

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah salah satu tonggak kemajuan bangsa. Pendidikan menjadi proses untuk mencetak generasi bangsa yang berkualitas. Berbicara pendidikan tidak akan lepas dari lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang memiliki tradisi sangat kuat di lingkungan masyarakat Indonesia yaitu pesantren. Pesantren merupakan produk budaya Indonesia yang *indigenous* yang berkembang sejalan dengan proses Islamisasi di Nusantara sebagai lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu tingkat pendidikan dalam pesantren menjadi salah satu indikator untuk mengukur kemajuan dan derajat kemakmuran suatu negara serta mengukur besarnya peranan setiap warga negara dalam kegiatan-kegiatan yang membangun.¹

Pesantren memiliki peran penting dalam pembangunan bangsa Indonesia. Secara historis, pesantren sudah ada sebelum penjajahan Belanda di samping pusat penyiaran Islam, sejumlah pondok pesantren juga menjadi pusat pergerakan nasional untuk melawan penjajah. Sampai sekarang pondok pesantren merupakan bagian dari sub sistem pendidikan

¹ Mastuki HS, 'Pendidikan Pesantren Antara Normativitas Dan Objektivitas', *Majalah Pesantren, Lakpesdam NU*, Edisi I (Jakarta, 2002). Hlm. 20

nasional.² Karena pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu Agama Islam.

Menurut Abd. Halim Soebahar, pendidikan Islam merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang wajib dipelihara dan dipertahankan keberadaannya karena lembaga ini telah terbukti mampu mencetak para tokoh, kiai/ulama, dan sebagainya.³ Diundangkannya UU No. 18 tahun 2019 tentang pesantren jelas merupakan peluang dan sekaligus tantangan. Peluang, karena telah mengakomodir keberadaan pendidikan pesantren, sedangkan tantangan yang akan dihadapi adalah bagaimana para pengelola pesantren merespon secara kreatif pemberlakuan UU No. 18 tahun 2019.

Pesantren merupakan fenomena perkembangan lembaga pendidikan sebagai reaksi dari kebutuhan masyarakat dalam menghadapi tantangan zaman, dimana masyarakat menghendaki terciptanya suatu sistem pendidikan yang dilaksanakan secara seimbang antara nilai sikap, pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kemampuan komunikasi dan kesadaran akan ekologi lingkungannya.

Pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang memiliki ciri khas tersendiri yang tidak ditemukan di lembaga-lembaga lain, telah melahirkan banyak pemimpin, bukan hanya pemimpin agama, tetapi juga pemimpin masyarakat baik dalam skala lokal hingga

² Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma'had UIN Malang* (Yogyakarta: STAIN Kediri Press, 2009). Hlm. 2

³ Abd. Halim Soebahar, *Matriks Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2009). Hlm. 164-165

nasional. Bahkan pemimpin-pemimpin di negeri ini dulunya pernah mengenyam pendidikan di pesantren. Sehingga tidak benar jika ada anggapan bahwa pesantren hanya melahirkan seorang kiai atau seorang ulama.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang diasuh oleh kiai, tidak hanya mencetak calon kiai saja, akan tetapi juga mencetak tenaga ahli dan intelektual santri. Dengan melihat kenyataan ini, maka dapatlah dikatakan bahwa sebenarnya pihak yang paling berhak untuk merealisasikan rencana tersebut adalah kiai, yang sebagai pemilik, pengelola dan pengasuh pondok pesantren. Dengan peran kiai, pesantren akan mampu berbicara banyak dalam hal pembangunan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan modern.

Seorang kiai dalam budaya pesantren memiliki berbagai macam peran, termasuk sebagai ulama, pendidik dan pengasuh, penghubung masyarakat, pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang begitu kompleks tersebut menuntut kiai untuk bisa memposisikan diri dalam berbagai situasi yang dijalani. Dengan demikian, dibutuhkan sosok kiai yang mempunyai kemampuan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut. Oleh karena itu, kiaiilah yang berperan sebagai pembina, mengelola dan mengembangkan segala potensi yang ada dalam diri pesantren. Karena kiaiilah pemimpin, pengajar dan pendidik serta pemegang kebijakan yang tertinggi dalam lingkungan pesantren.

Masalah kepemimpinan (*Leadership*) merupakan pembahasan yang menarik, karena ia adalah salah satu faktor penting dalam mempengaruhi berhasil atau tidaknya dalam suatu organisasi.⁴ Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.⁵

Secara umum kepemimpinan di pesantren kurang diperhatikan secara serius, karena pesantren sebagai lembaga tradisional,⁶ dengan wataknya yang bebas, sehingga pola pembinaannya hanya bergantung pada kehendak dan kecenderungan pimpinan saja. Padahal sesungguhnya potensi-potensi yang ada dapat diandalkan untuk membantu penyelenggaraan pondok pesantren.

Dalam mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan secara internal maka akan berlangsung suatu aktifitas kepemimpinan dan aktifitas tersebut akan dipilah-pilah maka akan terlihat secara jelas kepemimpinan dengan pola masing-masing. Organisasi yang dipimpinnya dapat digotongkan dalam berbagai tipe atau bentuk yang dikemukakan oleh beberapa pendapat dari para ahli sebagai berikut :

⁴ Sukanto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, Cet. I (Jakarta: PT. Pustaka LP3ES, 1999). Hlm. 19

⁵ Ngalm Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Cet. XVI (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006). Hlm. 26

⁶ Noor Mahpuddin, *Potret Dunia Pesantren* (Bandung: Humaniora, 2006). Hlm. 112

1. Tipe Otoritas (*Autocrat*)

Otokrat berasal dari perkataan "utus" (sendiri) dan "kratos" (kekuasaan) jadi otokrat berarti penguasaan absolut. Kepemimpinan otoritas berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi. Dimana setiap perintah dan kebijakan yang ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya dan harus dilakukan. Istilah lain dari otokrat atau autokrasi adalah otoriter yang mana kita lebih mengenal kata otoriter daripada autokrasi itu sendiri. Otoriter yang berarti berkuasa sendiri, sewenang-wenang.

Dalam kepemimpinan otoritas, bahwa dalam melaksanakan kepemimpinannya, pemimpin bertindak sebagai penguasa sehingga segala tindakan dan keputusan atas suatu masalah sesuai dengan kehendak pemimpin. Dalam tipe kepemimpinan yang seperti ini, setiap bawahan harus taat dan patuh dengan aturan dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpinnya.

2. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Seorang pemimpin yang berdemokratis dihormati dan disegani bukan ditakuti karena perilaku pemimpin demokratis dalam

kehidupan organisasi mendorong pada bawahannya menumbuh kembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.⁷ Tipe demokratik ini merupakan tipe kepemimpinan yang banyak sekali disukai para bawahannya. Karena, segala macam pemikiran dan juga ide diputuskan secara bersama guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu pada umumnya terwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Dalam menjalankan tugasnya, seorang paternalistik selalu mengutamakan kepentingan bersama/kebersamaan. Ia selalu memperlakukan setiap orang dalam organisasinya sama, tidak ada yang lebih menonjol. Artinya seorang pemimpin yang

⁷ Besse Mattayang, 'TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS', *JEMMA Jurnal Of Economic, Management, and Accounting*, Vol. 2 No. 2 (2019). Hlm. 47

bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin.⁸

4. Tipe Kharismatik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), yang dimaksud dengan kharisma adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Tipe pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi daya tarik yang bisa untuk mempengaruhi orang lain sehingga ia mempunyai pengikut yang besar jumlahnya. seorang pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun mereka tidak dapat menjelaskan secara konkret mengapa ia mengaguminya.

Tipe kepemimpinan yang karismatik ini pada dasarnya merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan pada karisma seseorang. Biasanya karisma seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain. Dengan karisma yang dimiliki seseorang, orang tersebut akan mampu mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat

⁸ Ibid. Hlm. 47

sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya.

Pada umumnya tipe kepemimpinan kiai yang sering terjadi yaitu tipe kepemimpinan kharismatik. Hal ini karena kiai dijadikan sebagai panutan oleh masyarakat sekitar dalam banyak hal, seperti bimbingan rohani, termasuk juga sebagai tempat untuk berkonsultasi, dan lain sebagainya. Ada sebagian pendapat yang mengatakan bahwa pola kepemimpinan karismatik kiai ini adalah merupakan bawaan atau bakat dari kiai tersebut, namun ada juga yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan karismatik tersebut adalah hasil didikan dari kiai-kiai sebelumnya. Beberapa pesantren besar, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian Mastuhu, masih cenderung menganut pola kepemimpinan kharismatik dengan gaya “otoriter-paternalistik”.⁹ Segala kebijakan pesantren tersentralkan di kiai dan cenderung ke arah kebijakan tradisional.

Dua dekade terakhir ditemukan perspektif baru yaitu kepemimpinan transformasional yang inspiratif memberi motivasi pada pengikutnya. Model kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan dimana seorang pemimpin menciptakan antusiasme, memberi inspirasi, menyalurkan emosi yang membangkitkan semangat kerja, dan menggembelng orang – orang ke dalam tindakan menuju sasaran bersama. Dengan kata lain, model kepemimpinan transformasional

⁹ Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2008). Hlm. 170

mengakomodir semua tipe kepemimpinan dengan menonjolkan perubahan – perubahan yang dilakukan dan tentunya membangun tim – tim, dan baawahan sebagai sumber keterlibatan untuk membawa visi dari organisasi untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Oleh karena itu, seiring perkembangan zaman, kiai tidak hanya memiliki sifat kharismatik saja dalam pengelolaan pondok pesantren, namun juga harus mampu bertransformasi agar dapat bersaing di dunia pendidikan secara nasional. Sebagaimana yang dilakukan oleh KH. Ja'far Shodiq Aqiel dalam mengelola pondok pesantren KHAS Kempek.

KH. Ja'far Shodiq Aqiel atau dikenal dengan sebutan Buya Ja'far, adalah putra pertama pasangan KH. Aqiel Siroj dengan Ny. Hj. Afifah Harun. Melalui pola kepemimpinan transformatifnya menjadikan pesantren yang dipimpinnya semakin menunjukkan kualitasnya. Hal ini ditandai dari idenya ketika sepulang dari pesantren dan melanjutkan kepemimpinan ayahnya. Beliau merupakan pembaharu di lingkungan Pondok Pesantren KHAS Kempek dengan mulai mengadopsi sistem pembelajaran dari pondok pesantren Lirboyo. Selain itu, beliau melakukan terobosan dengan membuka sekolah formal sebagai penunjang pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek agar para santri mampu bersaing dengan yang lainnya. Melalui pola kepemimpinan transformatifnya, telah memberikan efek yang signifikan di kepemimpinan berikutnya. Hingga saat ini lembaga – lembaga di Pondok Pesantren KHAS Kempek sampai ke jenjang perguruan tinggi.

Model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh KH. Ja'far Shodiq Aqiel mampu mengubah sistem pendidikan dan *stakeholder* pondok pesantren. KH. Ja'far Shodiq Aqiel memiliki karisma yang luar biasa sehingga dapat memberikan pengaruh ideal terhadap pemahaman visi dan misi dengan jelas serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pondok pesantren. Karakter KH. Ja'far Shodiq Aqiel yang pekerja keras ditiru oleh para santri dan *stakeholder* pondok pesantren untuk menjadi pribadi yang sukses.

Dari latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengkaji dan mendalami pola kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Ja'far Shodiq Aqiel dalam mengelola Pondok Pesantren KHAS Kempek dengan judul **“Model Kepemimpinan Transformatif KH. Ja'far Shodiq dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut ;

1. Bagaimana pemikiran KH. Ja'far Shodiq dalam memimpin Pondok Pesantren KHAS Kempek ?
2. Bagaimana upaya – upaya KH. Ja'far Shodiq dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek ?

3. Bagaimana implementasi manajemen kepemimpinan transformatif KH. Ja'far Shodiq dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek ?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengeksplorasi pemikiran KH. Ja'far Shodiq dalam memimpin Pondok Pesantren KHAS Kempek
2. Mengeksplorasi upaya KH. Ja'far Shodiq dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek
3. Mendeskripsikan implementasi manajemen kepemimpinan transformatif KH. Ja'far Shodiq dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis
 - a) Penelitian ini untuk menambah dan memperkaya keilmuan manajemen dalam dunia pendidikan dan pesantren dan memberi wawasan pada peneliti dan pembaca secara umum.
 - b) Memberikan pengetahuan dasar bagi riset yang lebih jauh tentang manajemen kepemimpinan transformatif dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren.

2. Praktis

- a) Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dasar tentang manajemen kepemimpinan transformatif sebagai langkah untuk memajukan pendidikan di pesantren.
- b) Sebagai bahan masukan bagi pemegang kebijakan di pesantren agar penyelenggaraan pendidikan di pesantren mengikuti perkembangan zaman terutama pesantren yang masih berpegang teguh pada nilai – nilai pendidikan klasik.

E. Kerangka Pemikiran

1. Kepemimpinan dan Kiai

Kepemimpinan diambil dari asal kata pemimpin yang bermakna mengetuai atau orang yang memimpin. Kata pemimpin juga memiliki arti yang sama dengan kata bimbing yang berarti mengarahkan atau memberi petunjuk. Keberadaan seorang pemimpin merupakan hal substansial dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Sukses tidaknya suatu organisasi ataupun lembaga akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

¹⁰ Kepemimpinan dilihat dari perspektif konsep teoritik merupakan

¹⁰ Babun Suharto, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Studi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kinerja Bawahan* (Surabaya: Aprinta Offset, 2006). Hlm. 33

salah satu faktor sangat penting, karena keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan.¹¹

Tidak sedikit para ahli mendefinisikan kepemimpinan. Menurut M. Walid:

“Kepemimpinan diartikan sebagai keterampilan atau seni mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu atau seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk bekerja secara terkoordinasi, dimana seseorang tergerak mengerjakan pekerjaannya serta menyelesaikan tugasnya dengan baik berdasarkan program yang dicanangkan dalam kinerja organisasi secara menyeluruh.”¹²

Menurut Saondi, Kepemimpinan adalah “suatu proses bagaimana menata dan mencapai kinerja untuk mencapai keputusan seperti bagaimana yang diinginkannya”.¹³ Menurut James M. Black “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴ “Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi seseorang atau organisasi agar tercapai tujuan dari organisasi atau kepemimpinan tersebut. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen dan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.”¹⁵ Kepemimpinan

¹¹Syaiful Sagala, ‘Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren’, *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 22 No. 2 (2012). Hlm. 215

¹²M. Walid, *Napak Tilas Kepemimpinan KH.Ach. Muzakky Syah* (Yogyakarta: Absolute Media, 2010). H. 11

¹³Ondi Saondi, *Membangun Manajemen Pendidikan Berbasis Sistem Informasi* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2014). Hlm. 41

¹⁴Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006). Hlm. 287

¹⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rajawali Press, 2011). Hlm. 15

menurut Maman Ukas¹⁶ adalah “kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.” Sedangkan George R. Terry dalam Miftah Thoha, mengartikan Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.¹⁷ Redaksi berbeda dengan makna yang sama dikemukakan oleh Ali Imron, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan.¹⁸ Kepemimpinan merupakan proses untuk memimpin. Pemimpin adalah orang yang memiliki kecakapan tertentu dan dapat mempengaruhi para pengikutnya agar dapat bekerja sama untuk menggapai tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki kelebihan dan kecakapan dibandingkan anggotanya.

Berdasarkan beberapa konsep tersebut, kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain atau anggota untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama. Jika kita lihat kepemimpinan kiai di pondok pesantren pada prinsipnya sama saja, namun memiliki keunikan tersendiri. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Arifin bahwa

¹⁶Maman Ukas, *Manajemen; Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi* (Bandung: Aginini, 2004). Hlm. 268

¹⁷Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003). Hlm. 5

¹⁸Ali Imron, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013). Hlm. 118

keberadaan seorang Kiai sebagai pemimpin di pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik.¹⁹

Sebagaimana kita ketahui, elemen berdirinya pondok pesantren adalah Kiai, santri, dan masjid. Kiai menjadi sentra utama pondok pesantren. Otoritas kepemimpinan sepenuhnya pada diri kiai. Oleh karena itu perkembangan pesantren sepenuhnya berada di tangan kiai, mulai dari menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, melaksanakan pembelajaran berkaitan dengan ilmu ilmu yang diajarkan di pesantren. Bahkan tidak hanya itu, kiai memiliki tanggung jawab lain yaitu sebagai pembina dan pendidik masyarakat dalam hal ilmu keagamaan. Dengan demikian, keberadaan Kiai sebagai pemimpin pondok pesantren dan pemimpin umat memiliki kebijaksanaan yang arif dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu agama, menjadi teladan dalam sikap dan perilaku etis serta memiliki hubungan dekat dengan Tuhan.²⁰

Karena begitu sentralnya peran kiai sebagai pemimpin, maka menurut Arifin memenuhi kriteria ideal kiai dipercaya, ditaati, dan diteladani oleh komunitas yang dipimpinnya memiliki integritas pribadi yang tinggi terhadap kebenaran, kejujuran, dan keadilan.²¹

Kepemimpinan kiai ditaati karena ia dianggap menguasai berbagai

¹⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimashada Press, 1993). Hlm. 45

²⁰ Syaiful Sagala, 'Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren', Hlm. 217

²¹ Imron Arifin. *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Hlm. 130

macam informasi, profesional, dan kekuatan moral. Kepribadian yang ditampilkan menjadikan seorang Kiai dijadikan panutan sebagai figur yang diteladani dan sumber inspirasi bagi santri dan masyarakat. Jika seorang kiai memenuhi kriteria dan prasyarat kepemimpinan ideal tersebut, maka makin kuat pula ia dijadikan tokoh pemimpin, tidak hanya oleh komunitas pesantren yang dipimpinnya, melainkan juga oleh masyarakat .

Sheil Murray Bthel dalam Kustadi menyebutkan ada beberapa syarat seseorang menjadi pemimpin dalam hal ini pada diri kiai, yaitu Pertama, mempunyai misi penting, yaitu menyebarkan agama islam dan ilmu pengetahuan. Kedua, pemikir besar. Dari dialah muncul ide – ide untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Ketiga, mempunyai etika tinggi. Termasuk di dalamnya moral, integritas, kejujuran, nilai- nilai positif, kepercayaan, loyalitas, kebijaksanaan, kehormatan, dan kebaikan. Keempat, menciptakan perubahan. Pemimpin (kiai) harus mampu bertransformasi mengikuti perkembangan zaman. Kelima, Peka terhadap situasi di sekitarnya. Keenam, berani mengambil resiko. Ketujuh, tegas dalam mengambil keputusan. Kedelapan, menggunakan kekuasaan secara bijaksana. Kesembilan, berkomunikasi secara efektif. Kesepuluh, pembangun

suatu tim. Kesebelas, pemberani. Keduabelas, memiliki komitmen atau bertanggungjawab.²²

Kepemimpinan Kiai merupakan kemampuannya menjaga moralitas yang tinggi maupun sebagai orang alim. Nilai, integritas dan kecakapan interpersonal kiai sebagai pemimpin cukup tinggi yaitu (1) memberi dukungan dan tidak menjatuhkan orang; (2) memperlakukan santri dan jamaahnya secara setara dan mendengarkan secara seksama; (3) teratur dan efisien, antusias dan peduli pada pendidikan serta memiliki rasa humor; (4) beretika tinggi, dapat dipercaya, dan berkomitmen untuk menyelesaikan segala sesuatu dengan baik; (5) tenang dan tidak bertindak di luar batas bila terjadi kesalahan; (6) dapat menerima perbedaan membingungkan; (7) tidak memaksakan pandangannya atau selalu ingin memenangkan argumentasi, mau mencoba dan mengambil resiko; (8) memiliki ketertarikan yang lebih luas daripada sekedar bekerja; (9) membangun hubungan yang efektif dan mau belajar dari kesalahan; (10) menerima perubahan sebagai sesuatu yang tidak bisa dielakkan; dan (11) berorientasi pada aksi dan berkomitmen untuk memimpin dengan memberi teladan (uswatun hasanah).²³

Seorang kiai meskipun ia memiliki jiwa kharismatik, ia juga dituntut untuk memiliki kemampuan bertransformasi agar pesantren yang dipimpinnya tidak tertinggal oleh lembaga umum lainnya.

²² Suhandang Kustadi, *Manajemen Pers Dakwa Dari Perencanaan Hingga Pengawasan* (Bandung: Penerbit Marja, 2007). Hlm. 82-83

²³ Syaiful Sagala, 'Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren', Hlm. 219

Kepemimpinan transformasional adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menginspirasi, mengembangkan, dan memberi wewenang kepada pengikutnya. Menurut Yukl dalam Sagala mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional mempunyai atribut – atribut yaitu (1) mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan; (2) mereka adalah pengambil resiko yang berhati – hati; (3) mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang menimbang perilaku mereka; (4) mereka fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman; (5) mereka mempunyai keterampilan kognitif; (6) mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati – hati; dan (7) mereka adalah orang – orang yang memiliki visi yang mempercayai intuisi mereka dengan percaya diri yang penuh.²⁴ Dengan demikian pemimpin harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi, menguasai persoalan dengan baik, dan memiliki strategi yang ampuh untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Indikator pemimpin transformasional menurut para ahli dan praktisi adalah (1) pembaru; (2) pemberi teladan; (3) mendorong kinerja bawahan; (4) mengharmonisasikan lingkungan kerja; (5) memberdayakan bawahan; (6) bertindak atas sistem nilai; (7) meningkatkan kemampuannya terus-menerus; dan (8) mampu menghadapi situasi rumit.²⁵

²⁴ Syaiful Sagala, *Pendekatan & Model Kepemimpinan*, Cetakan Ke-1 (Jakarta: Kencana, 2018). Hlm. 244

²⁵ Sagala, *Pendekatan & Model Kepemimpinan*. Hlm. 252

Kepemimpinan ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan – perubahan ke arah lebih baik, berani mengambil resiko, memiliki budaya, strategi menggerakkan organisasinya, menginspirasi, dan memotivasi bawahannya agar menyadari pentingnya hasil tugas.

2. Kualitas atau Mutu Pendidikan Pesantren

Mutu pendidikan pesantren merupakan ukuran sesuatu yang diharapkan sesuai yang diinginkan pelanggan dalam hal ini santri, orang tua, atau pun masyarakat umum. Sebagaimana W Edwards Deming dalam M.N. Nasution menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau apa pun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.²⁶ Dari pernyataan tersebut pesantren memberikan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lulusannya dapat mengimplementasikannya.

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan nasional perlu memiliki standar mutu yang jelas, yaitu memenuhi standar pendidikan nasional yang termaktub dalam UU No. 20 / 2003 dan PP No. 13 / 2015 yang mencakup delapan standar. Meski demikian, pesantren juga memiliki standar mutu yang disepakati bersama oleh unsur – unsur pesantren, yaitu kiai, keluarga, pengurus pesantren, dan orang tua santri.

²⁶ MN. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Mangement)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000). Hlm. 16

Kepemimpinan kiai memberikan kontribusi tersendiri bagi keberhasilan mutu pesantren, karena kiai mampu meningkatkan kualitas pendidikan di pesantren. Model kepemimpinan kiai sangat berpengaruh pada pendidikan yang dikembangkannya. Jika ia mampu memenej lembaganya dengan baik maka hasil atau outputnya dapat memenuhi apa yang dibutuhkan masyarakat.

Pondok pesantren tidak hanya menyelenggarakan pendidikan saja, tetapi pendidikan yang bermutu, baik dari sisi *input*, proses, *output*, maupun *outcome*. Artinya seluruh stakeholder dalam lembaga pendidikan, proses pembelajaran, dan lulusannya harus bermutu serta memiliki kompetensi yang disyaratkan. Lulusan pesantren juga dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau memiliki kemampuan dalam bidang usaha dan iptek sesuai kebutuhan di masyarakat.

Ada beberapa indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan, yaitu:

- a) Hasil akhir pendidikan, lulusan pendidikan menentukan mutu lembaga pendidikan itu secara keseluruhan
- b) Hasil langsung pendidikan, biasanya hasil langsung ini yang menjadi tolok ukur yang tepat, karena langsung dirasakan oleh stakeholder di lembaga pendidikan, baik dalam bentuk hasil tes tertulis, skala sikap, maupun prestasi – prestasi lainnya.

- c) Proses pendidikan, segala dukungan yang dapat digunakan oleh lembaga pendidikan yang bermutu, baik dari bahan ajar, metodologi, sarana dan pra sarana serta sumber daya lainnya agar proses pendidikan berjalan dengan kondusif.
- d) Instrumen input, yaitu interaksi antara guru dengan siswa (*raw input*). Guru memiliki komitmen mau berubah untuk maju. Membangun antusiasme siswa bahwa mereka mau belajar dan diajar.
- e) *Raw input* dan lingkungan, dukungan dan kepedulian orang tua terhadap penyelenggaraan pendidikan dan selalu peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.²⁷

Lulusan pondok pesantren diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat tidak hanya bisa mengaji saja, namun santri dapat mengembangkan ilmu teknologi, kreatif dan inovatif pada ilmu pengetahuan umum dan memiliki jiwa sosial yang tinggi di kehidupan masyarakat.

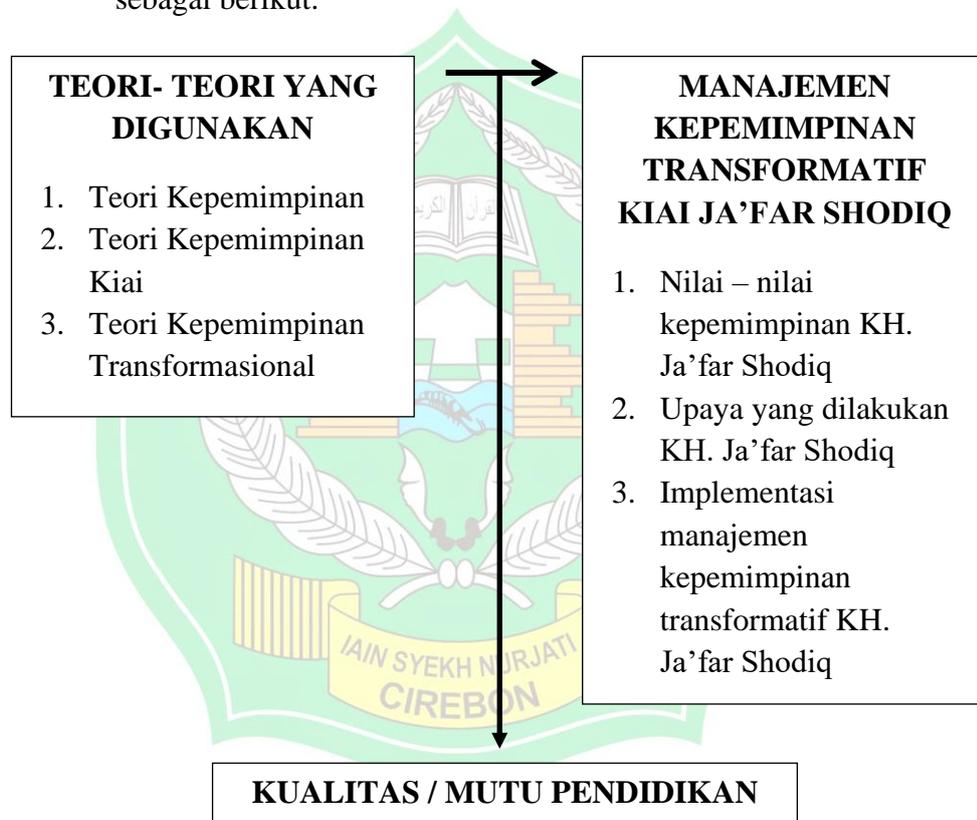
Atas dasar itu, penulis terdorong untuk meneliti yang berkaitan dengan manajemen kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh KH. Ja'far Shodiq. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:

1. Mengeksplorasi nilai – nilai kepemimpinan KH. Ja'far Shodiq di Pondok Pesantren KHAS Kempek.

²⁷ Arbangi-Dakir-Umiarso, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Cetakan ke 2 (Depok: Prenadamedia Group, 2018). Hlm. 91

2. Mengetahui upaya KH. Ja'far Shodiq dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek.
3. Mendeskripsikan implementasi manajemen kepemimpinan transformatif KH. Ja'far Shodiq dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek

Untuk lebih jelas terkait kerangka pemikiran, penulis skemakan sebagai berikut:



F. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepemimpinan dan pondok pesantren bukanlah hal yang baru, sudah banyak peneliti yang membahas kepemimpinan dan pondok pesantren baik berbentuk jurnal, skripsi, tesis, buku, maupun karya

ilmiah lainnya. Kajian pustaka ini sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti untuk mengkaji penelitian yang relevan dengan yang akan diteliti oleh penulis.

Di antara beberapa penelitian yang relevan adalah sebagaimana yang dilakukan oleh Muslichan Noor²⁸ tentang *Gaya Kepemimpinan Kyai* dalam Jurnal Kependidikan IAIN Purwokerto tahun 2019. Pada penelitian itu dijelaskan bahwa kepemimpinan pondok pesantren hanya dipegang oleh golongan darah biru atau juga berestafet terhadap kepemimpinan kiai yang sebelumnya. Pada penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren masih bersifat tradisional.

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai lainnya adalah sebagaimana yang diteliti oleh Les Sufianah²⁹ yang berjudul *Implementasi Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren al Ichsan Brangkal Sooko Mojokerto)* tahun 2016. Pada penelitian tersebut penulis mengungkap model kepemimpinan karismatik pada kiai sehingga kepercayaan masyarakat tetap terjaga. Sedangkan penelitian yang akan diangkat penulis tidak hanya model kepemimpinan karismatik saja, namun harus juga dengan model transformasional agar pondok pesantren mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya tentunya tidak ketinggalan zaman.

²⁸Muslichan Noor, 'Gaya Kepemimpinan Kyai', *Jurnal Kependidikan*, Vol. 7 No. 1 (2019). H. 141-155

²⁹Les Sufianah, 'Implementasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al Ichsan Brangkal Sooko Mojokerto)', *Jurnal Manajemen & Pendidikan Islam*, Vol. 1 (2016). H. 171-198

Ajat Sudrajat dalam tesisnya yang berjudul *Pola Kepemimpinan Transformatif Pesantren Berbasis Kesetaraan Gender Di Pondok Pesantren Cadangpinggan Indramayu*. Pada penelitian tersebut penulis membahas kepemimpinan transformatif hanya dari sudut pandang kesetaraan gender. Sedangkan penelitian yang akan dikaji oleh penulis adalah kepemimpinan transformatif kiai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang tidak hanya dari satu sudut pandang saja.

Penelitian lain yang berkaitan dengan pembahasan kepemimpinan KH. Ja'far Shodiq 'Aqiel dan Pondok Pesantren KHAS Kempek adalah skripsi yang ditulis oleh A. Taufiqurrohman Jalal yang berjudul *Pondok Pesantren KHAS Kempek Masa Abuya Ja'far Shodiq 'Aqiel Siroj Tahun 1990-2014*. Pada penelitian tersebut penulis hanya mengungkap dan mendeskripsikan profil dan aktifitas Pondok Pesantren KHAS Kempek secara umum. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam terhadap pola kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Ja'far Shodiq 'Aqiel.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, dapat ditegaskan bahwa apa yang akan diteliti oleh penulis sekarang adalah benar – benar belum pernah diteliti oleh peneliti lainnya sesuai dengan judul yang akan diteliti yaitu Manajemen Kepemimpinan Transformatif KH. Ja'far Shodiq dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek.

G. Sistematika Pembahasan

Penelitian dalam tesis ini dibagi dalam lima bab dengan menggunakan sistematika sebagai berikut:

Bab pertama pendahuluan, dalam bab satu ini penulis akan menjelaskan apa yang menjadi latar belakang masalah penelitian, kemudian dilakukan identifikasi dan perumusan masalah dan dari situ maka ditetapkan tujuan penelitian yang akan digambarkan manfaat penelitian, kemudian selanjutnya dibahas kerangka pemikiran dan sistematika pembahasan.

Bab kedua landasan teori, pada bab dua ini penulis akan menyajikan kajian pustaka yang menjadi konsentrasi judul penelitian penulis yaitu menyangkut manajemen kepemimpinan transformatif dan mutu pendidikan.

Bab ketiga yaitu mengungkap mengenai gambaran umum dari lokasi penelitian, mulai dari sejarah berdiri, biografi tokoh, letak geografis, visi dan misi, data sarana dan prasarana, sumber daya manusia, kurikulum pesantren dan kegiatan pendidikan.

Bab keempat hasil penelitian dan pembahasan, pada bab empat memaparkan hasil penelitian dan pembahasan tentang deskripsi hasil penelitian, analisis dan pembahasan manajemen kepemimpinan transformatif KH. Ja'far Shodiq dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren KHAS Kempek.

Bab kelima penutup, pada bab kelima ini merupakan bab yang mengakhiri dari karya ilmiah tesis ini, didalamnya berisi mengenai kesimpulan dan saran.

