

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN
KINERJA TENAGA PENDIDIK DI PON
PESDARUSSALAM MEKAR AGUNG MADIUN**

TESIS



Nasaikhul Mahfudz

NIM: 21216036

**IAIN
P O N O R O G O**
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
PASCASARJANA
NOVEMBER 2018**

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN
KINERJA TENAGA PENDIDIK DI PON PES
DARUSSALAM MEKARAGUNG MADIUN**

(Studi Di Madin Al-Amiriyah Madiun)

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana IAIN Ponorogo
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister (S-2) Program Studi Manajemen
Pendidikan Islam

Oleh:

NASAIKHUL MAHFUDZ

NIM: 21216036

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM
FEBRUARI 2019**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 6347 telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website : www.iaiponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo
Di

Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melaksanakan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

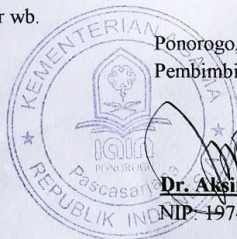
Nama : Nasaikhul Mahfudz
NIM : 21216036
Dengan Judul : **“Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun”**

Telah kami setuju dan dapat diujikan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo. Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang yang diselenggarakan oleh tim penguji yang ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana.

Wassalamu'alaikum wr wb.

Ponorogo, 27 Juli 2019

Pembimbing



Dr. Aksin, S.H., M.Ag.

NIP-197407012005011004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 6347 telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website : www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iainponorogo.ac.id

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik Di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun” yang ditulis oleh Nasaikhul Mahfudz, NIM : 21216036, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran Tim Penguji pada Ujian Tesis 13 Mei 2019.

TIM PENGUJI

1. Ketua Sidang:

Nur Kholis, Ph.D.

NIP. 197109231998031002


(.....)

Tanggal : 13 Mei 2019

2. Penguji I:

Dr. Abid Rohmanu, M.H.I

NIP.197602292008011008

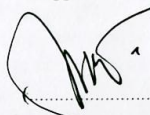

(.....)

Tanggal : 13 Mei 2019

3. Penguji II:

Dr. Aksin, S.H., M.Ag.

NIP: 197407012005011004

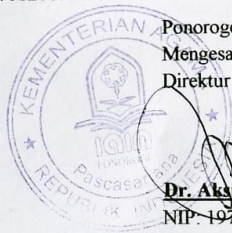

(.....)

Tanggal : 13 Mei 2019

Ponorogo, 27 Juli 2019

Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo



Dr. Aksin, S.H., M.Ag.

NIP: 197407012005011004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

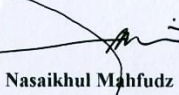
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/AK-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 6347 telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website : www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nasaikhul Mahfudz
NIM : 212216036
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN)
Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun” adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Madiun, 02 April 2019
Penulis

Nasaikhul Mahfudz

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NASAIKHUL MAHFUDZ
 a :
 NIM : 212214039
 Fakultas : Pasca Sarjana
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul : KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA
 Skripsi/Tesis : TENAGA PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM
 MEKAR AGUNG MADIUN

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, ^{Penulis} 28 Mare 2022



NASAIKHUL MAHFUDZ

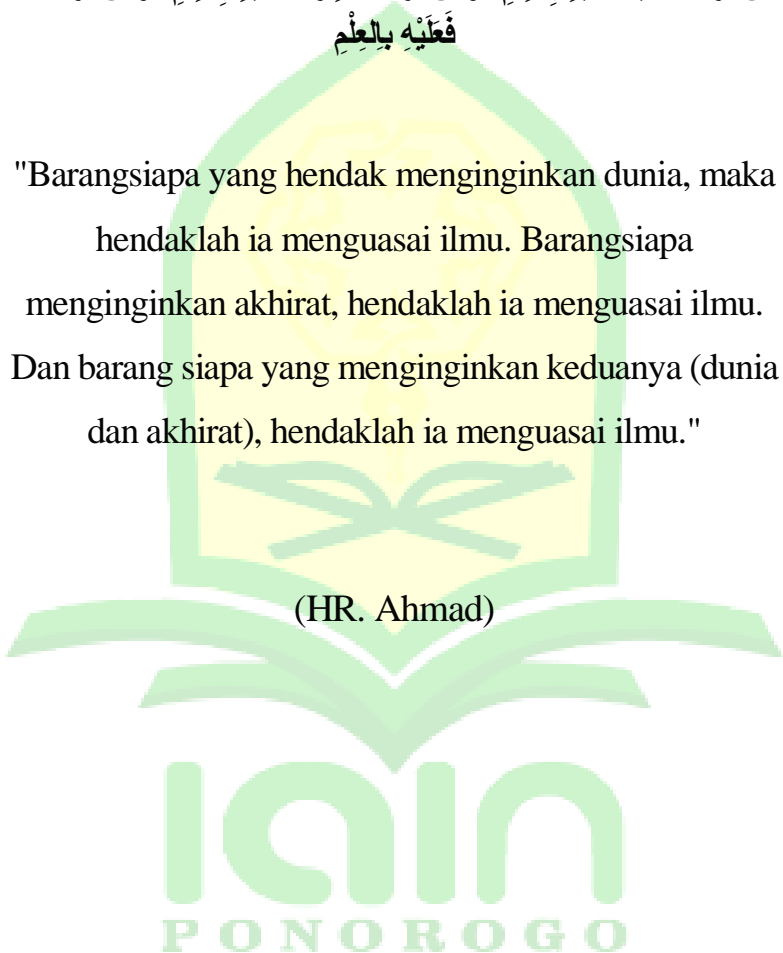


MOTTO

مَنْ أَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ، وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ، وَمَنْ أَرَادَهُمَا
فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ

"Barangsiapa yang hendak menginginkan dunia, maka hendaklah ia menguasai ilmu. Barangsiapa menginginkan akhirat, hendaklah ia menguasai ilmu. Dan barang siapa yang menginginkan keduanya (dunia dan akhirat), hendaklah ia menguasai ilmu."

(HR. Ahmad)



ABSTRAK

Mahfudz, Nasaikhul. *Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Aksin, M.Ag.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kiai, Tenaga Pendidik.

Kepemimpinan kiai dalam dunia pondok pesantren sangat dibutuhkan guna mendukung semua aktivitas kehidupan para santri. Sejarah menyatakan bahwa kiai perintis dan pendiri pesantren tidak berangkat dari kerangka dan rumusan teoritis keilmuan manajemen dan teori kepemimpinan (*leadership theoritis*), tetapi berangkat dari empirik (pengalaman lapangan). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menjadikannya sebuah penelitian sebagai tugas akhir dengan judul “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun.” Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, (1) Bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun ?, (2) Bagaimana implikasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun ?, (3) Bagaimana kontribusi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun ?

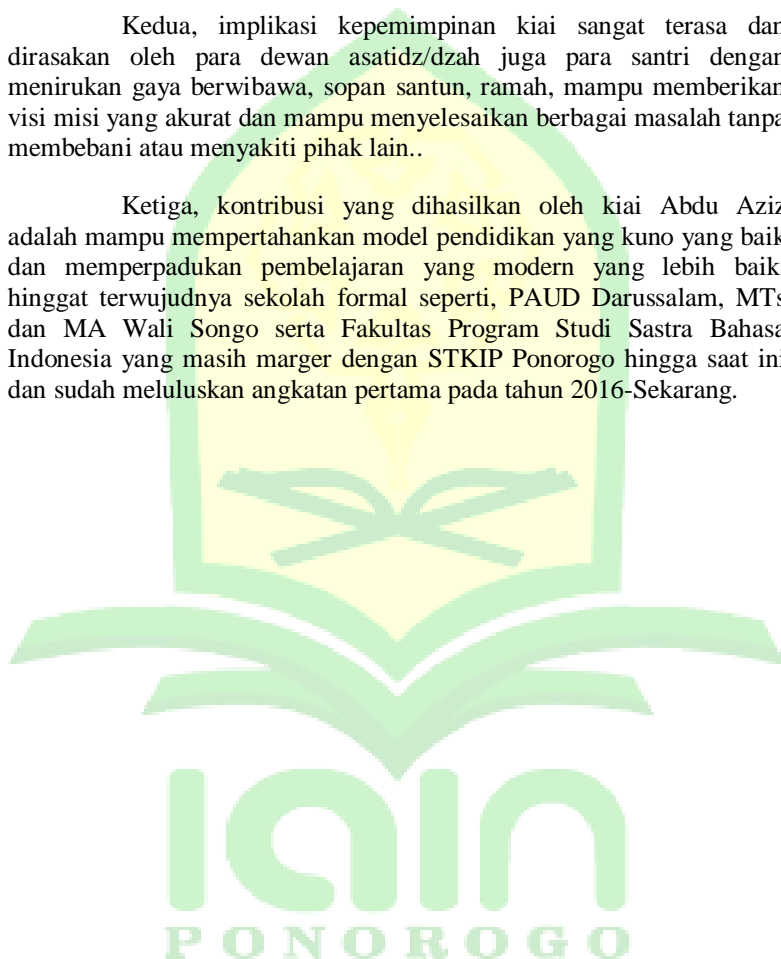
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *descriptive research*. Lokasi penelitian ini adalah PPDMA Madiun. Pengumpulan data dilakukan menggunakan observasi non partisipatif, wawancara terstruktur dan mendalam serta dokumentasi. Analisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan dilakukan dengan ketekunan pengamatan, triangulasi dan kecukupan referensi.

Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal. Pertama, peran kiai sangat urgen dalam kepemimpinan di PPDMA Madiun dengan menggunakan gaya kepemimpinan visioner yang mana kiai selalu mengikuti perkembangan

zaman dan mewujudkan visi lembaga PPDMA sehingga tercapainya wujud dari visi dan misi PPDMA, diantaranya mampu mewujudkan tenaga pendidik yang arif, bertanggung jawab, berwibawa dan bertanggung jawab.

Kedua, implikasi kepemimpinan kiai sangat terasa dan dirasakan oleh para dewan asatidz/dzah juga para santri dengan menirukan gaya berwibawa, sopan santun, ramah, mampu memberikan visi misi yang akurat dan mampu menyelesaikan berbagai masalah tanpa membebani atau menyakiti pihak lain..

Ketiga, kontribusi yang dihasilkan oleh kiai Abdu Aziz adalah mampu mempertahankan model pendidikan yang kuno yang baik dan memperpadukan pembelajaran yang modern yang lebih baik, hingga terwujudnya sekolah formal seperti, PAUD Darussalam, MTs dan MA Wali Songo serta Fakultas Program Studi Sastra Bahasa Indonesia yang masih merger dengan STKIP Ponorogo hingga saat ini dan sudah meluluskan angkatan pertama pada tahun 2016-Sekarang.



ABSTRACT

Mahfudz, Nasaikhul. *Kiai Leadership in Developing the Performance of Educators at the Darussalam Mekar Agung Madiun Islamic Boarding School*. Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate Program, State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo. Supervisor: Dr. Aksin, M.Ag.

Keywords: Leadership, Kiai, Educators.

Kiai leadership in the world of Islamic boarding schools is very much needed to support all the life activities of the students. History states that the pioneering kiai and founders of Islamic boarding schools did not start from the theoretical framework and formulation of management science and leadership theory (theoretical leadership), but started from empirical (field experience). Therefore, the researcher is interested in making research as a final project with the title "Leadership of Kiai in Developing the Performance of Educators at the Darussalam Mekar Agung Madiun Islamic Boarding School." The formulation of the problem in this research is, (1) What is the leadership style of kiai in developing the performance of teaching staff at PPDMA Madiun?, (2) What are the implications of kiai leadership in developing the performance of teaching staff at PPDMA Madiun?, (3) What is the contribution of kiai leadership in development? the performance of teaching staff at PPDMA Madiun?

This research uses a qualitative approach with descriptive research type. The location of this research is PPDMA Madiun. Data collection was carried out using non-participatory observation, structured and in-depth interviews and documentation. Analysis uses data reduction techniques, data presentation and drawing conclusions. Checking the validity of the findings is carried out by diligent observation, triangulation and adequacy of references.

Based on the data collection and analysis process, researchers can conclude several things. Firstly, the role of kiai is very urgent in leadership at PPDMA Madiun by using a visionary leadership style where kiai always keep up with the times and realize the vision of the PPDMA institution so that the vision and mission of PPDMA can be achieved, including being able to create teaching staff who are wise, responsible, authoritative and responsible.

Second, the implications of kiai leadership are felt and felt by the asatidz/dzah council as well as the Islamic boarding school students by imitating an authoritative, polite, friendly style, able to provide an accurate vision and mission and able to resolve various problems without burdening or hurting other parties.

Third, the contribution made by kiai Abdu Aziz is being able to maintain the good old model of education and combining better modern learning, to the point of realizing formal schools such as PAUD Darussalam, MTs and MA Wali Songo as well as the Faculty of the Indonesian Language Literature Study Program which is still merged with STKIP Ponorogo until now and has graduated the first class in 2016-Now



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim...

Segala puji bagi Allah SWT., Tuhan semesta alam yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada semua makhluk-Nya di muka bumi. Hanya kepada-Nyalah kita mengharap dan menyandarkan segala sesuatu. Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW., teladan bagi seluruh umat manusia dan rahmat bagi seluruh alam, yang kita nanti-nantikan syafaatnya di hari akhir nanti.

Alhamdulillah rabbi' alamin, segenap syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. atas segala rahmat, petunjuk dan kemudahan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis berjudul "*Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun*" sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan program Magister Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Ponorogo dengan baik.

Penyusunan dan Penyelesaian Tesis ini, penulis tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Mereka telah memberikan motivasi, petunjuk, bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu penulis haturkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Dr. Hj. Siti Maryam Yusuf, M.Ag. selaku rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo beserta staf.
2. Dr. Aksin, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo beserta jajarannya, sekaligus sebagai pembimbing karya ilmiah ini.
3. Dr. Nur Kolis, S.Ag., M.Ag. selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri

(IAIN) Ponorogo beserta jajarannya, sekaligus sebagai penguji karya ilmiah ini.

4. Dr. Abid Rohmanu, S.Ag., M.Ag. selaku Wakil Ketua Direktur Pascasarjana Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo beserta jajarannya, sekaligus sebagai penguji karya ilmiah ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen S1 dan S2 yang telah memberikan ilmunya, pelajaran hidup, motivasi dan pengalaman yang tak ternilai selama ini.
6. Semua guru-guru mulai dari SD, MTs dan MA Wali Songo dan Ustadz/dzah Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung dan MADIN terima kasih atas segala ilmu pengetahuan yang telah Bapak dan Ibu ajarkan dengan sabar dan ikhlas .
7. Bapak, Ibu, Kakak, Adik, Ponakanku serta seluruh keluarga yang telah menyayangi, memberi motivasi dan dukungan dalam menuntut ilmu hingga sampai jenjang Magister ini. Ibu, hanya terimakasih yang mampu saya ucapkan atas jasmu yang tak akan mampu saya balas.
8. Teman-temanku seperjuangan yang telah memberikan bantuan, dorongan, dan kebersamaan dalam menuntut ilmu selama ini. Khususnya teman-teman di kelas MPI-C 2016-2018 IAIN Ponorogo. Terima kasih untuk semangat, kebersamaan, dukungan, kekeluargaan dan pengalaman belajar yang luar biasa selama perjuangan menuju Magister ini.
9. Pimpinan Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun Pucangaom Kebonsari Madiun beserta seluruh guru dan Staf yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan Tesis ini.

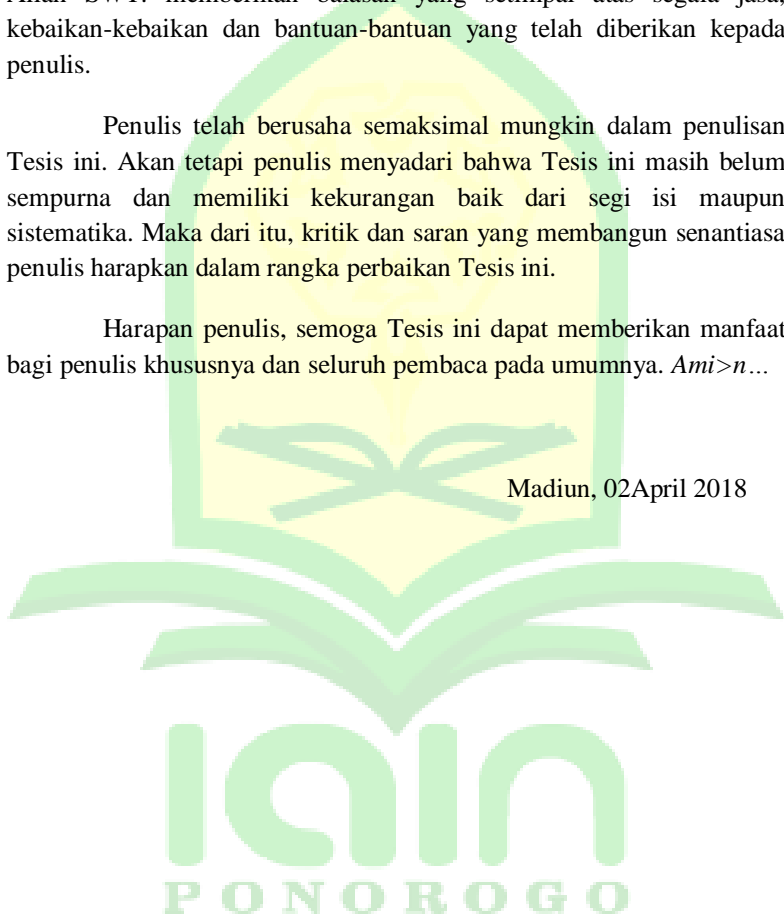
10. Semua pihak yang membantu dalam penyusunan Tesis ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.

Hanya ucapan terima kasih yang dapat penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT. memberikan balasan yang setimpal atas segala jasa, kebaikan-kebaikan dan bantuan-bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penulisan Tesis ini. Akan tetapi penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna dan memiliki kekurangan baik dari segi isi maupun sistematika. Maka dari itu, kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis harapkan dalam rangka perbaikan Tesis ini.

Harapan penulis, semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan seluruh pembaca pada umumnya. *Ami>n...*

Madiun, 02April 2018



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5
E. Kajian Terdahulu	6
F. Metode Penelitian	9
BAB II KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGENMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK.....	21
A. Pengertian Kepemimpinan	21
B. Teori Perilaku Kepemimpinam Kiai	24
C. Sifat Kepemimpinan Kiai	29

D. Macam-macam gaya Kepemimpinan Kiai	31
E. Tipe Kepemimpinan Kiai	33
1. Kepemimpinan otoriter	33
2. Kepemimpinan paternalistic	34
3. Kepemimpinan Karismatik	34
4. Kepemimpinan Laissez Faire	35
5. Kepemimpinan Demokratis.....	36
6. Kepemimpinan Responsif	37
7. Kepemimpinan Kolektif.....	38
8. Kepemimpinan Spiritual	39
9. Kepemimpinan Visioner	39

BAB III PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MEKAR AGUNG

A. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren	56
B. Biografi KH. M. Thohir Besyari	58
C. Letak Geografis	59
D. Pendidikan KH. M. Thohir Besyari	60
E. Visi dan Misi	62
F. Struktur Organisasi	63
G. Sarana dan Prasarana	63

BAB IV KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK.....

A. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik di PPDMA Madiun	64
B. Peran Kepemimpinan.....	65
1. Peran Penentu Arah (<i>direction setter</i>)	66

2. Agen Perubahan (*Agent Of Change*) 66
3. Juru Bicara (*Spokesperson*) 67
4. Pelatih (*Coach*) 67

**BAB VIMPLIKASIKEPEMIMPINAN KIAI DALAM
PENGEMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK
DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MEKAR
AGUNG MADIUN..... 69**

- A. Implikasi Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik 69

**BAB VI KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
PENGEMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK
DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MEKAR
AGUNG MADIUN 73**

BAB VII KESIMPULAN 80

- A. Kesimpulan..... 80
- B. Saran 81

DAFTAR RUJUKAN.....

LAMPIRAN-LAMPIRAN.....

RIWAYAT HIDUP



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan kiai dalam dunia pondok pesantren sangat dibutuhkan guna mendukung semua aktivitas kehidupan para santri. Sejarah menyatakan bahwa kiai perintis dan pendiri pesantren tidak berangkat dari kerangka dan rumusan teoritis keilmuan manajemen dan teori kepemimpinan (*leadership theoritis*), tetapi berangkat dari empirik (pengalaman lapangan).¹ Sebagaimana sejarah pondok pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun (PPDMA) yang saat ini sudah diasuh oleh generasi kedua. Pendiri pondok pesantren ialah KH. M. Thohir Besyari yang lahir di Pucanganom, Kebonsari, Madiun. Beliau wafat pada hari Ahad Pahing, tanggal 20 Juni 2001 pukul 15.30. Sepeninggalan beliau kepemimpinan PPDMA diserahkan kepada para *dzurriahnya*, yaitu KH. Abdul Aziz sebagai penganggung jawab madrasah formal dan *public relation*, Kiai Abdul Karim sebagai penanggung jawab madrasah non formal dan ilmu kebatinan dan Kiai Munawwir sebagai penanggung jawab pengajian kitab kuning dan ketauhidan. Namun beberapa tahun terakhir ini masyarakat pesantren tengah menghadapi kondisi yang memprihatinkan. Hal ini perkembangan zaman, dimana masyarakat modern menginginkan perubahan terjadi dalam diri pesantren. Menanggapi hal itu PPDMA

¹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang : Aditya Media, 2012), 3.

sudah berhasil mewujudkan keinginan masyarakat meskipun belum maksimal dengan membangun sekolah formal yang meliputi PAUD, MTs, MA dan Fakultas Sastra Bahasa Indonesia yang berada di bawah naungan yayasan PPDMA.

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan masyarakat yang keberadaannya dikelola langsung oleh swasta, dalam praktiknya harus mampu mempertahankan eksistensinya sehingga keberadaannya dapat diakui oleh masyarakat Indonesia yang sadar sepenuhnya akan pentingnya arti sebuah pendidikan bagi orang pribumi yang tumbuh secara natural.² Dalam hal ini PPDMA mampu bersaing dengan perkembangan zaman dengan cara mempertahankan pendidikan yang lama yang baik dan memasukan pendidikan yang baru yang lebih baik supaya PPDMA tetap eksis dan keberadaannya tetap diterima oleh masyarakat, ditengah kondisi riil di lapangan banyak ditemukan adanya pondok pesantren yang tidak mampu mengikuti perkembangan zaman. Faktor regenerasi sumber daya manusia yang gagal melanjutkan kepemimpinan sebelumnya dan gagal mempertahankan kondisi pesantren yang boleh dikatakan “hidup segan mati tak mau”. Keberadaan pondok pesantren dengan kondisi seperti ini hanya tinggal menunggu waktu untuk lenyap hingga terlupakan oleh masyarakat. Maka dalam hal ini, sangat penting bagi pesantren untuk menyiapkan generasi penerus yang mampu mempertahankan eksistensinya di tengah masyarakat. Seperti halnya yang telah terjadi pada PPDMA, setelah kepemimpinan pendiri pertama, pondok pesantren dipercayakan kepada saudaranya. Dan terbukti PPDMA mampu berkompetisi dengan

² Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Jakarta : Listafariska Putra, 2005), 5.

pesantren lain untuk menjaga eksistensi pondok pesantren melalui pengembangan SDMnya. Pengembangan SDM ini penting dilakukan di pondok pesantren untuk dapat memberikan jaminan kualitas lulusan yang dihasilkan, sehingga lulusan pondok pesantren yang telah menyelesaikan pendidikannya mampu berhadapan langsung dengan masyarakat sebagai *user* atau pengguna lulusan tersebut. Oleh sebab itu, pengembangan SDM harus mendapat perhatian sungguh-sungguh berdasarkan perencanaan sistematis dan rinci yang mengacu ke masa depan.³

Dari hasil wawancara dengan KH. Abdul Aziz, pimpinan pondok pesantren, struktur paling tinggi di PPDMA terletak pada Pimpinan Dewan Pengasuh. Berikut penuturan beliau :

“Selaku pimpinan pesantren untuk dewan pengasuh sendiri sudah kita bagi menurut kapasitas masing-masing.⁴ Ada yang menghendel Madin yaitu Kiai Munawwir dan Kiai Abdul Karim. Ada yang bagian Tahfidzul Qur’an itu ada Ibu Nyai H. Khomsatul. Ada yang bagian memantau pelaksanaan pendidikan formal yaitu Gus Anwar, ada yang bagian sarana prasarana itu Gus Yasin. Selaku pimpinan pesantren hanya memantau ke lima orang itu, untuk mengendalikan pembagian tugas dari masing-masing pelaksana”. Lebih lanjut, KH. Abdul Aziz menjelaskan bahwa dalam struktur kepemimpinan yang terdapat pada Pondok Pesantren menggunakan istilah Dewan Pengasuh. Tapi, untuk

³ Chirzin, *Ilmu dan Agama dalam Pesantren, Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta : LP3ES, 1985), 22.

⁴ Hasil wawancara dengan KH. Abdul Aziz, Minggu 18 Maret 2018 pukul 16.00 di Ndalem KH. Abdul Aziz, Pucanganom Kebonsari Madiun.

pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari Kiai Abdul Aziz pesantren dijalankan oleh yayasan. Sedangkan dewan pengasuh selaku pimpinan hanya sebagai penentu kebijakan.⁵ “Disini modelnya pakai dewan pengasuh, jadi untuk kebijakan-kebijakan yang sifatnya keluar itu pimpinan pesantren yang memutuskan. Dijajaran dewan pengasuh itu ada lima orang yang mengkoordinasika, semacam pimpinan kelembagaan disini. Untuk keseharian, semua di handel oleh yayasan, baik pembangunan sarana prasarana dan lain-lain. Kami selaku pimpinan hanya penentu kebijakan. Kalau yayasan punya program, kita hanya menyetujui atau tidak, begitu saja. Jadi semua keuangan, administrasi, kemudian sarana prasarana, dan pembangunan yang lain, juga termasuk gaji guru dan sebagainya itu juga semua yayasan”.

Dari hasil penjajagan awal dilapangan, yakni di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung Madiun dikemukakan bahwa pimpinan pondok pesantren membagi setiap bidangnya menurut kapasitas masing-masing. Sehingga hal ini mampu menunjukkan salah satu fakta kepemimpinan visioner dan stimulasi intelektual sebagai manajer yang memberikan kesempatan yang luas kepada bawahannya untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan dan program-program sesuai yang sudah di sepakati. Berangkat dari penemuan diatas, peneliti memfokuskan penelitian ini pada kepemimpinan kiai yang ada di Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” Madiun.

⁵*Ibid.*,

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun ?
2. Bagaimana implikasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun ?
3. Bagaimana kontribusi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisa, serta menjelaskan hal yang berkenaan dengan :

1. Pelaksanaan gaya kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun.
2. Implikasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun.
3. Kontribusi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun ?

D. Kegunaan Penelitian

Dalam hal ini, manfaat penelitian berbentuk manfaat teoritis yang merupakan pengetahuan baru serta manfaat praktis yang merupakan jawaban rumusan masalah dan dapat dijadikan

sebagai bahan pertimbangan aplikatif bagi sejumlah lembaga. Adapun rincian manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Sebagai bahan pertimbangan PPDMA dalam kepemimpinannya dan memberi bahan masukan bagi para pemimpin pondok pesantren lainnya dalam menjalankan kepemimpinannya untuk meningkatkan kedisiplinan sumber daya manusia (santri).

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini digunakan sebagai bahan studi banding bagi peneliti lainnya yang dapat memberikan referensi ilmu pengetahuan kepada para pembaca khususnya bagi peneliti.

E. Kajian Terdahulu

Pertama, penelitian karya ilmiah milik Muh. Fatoni yang berjudul *Upaya Meningkatkan Pendidikan di Madrasah Diniyah (Studi Kasus di PP. "Darussalam Mekar Agung" Desa. Pucanganom Kebonsari Madiun)*. Penelitian ini memfokuskan pada peningkatan, hal-hal yang menghambat serta cara mengatasi dan hasil yang dicapai di madrasah diniyah PPDMA. Disertai dengan tujuan penelitian untuk memahami dan mendeskripsikan peningkatan, hambatan dan hasil yang dicapai di madrasah diniyah PPDMA. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan metode pengumpulan data memanfaatkan observasi, wawancara, dokumentasi.

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan. *Pertama*, peningkatan pendidikan di madrasah diniyah di PPDMA yang meliputi, perumusan tujuan peningkatan pendidikan santri sesuai dengan visi, misi, dan tujuan PPDMA, membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), menentukan kitab-kitab yang akan dikaji, menentukan SDM kependidikan yang kompeten pada bidangnya dan menetapkan jadwal belajar mengajar di madrasah diniyah PPDMA. *Kedua*, hal-hal yang menghambat upaya peningkatan di madrasah diniyah PPDMA yang meliputi, miskinnya perencanaan pembelajaran, ketidakcocokan pengelolaan gedung, kurangnya SDM dan pengadaan staff. *Ketiga*, sejauhmana hasil yang telah dicapai dalam upaya meningkatkan pendidikan di madrasah diniyah PPDMA yang meliputi, mengembangkan kurikulum termasuk cara penyajian pelajaran dan sistem studi pada umumnya, pengadaan buku-buku atau kitab-kitab pelajaran untuk para santri dan buku pedoman ustadz serta melengkapi perpustakaan dalam berbagai bidang studi pada pendidikan tinggi.

Kedua, penelitian karyailmiah selanjutnya adalah dari saudara Wasiyat, dengan penelitian yang berjudul “*Kemampuan Baca Al-qur’an Pada Santri Kelas V Madrasah Diniyah Al-Amiriyah Ds. Pucanganom Kebonsari Madiun (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darusaalam Mekar Agung Madiun)*”. Dalam penelitian ini, penulis menemukan pembahasan terkait bagaimana kemampuan, faktor-faktor apa yang menghambat dan hasil yang dicapai dalam kemampuan baca Al-qur’an di Madrasah diniyah Al-Amiriyah? Dan tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk

mengetahui bagaimana kemampuan, faktor-faktor apa yang menghambat dan hasil yang dicapai dalam kemampuan baca Al-qur'an di Madrasah diniyah Al-Amiriyah.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan metode pengumpulan data memanfaatkan observasi, wawancara, dokumentasi. Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan. *Pertama*, memberikan metode pembelajaran yang sesuai dengan kelasnya dengan metode sorogan, memberikan target sesuai dengan SDM peserta didik dan melatih mental peserta didik dengan mengadakan kompetisi antar siswa yang lain setiap akhir tahunnya. *Kedua*, faktor-faktor apa yang menghambat kemampuan baca al-qur'an di madrasah diniyah PPDMA yang meliputi, kurangnya semangat dari dirinya dan orang tuanya, kurangnya dukungan moril maupun materil dari orang tuanya, kurangnya akuntabilitas dari orang tuanya dan kurangnya SDM dari peserta didik. *Ketiga*, sejauh mana hasil yang dicapai dalam kemampuan baca al-qur'an di PPDMA meliputi : para santri banyak yang lancar membaca al-qur'an dengan metode yang diterapkan oleh dewan asatidznya. Sehingga kedepanya para santri sangat mudah jika ada pembelajaran tentang al-qur'an.

Dari penelitian terdahulu di atas, ditemukan beberapa tahapan perencanaan dan pelaksanaan dan pengajaran di madrasah diniyah. Dan disini, peneliti memiliki target temuan yang berbeda dalam lembaga yang sama. Peneliti ingin memfokuskan kajian tentang bagaimana pelaksanaan implementasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga kependidikan dan bagaimana implikasi kepemimpinan

kiai dalam pengembangan kinerja tenaga kependidikan di PPDMA Madiun, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan pengembangan mutu pembelajaran pesantren didalamnya.

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan "pendekatan kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku (tindakan) yang diamati.⁶ Penelitian kualitatif memiliki sejumlah ciri yang membedakannya dengan penelitian lainnya. Bogdan dan Biklen mengajukan lima karakteristik yang melekat pada penelitian kualitatif, yaitu: *naturalistic, descriptive data, concern with process, inductive, and meaning.*⁷ Sedangkan Lincoln dan Guba mengulas 10 (sepuluh) ciri penelitian kualitatif, yaitu: latar alamiah, peneliti sebagai instrumen kunci, analisis data secara induktif, *grounded theory*, deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil.⁸

Berikut adalah deskripsi singkat aplikasi lima karakteristik tersebut dalam penelitian ini. *Pertama*, penelitian kualitatif

⁶Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods*, (New York: John Wiley, 1975), 5.

⁷Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 4.

⁸Lincoln & Guba, *Effective Evaluation*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 39-44.

menggunakan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, peneliti langsung terjun ke lapangan (tanpa diwakilkan), yaitu di PPDMA. *Kedua*, penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Laporan penelitian memuat kutipan-kutipan data sebagai ilustrasi dan dukungan fakta pada penyajian. Data ini mencakup transkrip wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen dan rekaman lainnya

Ketiga, dalam penelitian kualitatif, "proses" lebih dipentingkan daripada "hasil". Sesuai dengan latar yang bersifat alami, penelitian ini lebih memperhatikan pada proses merekam serta mencatat aktifitas-aktifitas yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya untuk tujuan peningkatan profesionalisme guru. *Keempat*, analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara induktif. Artinya bahwa penelitian ini, bertolak dari data di lapangan, kemudian peneliti memanfaatkan teori sebagai bahan penjas data dan berakhir dengan suatu penemuan hipotesis atau teori.

Kelima, makna merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif. Dalam konteks penelitian ini, peneliti berusaha mencarimakna dari kegiatan-kegiatan kepala sekolah dalam konteks penelitian kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *multi-case studies*, yaitu desain penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk beberapa kasus/tempat atau subjek studi yang

memiliki *social situation* yang berbeda antara satu kasus dengan kasus yang lain.⁹

2. Lokasi Penelitian

Penelitian studi kasus ini bertempat di Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung berada di Desa Pucanganom Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun Provinsi Jawa Timur.

3. Sumber Data

Sumber-sumber data yang digunakan peneliti dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

Pertama, data primer. Adapun sumber data primer yaitu data utama, dan dalam penelitian ini adalah informasi langsung dari KH. Abdul Aziz selaku pimpinan Pondok pesantren. Di samping itu, untuk mendapatkan pengetahuan secara komprehensif tentang kepemimpinan KH. Abdul Aziz, penulis juga mewawancarai beberapa pihak di antaranya adalah, Kepala pondok pesantren Bapak Khoirul Anwar, santri atas nama Ahmad Herlambang.

Kedua, data sekunder. Sumber data sekunder atau data tangan kedua adalah data yang diperoleh melalui pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari obyek penelitiannya. Dalam penelitian ini, sumber data sekundernya adalah data-data

⁹Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 63.

tambahan yang diambil dari buku-buku, internet, karya ilmiah dan lain-lain yang dapat menunjang penelitian.

4. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan teknik kombinasi dari tiga teknik penelitian, yaitu: pengamatan, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Dengan teknik ini, peneliti mengamati aktifitas sehari-hari di PPDMA Madiun, karakteristik fisik situasi sosial dan perasaan pada waktu menuju bagian dari situasi di ponok tersebut. Selama peneliti di lapangan, jenis observasinya tidak tetap. Dalam hal ini peneliti mulai dari observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara luas, yaitu berusaha melukiskan secara umum situasi sosial dan apa yang terjadi disana. Kemudian, setelah perekaman dan analisis data pertama, peneliti menyempitkan pengumpulan datanya dan mulai melakukan observasi terfokus (*focused observations*) pada pembelajaran di PPDMA Madiun. Akhirnya, setelah dilakukan lebih banyak lagi analisis dan observasi yang berulang-ulang di lapangan, peneliti dapat menyempitkan lagi penelitiannya dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*). Sekalipun demikian, peneliti masih terus melakukan observasi deskriptif sampai akhir pengumpulan data.

Hasil observasi dalam penelitian ini dicatat dalam "catatan lapangan". Catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Sebagaimana ditegaskan oleh Bogdan dan Biklen bahwa seorang peneliti pada saat di lapangan harus membuat "catatan", setelah pulang ke rumah atau tempat tinggal barulah menyusun "catatan lapangan". Sebab "jantung penelitian" dalam konteks penelitian kualitatif adalah "catatan lapangan". Catatan tersebut menurut Bogdan dan Biklen adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.¹⁰

b. Wawancara

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka. Maksud wawancara terbuka dalam konteks penelitian ini adalah orang-orang yang diwawancarai (*informan*) mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui pula maksud dan tujuan diwawancarai. Sedangkan teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tak terstruktur. Artinya pelaksanaan tanya-jawab mengalir seperti dalam percakapan sehari-hari. Orang-orang yang

¹⁰Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 74.

dijadikan informan dalam penelitian ini, ditetapkan dengan cara *purposive*, yaitu:

Pertama, Bapak KH. Abdul Aziz Pimpinan PPDMA atau yang mewakili. Data yang akan dikaji dari beliau adalah terkait pengajaran di pondok, orientasinya, program-programnya, visi-misi mengajarnya, prosedur mengajarnya, nilai-nilai yang ditanamkan pada guru-guru beserta santri-santri dalam hal pengajaran. *Kedua*, Kepala PPDMA Bapak Khoirul Anwar, disini akan didapatkan data-data terkait implikasi pengembangan kinerja tenaga kependidikan di pondok. *Ketiga*, para Santri PPDMA, dari mereka akan didapatkan data terkait tentang implementasi diadakannya pengembangan kinerja kependidikan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yang akan diperoleh dalam penelitian ini meliputi beberapa gambar kegiatan belajar mengajar, rekaman terkait informasi dari informan dalam aktifitas pembelajaran secara umum dan supervisi akademik secara khusus, bahkan aktifitas para siswa pasca pembelajaran di luar maupun luar kelas, serta dokumentasi berupa data dari Kepala Pondok di PPDMA Madiun.

d. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang

penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹¹ Data yang ditemukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi sangat kompleks. Untuk itu peneliti melakukan reduksi data dalam rangka merangkum kegiatan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan disesuaikan dengan hasil penelitian.

Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya. Setelah data direduksi, selanjutnya adalah menyajikan data (*data display*)¹². Sebagai langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

e. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

1. Keikutsertaan yang diperpanjang.

Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa peneliti dalam konteks penelitian kualitatif adalah instrumen kunci. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam

¹¹*Analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, field notes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.* Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education, An introduction to theory and methods*, 157.

¹²Display data yaitu pemaparan data sesuai dengan masing-masing fokus penelitian dalam bentuk uraian, dan bagan yang menghubungkan antar kategori.

pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian. Di Pondok Pesanten Darussalam Mekar Agung Madiun peneliti ikut masuk di tengah-tengah lembaga mulai tanggal 7 Desember 2017 dan diperpanjang sampai tanggal 30 Desember 2017.

2. Pengamatan yang Tekun.

Ketekunan pengamatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang terkait tentang kegiatan-kegiatan peningkatan profesionalisme guru. Jikaperpanjangan keikutsertaan menyediakan "lingkup", maka ketekunan pengamatan menyediakan "kedalaman". Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol yang ada hubungannya dengan kegiatan-kegiatan peningkatan profesionalisme guru di PPDMA Madiun, kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.

3. Triangulasi.

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam konteks penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan hanya tiga teknik, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi penyidik.¹³

a. Pertama, triangulasi dengan sumber

Triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.¹⁴ Contoh penerapan triangulasi dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah memperoleh data dari wawancara dan observasi, selain itu peneliti juga menggunakan sumber tertulis, dokumen lembaga, arsip lembaga serta dokumentasi lembaga yang akan memberikan pandangan yang berbeda tentang fenomena yang diteliti.

b. Kedua, triangulasi dengan metode

Triangulasi dengan menggunakan metode dalam konteks penelitian ini, digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan melakukan check

¹³Norman K. Denzin, *Sociological Methods* (New York: McGraw-Hill, 1978), 65.

¹⁴Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation Methods* (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), 331.

data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda.¹⁵ Aplikasinya dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Selain itu untuk mengecek kebenaran menggunakan informan atau narasumber yang berbeda.

c. Ketiga, triangulasi dengan penyidik

Triangulasi dengan penyidik dalam konteks penelitian ini, digunakan untuk pengecekan kembali derajat keabsahan data dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya. Contoh penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah dengan menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data.

f. Sistematika Pembahasan

Dalam pembahasan ini peneliti akan memaparkan hasil penelitian agar dapat dipahami secara estafet dan menyeluruh. Dalam laporan penelitian tesis ini, penulis akan membagi menjadi tujuh bab dan masing-masing bab terdiri dari sub-sub yang saling berkaitan satu sama lainnya.

Pada bab pertama ini dibahas pendahuluan yang meliputi, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan

¹⁵Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation Methods* (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), 329.

penelitian, manfaat penelitian, kajian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika pembahasan. Selanjutnya Pada bab kedua ini dipaparkan tentangkajian teori. Dalam kajian teori ini peneliti akan membahas mengenai kepemimpinan kiai, serta fokusnya pada pengembangan kinerja tenaga kependidikan. Pada bab ketigadipaparkantentang profil, pada bab ini akan dipaparkan tentang data-data terkait profil singkat kelembagaan PPDMA. Dalam bab ini juga dipaparkan data penelitian beserta penjabaran fakta lembaga yang diintegrasikan dengan pembahasan penelitian. Disertakan pula temuan data penelitian meliputi pemaparan data yang peneliti temukan dilapangan, yaitu hal-hal yang berkenaan dengan kegiatan-kegiatan santri dan guru berdasarkan wawancara dari pimpinan PPDMA beserta staff penanggung jawab serta dewan asatidz dan santri.

Pada *bab keempat*, akan dijelaskan secara rinci tentang gaya kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun. Pada *bab kelima* ini akan dijelaskan tentang implikasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun. Selanjutnya *bab keenam*, pada bab ini akan dijelaskan tentang kontribusi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiu. Terakhir adalah *bab ketujuh* sebagai penutup, berisi kesimpulan dari pembahasan-pembahasan sebelumnya, dengan tujuan untuk

memudahkan pembaca memahami intisari penelitian. Kemudian dicantumkan kesimpulan dan saran dan dilampirkan beberapa lampiran sehubungan dengan kelengkapan tesis.



BAB II

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK

Dalam bab ini akan dipaparkan kajian teori kepemimpinan kiai dan kinerja pendidik yang akan digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini.

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*)¹⁶ merupakan pembahasan yang masih dianggap sangat menarik untuk terus dijadikan penelitian. Terlebih lagi jika dikaitkan dengan kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.¹⁷ Kajian kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak hanya bisa dipelajari, diteliti tetapi bisa dikenal kecenderungan tipe, gaya ataupun perilaku kepemimpinan seseorang yang menonjol yang berperan penting dalam kesuksesan untuk memimpin lembaga yang dipimpinnnya. Seseorang sukses menjadi pimpinan pondok pesantren, tidak hanya disebabkan strategi yang digunakan, tetapi juga karena ciri atau sifatnya yang

¹⁶Senada dengan Nur Syam pemimpin adalah “seseorang atau individu yang diberi status berdasarkan pemilihan, keturunan atau cara-cara lain, sehingga memiliki otoritas kewenangan untuk melakukan serangkaian tindakan dalam mengatur, mengelola, dan mengarahkan sekumpulan orang melalui institusi atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu” dalam H. Nur Syam sebagaimana dikutip oleh A. Halim, Rr. Suhartini, dkk, edt, *Manajemen Pesantren*(Yogyakarta: PT. LKIS Pelangi Aksara, 2005), 77.

¹⁷Soekamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*(Jakarta: LP3ES, 1999), 19.

menonjol dari dalam diri pribadinya. Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan.

Demikian juga halnya dengan lembaga pendidikan, sangat membutuhkan seorang pemimpin yang royal dan mempunyai banyak visi, ide dan strategi untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Menurut Rivai, dalam organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian ditunjuk atau diangkat sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin. Dari kata pemimpin itulah muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses yang panjang. Pendekatan dan penelitian tentang kepemimpinan terus berkembang sejak munculnya istilah pemimpin dan kepemimpinan tersebut.¹⁸

Dalam menghadapi iklim kompetitif dewasa ini, sebuah organisasi atau lembaga sangat memerlukan pemimpin yang berorientasikan corak masa kini. Untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan tuntutan era sekarang ini, seorang pemimpin dituntut memiliki kejelian dalam menghadapi segala permasalahan-permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan lagi, sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan

¹⁸Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 1-2.

dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinnya.¹⁹

Permasalahan yang dialami oleh Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” pada umumnya juga banyak dialami oleh pondok pesantren lain, bahkan pondok pesantren yang sudah lama berdiri juga tidak luput dari berbagai masalah. Diantara permasalahan yang sering muncul antara lain adalah bagaimana meningkatkan kualitas pendidikan yang sesuai (*relevance*) dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Upaya untuk memecahkan masalah tersebut, umumnya pondok pesantren dihadapkan pada persoalan dana, fasilitas pendidikan, administrasi, manajemen pendidikan dan kualitas sumber daya manusia (tenaga profesional) yang ada di lingkungan pondok pesantren tersebut.

Namun, kelemahan-kelemahan tersebut tidak menjadikan KH. Abdul Aziz selaku pemimpin Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” untuk tidak melanjutkan program-program yang telah direncanakan. Akan tetapi kelemahan-kelemahan tersebut dijadikan sebagai cambuk untuk terus maju dan berkembang. Karena itu, berbagai upaya terus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tersebut. Maka untuk terus melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan dalam rangka memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana dan tenaga), Kyai²⁰ terus berupaya menggerakkan,

¹⁹*Ibid.*,

²⁰Menurut Mastuhu yang dimaksud dengan 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. Dalam Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan*

mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, ustadz/guru) untuk terus berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka, juga terhadap seluruh santri yang ada di luar lingkungan Pondok Pesantren.

Dalam memimpin sebuah pesantren, kiai menggunakan berbagai strategi, gaya atau tipe kepemimpinan yang berbeda-beda, tidak terkecuali dalam hal ini KH. Abdul Aziz. Ada suatu pandangan mengatakan bahwa dalam memimpin sebuah pesantren, tidak ada pola atau gaya kepemimpinan kyai yang spesifik yang berlaku dalam semua situasi, tetapi bersifat kondisional. Pandangan ini memang benar, namun, berkaitan dengan pengembangan yang terjadi setiap saat dan menuntut sebuah organisasi untuk berkembang serta terus melakukan perbaikan, maka kepemimpinan visioner adalah tipe kepemimpinan yang relevan bagi para pemimpin pendidikan saat ini. Kepemimpinan transformasional ini cukup diyakini akan mampu menjawab tantangan pengembangan pondok pesantren secara kekinian.²¹

B. Teori Perilaku Kepemimpinan Kiai

Perilaku sama dengan tingkah laku, tindak tanduk, atau aktivitas personal manusia. Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang

Pesantren; Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren, (Jakarta: Seri Inis XX, 1994), 126.

²¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*(Malang: Kalimasahada Press), 1993.

diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan pengelolaan tugas dan hubungan dengan bawahan/pengawai untuk mencapai tujuan organisasi.²²

Dua universitas terkemuka, yaitu Universitas Ohio dan Michigan telah melakukan penelitian pada tahun 40 dan 50-an dan berhasil menyimpulkan dua kelompok perilaku kepemimpinan yang disaring dari 1.800 tingkah laku kepemimpinan. *Pertama*, memberikan perhatian pada manusia. Dalam kelompok perilaku ini, seorang pemimpin memfokuskan pada perhatiannya kepada hubungan-hubungan sosial yang terwujud dalam beberapa sifat yang mendasar. Yakni, (1) benar-benar memberikan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan pengikut; (2) kemauan yang keras untuk memperbaiki keadaan mereka; (3) mendengar usulan dan koreksi-koreksi mereka; (4) memberi bantuan pribadi kepada mereka; (5) memberikan dukungan terhadap cita-cita dan ambisi mereka; (6) menjadikan dirinya sebagai bagian dari mereka; (7) berinteraksi dengan baik dan adil; (8) memperhatikan kondisi keluarga mereka; (9) memberikan ketenangan dan menjelaskan ketika terjadi problem dan musibah; (10) mengikut sertakan mereka dalam mengambil keputusan. *Kedua*, Memberikan perhatian kepada pekerjaan. Di sini pemimpin lebih memfokuskan kepada hasil dan pelaksanaan kerja dengan teliti dan sempurna dalam batas waktu yang telah ditentukan. Hal itu terwujud dalam beberapa sifat. Yakni, (1) menentukan tugas dengan cermat; (2) membagikan peran kepada orang yang melaksanakannya dengan jelas; (3) menentukan hal-hal

²² Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 28.

yang diwajibkan, dibolehkan dan yang dilarang (prosedur dan kebijakan-kebijakan); (4) tugas dalam penetapan perintah. (5) mengoptimalkan kerja pegawai.²³

Sebagian orang menggunakan perilaku ini secara terus-menerus, sementara sebagian yang lain menggunakannya pada waktu-waktu tertentu seperti ketika terjadi krisis. Perilaku kepemimpinan sering disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). penulis ingin lebih spesifik menyinggung perilaku atau gaya kepemimpinan yang dipergunakan oleh para pimpinan (kiai) di pesantren antara lain,

Pertama, Kepemimpinan kiai di pondok pesantren menganut sistem kepemimpinan yang variatif, namun yang seringkali digunakan kiai didalam pondok pesantren dan memberikan aufklarung (pencerahan) adalah kepemimpinan strategik. *Kedua*, Kepemimpinan strategik adalah strategi-strategi tindakan pengasuh (kiai) pesantren yang berkaitan erat dengan kurikulum pondok pesantren, pendekatan belajar dan mengajar, struktur dan proses perencanaan, pemecahan masalah, pembuatan keputusan dan evaluasi serta pendayagunaan berbagai layanan baik secara individual maupun institusional. Kepemimpinan strategik kiai (pengasuh pesantren) juga ditunjukkan oleh kemampuannya menetapkan prioritas isu-isu strategis. Pengasuh pesantren diharapkan aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu

²³Thariq M. As-Suwaitan dan Faisal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani, 2005), 105-106.

mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin muncul setiap saat.²⁴

Selanjutnya di dalam pesantren, santri ustadz dan masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (kiai) tersebut. Kepemimpinan di Pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang ditampilkan oleh kiai (pengasuh pesantren) bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kiai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kiai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kiai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu.

Secara pokok, kiai sekurang-kurangnya memiliki tiga jenis kemampuan kepemimpinan sekaligus, yaitu pertama kemampuan teknis, kedua kemampuan konseptuan, dan ketiga kemampuan manajerial.²⁵ Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Perilaku kiai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian. Dengan kata lain, kiai (pengasuh

²⁴Sulthon, *Manajemen Pesantren*,... 49

²⁵ Imam Tolkhah Imam dan Ahmad Baziri, *Membuka Jendela Pendidikan; Mengurai Akar Tradisi Dan Integrasi Keilmuan Pendidikan* (Yogyakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 71.

pondok pesantren) selalu berada dalam kesadaran yang tinggi bahwa segala perilakunya akan menjadi model tauladan bagi warga pesantren. Berkenaan dengan hal ini Allah SWT Mengajarkan kepada Rasulullah SAW. Agar menjalankan kepemimpinan dengan hikmah (perkataan yang tegas dan benar) dan memberikan pelajaran yang baik serta memberikan pengarahannya dengan argumentasi yang dapat diterima, sebagaimana firman-Nya dalam alQuran surah an-Nahl ayat 125 artinya sebagai berikut:

"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah (perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dan batil) dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik"²⁶

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam berperilaku dipengaruhi paling tidak oleh empat faktor yang melatarbelakanginya. Pertama, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. Kedua, latar belakang pendidikannya yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap, dan tingkah lakunya. Ketiga, pengalaman yang mempengaruhi kebijaksanaan dan tindakannya. Keempat lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya.

²⁶Depag, *Al-Qur'an dan Terjemahan* (Bandung: Gema Risalah, 1993), (QS An Nahl ayat 125).

C. Sifat Kepemimpinan Kiai

Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikologi dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

Seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya tidak terlepas dari pandangan Allah dan Umat (yang dipimpinnya). Pemimpin harus memiliki tanggungjawab yang tinggi, baik dihadapan Allah maupun dihadapan manusia. Agar tanggungjawab kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang terpuji. Sifat kepemimpinan yang terpuji. Tentunya mengacu pada sifat-sifat Rasulullah yang sangat terkenal. Adapun sifat-sifat kepemimpinan Rasulullah SAW adalah (1) Shidiq (benar), (2) Tabligh (menyampaikan), (3) Amanah (dapat dipercaya atau jujur), (4) Fathonah (cerdas). Lebih dari itu keberhasilan kepemimpinan Rasulullah adalah karena ia memiliki akhlaq yang terpuji (akhlaqul karimah). Empat sifat kepemimpinan Rasulullah dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kiai di pesantren atau pimpinan formil lainnya

memiliki beban yang berat. Seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam ilmu pengetahuan (intelektualitas) karena kecerdasan ini dapat mengangkat fungsi jiwa sebagai perangkat internal diri yang memiliki kemampuan dan kepekaan dalam melihat makna yang ada dibalik kenyataan²⁷ daya tahan mental dan daya tahan fisik.

Sifat-sifat yang disebutkan di atas, memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh setiap pemimpin, kecuali pemimpin yang diangkat dan ditetapkan secara langsung oleh Allah SWT. Seperti para Rasul dan para Nabi. Kenyataannya tidak sedikit pemimpin yang memiliki kelemahan dan kekurangan. Namun demikian, semakin kita mengerti dan memahami sifat-sifat kepemimpinan yang terpuji, maka dapatlah pemimpin mawas diri dengan berusaha keras meningkatkan kemampuan dan mengikis habis kekurangan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Keinginan yang jujur untuk memperbaiki diri sendiri bagi seorang pemimpin sangatlah penting agar tidak lalai dalam menjalankan amanat yang dipikulnya. Sebagai pemimpin ia hidup di bawah Pengawasan Allah dan Manusia. Segala yang dikatakan atau dilakukan pemimpin tidak terlepas dari pengamatan yang diteliti cermat Allah dan manusia di sekelilingnya. Tindakan dan perilaku serta ucapannya mengandung pesan, mengungkapkan makna, atau mengajarkan dan mewariskan sifat-sifat untuk melakukan sesuatu.

²⁷ Rofiq A, dkk, *Pemberdayaan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 60

D. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan Kiai

Menurut Wahjosumidjo mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:
 - a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.
 - b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
 - c. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
 - d. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
 - e. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.
2. Gaya Kepemimpinan Konsultatif, dicirikan oleh:
 - a. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan.
 - b. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.

- c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
 - d. Hubungan dengan bawahan baik.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
 - b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
 - c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
 - d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:
- a. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.

- b. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.²⁸

E. Tipe Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang lain (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran.²⁹ Ragam dan model Kepemimpinan kiai dapat di artikan sebagai arah kebutuhan individu yang mendorong beberapa perilaku dalam situasi kepemimpinan. Ada beberapa tipe atau gaya kepemimpinan yang dikenal luas dewasa ini,³⁰ antara lain:

1. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin otoriter tidak jarang memberi ruang lingkup sempit terhadap kebebasan, kreativitas dan inisiatif bawahan. Bawahan rata-rata menerima kebijakan fatwa dari kiai dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai seorang pengabdian. Pengaruh kiai sangat kuat sehingga usul-usul dan inisiatif pihak bawah hampir tidak ada dan kalau ada hanya sekedar merupakan suatu usul yang akhirnya masih menunggu kearifan kiai. Dengan kata lain, apa

²⁸Fitriani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur", Jurnal Administrasi Negara, Vol. 1, No. 3, 2013, 992-993.

²⁹Vincen Gaspersz, *Organizational Excellence* (Jakarta: Gramedia, 2007), 35-36

³⁰M. Walid, *Napak Tilas Kepemimpinan KH.Ach. Muzakky Syah* (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), 18

yang dilakukan pihak bawahan tidak berani melampaui kewenangan kiai apa lagi melanggarnya.³¹

Menurut Walid kepemimpinan otokratik dalam praktiknya menggunakan kepemimpinan yang menuntut ketaatan patuh dari bawahannya. Dalam menegakkan disiplin, kepemimpinan otokratik terlihat kaku, bernada keras dalam pemberian perintah atau intruktif dan menggunakan positifistik jika terjadi penyimpangan oleh bawahan.³²

2. *Kepemimpinan Paternalistik*

Pemimpin paternalistik yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat kebabakan. Tipe kepemimpinan paternalistik menurut Kartini Kartono dalam M. walid, memiliki sifat-sifat sebagai berikut. Pertama, menganggap .bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa. Kedua, bersikap terlalu melindungi. Ketiga, jarang memberikan pada bawahannya untuk mengambil keputusannya sendiri. Keempat, hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif. Kelima, tidak pernah memberikan pada pengikutnya untuk mengembangkan fantasi dan daya kreatifitas. Keenam, selalu bersikap lebih tau dari bawahannya. Gaya kepemimpinan seorang yang paternalistik lebih bercorak pelindung, bapak dan guru. Artinya kebersamaan hanya bagi para anggota organisasi dibawah, sedangkan pemimpin berada di atas para anggotanya tersebut.³³

3. *Kepemimpinan Kharismatik*

³¹ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: Pustaka, LP3ES, 1999), 207.

³²Walid, *Napak Tilas*, 18.

³³Sukamto, *Kepemimpinan Kiai*, 19.

Kepemimpinan kharismatik ialah diartikan sebagai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat atau aspek kepribadian yang dimiliki pemimpin, sehingga menimbulkan rasa menghormati, segan dan kepatuhan.³⁴ Oleh sebab itu kepemimpinan kharismatik yang dimiliki seorang kiai merupakan bawaan dari perilaku yang dimiliki individu kiai. Kepemimpinan kharismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintakkannya akan dituruti oleh pengikutnya, dan kadangkala tanpa memerhatikan rasionalitas dari perintah tersebut. jika dilihat lebih jauh seakan-akan antara pemimpin dengan pengikutnya seperti ada daya tarik yang bersifat kebatinan.

4. *Kepemimpinan Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* lebih bersifat praktis. Pemimpin membiarkan kelompoknya berbuat semua sendiri untuk memajukan dan mengembangkan organisasi, pemimpin tidak berpartisipasi banyak dalam kegiatan organisasi. Pengikut atau bawahannya diberikebebasan memiliki inisiatif sendiri. Pemimpin seperti ini beranggapan, para anggota sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan yang berlaku. Seorang pemimpin seperti ini cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasinya berjalan sendiri dan tanpa banyak

³⁴Sukamto, *Kepemimpinan Kiai*, 20.

mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.³⁵

5. *Kepemimpinan Demokratis*

Kepemimpinan demokratis yaitu menempatkan manusia sebagai faktor utama dan yang terpenting dalam setiap kelompok. Tipe ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai satu sama yang lainnya.

Menurut Ralph White dan Ronald Lippi yang dikutip M. Walid mengatakan, tipe kepemimpinan demokratis ini mempunyai karakter sebagai berikut. *Pertama*, semua kebijakan menjadi pembahasan kelompok dan keputusan kelompok dirangsang dan dibantu oleh pemimpin. *Kedua*, perspektif aktifitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apa bila diperlukan nasehat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih. *Ketiga*, para anggota bebas bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada kelompok. *Keempat*, pemimpin bersifat obyektif. Seorang pemimpin hanya bertindak sebagai mediator atau anggota kelompok tanpa terlampau banyak melakukan intervensi.³⁶

Kepemimpinan demokratis pada hakikatnya menjurus pada nilai kepemimpinan positif yang menggiatkan orang-orang dengan meningkatkan kepuasan hatinya. Hal yang diperhatikan tidak hanya semata-mata memberikan perintah, tetapi perintah yang

³⁵M. Walid, *Napak Tilas*, 20

³⁶Walid, *Napak Tilas*, 21-22

diberikan itu dijelaskan sesuai dengan kecakapan yang ada pada orang-orang yang akan mengerjakannya.³⁷

6. *Kepemimpinan Responsif*

Kepemimpinan responsif sebelumnya, dapat di idealisasikan sosok pemimpin pesantren responsif sebagai berikut:³⁸ *Pertama*, pemimpin pesantren yang responsif akan selalu berpegang kepada prinsip bahwa pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada komonitas pesantren (satri, wali santri, dan ustadz) dan masyarakat luas. *Kedua*, Pemimpin yang responsif akan senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya. *Ketiga*, Sebagai pemimpin kultur, pemimpin pesantren responsif mampu bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya pesantren yang berbasis pada nilai-nilai moral, etika dan spiritual yang Islami.

Keempat, Seperti pemimpin edukatif, pemimpin pesantren yang responsif akan proaktif dalam menggali informasi tentang teknologi pendidikan pesantren yang inovatif dan berusaha keras melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan. *Kelima*, Pemimpin pesantren responsif juga kreatif optimal dalam mendayagunakan sarana pendidikan dan pengajaran pesantren yang terbatas. *Keenam*, Dengan mengilhami sifat-sifat kepemimpinan strategik, pemimpin yang responsif berusaha mampu mengalisis informasi yang sumber dari hasil evaluasi para ustadz

³⁷Kayo, *Kepemimpinan Islam*, 64.

³⁸M. Sulthon, dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*(Yogyakarta: Laks Bang, PRESSindo, 2006), 59-60.

atau staf lain dan selanjutnya meningkatkan kerjasama dengan pihak lain untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pembuatan keputusan yang demokratis. *Ketujuh*, Pemimpin yang responsif berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan di pesantren setelah mendapatkan pertimbangan dari pihak-pihak terkait yang kompeten. *Kedelapan*, Akhirnya, pemimpin yang responsif harus terbuka terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif.

7. *Kepemimpinan Kolektif*

Tipologi kepemimpinan yang kolektif bermakna bahwa kepemimpinan tidak dijalankan oleh orang seorang dalam kapasitas jabatan apa saja. Tetapi yang adalah kebersamaan, baik dalam merencanakan program, melaksanakan, melaksanakan kegiatan, maupun dalam memberikan penilaian terhadap hasil usaha dan pengawasan.³⁹ Kepemimpinan kolektif lebih diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang berbasis keikhlasan dalam bertanggung jawab untuk melaksanakan amanah.

Disini sifat musyawarahsangat mendapat tempat dan dihargai. Masing-masing yang telah ditunjuk sebagai pelaksana jabatan dalam organisasi atau persatuan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya. Dengan demikian, kepemimpinan kolektif yang biasa juga disebut dengan istilah kolegial. Tidak hanya tercermin dalam tatanan organisasi secara formal, tetapi juga tampak dalam dinamika dan interaksi pergaulan yang penuh dengan nilai ukhuwah islamiyah, sehingga dalam mengambil kebijakan senantiasa terpadu antara syarah dan

³⁹Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam*, 67

ukhuwah yang bermuatan etika dan moral. Demikian idealnya kepemimpinan kolektif namun kita berharap tentu tidak hanya sebatas konsep melainkan benar-benar dapat diwujudkan dalam operasionalnya. Kita yakin apabila kepemimpinan kolektif dapat diterapkan dengan baik memang sangat terbuka kemungkinan program-program besar akan dapat diangkat melalui berbagai kegiatan dan terobosan, karena apabila kebersamaan telah ada yang berat menjadi ringan yang jauh menjadi dekat yang berat sama dipikul yang ringan sama dijinjing.⁴⁰

8. *Kepemimpinan Spiritual*

Kepemimpinan spiritual ini berfokus kepada fokus pada potensi yang terberi (*potensi Ilahiyah dan Insaniyah*) dalam setiap anggota organisasi sebagai manusia, semuanya itu dilakukan untuk mewujudkan kesejahteraan kehidupan bersama yang lebih luas tidak terbatas pada sekat-sekat organisasi yang prosedural.⁴¹

9. *Kepemimpinan Visioner*

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif, tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini.⁴²

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik

⁴⁰Kayo, *Kepemimpinan Islam*, 69

⁴¹Karim, *Kepemimpinan Transformasional*, 21.

⁴² Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:CV. Alfabeta, 2014), 213.

tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.

Menurut Rivai dan Arviyan, kepemimpinan visioner memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicitakan bersama-sama serta dapat dipertanggung jawabkan.⁴³

a. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Karakteristik pemimpin visioner terbagi menjadi tujuh karakter, sebagai berikut⁴⁴:

1. Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan. Wawasan yang *future oriented* karena pemimpin visioner selalu memimpin dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya. Visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
2. Pemikir dan perencana yang strategis. Sebagai pemikir strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan

⁴³ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2016), 61-62.

⁴⁴Ibid., 74-75.

merumuskan visi yang jelas, inspiratif dan menggugah. Locke mengatakan bahwa pernyataan/rumusan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik diantaranya adalah ringkas, jelas, abstraksi, menantang. Sebagai perencana strategis, pemimpin visioner merencanakan ke depan untuk membuat langkah terbaik. Perencanaan strategis berarti menciptakan rencana aksi dengan strategi tertentu dalam pikiran.

3. Inovatif dan berani mengambil resiko. Pemimpin visioner secara khusus dicatat untuk mengubah peta mental tua atau paradigma, dan kemampuan untuk berpikir *out of the box* (berpikir diluar kotak). Mereka memiliki kemampuan untuk berfikir cepat ketika memecahkan masalah karena pemikiran mereka yang luas dan sistemik, melihat gambaran besar, seluruh system, dan mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan resiko untuk mewujudkan visi.
4. Imajinatif. Pemimpin visioner mampu membuat “lompatan mental” yang mengambil “apa yang sekarang” menjadi “apa yang bisa atau seharusnya”.
5. Optimis dan antusias. Pemimpin visioner bekerja pada premis bahwa ini adalah saat terbaik untuk hidup, bahwa dunia ini penuh dengan peluang dan bahwa kebanyakan hal itu mungkin. Ia memiliki rasa yang kuat, memiliki banyak control dan keyakinan bahwa “keberhasilan terutama ke saya”.
6. Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan

mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Komunikator yang baik (*good communicator*). Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas kepada seluruh stakeholder gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi. Pemimpin visioner melalui komunikasi yang efektif dengan pegawai dan masyarakat baik verbal maupun non-verbal berarti membangun hubungan yang baik dan dapat memotivasi semua kepentingan untuk membangun budaya kerja sama tim dan melakukan perubahan. Sebagai seorang komunikator yang baik, pemimpin visioner tahu bagaimana verbalisasi mimpi dan tujuan dapat menjelaskannya kepada tim. Komunikasi tidak hanya satu sisi. Selain berbagi visinya masa depan, seorang pemimpin visioner juga merupakan pendengar yang aktif.

b. Peran Kepemimpinan Visioner

Burt, mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu⁴⁵:

1. Peran penentu arah (*direction setter*).

Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan

⁴⁵ N. Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992), 65-66.

orang-orang dari "get to go." Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

2. Agen perubahan (*agent of change*).

Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para stakeholders. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan resiko yang dihitung pengambilan adalah juga penting lingkungan yang berubah.

3. Juru bicara (*spokesperson*).

Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpin masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga

seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi."

4. Pelatih (*coach*).

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai "*player-coach*."

5. Langkah-langkah Kepemimpinan Visioner

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang

pemimpin. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

F. Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik

1. Pendidikan dan Pengembangan Kinerja

Setiap lembaga pendidikan berperan sebagai wahana strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas bagi pembangunan bangsa. Demikian pula pesantren di Indonesia telah turut menjalankan berbagai aktifitas kependidikan dipentas pendidikan nasional. Sebagai sub sistem pendidikan nasional pesantren harus dikelola secara terencana agar mampu menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualitas keimanan, ketaqwaan, ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memelihara dan mengembangkan eksistensi bangsa. Karena itu, peranan pesantren perlu ditingkatkan melalui penguasaan pengetahuan dan kemampuan manajerial kependidikan guna mencapai pendidikan Islam.⁴⁶

Dalam dunia pendidikan, pendidik adalah bagian terpenting dan sangat menentukan. Peran dan tugasnya tidak bisa dipandang sebelah mata. Dalam proses pendidikan, pendidik memiliki peranan sangat penting dan strategis dalam

⁴⁶Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*(Jakarta: Ciputat Press, 2005),1.

membimbing peserta didik kearah kedewasaan, kematangan dan kemandirian, sehingga pendidik sering dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan.⁴⁷

Pendidik⁴⁸ menentukan kualitas peserta didik (*output*) dan tentu saja mutu pendidikan bangsa. Pendidik berarti juga orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaniya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaanya, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT, dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.⁴⁹

Betapa pentingnya fungsi pendidik dalam membangun mutu pendidikan dan perkembangan belajar peserta didiknya tidak akan pernah dilewatkan. Pendidik yang baik mampu membuat peserta didik dengan modal pas-pasan menjadi mungkin pintar dan sebaliknya pendidik yang kurang baik justru akan memperbodoh bakat-bakat kepandaian peserta

⁴⁷ Syaiful,Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Membuka Ruang Kreatifitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*(Bandung : alfabeta, 2007), 99.

⁴⁸Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususanya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen, No 20 Tahun 2003 tentang Sisitem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6

⁴⁹Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perpesktif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), 74-75.

didiknya. Baik dalam konteks itu bukan hanya urusan etis, melainkan mencakup kompetensi-kompetensi seorang guru yang harus dimiliki.⁵⁰ Dalam skala yang lebih luas pendidik bahkan bisa menentukan masa depan suatu bangsa. Jepang bisa bangkit dari keterpurukan karena pendidik. Negara-negara maju bisa eksis karena pendidikannya terjamin karena jasa pendidik. Pendek kata pendidik adalah “kata kunci” bagi kemajuan suatu bangsa.⁵¹

Pendidik sebagai komponen mikro penentu dominan mutu pendidikan haruslah bermutu dan berkinerja baik dalam era globalisasi dengan berusaha menguasai berbagai teknologi informasi dan komunikasi, karena salah satu aspek yang mengalami perubahan dahsyat dalam era globalisasi adalah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi serta transformasi yang membuat dunia ini terasa semakin sempit. Pendidik sebagai komponen mikro penentu mutu pendidikan dalam sistem pendidikan nasional memiliki peranan yang sangat strategis dalam poses pembelajaran secara khusus dan dalam proses pendidikan secara umum.⁵²

Pendidik merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika

⁵⁰Anshori LAL. *Tranformasi Pendidikan Islam*(Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 57.

⁵¹*Ibid*, 57.

⁵²Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*(Bandung: ALFABETA, 2010), 4.

berbicara masalah pendidikan, karena pendidik selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan. Pendidik memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal disekolah. Pendidik juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Pendidik merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak boleh tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh pendidik yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari pendidik dan berujung pada pendidik pula.⁵³

Pendidik mempunyai peran yang sangat strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya dibidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermartabat dan profesional, khususnya dibidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermartabat dan profesional. Pendidik sebagai tenaga profesional,⁵⁴ mereka harus terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta mendapat perlakuan formal sebagai mestinya dan profesi mengajar harus memiliki

⁵³ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 5.

⁵⁴ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*(Jakarta: PT Bumi Aksara, cet V, 2008), 8.

status profesi yang butuh pengembangan.⁵⁵ Seorang pendidik yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal, antara lain, memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar, dan sebagainya. Dengan persyaratan semacam ini, maka tugas seorang pendidik bukan lagi *knowledge based*, seperti yang sekarang dilakukan, tetapi lebih bersifat *competency based*, yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan dan perekayasaan yang berdasarkan nilai-nilai etika dan moral. Konsekuensinya, seorang pendidik tidak lagi menggunakan komunikasi satu arah yang selama ini dilakukan, melainkan menciptakan suasana kelas yang kondusif sehingga terjadi komunikasi dua arah secara demokratis antara pendidik dan siswa. Kondisi ini diharapkan dapat menggali potensi kreativitas anak didik.⁵⁶

Dengan profesionalisasi pendidik, maka pendidik masa depan tidak tampil lagi sebagai pengajar (*teacher*), seperti fungsinya yang menonjol selama ini, melainkan beralih sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*), dan manajer belajar

⁵⁵Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, 7.

⁵⁶Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Jakarta: Paramadina, 2001), 39.

(*learning manager*). Sebagai pelatih, seorang pendidik akan berperan seperti pelatih olah raga. Ia mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar, memotivasi siswa untuk bekerja keras dan mencapai prestasi setingginya-tingginya, dan membantu siswa menghargai nilai belajar dan pengetahuan. Sebagai pembimbing /konselor, pendidik akan berperan sebagai sahabat siswa, menjadi teladan dalam pribadi yang mengundang rasa hormat dan keakraban dari siswa. Sebagai manajer belajar, pendidik akan membimbing siswanya belajar, mengambil prakasa, dan mengeluarkan ide-ide baik yang dimilikinya. Dengan ketiga peran pendidik ini, maka diharapkan para siswa mampu mengembangkan potensi diri masing-masing, mengembangkan kreativifitas, dan mendorong adanya penemuan keilmuan dan teknologi yang inovatif, sehingga para siswa mampu bersaing dalam masyarakat global.⁵⁷

Untuk meningkatkan profesionalisme pendidik di institusi pendidikan, peningkatan motivasi kerja, kinerja atau produktivitas kerja, dan pemberian berbagai jenis pelatihan dan pendidikan profesi kepada para guru sangat diperlukan. Selain itu, juga diperlukan kebijakan pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia. Profesionalisasi pendidik dalam upaya meningkatkan mutu pendidik dan mutu pendidikan.⁵⁸

⁵⁷*Ibid*, 39.

⁵⁸Abdul Hadis dan Nurhayati,*Manajemen Mutu Pendidikan*, 8.

Peningkatan motivasi kerja pendidik dalam melakukan tugas-tugas pendidikan sangat penting dilakukan oleh para manajer pendidikan di madrasah. Dalam konteks manajemen personalia motivasi sebagai isu sentral dalam manajemen. Memotivasi pendidik dalam bekerja selalu menjadi perhatian utama para manajer dalam meningkatkan performasi kerja pendidik. Para manajer menyadari bahwa memotivasi kerja berhubungan erat dengan kinerja. Peningkatan kinerja juga penting dilakukan oleh pendidik itu sendiri atau atas pengaruh motivasi kepala madrasah. Namun kondisi kerja para pendidik, baik sifatnya fisik maupun non fisik masih belum memberikan derajat kepuasan kerja sehingga mempengaruhi kinerja pendidik. Kondisi kerja berupa kelas bocor, lantai pecah, kekurangan alat bantu, dan iklim hubungan pendidik yang kurang baik mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pendidik. Kinerja pendidik tidak hanya ditunjukkan berupa hasil kerja, akan tetapi termasuk perilaku kerja.

Kinerja pendidik disekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut, yaitu faktor kualifikasi standar guru dan relevansi antara bidang keahlian pendidik dengan tugas mengajar. Peningkatan kepuasan kerja pendidik dalam bekerja juga dapat ditingkatkan melalui layanan supervisi oleh kepala sekolah. Kepuasan kerja pendidik berkaitan dengan profesionalisme, motivasi, dan kinerja pendidik. Pendidik yang

puas dalam bekerja cenderung profesional, motivasi kerja, dan kinerjanya bagus serta kaya dengan ide-ide ilmiah.⁵⁹

2. Kompetensi Tenaga Pendidik

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan disebutkan standar kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik/guru, yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi tersebut merupakan sebuah kesatuan yang utuh. Sehingga tidak bisa dipahami secara parsial atau terpisah antara satu dan lainnya. Mau tidak mau pendidik harus memiliki keempat kompetensi tersebut.⁶⁰

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pendidik dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik sekurang-kurangnya meliputi:

1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
2. Pemahaman terhadap peserta didik.
3. Pengembangan kurikulum atau silabus.
4. Perancangan pembelajaran.
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
6. Pemamfaatan teknologi pembelajaran.
7. Evaluasi hasil belajar.
8. Pengembangan peserta didik untuk mengactualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

⁵⁹*Ibid*, 10

⁶⁰ Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Sedangkan kompetensi kepribadian adalah sejumlah prasyarat yang harus dimiliki oleh pendidik dalam diri dan kepribadian. Kompetensi sekurang-kurangnya mencakup: 1) Beriman dan bertakwa, 2) Berakhlak mulia, 3) Arif dan bijaksana, 4) Demokratis, 5) Mantap, 6) Berwibawa, 7) Stabil 8) Dewasa 9) Jujur 10) Sportif 11) Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat 12) Secara objektif mengevaluasi diri sendiri 13) Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

Adapun kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:

1. Berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun
2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua wali peserta didik.
4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku.
5. Menerapkan prinsip perasaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai bidang ilmu pengetahuan teknologi, dan/atau seni budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan dalam.

1. Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.
2. Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan yang secara koseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran yang akan diampu.

Semua guru harus memiliki empat kompetensi tersebut, namun demikian ada sejumlah sifat tambahan yang juga harus dimiliki, lebih khusus bagi pendidik. Pendidik akan berhasil menjalankan tugasnya apabila mempunyai kompetensi personal relegius, sosial relegius dan profesional relegius.⁶¹

3. Sifat Pendidik

Beberapa sifat tersebut diharapkan dapat menjadikan pendidik sebagai sosok ideal yang pofesional, kompeten, patut digugu dan ditiru. Sifat tersebut adalah:

1. Zuhud dalam arti tidak mengutamakan materi, dan mengajar karena mencari keridhaan Allah SWT semata. Berkaitan dengan inilah maka kewajiban Negara untuk memberikan penghidupan yang layak bagi para pendidik dengan seluruh fasilitas kehidupan yang memadai.
2. Keberhasilan pendidik harus senantiasa dijaga. Artinya seorang pendidik harus bersih tubuhnya, jauh dari perbuatan maksiat, dosa, dan kesalahan. Bersih jiwanya,

⁶¹Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*(Jakarta: Kencana, 2006), 94

terhindar dari dosa besar, sifat riya, dengki, permusuhan, perselisihan, dan sifat-sifat tercela lain.

3. Ikhlas dalam pekerjaan. Keikhlasan dan kejujuran merupakan kunci bagi keberhasilan seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya.
4. Pemaaf. Ia sanggup untuk menahan kemarahan, menahan diri, lapang hati, sabar, dan tidak pemaah.
5. Seorang pendidik merupakan bapak/ibu, saudara, dan sahabat sebelum ia menjadi pendidik.
6. Seorang pendidik harus mengetahui tabiat murid.
7. Menguasai materi pelajaranya.
8. Kreatif dalam memberikan pengajaran kepada siswanya, sehingga siswa mudah dalam menerima transfer pemikiran yang diberikan.
9. Harus menaruh kasih sayang terhadap murid dan memperhatikan mereka seperti anak sendiri.
10. Memberikan nasihat kepada murid dalam setiap kesempatan.⁶²

⁶²*Ibid.*,

BAB III

PONDOK PESANTREN “DARUSSALAM MEKAR AGUNG”

Dalam bab ini akan di paparkan data umum dan data khusus. Data umum merupakan profil umum dari PPDMA Madiun yang meliputi sejarah, biografi, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi dan sarana prasarana. Sedangkan data khusus merupakan temuan penelitian yang berkaitan dengan rumusan masalah penelitian. Yaitu, gaya kepemimpinan kiai, implikasi kepemimpinan kiai serta kontribusi kepemimpinan kiai terhadap pengembangan kinerja pendidik.

A. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren

Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” adalah salah satu dari sekian Pondok Pesantren yang ada di Kabupaten Madiun. Berdiri sejak tahun 1982 M / 1402 H yang didirikan oleh Al Maghfurlah KH. Muhammad Thohir Besyari, tepatnya di Dusun Kepuh Beluk, Desa Pucanganom, Kecamatan Kebonsari, Kabupaten Madiun. Pondok Pesantren ini menggunakan metode salafiyah yang menganut paham “Ahlussunnah Wal Jama’ah” melestarikan hal-hal lama yang baik dan mengembangkan hal-hal baru yang lebih baik dan bermanfaat, serta menekankan pada pendidikan Akhlak Salafussholih dan Kholafussholih.

Metode ini di terapkan di Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” dalam bentuk adanya pendidikan formal diantaranya PAUD Darussalam, MTs dan MA Wali Songo juga sekolah tinggi fakultas sastra bahasa indonesia yang merger dengan STKIP Ponorogo yang mengajarkan ilmu-ilmu umum atau hal-hal yang baik sesuai dengan tuntutan hidup di era globalisasi, akan tetapi Pondok Pesantren tidak

meninggalkan dan menanggalkan pelajaran kitab kuning. Pondok Pesantren juga mengembangkan unit pendidikannya dengan mendirikan pendidikan non formal yang berupa Madrasah Diniyah “Al-Amiriyah” yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” dengan pembagian, Madrasah Ula mulai kelas 1 sampai 6, Madrasah Tsani mulai kelas 1-3 dan Madrasah ‘Ulya mulai kelas 1-3, yang khusus mengajarkan ilmu-ilmu agama islam dengan pengkajian pada kitab-kitab kuning. Selain itu juga ada bentuk pendidikan berupa kursus, diklat, ketrampilan dan lain-lain yang sekiranya di perlukan oleh santri sebagai bekal hidupnya kelak. Madrasah ini pada kiprahnya menitik beratkan kegiatannya pada pelajaran-pelajaran khusus agama dan ketrampilan yang Proses Belajar Mengajarnya pada sore hari, karena pada pagi hari siswa-siswa mengikuti pendidikan Formal pada MI, MTs dan MA Wali Songo yang menggunakan kurikulum DEPAG dan pada malam harinya mengikuti dan mendalami ilmu- ilmu agama yang menitik beratkan pada pengkajian kitab-kitab kuning.

Dengan demikian santri-santri Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” dapat mempelajari disiplin ilmu secara utuh dalam arti tidak hanya mempelajari ilmu-ilmu agama tetapi juga mempelajari ilmu-ilmu yang bersifat umum, demi terwujudnya tujuan jangka pendek keselamatan kebahagiaan di dunia dan tujuan jangka panjang keselamatan dan kebahagiaan abadi di akherat kelak.

Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” juga telah banyak memiliki alumni yang sebagian besar telah mengembangkan sayapnya dengan mengajarkan ilmunya di daerah tinggalnya masing-masing, akan tetapi KH. M. Thohir juga telah memberikan opsi kepada para santri yang memiliki SDM tinggi serta mempunyai kepribadian yang luhur

untuk ditetapkan dan dibuatkan rumah disekitar pondok guna untuk membantu perjuangan kiai. Akan tetapi banyak juga yang memilih untuk pulang dan mendirikan di daerah masing-masing, tercatat sampai saat ini Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” telah mempunyai cabang sekitar 12 pondok pesantren, diantaranya ada Di Riau, Demak, Ngawi, Ngebel Ponorogo, Jambi, Palembang, Lampung, Malang, Dagangan Madiun, Kediri, Nganjuk, dan daerah-daerah lain.⁶³

B. Biografi KH. M Thohir Besyari

KH. M. Thohir Besyari dilahirkan di Desa Pucanganom RT 51 RW 05 Kebonsari Madiun Jawa Timur, dilahirkan dari Ibu yang bernama Ny. Musinah dan ayah yang bernama Imam Tarmuji. Beliau wafat pada hari Ahad Pahing, tanggal 20 Juni 2001 pukul 15.30 wib bertepatan dengan tanggal 20 Robiul Awal 1421 H dan dikebumikan pada hari Senin tanggal 21 Juni 2001 pukul 09.00 WIB di makam khusus di sebelah Utara Musholla Al-Munawwir. Beliau meninggalkan Dua orang isteri yaitu : Ibu Ny. Hj. Khomsatul Faridah dan Ibu Ny. Nur Hamidah. Dan meninggalkan 9 (sembilan) Putra-putri, yaitu : Agus Nur Wahid, Agus Labib ‘Idhom Bikharul ‘Ulum, Neng Masrurotul Bashiroh, Agus Hamid Su’adi, Neng Umi Nadhiroh, Agus Abdurrohman Thohir, Agus Muhammad Fathur Rijal, Neng Nailatul Hidayah dan Neng Kholifatul Zahro.

⁶³Hasil wawancara dengan KH. Abdul Aziz. Minggu 18 Maret 2018 pukul 16.00 di Ndalem KH. Abdul Aziz, Pucanganom Kebonsari Madiun

C. Letak Geografis

Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” secara administratif pemerintahan daerah, terletak \pm 3 km sebelah barat pasar Dolopo, tepatnya di Jalan Kali Buntung No. 122, dukuh Kepohbeluk, desa Pucanganom, kecamatan Kebonsari, kabupaten Madiun. Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” juga memiliki santri putra dan putri dengan jumlah keseluruhan \pm 800 santri, terdapat juga 2 masjid diantaranya masjid pondok putra bernama masjid Al-Istiqomah dan masjid pondok putri bernama Masjid Sunan Bayat, juga memiliki 3 mushola diantaranya, mushola Sunan Kali Jaga, Mushola Bani Adam dan Mushola Al-Munawwir. Selain itu juga terdapat beberapa pembagian asrama putra dan putri, untuk asrama putra ada 6 diantaranya asrama Al-Uluwiyah, asrama Al-Hikmah, asrama Al-Ghozali, asrama Al-Mubarakah, Asrama Al-Munawaroh dan asrama An-Nur. Sedangkan asrama putri diantaranya, asrama Al-Khodijah, asrama Al-Fatimah, dan asrama Darul Qur’an khusus untuk penghafal al-qur’an. PPDMA juga memiliki toko kitab, kopontren, kantin dan warung kopi guna untuk memenuhi kebutuhan para santri.

Adapun batas-batas wilayah MI Plus Al-Islam Dagangan adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Druju
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Pucanganom
- c. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Buluh
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Jalinan

Dengan demikian letak Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” sangat mudah dijangkau dan sangat setrategis untuk belajar para santri dari berbagai penjuru tanah air karena tidak berhadapan langsung dengan jalan raya dan tidak jauh pula dari jalan raya. Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung”.

D. Pendidikan KH. M. Thohir Besyari

KH. M. Thohir Besyari pada mulanya dididik oleh orang tua beliau sendiri terutama dibidang Al-Qur’an, sedangkan sekolah Madrasah Ibtidaiyah di MI Salafiyah Berek yang diasuh oleh KH. Subakir. Setelah beliau tamat MI kemudian meneruskan sekolah di MTs Tegal Pare, Banyuwangi yang diasuh oleh KH. Thohir. Setelah beliau tamat dari MTs Tegal Pare, kemudian beliau meneruskan ke Sekolah Mu’alimin di pondok pesantren Darussalam Blok Agung, Banyuwangi yang diasuh oleh KH. Mukhtar Syafa’at Abdul Ghofur. Di Pondok Pesantren ini pula beliau mendalami kitab-kitab kuning yang diasuh langsung oleh KH. Mukhtar Syafa’at Abdul Ghofur sehingga dapat mengkhatamkan Kitab Ihya’ Ulumuddin sampai 4 (empat) kali, Kitab Shohih Bukhori 4 (empat) kali dan kitab-kitab lainnya, disamping mendalami ilmu Syariat, Thoriqot beliau juga mendalami ilmu Haqiqot. Beliau juga aktif belajar ilmu tabib atau kedokteran yang diasuh oleh Kyai Muhyiddin. Sehingga beliau juga ahli dibidang ilmu tabib yang bersumber dari Kitab Syamsul Ma’arif, Khozinatul Asror, Mamba’ul Ushulul Hikmah, Thibbun Nabi dan Kitab-Kitab Thib lainnya.

Setelah beliau belajar di Pondok Pesantren “Darussalam Blok Agung” selama 16 tahun, kemudian beliau di perintah oleh gurunya, yaitu KH. Mukhtar Syafa’at Abdul Ghofur. supaya pulang ke daerah

asal beliau di Madiun, untuk menyebar luaskan ilmunya. Akan tetapi, beliau tidak pulang begitu saja. Namun, beliau melakukan silaturahmi dari pondok ke pondok yang lain sekaligus berziarah dari makam kemakam antara lain Makam Sayyid Sulaiman Mojo Agung, makam Syekh Kholil Bangkalan Madura, Makam Syekh Abu Syamsudin Batu Ampar, Makam Sunan Giri Gresik, Makam Sunan Bonang Tuban yang ada di pulau Jawa dan Madura dengan mengendarai sepeda pancal (ontel). Setelah itu, barulah beliau menyebar luaskan ilmunya dengan 3 (tiga) santri pertama, yaitu Samsunu, Lukman Bahri dan Darno. Adapun yang di baca pertama kali dengan system kilatan, yaitu :

- a. Kitab Ihya' 'Ulumiddin khatam 3 (tiga) bulan
- b. Kitab Tadzkirotul Qurtubi khatam 7 (tujuh) hari
- c. Kitab Shohih Bukhori Khatam 28 (Dua puluh delapan) hari
- d. Kitab 'Idhotun Nasyi'in khatam 2 (dua) hari.

Beliau pergi Haji ke Baitulloh pada tahun 1996, pada saat itu bertepatan dengan Haji Akbar (hari Jum'at). Beliau juga berkiprah dalam organisasi Nahdlotul 'Ulama' (NU) Cabang Kabupaten Madiun, yaitu sebagai Syuriah dan Team Pengembangan Pesantren.

Guru-Guru Kh. Muhammad Thohir Besyari diantaranya adalah : KH. Subakir, KH. Thohir, KH. Mukhtar Syafa'at Abdul Ghofur, KH. Muhyiddin, KH. Mukhlis, KH. Romli, KH. Zamrozi, KH. Ahmad Khusairi.⁶⁴

⁶⁴Dokumentasi, Minggu 18 Maret 2018 pukul 16.00.

E. Visi dan Misi

Adapun Visi PPDMA yaitu : Berilmu, Beramal, Beriman, Bertaqwa dan Berakhlakul Karimah. Dan misinya adalah menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya insani yang unggul dibidang iptek dan imtaq. Sedangkan misi dari penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan terurai sebagai berikut :

1. Menumbuhkembangkan semangat keunggulan dalam bidang agama, budaya, ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan seluruh sivitas akademika.
2. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta pengetahuan siswa, khususnya dibidang iptek agar siswa mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang perguruan tinggi yang berkualitas.
3. Mengoptimalkan penghayatan terhadap nilai-nilai agama untuk dijadikan sumber kearifan bertindak.
4. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan sosial budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai dengan nilai-nilai Islam.
5. Menjadikan Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” sebagai Pesantren yang mencetak generasi penerus yang jujur.
6. Meningkatkan kualitas dan kesejahteraan Sumber Daya Manusia (SDM) secara bertahap.

F. Struktur Organisasi

Struktur pondok pesantren merupakan kepengurusan yang mengurus jalannya pendidikan yang ada di pondok pesantren meliputi : ketua yaasan dijabat oleh Ibu Ny. Hj. Khomsatul Farida, Pengasuh/Ketua Umum dijabat oleh KH. Abdul Aziz, Kepala Madrasah Diniyah dijabat oleh K. Abdul Karim, Sekretaris dijabat oleh Khoirul Anwar, Bendahara dijabat oleh M. Jalil, Koordinator Pendidikan dijabat oleh Alfirm Mikrom, Koordinator Keagamaan dijabat oleh Mujib Bastomi, Koordinator Perlengkapan dijabat oleh Hariyadi, Koordinator Kebersihan dijabat oleh Sirot, Koordinator humasy Imam Rofi'i,

G. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana terdiri atas luas lahan 5.553 m², gedung berupa bangunan 3 lantai, jumlah masjid 2 buah, jumlah mushola 3 buah, total asrama sebanyak 12 asrama, total ruang kamar sebanyak 93 buah, jumlah kamar mandi 60, jumlah kopras 6 buah, jumlah parkir 5 buah, kantor 4 buah, dapur 7 buah, jumlah pos jaga 7 buah, jumlah lapangan bermain 3 buah, ruang guru 5 buah, ruang kelas 25, ruang perpustakaan 2 buah, ruang serbaguna 3 buah, ruang tata usaha 2 buah, ruang kepala madrasah 2 buah, rumah dinas guru 6 buah.

BAB IV

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK

Di dalam bab ini dibahas tentang analisis data mengenai kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung”, meliputi gaya yang dilakukan dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik serta peran kepemimpinan kiai.

C. Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik di PPDMA Madiun.

Sesuai hasil wawancara yang dilakukan di Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” terkait mengenai kepemimpinan kiai dalam implementasi program pondok pesantren berdasarkan visi, misi dan tujuan pondok pesantren. Hal ini yang menjadi contoh pertama kali adalah seorang pemimpinnya. Kiai Abdul Aziz berhasil menunjukkan sikap disiplin tinggi, dengan membangkitkan komitmen antara pemimpin dan para dewan asatidz. Misalnya datang tepat waktu, selalu memiliki gagasan atau ide yang bijak, tegas dalam mengambil keputusan dan selalu ada solusi disetiap permasalahan tanpa merugikan dan menyakiti pihak-pihak yang lain, sedangkan dari segi ucapan, Kiai Abdul Aziz selalu berkata jujur, penuh wibawa, dan sering memberikan nasihat, pengarahan terhadap kondisi dewan asatidz.

Sebagai pimpinan PPDMA. Kiai Abdul Aziz memberi teladan kepada semua warga PPDMA baik secara tindakan atau secara ucapan, dengan tujuan membentuk sikap akhlaqul karimah yang tercermin pada sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan

berjiwa besar. Jika dari sifat pendidiknya sudah mencerminkan sikap bertanggung jawab maka outputnya akan tumbuh dengan sikap yang bertanggung jawab. Jadi semua diawali dari sikap pendidiknya dulu. Dilain sisi secara keseluruhan dewan asatidz/dzah masih pengabdian (*nyantri*) yang sudah mumpuni untuk dijadikan dewan pendidik dan juga terdapat dari para alumni yang rumahnya ada di sekitaran pondok pesantren, akan tetapi ada juga para dewan asatidz/dzah yang masih sering terlambat ketika akan mengajar dikarenakan ada yang rumahnya jauh dan beberapa alasan lainnya, solusinya ya kami berikan teguran berupa peringatan secara lisan dengan cara memanggilnya di kantor dan selanjutnya jika tidak ada perubahan terpaksa kami ganti atau keluarkan.

D. Peran Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” yaitu pengasuh, kepala pondok, kepala madrasah diniyah dan beberapa wali kelas dapat dianalisis peran kepemimpinan kepala madrasah sesuai dengan teori dari Burt Nanus mengenai beberapa peran kepemimpinan visioner kepala sekolah mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya⁶⁵. Deskripsi rincinya adalah sebagai berikut:

⁶⁵ N. Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992), 65-66.

1. Peran Penentu Arah (*direction setter*).

Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "*get to go*." Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah merumuskan visi madrasah melalui isu yang ada di masyarakat. Dalam perumusannya kepala madrasah merumuskannya bersama dengan seluruh stakeholders pendidikan, yaitu seluruh warga sekolah meliputi guru, karyawan, komite, pemerhati pendidikan, dan tokoh masyarakat.

2. Agen perubahan (*agent of change*).

Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para stakeholders. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini

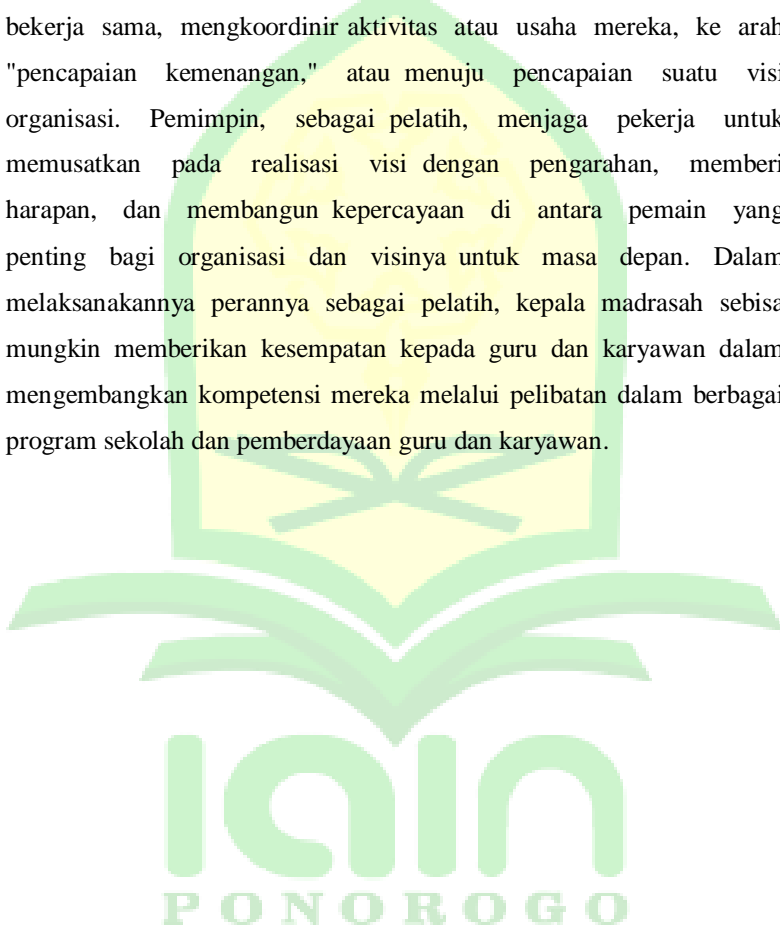
menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Sebagai agen perubahan, kepala madrasah berfokus kepada pemberdayaan sumber daya manusia melalui kerja sama dengan pihak eksternal dan juga pelatihan internal dengan tutor sebaya.

3. Juru bicara (*spokesperson*).

Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi." Dalam melakukan perannya sebagai juru bicara/komunikator, kepala madrasah melakukan upaya dalam menjalin komunikasi yang baik melalui berbagai rapat yang diharapkan dapat mengembangkan kerja sama yang solid antar warga sekolah dan menampung aspirasi seluruh *stakeholders* lembaga. Salah satu tujuan diadakannya kegiatan tersebut adalah untuk mengevaluasi kegiatan program sekolah dan permasalahan yang dihadapi wali kelas selama KBM berlangsung.

4. Pelatih (*coach*).

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam melaksanakannya perannya sebagai pelatih, kepala madrasah sebisa mungkin memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan dalam mengembangkan kompetensi mereka melalui pelibatan dalam berbagai program sekolah dan pemberdayaan guru dan karyawan.



BAB V

IMPLIKASI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MEKAR AGUNG MADIUN

Dalam bab ini dibahas tentang analisis data tentang implikasi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik di PPDMA Madiun, meliputi proses kinerja tenaga pendidik dan pengembangan kinerja tenaga pendidik.

A. Implikasi Pengembangan Kinerja Tenaga Pendidik

Berdasarkan teori pengembangan kinerja tenaga pendidik yang tercantum dalam bab II yaitu, dalam dunia pendidikan, pendidik adalah bagian terpenting dan sangat menentukan. Peran Kiai Abdul Aziz sangat sentral dan tugasnya tidak bisa dipandang sebelah mata. Beliau menentukan kualitas dewan asatidz dan tentu saja mutu pendidikannya. Pendidik berarti juga orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaniya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaanya, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT, dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.

Masyarakat memberikan dukungan dan kepercayaan kepada kiai Abdul Aziz, mereka yakin dengan kemampuan beliau dalam memimpin pondok pesantren dan juga percaya bahwa program-program yang telah

direncanakan Kiai akan dapat membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik serta dapat lebih maju dan berkembang di masa yang akan datang, sesuai dengan tujuan atau cita-cita yang ingin dicapai bersama. Terbukti banyak sekali perubahan-perubahan yang dirasakan oleh masyarakat sekitar dengan akhlaqul karimah para anak-anaknya. Yang biasanya seumuran remaja banyak yang menghabiskan waktunya untuk hal-hal yang kurang manfaat. Akan tetapi dengan adanya PPDMA dan didukung oleh kelembutan wibawa Kiai Abdul Aziz para remaja yang ada disekitar pondok ahlakunya lebih terarah dan terasah untuk mempelajari ilmu agama.

Tipe kepemimpinan Kiai Abdul Aziz dapat dilihat, persepsi atau ditanggapi melalui kebijakan atau cara-cara yang ditempuh dalam kepemimpinannya. Adapun persepsi atau tanggapan para bawahan terhadap kepemimpinan Kiai Abdul Aziz tidak selalu sama antara bawahan yang satu dengan bawahan yang lainnya. Seperti yang telah dijelaskan oleh Ketua Pondok Pesantren sekaligus sebagai tenaga pendidik yaitu Ust. Khoirul Anwar berikut ini :

Masyarakat Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” dan juga masyarakat di luar pondok pesantren menganggap bahwa Kiai adalah seorang pemimpin yang kharismatik. Adapun tentang kharisma yang dimiliki Kyai, banyak pernyataan yang menunjukkan bahwa Kyai memang seorang pemimpin yang kharismatik. Kharismatiknya dapat dilihat dari dukungan massa. Para bawahan dan masyarakat memberikan dukungan penuh terhadap kepemimpinan beliau, juga terhadap segala program-program pengembangan yang telah direncanakannya

serta mereka berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam upaya pengembangan pondok pesantren.⁶⁶

Ust. Khoirul Anwar juga menjelaskan bahwa masyarakat sangat mendukung dengan program kiai, seperti penjelasan dibawah ini :

Masyarakat memberikan dukungan dan kepercayaan kepada kiai Abdul Aziz, mereka yakin dengan kemampuan beliau dalam memimpin pondok pesantren dan juga percaya bahwa program-program yang telah direncanakan Kiai akan dapat membawa pondok pesantren kearah yang lebih baik serta dapat lebih maju dan berkembang di masa yang akan datang, sesuai dengan tujuan atau cita-cita yang ingin dicapai bersama.⁶⁷ Terbukti banyak sekali perubahan-perubahan yang dirasakan oleh masyarakat sekitar dengan akhlaqul karimah para anak-anaknya. Yang biasanya seumuran remaja banyak yang menghabiskan waktunya untuk hal-hal yang kurang manfaat. Akan tetapi dengan adanya PPDMA dan didukung oleh kelembutan wibawa Kiai Abdul Aziz para remaja yang ada disekitar pondok ahlaknya lebih terarah dan terasah untuk mempelajari ilmu agama.

⁶⁶ Anwar, Khoirul, *Wawancara*, Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung, Madiun, Senin, 19 Maret 2018.

⁶⁷ Anwar, Khoirul, *Wawancara*, Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung, Madiun, Senin, 19 Maret 2018.

Dari pengamatan selama berada di lingkungan Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung”, peneliti melihat bahwa Kyai Abdul Aziz adalah memang seorang pemimpin yang sangat kharismatik. Kharisma yang dimiliki Kyai Abdul Aziz, dapat dilihat dari dukungan masyarakat yang sangat besar terhadapnya. Dari pengamatan peneliti selama berada di Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” dan beberapa kali sempat mengikuti acara pengajian, seperti pengajian kitab Tafsir Jalalain yang dilangsungkan setiap hari selain malam jum’at dan malam selasa di serambi masjid dan dihadiri ratusan jamaah santri. Demikian juga pada pengajian dalam rangka memperingati hari besar Islam yakni Isra’ Mi’raj Nabi Besar Muhammad Saw dan memperingati Ramadhan dengan mengkaji kitab-kitab pilihan yang di sasarkan kepada seluruh santri mukim dan non mukim yang baru saja dilangsung pada tanggal 17 Mei 2018 M/ 01 Romadhon 1439 H.⁶⁸



⁶⁸Dokumentasi, Minggu 18 Maret 2018 pukul 16.00.

BAB VI
KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
PENGEMBANGAN KINERJA TENAGA PENDIDIK DI
PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MEKAR AGUNG
MADIUN

Dalam bab ini dibahas tentang analisis data mengenai kontribusi kepemimpinan kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik. Hal ini berdasarkan analisis data yang dipaparkan pada bab IV dan V.

Hasil dari kontribusi atau pencapaian kiai dalam pengembangan kinerja tenaga pendidik diantaranya adalah menentukan kualitas peserta didik (*output*) dan tentu saja mutu pendidikan bangsa. Pendidik berarti juga orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaniya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaanya, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT, dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.

Kinerja pendidik dipesantren dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut, yaitu faktor kualifikasi standar guru dan relevansi antara bidang keahlian pendidik dengan tugas mengajar. Peningkatan kepuasan kerja pendidik dalam bekerja juga dapat ditingkatkan melalui layanan supervisi oleh kepala sekolah. Kepuasan kerja pendidik berkaitan dengan profesionalisme, motivasi, dan kinerja pendidik. Pendidik yang puas dalam bekerja cenderung profesional, motivasi kerja, dan kinerjanya bagus serta kaya dengan ide-ide ilmiah.

Peran kepemimpinan Kiai yang dijalankannya selama ini telah mengarah kepada sebuah proses transformasi pondok pesantren yang dipimpinya. Proses mentransformasi pondok pesantren tersebut dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, guru/asatizh dan santri) serta seluruh masyarakat di lingkungan Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” untuk terus bekerja keras, berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. Selain itu, Kiai juga selalu memberikan dukungan kepada bawahan dalam menjalankan semua program-program yang telah direncanakan dan sama sekali tidak pernah memberikan penekanan-penekanan kepada para bawahan, artinya Kiai memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sehingga seluruh komunitas pondok pesantren dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab serta berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dengan tujuan agar dalam menjalankan berbagai tugas yang diemban para bawahan semakin bersemangat dan berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pondok pesantren.

Kepemimpinan Kiai Abdul Aziz cukup efektif karena mampu menggabungkan antara kedua jenis perilaku tersebut. Dikatakan demikian, karena kepemimpinannya tidak akan efektif jika hanya orientasi pada tugas saja serta tidak mau menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang pimpinnya. Para bawahan tidak akan sungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas jika antara mereka dan pemimpin tidak terjalin hubungan yang baik. Dampak dari hal tersebut adalah pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasilnya bahkan tidak

sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Para bawahan dalam melaksanakan tugas tersebut tidak sepenuh hati dan kurang bertanggungjawab. Jelasnya, antara orientasi tugas dengan orientasi hubungan tidak bisa dipisahkan.⁶⁹

Peran kepemimpinan Kiai yang dijalankannya selama ini telah mengarah kepada sebuah proses transformasi pondok pesantren yang dipimpinnya. Proses mentransformasi pondok pesantren tersebut dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, guru/asatizh dan santri) serta seluruh masyarakat di lingkungan Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” untuk terus bekerja keras, berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. Selain itu, Kiai juga selalu memberikan dukungan kepada bawahan dalam menjalankan semua program-program yang telah direncanakan dan sama sekali tidak pernah memberikan penekanan-penekanan kepada para bawahan, artinya Kiai memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sehingga seluruh komunitas pondok pesantren dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab serta berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dengan tujuan agar dalam menjalankan berbagai tugas yang diemban para bawahan semakin bersemangat dan berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pondok pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, tentang perilaku kepemimpinan Kyai Abdul Aziz, beliau adalah pemimpin yang mampu

⁶⁹Anwar, Khoirul, *Wawancara*, Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung, Madiun, Senin, 19 Maret 2018.

menyeimbangkan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan atau yang dikenal dengan *highhigh theory*, yaitu orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan dengan bawahan juga tinggi.⁷⁰ Hal ini tampak dalam pengakuan orang dekat beliau seperti Kepala Pondok Pesantren Ust Khoirul Anwar, S.Pd.I.

Kepemimpinan Kiai Abdul Aziz cukup efektif karena mampu menggabungkan antara kedua jenis perilaku tersebut. Dikatakan demikian, karena kepemimpinannya tidak akan efektif jika hanya orientasi pada tugas saja serta tidak mau menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang pimpinnya. Para bawahan tidak akan sungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas jika antara mereka dan pemimpin tidak terjalin hubungan yang baik. Dampak dari hal tersebut adalah pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasilnya bahkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Para bawahan dalam melaksanakan tugas tersebut tidak sepenuh hati dan kurang bertanggungjawab. Jelasnya, antara orientasi tugas dengan orientasi hubungan tidak bisa dipisahkan.⁷¹

Jika dikaitkan dengan teori, maka apa yang diungkapkan oleh beberapa informan di atas sesuai dengan teori perilaku yang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan,

⁷⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in Organization*, Alih Bahasa: Yusuf Udaya, (Jakarta: Prenhanlindo, 1994), 320.

⁷¹ Anwar, Khoirul, *Wawancara*, Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung, Madiun, Senin, 19 Maret 2018.

dimana sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, memotivasi, membimbing, dan mengawasi, mengambil keputusan dan lain-lain.

Seperti yang dijelaskan oleh Ust. Khoirul Anwar tentang kontribusi kepemimpinan kiai terhadap bawahannya.

Kepemimpin Kyai Abdul Aziz selama ini mendapat respon positif dari para bawahan dan masyarakat pada umumnya. Respon yang positif tersebut termanifestasi dalam bentuk dukungan terhadap kepemimpinannya dan terhadap semua program-program pengembangan pondok pesantren yang telah direncanakannya. Antara Kyai sebagai pimpinan dan para bawahannya, telah tumbuh rasa saling percaya, saling menghargai dan menghormati. Para bawahan merasa hormat dan patuh terhadap semua instruksi dan selalu termotivasi untuk memberikan sesuatu yang berguna bagi pondok pesantren. Para bawahan kesangkut keterlibatan emosional yang lebih besar dalam misi kelompok dan komitmen yang lebih besar pula terhadap tujuan-tujuan pondok pesantren yang ingin dicapai bersama. Sikap bawahan dan masyarakat yang demikian itu, semata-mata dilandasi oleh rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab terhadap kemajuan dan perkembangan pondok pesantren.⁷²

⁷²Anwar, Khoirul, *Wawancara*, Pondok Pesantren Darussalam Mekar Agung, Madiun, Senin, 19 Maret 2018.

Jadi, kepemimpinan dianggap kondusif apabila kepemimpinan tersebut melahirkan rasa saling percaya, saling menghargai, menghormati, antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga keterikatan mereka secara emosional dapat memberikan dampak yang positif bagi pengembangan sebuah lembaga atau pondok pesantren.

Kepala PPDMA juga menambahkan tentang hasil atau kontribusi kiai Abdul Aziz selama menjabat sebagai pimpinan PPDMA.

Dulu ketika pendiri pertama Kiai Thohir Besyari memimpin PPDMA masih tergolong sedikit pemintanya, dan terfokus khusus kepada pengajian kitab kuning dan pendidikan non formal, ilmu kebatinan dan ketauhidan. Setelah beliau wafat dan digantikan oleh Kiai Abdul Aziz, PPDMA berkembang sangat pesat, terbukti dengan kecerdasan dan keuletan kiai Abdul Aziz, beliau langsung membagi tugas kepada para dzuriyahnya menurut kemampuan dibidangnya masing-masing. Seperti, kiai Munawwir bertanggung jawab dalam bidang ketauhidan dan ilmu kitab kuning, kiai Abdul Karim bertugas untuk membina ilmu kebatinan dan madrasah nonformal, Ibu Nyai Hj. Khomsatul Faridah berfokus kepada ketahfidan dan kiai Abdul Aziz bertanggung jawab dalam bidang sekolah formal dan relasi dengan para masyarakat setempat maupun pejabat. Terbukti saat ini PPDMA sudah memiliki sekolah formal diantaranya, PAUD Darussalam, MTs dan MA Wali Songo serta Fakultas Progam Studi Sastra Bahasa Indonesia yang masing marger dengan STKIP Ponorogo sampai saat ini.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kontribusi kiai Abdul Aziz sangat tepat bila disamakan dengan teori visioner yaitu mempertahankan dan mempelajari kurikulum kuno dan mengambil kurikulum modern yang lebih baik.



BAB VII

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Setelah penulis melakukan analisis terhadap hasil penemuan di Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” Madiun berdasarkan teori yang ada tentang kepemimpinan kiai dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik, pada bab ini penulis akan menyimpulkan sebagai berikut.

Pertama, kepemimpinan kiai menerapkan gaya kepemimpinan visioner di mana dalam implementasi program sekolah berdasarkan visi, misi dan tujuan madrasah. Hal ini ditunjukkan melalui perannya sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Di samping itu upayanya melalui beberapa program diantaranya program mahir kitab kuning, dan tahfidzul qur'an

Kedua, implikasi yang digunakan adalah menentukan kualitas peserta didik (*output*) dan tentu saja mutu pendidikan bangsa. Pendidik berarti juga orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaniya, agar mencapai tingkat kedewasaan, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaanya, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT, dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.

Ketiga, kontribusi yang digunakan kiai dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik adalah kinerja pendidik di pesantren dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut, yaitu faktor kualifikasi

standar guru dan relevansi antara bidang keahlian pendidik dengan tugas mengajar. Peningkatan kepuasan kerja pendidik dalam bekerja juga dapat ditingkatkan melalui layanan supervisi oleh kepala madrasah. Kepuasan kerja pendidik berkaitan dengan profesionalisme, motivasi, dan kinerja pendidik. Pendidik yang puas dalam bekerja cenderung profesional, motivasi kerja, dan kinerjanya bagus serta kaya dengan ide-ide ilmiah.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi penulis, penelitian ini telah menambah pengalaman dan wawasan dalam melaksanakan kepemimpinan di lembaga pendidikan, kedepannya penulis berharap agar dapat melakukan penelitian yang lebih baik lagi secara penulisan dan pembahasan mengenai manajemen pendidikan islam terutama dalam bidang pengembangan budaya akademis di lembaga pendidikan.
2. Bagi pengasuh Pondok Pesantren “Darussalam Mekar Agung” hendaknya terus mengembangkan gaya kepemimpinan sekaligus implikasi dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik sehingga tercapai tujuan pondok pesantren
3. Bagi pesantren-pesantren yang lain, penelitian ini dapat dijadikan masukan dan pembelajaran dalam membentuk dan mengembangkan kinerja tenaga pendidik agar pesantren-pesantren dapat berkembang, semakin bermutu, berkualitas dan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada Press. 1993.
- Anshori LAL. *Tranformasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gaung Persada Press. 2010.
- Chirzin. *Ilmu dan Agama dalam Pesantren, Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta : LP3ES. 1985.
- Dawam, Ainurrafiq dan Ta'arifin, Ahmad. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Jakarta : Listafariska Putra. 2005.
- Depag. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Bandung: Gema Risalah. 1993.
- Donni Juni Priansa, Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV. Alfabeta. 2014.
- Djati, Sidi, Indra. *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina, 2001.
- Fitriani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur". *Jurnal Administrasi Negara*. Vol. 1, No. 3, 2013.

- Gary Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in Organization*. Alih Bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhanlindo. 1994.
- Gaspersz, Vincen. *Organizational Excelence*. Jakarta: Gramedia. 2007.
- Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, cet V. 2008.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: ALFABETA. 2010.
- Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2016.
- Halim, A. Rr. Suhartini, dkk, edt, *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: PT. LKIS Pelangi Aksara, 2005. 77.
- Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Lincoln & Guba, *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. 1981. 39-44.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang : Aditya Media. 2012.

- Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007.
- Mujib, Abdul dan Mudzakkir, Jusuf. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana. 2006.
- Michael Quinn Patton. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren; Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Seri Inis XX, 1994.
- Norman K. Denzin. *Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill. 1978.
- N. Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco. CA: Jossey-Bass Publishers. 1992.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Robert C. Bogdan & S.J. Taylor. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley. 1975.
- Rofiq A, dkk. *Pemberdayaan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren. 2005.

- Soekamto. *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1999.
- Sukamto. *Kepemimpina Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka. LP3ES. 1999.
- Sulthon, M. dan Moh. Khusnuridlo. *Manajemen Pondok Pesantren dalm Perspektif Global*. Yogyakarta: Laks Bang. PRESSindo. 2006.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press. 2005.
- Syaiful, Sagala. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Membuka Ruang Kreatifitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung : alfabeta. 2007.
- Thariq, M. As-Suwaitan dan Faisal Umar Basyarahil. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani, 2005.
- Tolkhah, Imam dan Baziri, Ahmad. *Membuka Jendela Pendidikan; Mengurai Akar Tradisi Dan Integrasi Keilmuan Pendidikan*. Yogyakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2004.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan Dalam Perpesktif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1992.
- Undang-Undang Guru dan Dosen, No 20 Tahun 2003 tentang Sisitem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6.
- Viethzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Walid, M. *Napak Tilas Kepemimpinan KH. Ach. Muzakky Syah*. Yogyakarta: Absolute Media. 2010.

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode : 01/W/9-IV/2018
 Nama Informan : Bapak KH. Abdul Aziz
 Identitas Informan : Wakil Pengasuh PP. Darussalam Mekar Agung
 Tanggal Wawancara : 11 April 2018
 Jam : 15.00-16.00
 Disusun : 18.00-19.00
 Tempat Wawancara : Ndalem Bapak KH. Abdul Aziz
 Topik Wawancara : Kepemimpinan Kiai Terhadap Tenaga Pendidik

Peneliti	Bagaimana prosedural perekrutan dewan asatidz/dzah di Madin Al-Amiriyah ?
Informan	Pertama kali diprioritaskan alumni lulusan sini yang betul-betul sudah tau persis lembaga dan dan tentunya diprioritaskan yang tinggi dengan perjuangannya dan dedikasinya, selain itu pastinya SDM yang mumpuni.
Peneliti	Bagaimana pembagian tugas pasca pendiri PP. Darussalam Mekar Agung telah wafat ?
Informan	Jadi pondok pesantren darussalam mekar agung sudah terstruktur dengan sistem, walaupun ditinggal sedo pendirinya karena sudah berjalan sesuai dengan tupoksinya masing-masing, yayasan ini diatasnya ada dewan pengasuh yang sejajar untuk mengambil

	keputusan, selain itu ada koordinator bidang kepesantrenan, koordinator bidang diniyah, koordinator bidang pendidikan formal, koordinator bidang pendidikan non formal, koordinator kehumasan itu ada semuanya dengan ADART yang jelas.
Peneliti	Apakah dengan pembagian tugas tersebut, para dewan koordinator mampu menjalankan amanah dan bagaimana perkembangannya?
Informan	Ya alhamdulillah selama ini, sesuai dengan tugasnya masing-masing yang menjalankan dengan baik, perkembangannya tentu semakin tahun tambah tahun semakin menambah, jadi yang dulunya cukup koordinator sekarang mulai ada ketua bagian- ketua bagian, ada koordinator umum, ada ketua bagian, sehingga ringan beban tugasnya.
Peneliti	Bagaimana cara untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan apa solusi jika terdapat tenaga pendidik yang kurang tanggung jawab ?
Informan	Untuk peningkatan kualitas tenaga pendidik, ya alhamdulillah setelah adanya undang-undang bahwa harus S1 dan guru diniyah ini mengikuti perkembangan
Peneliti	Bagaimana tanggapan masyarakat luas dengan adanya PP. Darussalam Mekar Agung ?
Informan	Alhamdulillah sangat mendukung sekali, karena kami memang mengajak masyarakat turut mendukung dan mengawasi santri agar hubugan pondok dan masyarakat

	terus baik, selain itu adanya santri ini masyarakat juga ikut merasakan keberkahan dan pemasukan terkait finansialnya
Peneliti	Apa saja pencapaian pasca pendiri PP. Darussalam Mekar Agung telah wafat ?
Informan	Subhanalloh sangat banyak sekali, kalau diceritakan seharipun kurang, ini saya singkat aja. Jadi hadrotussyaikh KH. M. Thohir Besyari itu menguasai semua bidang, terbukti santri yang dulunya masih sedikit sekarang sudang hampir 800 terbesar se Madiun dan juga sudah ada sekolah formalnya. Pondok yang dulunya masih numpang di warga, Alhamdulillah sekarang sudah punya sendiri, bahkan dulu itu santri sholatnya masih di musholla warga, tidur juga di teras warga karena memang romo yai masih babat, berkat kerja keras doa dan dukungan dari semua kalangan jadilah pondok ini. Alhamdulillah.

	maka penambahan tenaga pendidik tidak akan dilakukan. Akan tetapi, kalau beban mengajar yang dimiliki oleh tenaga pendidik tidak dapat ditambah lagi, maka pihak sekolah akan membuka rekrutmen tenaga pendidik.
Peneliti	Apakah kondisi keuangan juga menjadi pertimbangan dalam perekrutan tenaga pendidik?
Informan	Kalau itu sudah pasti, jadi kami sangat mempertimbangkan hal itu karena ketika merekrut guru baru berarti secara otomatis kami memikirkan dan penggajian atau bisyaroh yang diperoleh dari uang syahriyah para santri
Peneliti	Kondisi apa yang mengharuskan menambah tenaga pendidik?
Informan	Pertama, jumlah santri yang melebihi rasio dari guru yang tersedia. Yang kedua tambahan jam ekstrakurikuler seperti qiroah, latihan al-banjari atau kegiatan ekstrakurikuler yang mengharuskan menambah tenaga pendidik
Peneliti	Bagaimana alur perekrutan tenaga pendidik?
Informan	Apabila sekolah membutuhkan tenaga pendidik tambahan, maka sekolah harus membuat surat permohonan tambahan tenaga pendidik yang diajukan pada pengurus yaitu Majelis Pelaksana Harian Pimpinan Muhammadiyah. Setelah surat permohonan tersebut diterima oleh Majelis, maka selanjutnya akan

	ditinjau apakah permohonan tersebut disetujui atau tidak. Apabila permohonan disetujui barulah rekrutmen tenaga pendidik dilakukan
Peneliti	Dalam pelaksanaannya, siapa yang melakukan seleksi terhadap calon tenaga pendidik?
Informan	Secara teknis yang melakukan penyeleksian adalah pihak sekolah lewat panitia seleksi. Setelah penyeleksian dilakukan barulah pihak sekolah akan mengadakan pertemuan dengan Majelis Pelaksana Harian Pimpinan Muhammadiyah yang membicarakan tentang hasil seleksi dari calon tenaga pendidik yang ada
Peneliti	Darimana sekolah mendapat tenaga pendidik tersebut?
Informan	Ada dua sumber tenaga pendidik yang biasanya ikut serta dalam perekrutan tenaga pendidik di Madin Al-Amiriyah. Pertama, calon tenaga pendidik yang memang berasal dari ikatan alumni. Kedua, calon tenaga pendidik yang berasal dari masyarakat umum.
Peneliti	Apa kriteria yang dipersyaratkan untuk jadi tenaga pendidik di Madin Al-Amiriyah?
Informan	Memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dengan tugas mengajar, bisa mengaji, bisa membaca kitab kuning, mengenal kondisi lingkungan Madin Al-Amiriyah, memiliki kemampuan dan kompetensi yang dipersyaratkan sebagaimana yang diatur dalam undang-undang.



مؤسسة المعهد الإسلامي السلفي دار السلام مكاراوع
YAYASAN PONDOK PESANTREN

“DARUSSALAM MEKAR AGUNG”

NSP : 510135190002

Akte Notaris : ANISAH SRI WAHYUNI, SH. No. 17 / 2009

Jl. Kali Buntung 122 Pucanganom Kebonsari Madiun Telp (0351) 367770, 367033, 365377 E-mail : yadma53@yahoo.com 63173 JATIM

1. Nama Pondok Pesantren : "Darussalam Mekar Agung"
2. NSP : 510135190002
3. Alamat
 - a. Jalan : Jl. Kali Buntung 122
 - b. Desa : Pucanganom
 - c. Kecamatan : Kebonsari
 - d. Kabupaten : Madiun
 - e. Provinsi : Jawa Timur
 - f. Nomor Telephon : (0351) 367770
 - g. Kode Pos : 63173
 - h. E-mail : yadma53@yahoo.com
4. Tahun Berdiri : 1982
5. Nama Pendiri : KH. M. THOHIR BESYARI
6. Nama Pengasuh : Ny. Hj. KHOMSATUL KARIMAH
7. Status Tanah
 - a. Surat kepemilikan tanah : Sertifikat No. 7232 sertifikat No. 109
 - b. Luas tanah : 3.433 M²
8. Status Bangunan : Milik Yayasan
9. Lembaga yang di kelola Pondok Pesantren "Darussalam Mekar Agung"
 - a. Pondok Kanak-kanak "Bani Adam".
 - b. MI, MTs dan MA Diniyah
 - c. MTs dan MA formal
 - d. Pengkajian kitab-kitab kuning
10. Jumlah Santri Putra : 335 orang
Putri : 225 orang
11. Jumlah Ustadz : 21 orang
Ustadzah : 9 orang

PROFIL MADRASAH DINIYAH ULA AL-AMIRIYAH

A. IDENTITAS MADRASAH

1. Nama Madrasah : **Madrasah Diniyah Ula Al-Amiriyah**
2. NNS / NSM : 412351901003
3. Alamat Madrasah
 - a. Jalan : Jl. Kali Buntung No. 122
 - b. Desa : Pucanganom
 - c. Kecamatan : Kebonsari
 - d. Kabupaten : Madiun
 - e. Propinsi : Jawa Timur
 - f. Nomor telepon : (0351) 367770
 - g. Kode Pos : 63173
 - h. E-Mail : yadma53@yahoo.com.
4. Status Sekolah : Swasta
5. Status Akreditasi : Terdaftar
6. SK Pendirian
 - a. Nomor : Mm.01/05.00/pp.00/1486/2002
 - b. Tanggal : 17 Mei 2002
7. Bangunan : Milik Yayasan
8. Status tanah : Milik Yayasan
9. SK Pendirian : Nomor. 11 / YADMA / VI / 2002
10. Luas tanah : 5.553 m²
11. Tahun berdiri : 1982
12. Organisasi Penyelenggara : **YAYASAN PONDOK PESANTREN
DARUSSALAM MEKAR AGUNG**
13. Nama Kepala Madrasah : ABDUL AZIZ
14. SK Kepala Madrasah : Nomor .21 / YADMA / P / VI / 2002



SARANA PRASARANA

No	Jenis Ruangan	Jumlah Ruang / Barang	Luas m ²	Pemanfaatan Ruang		
				Dipakai	Tidak	Jarang
1.	Ruang Kelas	12	8x8	12	-	-
2.	Ruang Perpustakaan	1	4x10	1		
3.	Ruang Serbaguna	2	3x4	2		
4.	Ruang Tata Usaha	2	4x5	2		
5.	Ruang Kepala Madrasah	-				
6.	Ruang Guru	2	6x7	2		
7.	Ruang BP / BK	2	4x6	2		
8.	Ruang UKS / OSMA	2	4x6	2		
9.	Ruang Lab. Bahasa	1	8x8	1		
10	Ruang Kantin / Koperasi	5	3x4	5		
11	Ruang Ibadah	3	9x15	2		
12	Ruang Keterampilan	-				
13	Rumah Dinas Kamad	-				
14	Rumah Penjaga	2	3x3	2		
15	Mess Guru	-				
16	Mess Murid	31	7x8	31		
17	Kamar WC Guru	2	2x2	2		
18	Kamar WC Siswa	20	2x2	20		
19	Gudang	2	5x6	2		
20	Bangsai Kendaraan	2	2x10	2		

P O N O R O G O

RIWAYAT HIDUP PENULIS

NASAIKHUL MAHFUDZ, dilahirkan pada tanggal 07 April 1989 di Dukuh Sedoru, RT 18 RW 04, Ds. Kaibon, Kec. Geger, Kab. Madiun, Prov. Jawa Timur. Ia adalah putra sulung dari tiga bersaudara pasangan bapak Ruslan amhrus Ali dan Ibu Siti Nafisah. Pendidikannya diawali dari sekolah Negeri pada pagi hari dan sore hari sekolah madrasah diniyah di desa setempat. Ia menyelesaikan pendidikan dasarnya pada tahun 2002. Kemudian dilanjutkan dengan menempuh pendidikan MTs Tri Bhakti di desa Pagotan sekaligus mondok di pesantren Al-Mubarak Pagotan sampai lulus tahun 2005. Setelah itu melanjutkan sekolah di MA Wali Songo desa Pucanganom beserta mondok di PP. Darussalam Mekar Agung sampai lulus sekolah pada tahun 2008 dan masih melnjutkan belajar agama di pondok tersebut. Setelah itu melanjutkan pendidikan tinggi di STAI Madiun pada tahun 2011 dan lulus pada tahun 2015 telah dinyatakan lulus.

Selanjutnya pada tahun 2016 ia melanjutkan sekolah ke jenjang S2 Pasca Sarjana di IAIN Pororogo hingga saat ini. Pengalaman kerja diawali ketika lulus MA Wali Songo untuk tugas pengabdian selama satu tahun. Setelah itu melanjutkan mengajar di MI Al-Azhar Jatisari Geger Madiun pada tahun 2011 sampai 2012. Dan saat ini ia aktif mengajar di Rumah Tahfidz desa Balerejo, Kec. Kebonsari, Kab. Madiun sampai saat ini.

