup>7</sup> Kemampuan dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dalam dirinya sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.<sup>8</sup> Memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *teamwork* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.<sup>9</sup> Serta kemampuan dalam menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka

---

<sup>7</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung; Alfabeta, 2009), 24.

<sup>8</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Alfabeta2009), 143

<sup>9</sup>Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), 382

mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya,<sup>10</sup> atau memberdayakan pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai baru, mengembangkan ketrampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.<sup>11</sup>

Gambaran sederhana tentang kepemimpinan kiai di pesantren disampaikan Dhofier, bahwa bagi kiai, tradisi dan modernitas adalah dua entitas yang perlu bersatu bagi kebutuhan umat Islam berpacu ke masa depan sesuai dengan azas *al-muhafadzah ala al-qadimi al-shalih wal akhzu min jadidin nafi'*.<sup>12</sup> Kunci keberhasilan kepemimpinan kiai pesantren dalam mempertahankan eksistensi dan relevansi tersebut adalah; kesanggupan pesantren menformulasikan diri dan sikap akomodatif terhadap perkembangan teknologi modern, yakni kemampuan pesantren menggabungkan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual sehingga outputnya memiliki kesanggupan menapaki modernitas tanpa kehilangan akar spiritualitasnya.<sup>13</sup> Juga karena kemampuan pesantren mempertahankan identitas pesantren sebagai komplementer pendidikan nasional;<sup>14</sup> keteguhan dalam mempertahankan nilai-nilai tradisional, wacana lokal dan rasionalitas lokal sebagai *custom* (tradisi) sehingga tidak mengalami keterputusan sejarah.<sup>15</sup>

Keberhasilan kepemimpinan kiai dalam menjaga eksistensi pondok pesantren tersebut diatas tentu tidak terlepas dari kemampuan kiai dalam

---

<sup>10</sup>Danang Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta,CAPS, 2011), 108.

<sup>11</sup>Ibid, 382

<sup>12</sup>Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta : LP3ES, 2011), 269

<sup>13</sup>Ditulis oleh AM Fatwa (Wakil Ketua MPR RI), *Masa Depan Pesantren*, Republika, Sabtu, 26 Mei 2007

<sup>14</sup> Clifford Geertz, *The Javanese Kijaji: The Changing Role of Cultural Broker: Comparative studies in society and history, 1960, 228-249.*

<sup>15</sup> Amin Rais, *Cakrawala Islam, Antara Cita dan Fakta*, (Bandung: Mizan, 1989), 162.

mengelola pengembangan pesantren, dari kondisi yang paling tradisional hingga menjadi bagian dari pendidikan modern di masa sekarang. Sebagaimana diketahui bahwa secara teoritis pengembangan organisasi (pesantren) merupakan sebuah usaha yang terencana, yang diawali dengan proses diagnosis masalah yang dibantu oleh para ahli, lalu dilanjutkan dengan analisis masalah dan merencanakan pengembangan organisasi, dan selanjutnya menentukan strategi penyelesaian masalah yang dikaitkan dengan sistem organisasi.<sup>16</sup> Pengembangan organisasi tidak hanya sekadar melakukan perubahan saja, namun merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi secara terencana, sistematis, terorganisir, dan kolaboratif agar kualitas hidup anggota berupa kesehatan dan vitalitas dalam organisasi dapat ditingkatkan.<sup>17</sup> Perencanaan dalam perubahan organisasi untuk mencapai peningkatan pribadi yang ada dalam organisasi dan efektivitas organisasi.<sup>18</sup>

Konsep ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan kiai terbukti mampu menawarkan dan memimpin program yang terencana terhadap seluruh anggota pesantren, tentang bagaimana mereka bekerja sama sebagai suatu kesatuan, bagaimana berfungsi dalam unit mereka masing-masing, dan apa yang perlu diubah sehingga mereka dapat bekerja secara efektif.

Salah satu pondok pesantren yang terbukti mampu mempertahankan eksistensinya ditengah gerusan pembaharuan system pendidikan dan modernisasi

---

<sup>16</sup> Pareek, Udai, 2005, *Perilaku Organisasi*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 265

<sup>17</sup> Tyagi, Archana. 2000. *Organizational Behavior*. New Delhi, Excell Book, 241

<sup>18</sup> Greenberg, Jerald. 1997. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall, 563

pendidikan adalah Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif. Pondok pesantren yang telah berusia satu abad ini telah mengembangkan berbagai lembaga pendidikan berjenjang diantaranya Perguruan Tinggi Pesantren, atau Ma'had Aly Mamba'ul Ma'arif, Denanyar, disamping PAUD-TK, MI, MTsN 4, MTsMM, SMP MM, MAN 4, MAMM, dan SMK BS.

Penelitian tentang kepemimpinan kiai dalam pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif ini penulis beri judul "Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Mamba'ul Maarif Denanyar Jombang Jawa Timur".

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Berdasarkan pendalaman peneliti di lapangan, peneliti menemukan fakta adanya usaha yang dilakukan oleh kiai dalam mengembangkan baik secara kualitas maupun kuantitas pada pondok pesantren, maka fokus penelitian ini adalah fungsi kebijakan kepemimpinan kiai dalam rangka mengembangkan pondok pesantren. Kebijakan terkait apa dan bagaimana pondok pesantren bisa berkembang merupakan bagian dari manajemen kepemimpinan seorang kiai dalam mengelola secara baik dan efektif. Kebijakan-kebijakan yang ditentukan merupakan panduan yang akan diimplementasikan sebagian dari problem solving atau bentuk inovasi; Program-program yang dirancang oleh seorang kiai dalam mengembangkan pondok pesantren akan menjadi *google maps*

yang akan mengantarkan sampai pada tujuan yang dicita-citakan. Masing-masing pesantren tentu memiliki ciri khas program yang menjadi *manual books* pada jangka waktu tertentu, serta; sistem pembinaan yang dilakukan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren. Pembinaan ini tentu menyangkut dua segmen, yaitu segmen pembina atau musyrif dan kalangan santri. pembinaan ini dilakukan bisa saja dalam bentuk personal atau kolektif. tapi yang jelas, dengan pembinaan yang instensif akan bisa mengoptimalkan peran dan tugas pokok yang menjadi tanggungjawab:

## **2. Pertanyaan Penelitian**

- a) Bagaimanan kepemimpinan kiai dalam kaitan pengambilan kebijakan pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang?
- b) Bagaimana program kiai dalam pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang?
- c) Bagaimana pembinaan kiai dalam pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis temuan penelitian tentang kepemimpinan kiai dalam kaitan pengambilan kebijakan pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang

2. Mendeskripsikan dan menganalisis temuan penelitian tentang program kiai dalam pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang
3. Mendeskripsikan dan menganalisis temuan penelitian tentang pembinaan kiai dalam pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

##### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam membangun konsep dan praktik yang berkaitan dengan Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren di masa kini dan mendatang

##### **2. Kegunaan Praktis**

###### **a. Bagi Kiai**

Sebagai bahan pertimbangan dalam rangka mengembangkan lembaga pondok pesantren yang inovatif dan visioner. melalui dokumen yang bisa melengkapi referensi dan pertimbangan para kiai, pengasuh dan pemimpin pondok pesantren dalam mengembangkan pondok pesantren di masa mendatang. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai studi informasi bagi

pemilik kebijakan dalam upaya mewujudkan pondok pesantren yang maju dan berwibawa dan respon positif dari pemerintah, para wali santri dan masyarakat umum

b. Bagi Pengurus Pesantren

Dalam dunia pesantren posisi pengurus dan pembina sangatlah urgen. keberadaannya sebagai eksekusi program di lapangan bahkan mereka merupakan tangan kanan sang kiai. Oleh karenanya, hasil penelitian ini bisa dijadikan konsepsi dan bahan pertimbangan dalam membuat program kerja pengembangan, pengambilan keputusan dan juga pembinaan yang dilakukan kiai dalam mengembangkan pondok Pesantren.

c. Peneliti yang akan datang

Sebagai bahan referensi, bacaan dan pembandingan untuk memperkaya wawasan pengetahuan dalam melakukan penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren.

## **E. Penegasan Istilah**

### **1. Secara Konseptual**

#### **a. Kepemimpinan Kiai**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi. Sementara pengertian yang lain adalah bahwa kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk

menggerakkan dan memengaruhi orang.<sup>19</sup> Sedangkan istilah kiai adalah sebutan untuk tokoh atau ulama yang memimpin pondok pesantren.<sup>20</sup> Definisi yang sama menyebutkan kiai adalah kiai pengasuh pondok pesantren yang menjaga nilai-nilai agama sebagaimana unsur-unsur sebelumnya (pondok pesantren). Sedangkan Ustadz adalah santri kiai yang dipercaya untuk mengajar agama kepada para santri dan disupervisi oleh kiai.<sup>21</sup>

Kepemimpinan kiai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perilaku ulama yang menjadi pemimpin pondok pesantren dalam mempengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota atau warga pondok pesantren.

#### **b. Pengambilan kebijakan**

Pengambilan kebijakan merupakan bagian Untuk menentukan langkah-langkah masa depan sebuah lembaga pendidikan, maka fungsi pengambilan keputusan tidak hanya sebagai hal yang bersifat insidental, akan tetapi sebagai penentuan kebijakan-kebijakan yang bersifat jangka panjang dan berkelanjutan

#### **c. Program Kiai**

Yang dimaksud dengan program kiai dalam pengembangan pondok pesantren pada penelitian ini adalah sebuah upaya sistematis,

---

<sup>19</sup> Veithal Rivai Zainal, dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2017, hlm.2

<sup>20</sup> Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan* (Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008), 55.

<sup>21</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren; Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Seri Inis xx, 1994), 126.

terukur dan serius yang mewujud dalam kegiatan-kegiatan yang signifikan baik secara internal maupun eksternal kepesantrenan. Sebab program-program yang dirancang merupakan dapur yang akan meracik secara eksploratif untuk mengawal dan mengimplementasikan visi dan misi pondok pesantren yang telah disepakati secara kolektif.

#### **d. Pembinaan Kiai**

Pembinaan merupakan strategi yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka peningkatan kualitas dan mutu binaan. maksud pembinaan kiai dalam penelitian ini merupakan strategi yang dilakukan seorang kiai kepada para pengurus, pembina dan juga santri dalam rangka mengawal program-program kerja yang telah disepakati. Pembinaan ini merupakan respon pimpinan dalam hal ini kiai atas fenomena kinerja dan kondisi lingkungan pesantren yang bisa saja untuk mengawal program agar tepat sasaran, kondisi kinerja pengurus yang menurun berdasarkan evaluasi bulanan, atau bahkan pembina pondok yang kurang menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal-hal sedemikian inilah yang menjadikan seorang pimpinan pesantren harus secara terus menerus mengoptimalkan peran dan fungsinya agar bisa mewujudkan lembaga pendidikan pesantren yang bermutu dan berkualitas.

#### e. Mengembangkan Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif

Istilah pengembangan dalam konteks organisasi didefinisikan sebagai sebuah usaha yang terencana, yang diawali dengan proses diagnosis masalah yang dibantu oleh para ahli, lalu dilanjutkan dengan analisis masalah dan merencanakan pengembangan organisasi, dan selanjutnya menentukan strategi penyelesaian masalah yang dikaitkan dengan sistem organisasi.<sup>22</sup> Pengembangan organisasi tidak hanya sekadar melakukan perubahan saja, namun merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi secara terencana, sistematis, terorganisir, dan kolaboratif agar kualitas hidup anggota berupa kesehatan dan vitalitas dalam organisasi dapat ditingkatkan.<sup>23</sup> Perencanaan dalam perubahan organisasi untuk mencapai peningkatan pribadi yang ada dalam organisasi dan efektivitas organisasi.<sup>24</sup>

Maksud dari mengembangkan pondok pesantren Mambaul Ma'arif dalam penelitian ini adalah perilaku dalam merencanakan, meningkatkan kualitas anggota organisasi dan menciptakan efektifitas organisasi untuk menjadi lebih baik.

## 2. Secara Operasional

Definisi operasional dari judul 'Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang adalah pendalaman kepemimpinan kiai meliputi Proses pengambilan

---

<sup>22</sup> Pareek, Udai, 2005, Perilaku Organisasi, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 265

<sup>23</sup> Tyagi, Archana. 2000. Organizational Behavior. New Delhi, Excell Book, 241

<sup>24</sup> Greenberg, Jerald. 1997. Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work. Prentice Hall, 563

keputusan (perencanaan) dalam menentukan arah perubahan kebijakan, penggerakan dan pembinaan dalam rangka perubahan pondok pesantren menjadi lebih efektif dan berkemajuan..