

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KIAI MENGELOLA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIK
DI MTs MUTTAQIEN PSM TAKERAN KAB. MAGETAN**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1

Disusun oleh :

MUHAMMAD HERU SATRIAWAN

NIM.14490102

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2021

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Heru Satriawan
NIM : 14490102
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul Strategi Kepemimpinan Kiai Mengelola Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Kab. Magetan adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain. Kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 24 Agustus 2021

Yang Menyatakan,



Muhammad Heru Satriawan

NIM 14490102

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga

Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara :

Nama : Muhammad Heru Satriawan

NIM : 14490102

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : *Strategi Kepemimpinan Kiai Mengelola Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Kab. Magetan.*

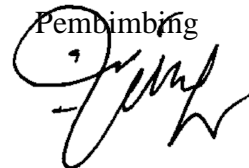
Sudah bisa diajukan kembali kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Pengembangan Masyarakat Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 24 Agustus 2021

Pembimbing



Dr. Zainal Arifin, M.S.I

NIP. 19800324 200912 1 002

SURAT PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah dilaksanakan ujian munaqasyah pada hari Jum'at, 27 Agustus dan skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini dinyatakan lulus dengan perbaikan, maka setelah membaca, meneliti, dan mengoreksi perbaikan seperlunya, kami selaku Konsultan berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhammad Heru Satriawan

NIM : 14490102

Judul Skripsi : *Strategi Kepemimpinan Kiai Mengelola Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Kab. Magetan.*

sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 24 Agustus 2021

Pembimbing



Dr. Zainal Arifin, M.S.I

NIP. 19800324 200912 1 002



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2389/Un.02/DT/PP.00.9/09/2021

Tugas Akhir dengan judul : STRATEGI KEPEMIMPINAN KIAI MENGELOLA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MTs MUTTAQIEN PSM TAKERAN KABUPATEN MAGETAN

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD HERU SATRIAWAN
Nomor Induk Mahasiswa : 14490102
Telah diujikan pada : Jumat, 27 Agustus 2021
Nilai ujian Tugas Akhir : A/B

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Zainal Arifin, S.Pd.I, M.S.I
SIGNED

Valid ID: 613185c9d9c34



Penguji I

Dra. Wiji Hidayati, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 616e10fdb345c



Penguji II

Heru Sulistya, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 61727705e7760



Yogyakarta, 27 Agustus 2021
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 617290f7737a8

MOTTO

المُؤْمِنُ يَأْلَفُ وَيُؤْلَفُ ، وَلَا خَيْرَ فِيمَنْ لَا «عن جابر قال : قال رسول الله ﷺ :
يَأْلَفُ ، وَلَا يُؤْلَفُ، وَخَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

*Dari Jabir, ia berkata: **Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam** bersabda, “Orang beriman itu bersikap ramah dan tidak ada kebaikan bagi seorang yang tidak bersikap ramah.*

Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.”¹

(HR. Thabrani dan Daruquthni).



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Syeikh al Albani didalam kitab “at Targhib wa at Tarhib” (2623)

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Kepada almamaterku tercinta UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan Program
Studi Manajemen Pendidikan Islam beserta segenap Dosen MPI yang telah
memberiku ilmu yang sangat luar biasa.*



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah atas segala limpahan rahmat dan hidayah kepada Allah subhanahu wata'ala yang Maha Pengasih dan Penyayang, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "*Strategi Kepemimpinan Kiai Mengelola Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Kab. Magetan*". Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari zaman jahiliyah menuju alam yang berilmu pengetahuan serta menjadi sosok yang senantiasa kita nantikan syafaatnya di hari kemudian.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini tentu tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak.

Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

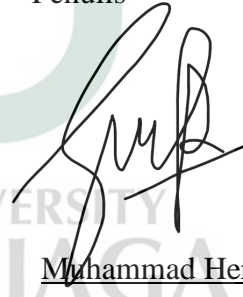
1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni , M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Dr. Zainal Arifin, S.Pd.I., M.S.I., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, selaku Dosen Penasihat Akademik dan selaku dosen pembimbing skripsi yang telah mendukung, memotivasi, dan membantu setiap langkah penulis hingga selesainya skripsi ini.
4. Para dosen dan seluruh karyawan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih telah membekali pengetahuan selama penulis mengenyam pendidikan.
5. Kedua Orang tua penulis Bapak Agus Rudi Kuntoro dan Ibu Rahmah Herawati yang memberi dukungan spiritual maupun material serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis.
6. Muhammad Roziq Farhan dan Mar'atun Nur Fitri Puspitasari adik tercinta yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
7. Shofia Fajrin Hardianti selaku mbakyu tercinta yang telah memberikan semangat dan masukan kepada penulis

8. Teman-teman Prodi MPI angkatan 2014 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
9. *My Support System* Poziah Anom Wulan Sari terimakasih atas kasih sayang dan kesabaranmu yang telah memberikan semangat dan inspirasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman- teman KKN Dukuh Clapar 2 (Rahma, Wulan, Zainul, Suryanto, Tiara, Dhila, dan Laila), terima kasih sudah memberikan motivasi dan dukungan.
11. Keluarga besar alumni Bahrul Ulum Yogyakarta (Himabu), terima kasih sudah memberikan motivasi dan dukungan.

Penulis berharap karya skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya. Penulis juga mohon maaf apabila dalam penyusunan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan belum dapat dikatakan sempurna karena adanya beberapa keterbatasan. Karena sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Allah subhanahu wata'ala semata. Semoga Allah subhanahu wata'ala selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua dan selalu memberikan kemudahan dalam setiap urusan kita.

Yogyakarta, 24 Agustus 2021

Penulis



Muhammad Heru S.

NIM 14490102

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan disertasi ini adalah Pedoman transliterasi yang merupakan hasil Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

Di bawah ini daftar huruf-huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Şa	Ş	Es (dengan titik di atas)
ج	Ja	J	Je
ح	Ĥa	Ĥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Żal	Ż	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sa	S	Es
ش	Sya	SY	Es dan Ye
ص	Şa	Ş	Es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍat	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘Ain	‘	Apostrof Terbalik
غ	Ga	G	Ge
ف	Fa	F	Ef

ق	Qa	Q	Qi
ك	Ka	K	Ka
ل	La	L	El
م	Ma	M	Em
ن	Na	N	En
و	Wa	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika hamzah (ء) terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Fathah	A	A
إ	Kasrah	I	I
أ	Dammah	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
أَي	Fathah dan ya	Ai	A dan I
أَوْ	Fathah dan wau	Iu	A dan U

Contoh:

كَيْفَ : *kaifa*

هَوْلَ : *hauḷa*

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
اِ	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
اُ	Ḍammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

مَاتَ : *māta*

رَمَى : *ramā*

قِيلَ : *qīla*

يَمُوتُ : *yamūtu*

4. Ta Marbūṭah

Transliterasi untuk *ta marbūṭah* ada dua, yaitu: *ta marbūṭah* yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah*, dan *ḍammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta marbūṭah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al- serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *raudah al-atfāl*

الْمَدِينَةُ الْفَضِيلَةُ : *al-madīnah al-fāḍilah*

الْحِكْمَةُ : *al-ḥikmah*

5. Syaddah (*Tasydīd*)

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*. Contoh:

رَبَّنَا : *rabbanā*

نَجَّيْنَا : *najjainā*

الْحَقُّ : *al-ḥaqq*

الْحَجُّ : *al-ḥajj*

نُعِمُّ : *nu''ima*

عُدُّوْ : *'aduwwun*

Jika huruf ى ber- *tasydīd* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf berharakat kasrah (ِ), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* (ī). Contoh:

عَلِيٍّ : *'Alī* (bukan *'Aliyy* atau *'Aly*)

عَرَبِيٍّ : *'Arabī* (bukan *'Arabiyy* atau *'Araby*)

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال (alif lam ma'arifah). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-). Contohnya:

الشَّمْسُ : *al-syamsu* (bukan *asy-syamsu*)

الزَّلْزَلَة : *al-zalzalah* (bukan *az-zalzalah*)

الْفَلْسَفَة : *al-falsafah*

الْبِلَادُ : *al-bilādu*

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif. Contohnya:

تَأْمُرُونَ : *ta'murūna*

النَّوْءُ : *al-nau'*

شَيْءٌ : *syai'un*

أُمِرْتُ : *umirtu*

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata Alquran (dari *al-Qur'ān*), sunnah, hadis, khusus dan umum. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

Fī ṣilāl al-Qur'ān

Al-Sunnah qabl al-tadwīn

Al-'Ibārāt Fī 'Umūm al-Lafẓ lā bi khuṣūṣ al-sabab

9. Lafẓ al-Jalālah (الله)

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *muḍāf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah. Contoh:

دِينُ اللَّهِ : *dīnullāh*

Adapun *ta marbūṭah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafẓ al-jalālah*, ditransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

هُمْ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ : *hum fī raḥmatillāh*

10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR). Contoh:

Wa mā Muḥammadun illā rasūl

Inna awwala baitin wuḍi ‘a linnāsi lallaẓī bi Bakkata mubārakan

Syahrū Ramaḍān al-laẓī unzila fīh al-Qur’ān

Naṣīr al-Dīn al-Ṭūs

Abū Naṣr al-Farābī

Al-Gazālī

Al-Munqiz min al-Ḍalāl

ABSTRAK

M. Heru Satriawan, 2021, *Strategi Kepemimpinan Kiai Mengelola Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Kab. Magetan*, Skripsi, Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta, Pembimbing : Dr. Zainal Arifin, M.S.I .

Di era modern ini banyak pesantren telah mengembangkan sistem pendidikannya dengan membuka madrasah- madrasah formal yang terintegrasi langsung dengan pesantren, hal itu dilakukan sebagai jawaban atas tantangan zaman. Selain itu, memetik mahfudhot khas pesantren yaitu “*al-muhafadhotu ‘ala qodimis sholih wal akhdzu bil jadidil ashlah*” memelihara tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik.

Pondok Pesantren Sabilil Muttaqien (PSM) yang berada di Kecamatan Takeran Kabupaten Magetan juga menjadi salah satu pesantren yang mengembangkan Pendidikan Islam sebagai pondok pesantren juga mengikuti sistem Pendidikan Nasional yaitu dengan mendirikan madrasah formal yang menggunakan kurikulum Pendidikan Nasional, mulai dari tingkat RA sampai dengan MA, namun dalam penelitian ini penulis merujuk pada Madrasah Tsanawiyah Muttaqien (MTs Muttaqien) PSM Takeran.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (kualitatif) dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis yang digunakan adalah dengan reduksi data, display data, verifikasi, dan triangulasi data, karena pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, bertujuan untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan Kiai dalam mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu guru di MTs Muttaqien PSM Takeran Kab. Magetan. Tujuan Penelitian. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi yang memadai tentang strategi kepemimpinan kiai mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Magetan.

Hasil menunjukkan bahwa 1) Kiai PSM Takeran memiliki karakteristik karismatik yaitu sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. 2) Strategi Kiai PSM Takeran dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien – PSM Takeran mulai dari Rutinan Mujahadah Taubat, Musyawarah Kerja Bulanan dan Tahunan, Optimalisasi Koordinasi Stakeholder Madrasah, dan Penguatan Risalah Qaidah sebagai azas hidup setiap warga PSM yang salah satunya adalah pendidik di MTs Muttaqien maka penulis dapat menyimpulkan bahwasanya Kiai PSM Takeran dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia pendidikannya adalah dengan *Strategy Implementation* tujuan utamanya adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya.

Kata Kunci : **Kepemimpinan Kiai, Mutu Guru**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xvi
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Kegunaan Hasil Penelitian	4

E. Telaah Pustaka	4
F. Kajian Teori	6
1. Konsep Kepemimpinan	6
2. Kepemimpinan Dalam Konsep Islam.....	11
3. Teori – Teori Kemimpinan.....	13
4. Gaya Kepemimpinan.....	18
5. Eksistensi Kepemimpinan Karismatik (Charismatic Leadership).....	22
6. Tenaga Pendidik	29
7. Mutu Tenaga Pendidik	30
G. Metode Penelitian	43
1. Jenis Penelitian.....	43
2. Pendekatan Penelitian	44
3. Tempat Penelitian.....	44
4. Sumber Data.....	44
5. Teknik Pengumpulan Data.....	44
6. Teknik Analisis Data.....	45
7. Pengujian Keabsahan Data (Trianggulasi)	48
H. Sistematika Pembahasan	48
BAB II GAMBARAN UMUM	52
Profil Pondok Pesantren Sabilil Muttaqien (PSM) – Takeran Magetan Dan Mts Muttaqien	

Magetan.....	52
A. Profil Pondok Pesantren Sabilil Muttaqien (PSM) Takeran.....	52
1. VISI PSM.....	54
2. MISI PSM	54
3. Asas, Dasar, dan Tujuan PSM.....	54
4. Wasiat dari Kyai Hasan Ulama’	56
B. Sistem Pendidikan PSM Takeran	60
C. Profil MTs Muttaqien PSM – Takeran.....	61
1. MTs Muttaqien PSM Takeran Magetan.....	62
2. Visi	62
3. Misi.....	62
4. Sarana & Prasarana	62
BAB III PEMBAHASAN	67
ANALISIS STRATEGI KEPEMIMPINAN KIAI MENGELOLA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIK DI MTs MUTTAQIEN-PSM TAKERAN KAB. MAGETAN.....	67
A. Tipe Kepemimpinan Kiai Dalam Mengelola Madrasah Swasta	68
1. Sifat Sareh	70
2. Sifat Sabar	71
3. Sifat Saleh	73

B.	Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu SDM	76
1.	Mujahadah Taubat	76
2.	Musyawarah Kerja Bulanan dan Tahunan	78
3.	Optimalisasi Koordinasi <i>Stakeholder</i> Madrasah dan Pesantren	80
4.	Penguatan Risalah Qoidah 9	82
BAB IV PENUTUP		84
A.	Kesimpulan	84
B.	Saran	86
DAFTAR PUSTAKA		88
LAMPIRAN LAMPIRAN		91



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
 YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

<u>Tabel 2.1 Kompetensi Guru</u>	35
--	----



DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar 2.1</u>	54
<u>Gambar 2.2</u>	61
<u>Gambar. 2.3 Gedung Mts Muttaqien PSM</u>	62



DAFTAR LAMPIRAN

<u>LAMPIRAN I SURAT IZIN PENELITIAN SEKOLAH</u>	91
<u>LAMPIRAN II KARTU BIMBINGAN SKRIPSI</u>	92
<u>LAMPIRAN III DOKUMENTASI PENELITIAN</u>	94
<u>LAMPIRAN IV CURRICULUM VITAE</u>	99



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam merupakan pioneer dalam pengembangan agama Islam. Kekhasan pesantren sebagai sistem Pendidikan Islam telah banyak dipuji dan diakui begitu kental dengan penanaman akhlaq dengan uswatun hasanah para ustadz dan kiai sebagai *role mode*.

Mencermati perkembangan pesantren, model pendidikan pesantren bukan saja mampu mempertahankan eksistensinya tetapi mampu pula memberikan kontribusi yang besar bagi kemajuan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan spesifikasinya, yakni ilmu pengetahuan agama. Satu hal yang tidak kalah penting, lembaga pendidikan pesantren dipandang sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang memiliki moralitas tinggi baik dalam kehidupan individual maupun kolektivitas warga pesantren, dan bahkan nilai moralitas ini menyebar pula ke tengah-tengah masyarakat, khususnya komunitas di sekitar pesantren.²

Dimanapun pesantren mempertahankan eksistensinya ini tentu tidak lepas dari sistem kepesantrenan. Sistem kepesantrenan adalah sistem asrama sebagai tempat tinggal santri, adanya kiai atau tuan guru yang merupakan figur sentral yang menetap dan tinggal di lingkungan pesantren dan terjadinya transmisi nilai-nilai keagamaan yang secara langsung atau tidak langsung, disebarkan melalui pribadi kiai atau tuan guru kepada santrinya. Kondisi ini dilengkapi dengan masjid di samping tetap diajarkannya kitab-kitab Islam klasik kepada santri-santrinya.

² Raharjo Adisasmita, *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*, (Graha ilmu: Yogyakarta, 2006), hal.1

Kiai ikut mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan yang berlaku di pondok pesantren. Kharisma yang melekat pada dirinya tidak jarang dijadikan tolak ukur utama kewibawaan pokok pesantren. Dalam konteks ini meminjam pemikiran Weber yang menggambarkan pemimpin - pemimpin agama yang berkharismatik. Dasar kepemimpinan mereka adalah kepercayaan bahwa mereka memiliki suatu hubungan khusus dengan yang Maha Kuasa atau malah mewujudkan karakteristik-karakteristik ilahi tersebut.³ Sifat ini dipandang dari celah kehidupan santri sebagai satu-satunya karunia kekuasaan yang bersumber dari kekuatan Tuhan.⁴

Di era modern ini banyak pesantren telah mengembangkan sistem pendidikannya dengan membuka madrasah- madrasah formal yang terintegrasi langsung dengan pesantren, hal itu dilakukan sebagai jawaban atas tantangan zaman. Selain itu, memetik mahfudhot khas pesantren yaitu “*al-muhafadhotu ‘ala qodimis sholih wal akhdzu bil jadidil ashlah*” memelihara tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik.

Pondok Pesantren Sabilil Muttaqien (PSM) yang berada di Kecamatan Takeran Kabupaten Magetan juga menjadi salah satu pesantren yang mengembangkan Pendidikan Islam sebagai pondok pesantren juga mengikuti sistem Pendidikan Nasional yaitu dengan mendirikan madrasah formal yang menggunakan kurikulum Pendidikan Nasional, mulai dari tingkat RA sampai dengan MA, namun dalam penelitian ini penulis merujuk pada Madrasah Tsanawiyah Muttaqien (MTs Muttaqien) PSM Takeran.

Kepemimpinan di MTs Muttaqien selain oleh kepala madrasah juga bergeang pada Kiai pesantren PSM Takeran, sehingga peran kepala madrasah serta Kiainya menjadi kunci dalam mutu manajemen madrasah. Dua hal yang tidak bisa dipisahkan antara madrasah dan

³Johson Doyle Paul, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, terj. Robert M.Z. Lawang (Jakarta: PT Gramedia, 1994), h. 229

⁴ Amir Fadhilah, “*Struktur dan Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren di Jawa*,” Hunafa : Jurnal Studi Islamika, 2011

pesantren yang merupakan satu kesatuan padu. Yang menarik dalam konteks ini adalah bagaimana peran kepemimpinan dan strategi kiai sebagai figure sentral dapat memberikan energi positif pada para pendidik di MTs Muttaqien yang notabene para pendidik tersebut bukan sebagaimana asatidz yang 24 jam berada di lingkungan pesantren, namun mutu pendidik di MTs tersebut dapat terlihat dalam keseharian selama proses belajar mengajar dengan para santri atau murid. Sehingga dari latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti tentang **STRATEGI KEPEMIMPINAN KIAI MENGELOLA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIK DI MTs MUTTAQIEN-PSM TAKERAN KAB.MAGETAN.**

B. Rumusan Masalah

Berangkat dari pembahasan tentang latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka masalah-masalah yang akan diketengahkan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana tipe kepemimpinan kiai dalam mengelola madrasah swasta di Mts Muttaqien PSM Takeran ?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidik di Mts Muttaqien PSM Takeran ?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi yang memadai tentang strategi kepemimpinan kiai mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Magetan. Adapun secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui tipe kepemimpinan kiai dalam mengelola madrasah swasta di Mts

Muttaqien PSM Takeran.

2. Mengetahui strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs

Muttaqien PSM Takeran.

D. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi pemahaman yang utuh mengenai tipe kepemimpinan kiai dalam mengelola madrasah swasta.
2. Hasil penelitian ini diharapkan memiliki nilai akademis (*academic significance*), dapat menambah informasi dan khazanah keilmuan, khususnya di bidang manajemen pengembangan mutu pendidik serta menjadi studi lanjutan dan bahan acuan bagi penulis yang ingin mengembangkan tema ini.
3. Diharapkan melalui penelitian ini masyarakat dapat memahami, menghayati, serta lebih mempersiapkan guru- guru agar mampu menghadapi tantangan global ke depan salah satunya dengan membekali SDM guru yang mumpuni dan berkualitas.

E. Telaah Pustaka

Pada pembahasan ini akan diketengahkan pemaparan tentang manajemen pengembangan mutu pendidik yang menurut hemat penulis mempunyai keterkaitan dengan pokok persoalan yang akan diteliti. Adapun uraian tentang peran kiai dalam meningkatkan mutu pendidik dapat digambarkan sebagai berikut :

Zainal Arifin dalam jurnal beliau yang berjudul *Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology*⁵ diantaranya Studi ini mengkaji sumber otoritas kepemimpinan spiritual kiai dengan menggunakan perspektif teori otoritas Weber.

⁵ Zainal Arifin, "Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology," Jurnal Pendidikan Islam (2017).

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi keagamaan, studi ini mengamati secara fenomenologis kepemimpinan spiritual kiai di Pesantren al-Fatah (atau dikenal dengan Pesantren Temboro) yang menjadi pusat ideologi terbesar Jamaah Tabligh di Asia Tenggara. Penelitian ini menemukan tiga otoritas kepemimpinan spiritual di Pesantren Temboro, yaitu tradisional, karismatik, dan rasional. Perbedaan yang mencolok dengan penelitian penulis adalah terdapat pada obyek penelitiannya, karena fokus penulis adalah pada kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidik di madrasah pesantren tersebut.

Sementara di dalam jurnal Wawan Juandi dan Juwairiyah yang berjudul, *Peran Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Dosen di Ma'had Aly Sukorejo Situbondo*⁶, mengatakan bahwa peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan motivasi kerja dosen di Ma'had Aly Sukorejo Situbondo sebagai penyeleksi yang kompetitif dalam setiap kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan kesadaran personal sehingga dapat bekerja sesuai TUPOKSI, dengan memberi teladan dan bimbingan ruhani terlebih dahulu sebelum menginstruksikan.

Strategi Kiai sebagai Mudir Ma'had dengan mengadakan pertemuan dengan masyarakat, mengadakan kontrol secara terus menerus terhadap regulasi ma'had dengan waktu yang kondisional, membangun kedekatan dengan semua elemen yang ada (egaliter), menggunakan pendekatan uswatun hasanah dan strategi sufistik, disiplin dalam menjalankan tugas yang dibebankan pada beliau.

Selain itu Sri Haningsih dalam jurnal yang berjudul *Peran Strategis Pesantren, Madrasah dan Sekolah Islam di Indonesia*⁷, mengatakan pesantren, madrasah dan sekolah

⁶ Sulaiman, "Peran Kepimpinan Kiai di Pendidikan Pesantren dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0," Hilos Tensados (2019).

⁷ Sri Haningsih, "Peran Strategis Pesantren, Madrasah Dan Sekolah Islam Di Indonesia," *el-Tarbawi* 1,no. 1 (2008): hlm 27–39.

Islam mempunyai reputasi tersendiri sebagai lembaga yang bercirikan agama Islam. Pertama, sebagai lembaga pendidikan. Kedua, sebagai lembaga sosial kemasyarakatan. Sebagai lembaga Pendidikan karena pesantren madrasah dan sekolah Islam umumnya menyelenggarakan pendidikan. Bahkan karena memiliki ciri khusus yang membedakannya dengan penyelenggaraan pendidikan lain.

Sebagai lembaga sosial kemasyarakatan dibuktikan dengan diharapkannya kehadiran pesantren, madrasah dan sekolah Islam dalam masyarakat. Kehadiran di sini dimaksudkan dalam rangka *changing and developing* masyarakat. Pesantren, madrasah dan sekolah Islam di sini dianggap sebagai lambang permanensies seorang kiyai di komunitas, atau daerah tertentu. Di bidang ini pesantren, madrasah dan sekolah Islam sangat dikagumi karena pandai merubah perilaku masyarakat, memotivasi, atau melakukan perubahan-perubahan terhadapnya sekalipun terdapat keluhan akan adanya pesantren yang bersifat eksklusif, tertutup dengan masyarakat lingkungannya, namun umumnya masyarakat sekitar pesantren mengalami perkembangan yang lebih baik dari sebelumnya.

Perbedaan antara penelitian di atas dengan penulis adalah terletak pada fokus penelitian, pendekatan penelitian dan obyek penelitian. Penelitian penulis menitikberatkan bagaimana strategi kiai sebagai pioneer utama antara pesnatren dan madrasah nya sebagai figure pemimpin mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik.

F. Kajian Teori

1. Konsep Kepemimpinan

a) Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan obyek diskursus para pakar dalam bidang menejemen, Hemphill dan Coons yang dikutip oleh Gary Yukl mendefinisikan bahwa,

“kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”⁸ Mangunharjana dalam Effendi mendefinisikan bahwa, kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁹ Sedangkan J.M P Fifner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oteng Sutisna mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu

Jika dilihat dari pendapat tadi maka ada beberapa hal yang menjadi inti yaitu, memberi teladan bagi bawahan untuk melakukan perubahan agar tercipta dan tercapai tujuan organisasi. Karena peran pemimpin sangat besar, dipandang perlu memberi teladan contoh yang baik. Sebab jika seorang pemimpin memiliki contoh yang baik bagi bawahannya secara tidak langsung yang dipimpin akan termotivasi untuk berbuat lebih baik dari pada pimpinannya. Selain kekuatan penggerak sentral terdapat pada pimpinan, maju mundurnya sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh pimpinan dan juga komponenlainnya. Maka dituntut pimpinan memberikan teladan yang baik bagi semua bawahannya.

Pendapat di atas terdapat proses mengarahkan dan membimbing anggotanya untuk mencapai tujuan besama, hal itu dilakukan dengan jalan mempengaruhi terhadap

⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011), hlm 4.

⁹ Nur Efendi, *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, (Yogyakarta: Lingkar Media, 2014), hlm 343

bawahannya. Selain itu terdapat dua peran yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan yakni “peran pemimpin dan peran pengikut walaupun sebagian dari pengikut tersebut dapat membantu pemimpin utama dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Abdul Aziz mengutip dari James A.F Stoner dan Charles Wankel mengatakan bahwa “*nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness*” (kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer/pemimpin).¹⁰

Sependapat dengan hal tersebut E Mulyasa mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.”¹¹

Dari dua definisi ini keduanya terfokus kepada mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan bersama yang didukung dengan ketrampilan kemampuan mengarahkan oleh pimpinan pada bawahannya sehingga tujuan-tujuan bersama dapat dicapai.

Stogdil, dalam bukunya Wahjosumidjo membuat kesimpulan, bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*¹² (ada banyak definisi tentang kepemimpinan sebagian beberapa orang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan). Jika dianalisis arti di atas kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja antar peran, kedudukan dari satu jabatan administrasi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Masalah kepemimpinan (*leadership*) sebenarnya merupakan pembahasan yang

¹⁰ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm.20

¹¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PTRemaja Rosdakarya, 2004), hlm 1.

¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011), hlm 17.

paling menarik dalam kajian kepemimpinan selain juga diakademisi, cukup beralasan menjadi bahan kajian dan penelitian karena tidak ada secara pasti mana teori kepemimpinan yang unggul semuanya tergantung pada situasi dan kondisi serta latar setting tempatnya. Selain pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Memang harus diakui bahwa suatu organisasi akan dapat mencapai tujuannya manakala sumber permodalan mencukupi, struktur organisasinya akurat, dan tenaga terampilnya tersedia. Selain hal di atas maka kepemimpinan merupakan faktor penentu penting dan harus dipertimbangkan, tanpa pemimpin maka roda organisasi tidak akan berjalan lancar.

Gary Yukl mengutip dari House kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, mendorong dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.¹³ Sedangkan Inu Kencana Syafie yang dikutip oleh Baharuddin secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut:

1. Berasal dari kata pimpin (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin (umat) dan yang memimpin.
2. Setelah ditambah awalan pe menjadi pemimpin (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Apabila ditambah akhiran-an menjadi pimpinan artinya orang yang mengepalai. Antar pemimpin dengan pemimpin dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih sentralistik, sedangkan pemimpin lebih demokratis.
4. Setelah dilengkapi dengan awalan ke menjadi kepemimpinan (*leadership*) berarti

¹³ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011), hlm 4.

kemampuan dan kepribadian seorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama

5. sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.¹⁴

Dari empat definisi di atas, dapat diramu pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi, membujuk orang lain agar orang tersebut dapat bekerjasama (mengelaborasi kemampuannya) untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Baharuddin berpendapat bahwa, “kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan orang tercapai.”¹⁵ Paling tidak dalam beberapa pengertian di atas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas: 1) mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu, 2) adanya kesepakatan atau konsensus dalam satu pekerjaan, 3) adanya pimpinan 4) tujuan bersama untuk memperoleh manfaat bersama.

Sebutan pemimpin muncul ketika seseorang memiliki kemampuan mengetahui perilaku orang lain, memiliki kecakapan tertentu yang jarang didapati orang lain. Jika ini dikaitkan dengan kegiatan mobilisasi massa, maka akan lahir sebutan pemimpin masa (populis). Apabila dikaitkan dengan organisasi kedinasan pemerintahan maka disebut jabatan dinas. Begitu juga *mursyid* adalah sebutan dalam pimpinan organisasi tarekat dan sebutan kiai adalah pimpinan pondok pesantren sekalipun tidak semua kiai memimpin pondok pesantren. Harold Koontz yang dikutip Sifuddin menadaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah seni “ *the art of process of influencing people so that they achievement of group goal*”¹⁶ (seni merupakan proses mempengaruhi beberapa orang yang mereka capai untuk tujuan bersama). Yang menjadi dan perlu digaris bawahi adalah keinginan yang kuat

¹⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruz, 2012), hlm 47.

¹⁵ *Ibid* hlm 48.

¹⁶ Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN JOGJA, 2007), hlm29.

untuk berusaha keras dengan penuh semangat dan percaya diri.

Kartini Kartono memandang bahwa kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.¹⁷ Dengan demikian pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok, sekumpulan atau organisasi. Maka eksistensi pemimpin itu selalu ada di tengah-tengah kelompoknya, komunitasnya, golongannya secara lebih khusus ada anak buah, bawahan dan rakyat.

2. Kepemimpinan Dalam Konsep Islam

Secara etimologi, kepemimpinan ialah *Khilafah*, *imamah* dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas memimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Akan tetapi yang sudah lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah seperti *ulil amri*, *imam* dan *malik*.¹⁸

Rivai menyebutkan ada beberapa karakteristik yang harus ada dalam pemimpin Islam diantaranya:

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Allah, karena kepemimpinan itu terkait erat dengan pencapaian suatu cita-cita, kepemimpinan harus beranda di dalam

¹⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm 6.

¹⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: ArRuzz, 2012) hlm 80.

genggaman tangan seorang pemimpin beriman kepada Allah. Dengan tegas Allah melarang memilih dan mengangkat serta menjadikan orang-orang kafir sebagai pemimpin.

- b. Jujur dan bermoral, artinya pemimpin Islam haruslah jujur baik kepada dirinya sendiri maupun kepada pengikutnya sehingga akan menjadi contoh terbaik yang sejalan dengan perbuatannya. Selain itu, perlu memiliki moralitas yang baik, berakhlak terpuji, teguh memegang amanah, dan tidak suka bermaksiat kepada Allah seperti korupsi, manipulasi, dusta dan khianat.
- c. Kompeten dan berilmu pengetahuan. Seorang pemimpin yang Islami haruslah orang yang memiliki kompetensi dalam bidangnya, sehingga orang akan mengikutinya karena yakin dengan kemampuannya.
- d. Peduli terhadap rakyat.
- e. Inspiratif, artinya seorang pemimpin Islam harus mampu menciptakan rasa aman dan nyaman serta dapat menumbulkan rasa optimis terhadap pengikutnya.
- f. Sabar, pemimpin dituntut mampu bersikap sabar dalam menghadapi segala macam persoalan dan keterbatasan serta tidak bertindak tergesa-gesa dalam pengambilan keputusan.
- g. Rendah hati
- h. Musyawarah, pemimpin wajib mencari dan mengutamakan cara-cara dan jalan musyawarah untuk mufakat dalam memecahkan setiap persoalan.¹⁹

Selain hal di atas prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut.

1. Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* pendidikan

¹⁹ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm 260-263.

dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi

2. *Qudwah*, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya.
3. Ikatan hati, kelembutan hati dan saling mendoakan agar bisa sukses bersama dalam menjalin organisasi.
4. Keadilan, ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apa pun tidak boleh memihak pada satu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi.²⁰

3. Teori – Teori Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam kehidupan manusia. Pemimpin senantiasa akan muncul sejalan dengan peradaban manusia dari masa kemasa, dimana saja, dalam keadaan bagaimanapun juga. Sehingga pada akhirnya akan membentuk pola kepemimpinan yang efektif yang dapat teraplikasikan seiring dengan perkembangan zaman sendiri tanpa menafikan teori-teori kepemimpinan yang ada. Beberapa teori kepemimpinan akan diketengahkan sebagai berikut:

a. Teori *Great Man* dan Teori *Big Bang*

Teori yang usianya cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir. Bennis dan Nanus menjelaskan bahwa teori *Great Man* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.²¹ Dalam teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan

²⁰ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2013), hlm 235.

²¹ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: RajawaliPress, 2011), hlm

memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan istilah yang berlainan para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu, dalam negeri kita dikenal dengan keturunan darah biru yang berhak menjadi pimpinan sedangkan yang lain hanya sebagai golongan yang dipimpin. Maka jika diumpamakan sebuah permisalan ungkapan yang mengatakan “ asalnya raja menjadi raja” jika terkait dengan teori di atas bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pimpinan rakyatnya.

Abdul Aziz mengutip Bennis dan Nanus juga menyatakan bahwa dalam perkembangannya, teori kepemimpinan berdasarkan bakat cenderung ditolak dan melahirkan teori *Big Bang*. Dalam teori ini kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa pada peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut/anggota organisasi sebagai jalan yang dapat menghantarkan seseorang menjadi pemimpin.²² Jika di amati peristiwa yang dimaksud pada konteks teori di atas adalah peristiwa- peristiwa atau kejadian- kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusakan, pemberontakan, reformasi dan lainnya. Yang memunculkan seseorang tokoh dapat diambil contoh para pemimpin Indonesia pasca kemerdekaan dan pemimpin Orde Baru Soeharto muncul sebagai pemimpin Orde Baru dan masih banyak contoh lainnya.

b. Teori Sifat atau karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini hampir sama dengan teori *Great Man* meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seseorang pemimpin. Teori *Great Man* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seorang pemimpin karena memiliki kromosom

²² *Ibid* hlm 85.

(pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedangkan teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Dalam pendekatan sifat (*trait approach*) atau teori sifat dibahas sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Yakni yang membedakannya dengan bukan pemimpin. Mujiono mengutip dari Stogdil bahwa ada beberapa lima sifat negatif yang mencegah menjadi pemimpin yaitu, tidak mengetahui (*uninformed*), terlalu kaku, tidak berperan serta, otoriter dan suka menyerang dengan kata-kata.²³

Pendapat tentang “pemimpin dilahirkan bukan dibuat”, jika kemudian dikaitkan dengan sifat-sifat seperti kecendekiawanan, ketergantungan, pertanggungjawaban, ditambah lagi dengan faktor fisik, kesehatan dan sebagainya tidak lagi seluruhnya dapat memperkuat teori sifat, karena sukses dan tidaknya pemimpin dapat dipelajari dan diperoleh melalui pengalaman.

Kartini Kartono mengungkapkan bahwa ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.²⁴ Paling tidak dalam teori *The Great Man* barangkali dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat pemimpin, setelah memperoleh pengaruh dari kelompoknya. Suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dibawa sejak dilahirkan akan tetapi bisa jadi sifat tersebut dimiliki melalui suatu proses pendidikan dan pengalaman.

²³ Imam Moedjiono, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: UII Press, 2002), hlm 39.

²⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm 77.

Teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki secara fisik maupun psikologis. Selanjutnya Collons yang dikutip Wahab berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah (1) kelancaran berbicara, (2) kemampuan memecahkan masalah, (3) pandangan ke dalam masalah kelompok (organisasi), (4) keluwesan, (5) kecerdasan, (6) kesediaan menerima tanggungjawab, (7) ketrampilan sosial, (8) kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya. Selanjutnya Wahjosumidjo mengidentifikasi sejumlah karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari (1) ciri-ciri fisik, (2) latar belakang sosial, (3) inteligensia atau kemampuan memecahkan masalah, (4) kepribadian, (5) ciri-ciri yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.²⁵ Dua pendapat di atas mencoba memberikan karakteristik tentang beberapa hal yang harus dimiliki oleh pimpinan secara fisik, maka dua pendapat itu memandang sangat perlu setiap pemimpin memiliki dan menguasai hal-hal tersebut.

Tanpa mengurangi makna ajaran agama lain tentang kepemimpinan nyata dalam Islam dinisbatkan pada sifat dan kepribadian Muhammad sebagai Nabi dan Rasul serta sebagai pemimpin yang tentunya patut menjadi suri tauladan yang baik bagi umatnya. Diantaranya: (1) sifat Siddiq (benar) yakni pemimpin selalu berkata bersikap dan berpihak pada kebenaran. (2) Amanah (terpercaya), yakni dapat dipercaya serta mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain. (3) Tabliq (menyampaikan) yakni mengkomunikasikan dan menginformasikan kepada umatnya tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan. (4) Fatanah (cerdas/pandai) yakni mampu memahami ajaran dari Allah serta mampu menyelesaikan masalah-masalah yang

²⁵ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta,2011) 85

dihadapi umatnya secara adil dan bijaksana. Dalam perkembangannya dewasa ini teori sifat ini fokusnya terarahkan pada motivasi kepemimpinan yang dihubungkan dengan kemahiran spesifik seorang pemimpin dalam memahami hubungan antara sifat-sifat yang perlu dimiliki dengan pada bawahannya.

c. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah tahun 50-an teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer. Karena perkembangan situasi dan kondisi studi tentang kepemimpinan mulai berkembang lambat namun pasti studi mengenai kepemimpinan mulai diarahkan pada perilaku pemimpin kemudian studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamannya yang disebut Teori Perilaku (*Behavior Theories*). Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan termasuk koordinasi, manajerial dan motivasi. Dengan kata lain kesuksesan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat bergantung pada perilakunya melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya dan perilaku ini akan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (mengkoordinasikan), mendelegasikan tugas, cara berkomunikasi, cara memotivasi bawahan serta cara mengarahkan dan membimbing bawahan.

Abdul Aziz menegaskan bahwa, pendekatan teori perilaku ini melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari (1) orientasi pada tugas, dan (2) orientasi pada bawahan. Sehubungan dengan hal itu Stoner Freeman mengatakan bahwa manager (pemimpin) yang memiliki gaya berorientasi pada tugas,

mengawasi anggota organisasinya (karyawan) secara ketat untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan secara memuaskan melaksanakan tugas lebih diutamakan dari pada pertumbuhan dan kepuasan pribadi anggota organisasi.²⁶ Pendekatan perilaku dalam teori ini menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimiliki. Hal senada Wahjosumidjo mempertegas pendekatan teori ini mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.²⁷ Pendapat pendapat di atas kesemuanya menitik beratkan kedisiplinan seorang pimpinan dalam mengawasi anggotanya secara ketat dengan maksud dan tujuan memastikan pelaksanaan kinerja bawahan hingga tugas dapat dilakukan secara memuaskan.

4. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan pemimpin. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan, Paul Hersey dan Kenneth yang dikutip oleh Saifuddin bahwa, penelitian membuktikan bahwa mayoritas pemimpin mempunyai gaya utama dan gaya sampingan, gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam kerangka mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya kepemimpinan yang paling disukai sedangkan gaya sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain. Vethzal berpendapat lain mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan dari seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang

²⁶ Ibid hlm 89.

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. "(Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm 22.

berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.²⁸

Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai.²⁹ Veithzal Rivai mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

a) Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dikategorikan dengan istilah diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkan.³⁰ Artinya segala ketetapan, ketentuan dan keputusan berada di tangan pemimpin bawahan tidak memiliki kekuasaan sama sekali. David Krec, Richad S. Churtchfied menggambarkan mengenai kepemimpinan ini : bahwa dalam suatu kelompok yang kecil, antara pemimpin dan pengikut terjadi kontak pribadi karena komunikasi berlangsung secara interpersonal, namun ketika menjadi besar, maka hubungan antara pemimpin dan pengikut menjadi semakin jauh. Organisasi hierarkis pada kelompok otoriter dapat dikaji sebagai konsekwensi dari tujuan si pemimpin senantiasa berusaha mempertahankan dan memelihara sebagai kekuasaan sentral. Jika dilihat dari gaya ini maka pemimpin berusaha mempertahankan kekuatannya agar tetap menjadi sentral dan utama, tendensinya gaya kepemimpinan jenis ini akan nampak terlihat kaku, sangklek,

²⁸ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm 305.

²⁹ Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN Kalijaga, 2007), hlm 38.

³⁰ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm

meningkatkan ketegangan dan konflik intra kelompok serta perintah tangan besi.

b) Demokratis (*Demicratic Leadership*)

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara yang demokratis, dan bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Dapat di contohkan pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.³¹ Pendapat yang lainya, pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian.³² Berarti jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan sebelumnya, pemimpin jenis demokratis ini memposisikan bawahan memiliki potensi yang besar dalam usaha pencapaian tujuan, adanya kerjasama dalam segala kegiatan yang ada diorganisasi dapat terjalin. Maju dan tidaknya organisasi menjadi tanggungjawab semua anggota tidak hanya terletak pada pimpinan termasuk pengawasan, penyelenggaraannya, tentunya kesannya kepemimpinannya tidak kaku sehingga konflik dapat di minimalisir karena adanya sifat demokratis.

c) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Dalam kepemimpinan jenis ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggungjawab. Dalam praktiknya si pemimpin hanya menyerahkan dan

³¹ *Ibid* hlm 137.

³² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar Ruzz,2012) hlm 56.

menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pimpinan. Segalanya diserahkan pada bawahannya.³³ Baharuddin dan Umiarso mengungkapkan bahwa pemimpin tipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya.³⁴

Laissez faire (berasal dari bahasa Prancis yang sebetulnya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan apa saja yang hendak mereka kehendaki. Pemimpin jenis ini menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan ini bukanlah kepemimpinan dikarenakan pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja.³⁵ Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan. Kenyataannya betul tipe kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpinnya dalam berbagai macam organisasi dan

³³ Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013) hlm 136.

³⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar Ruzz, 2012), hlm. 57

³⁵ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun super leadership melalui kecerdasan spiritual)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) hlm 306-307.

salah satunya adalah bidang pendidikan. Selain itu kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik apabila secara fungsional secara fungsional pemimpin dapat berperan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggungjawabnya.

5. Eksistensi Kepemimpinan Karismatik (Charismatic Leadership)

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan yang melekat pada diri individu atau perseorangan. Ini menunjukkan bahwa aspek tertentu dari seseorang telah memberikan suatu “penampilan berkuasa” dan sebagai akibatnya orang lain menerima perintahnya sebagai sesuatu yang harus diikuti (sang pemimpin dianggap memiliki anugrah luar biasa). Pemimpin tersebut diyakini mendapat bimbingan wahyu, memiliki kesakralan dan dapat menghimpun masyarakat. Dalam hal ini Stephen J Carrol dan Henry L. Tosi dalam Sukamto mengatakan:

*“Charismatic: they have the loyalty and commitment of their followers, not because they a particular skill or are in a particular position, but because their followers respond to them as indivuals. Like the skill and the expertise power base, their power in uniqe to the individual and the situational. Charismatic influence cannot be transferred to another person.”*³⁶

Menurut Max Weber, kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan luar biasa disebut kepemimpinan karisma atau *charismatic authority*.³⁷

Sedangkan Gingrich dalam Winkler berpendapat bahwa, *“Charisma is defined as the quality of an individual's personality that is considered extraordinary, and followers may consider this quality to be endowed whit supernatural, superhuman or*

³⁶ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai* (Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999), hlm 22.

³⁷ Max Weber, *The Theory of Sosial and Economic Organization* (New York: The Free Press, 1966), hlm 358.

expectional powers or qualities.”³⁸ (kharisma didefinisikan sebagai kualitas dari sebuah kepribadian individu yang dipertimbangkan secara luar biasa dan pengikutnya boleh mempertimbangkan kualitas ini menjadikan kekuatan (ghaib) manusia yang luar biasa). Dapat di analisis pendapat tersebut bahwa Karisma digambarkan sebagai mutu dari suatu kepribadian individu yang dipertimbangkan luar biasa, dan para pengikut boleh mempertimbangkan yang berkwalitas ini untuk diberkati hal yang kecil hal-hal yang gaib, melebihi manusia biasa atau *expectional* kuasa-kuasa atau kualitas. Memiliki power yang sangat luar biasa karena dalam benak pengikut dalam diri pemimpin ada hal-hal yang bersifat gaib di luar kemampuan manusia.

Baharuddin mengungkapkan bahwa tipologi kepemimpinan karismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap pengikutnya. Kepemimpinan ini lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut. Jika dilihat lebih jauh, akan muncul kesan seakan-akan antara pemimpin dan pengikutnya ada daya tarik yang bersifat kebatinan atau *magic*.³⁹ Kepemimpinan jenis ini lebih banyak bersifat informal karena tidak perlu diangkat secara formal, tidak ditentukan oleh harta, usia, bentuk fisik, pandai atau bodoh dan sebagainya. Meskipun demikian, tidak jarang pemimpin karismatik ini jadi pengkultusan oleh pengikutnya, yang hebat ialah pujian dan pemujaan yang berlebihan dari anak buah pada pimpinannya.

Kepemimpinan jenis ini menggunakan gaya persuasif dan edukatif untuk

³⁸ Ingo Winkler, *Contemporary Leadership Theories* (Sonderborg Denmark: Alsion, 2010), hlm. 32.

³⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar Ruzz, 2012), hlm.203.

mempengaruhi anak buahnya. Gaya persuasif merupakan bentuk cara mempengaruhi pimpinan pada bawahannya sedangkan edukatif dengan memberikan sikap teladan yang memiliki implementasi mendidik, mengarahkan bawahannya sehingga tertanam kemauan yang kuat pada diri bawahan. Tetapi sebenarnya dalam kepemimpinan tipologi jenis ini akan lebih jauh membawa keberhasilan apabila didukung oleh seluruh anggotanya. Gary Yukl mengidentifikasi sebagai berikut:

- a. Perilaku dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya) untuk meningkatkan para pengikutnya untuk tunduk dan patuh.
- b. Menekankan pada tujuan ideologi yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama pengikutnya.
- c. Menetapkan perilaku suatu contoh mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Perannya lebih dari intimidasi terhadap perilaku pemimpin, untuk mempengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi.
- d. Mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikut.
- e. Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.⁴⁰

Dari lima hal di atas pemimpin karismatik ini memiliki semangat, giat untuk menggapai cita-cita organisasinya dengan maksud dan tujuan adanya perubahan bagi pengikutnya. Dengan suri tauladan yang diciptakannya sendiri sehingga dapat mengintimidasi mempengaruhi bawahannya sehingga bawahan

⁴⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj: Yusuf Udaya (Jakarta: Prenhelindo, 1998), hlm 269.

menjadi termotivasi untuk menciptakan kinerja yang baik.

Horikoshi dikutip oleh Manfred Ziemek mengamati dan menggambarkan kecakapan manipulatif, sifat-sifat karismatik yang dimiliki oleh pemimpin ini khususnya dalam studinya di Jawa Barat demikian:

“Seorang yang memiliki karisma mampu membaca pikiran hadirin sebab ia telah mengembangkan penghargaan akan berbagai jenis manusia: ulama, petanidesa, santri, orang jalanan, ketika mereka pergi dari pesantren ke pesantren lain dalam rangka mencari kiai-kiai ternama dan kearifan para wali maupun penduduk desa yang bodoh dan menghadapi kesulitan, dalam hal ini kiai harus mengambil peran sebagai penasihat rohani. Tak ada yang lebih penting bagi seorang karismatik selain mampu memanipulasi jiwa hadirin. Untuk melakukan ini, ia harus sepenuhnya dilengkapi dengan etos budaya mereka dan mampu menggunkan citra-citra yang akan menciptakan interaksi yang tepat. Sedangkan karismatik daya tariknya pada hadirin bagaikan suatu personifikasi etos dan nilai-nilai masyarakatnya”.⁴¹

Dapat dilihat bahwasanya Manfred Ziemek menitikberatkan pada kekuatan pengaruh dan daya tarik terhadap pengikutnya, menjadi sosok panutan yang memiliki pribadi sempurna yang mengambil peran penting dalam bagi siapa saja yang bertemu dengan tokoh ini. Selain itu perannya yang mendukung pemimpin ini ialah mampu membangun citra-citra yang baik sehingga menjadikan interaksi sehingga menimbulkan daya tarik terhadap golongannya dan nilai-nilai masyarakat. Karisma sendiri merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribusi- atribusi karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang terpenting atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

House yang dikutip oleh Daryanto berpendapat bahwa, teori kepemimpinan karismatik menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan- tujuan dan rasa percaya diri dari pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi

⁴¹ Manfred Zimek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* Terj: B. Soendjojo, (Jakarta: P3M, 1986), hlm 141.

sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder.⁴² Sejak teori karismatik ini berhasil di dalam mempengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin karismatik ini mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*).⁴³ Karisma sendiri merupakan fenomena, selain kepemimpinan jenis ini memiliki dampak positif namun juga memiliki dampak negatif terhadap pengikut dan organisasinya.

Mujamil Qomar mengungkap bahwa kepemimpinan karismatik ini perlu dimiliki lembaga pendidikan Islam namun disisi lain memiliki sisi negatif dan positif terhadap kepemimpinan jenis ini. Dampak positif dari pimpinan karismatik ini antara lain adalah mampu mempengaruhi orang lain khususnya bawahan, maupun menggerakkan orang lain atau bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan, mempercepat proses komando atau instruksi pimpinan kepada bawahan, dihormati orang lain atau bawahan, keberadaan kepemimpinannya kokoh dan tak terusik dan relatif sepi dari hambatan-hambatan dari kelompok oposisi yang diekspresikan melalui demonstrasi. Sedangkan dampak negatif dari pemimpin karismatik yang sering dirasakan bawahan selama ini cukup banyak, antara lain: pemimpin cenderung berjalan semaunya sendiri yang tidak jarang keluar dari jalur yang semestinya, pemimpin mudah tersinggung oleh tindakan- tindakan yang sepele sehingga mudah marah dan memarahi bawahan, bawahan tidak berani memberi masukan-masukan yang penting sekalipun. Apabila terdapat kesalahan terhadap pemimpin yang dipandang salah maka bawahan tidak berani mengingatkan dan melemahkan proses kaderisasi drastisnya

⁴² Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm 23.

⁴³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm 31

melemahkan dan bahkan mematikan demokrasi.⁴⁴ Termasuk menjadi penghambat bagi tumbuh berkembangnya organisasi.

Tetapi kesemua kepemimpinan itu tidaklah buruk namun melihat situasi dan kondisi yang ada di lingkungan masing-masing, merupakan faktor penentu keberhasilan pemimpin apapun jenisnya akan melihat kondisi yang cocok diterapkan. Maka dituntut kepekaan dan kesigapan bagi pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi dan lembaga, selain butuh komunikasi dan kordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan, antara kiai dengan pengurus, kiai dengan santri. Jika komunikasi dapat di jalin dengan baik, bawahan dapat menerima saran-saran dari atasan serta sebaliknya kepemimpinan ini akan sangat membantu khususnya di dunia pendidikan Islam. Untuk itu perlu siasat dalam kepemimpinan karismatik ini.

Mujamil mengungkap ada beberapa siasat dalam dampak negatif yang timbul terhadap kepemimpinan karismatik ini diantaranya:

1. Membiasakan berkomunikasi baik secara individual maupun kolektif dengan pimpinannya.
2. Mengadakan pertemuan kordinasi guna membahas sesuatu atau menyampaikan gagasan-gagasan perbaikan lembaga pendidikan Islam ke depan.
3. Adanya interaksi dengan pimpinan agar lebih akrab.
4. Meminimalisir dan memperkecil jarak antara pimpinan dengan bawahan.⁴⁵

Karena dalam kepemimpinan ini memiliki dampak baik negatif maupun positif, maka yang perlu dikembangkan adalah bagaimana menekan seminim mungkin dampak negatif tersebut dan dialihkan dalam kegiatan yang berpotensi. Sedangkan dampak

⁴⁴ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm 210.

⁴⁵ *Ibid* hlm 211.

positifnya ialah perlu adanya penumbuh kembangan dan dukungan sepenuhnya. Lebih lanjut tentang tipe pimpinan karismatik ini Kartini Kartono mengungkapkan bahwa, pemimpin tipe ini memiliki energi, daya tarik dan kewibawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab- sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar.

Kepemimpinan rasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada rasionalitas dan kekuasaan impersonal. Kepemimpinan rasional biasanya terdapat dalam organisasi modern yang mengandalkan konsensus bersama bukan faktor geneologi dalam pemilihan (pergantian) pemimpin. Dalam kepemimpinan rasional mudah terjadi perubahan secara dinamis karena pengambilan keputusan seringkali dilakukan secara musyawarah dan demokratis.⁴⁶

Pemimpin ini dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan *superhuman* yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Lebih lanjut Kartini menisbatkan tokoh-tokoh semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margaret Teacher, Ghandi, Gorbache. Pandangan ini menganggap tokoh tersebut memiliki karisma.⁶¹ Dari beberapa pendapat di atas kepemimpinan karismatik menganggap sang pemimpin memiliki kekuatan yang luar biasa yang ghaib yang kekuatan tersebut berasal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Dengan kepemimpinannya seolah-olah memiliki daya tarik dan pancar yang sangat besar sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk

⁴⁶ Zaenal Arifin, "Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologisasi Pemikiran Santri Di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta," *Inferensi* 9, no. 2 (2015): hlm 351.

mencapai tujuan organisasi. Kewibawan tersebut terlihat dari pola kepemimpinannya dalam mengorganisasikan, memimpin dan mengambil sebuah putusan organisasi.

6. Tenaga Pendidik

Tenaga Pendidik / Guru.⁴⁷ Pengertian Tenaga Pendidik / Guru Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.⁴⁸ Sedangkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengartikan bahwa Guru adalah pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Pendidik atau guru merupakan seseorang yang berkualifikasi untuk mendidik yang berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Pendidik atau guru dalam konteks Islam sering disebut dengan *murabbi*, *mu'allim*, dan *mu'addib* yang pada dasarnya mempunyai makna yang berbeda sesuai dengan konteks kalimat walaupun dalam situasi tertentu mempunyai kesamaan makna, kata *murabbi* berasal dari kata *rabba*, *yurabbi*, kata *mu'allim* berasal dari kata *'allama*, *yu'allimu*, sedangkan kata *mu'addib* berasal dari kata *addaba*, *yuaddabu* sebagaimana sebuah ungkapan: Allah mendidikku, maka ia memberikan kepadaku sebaik-baiknya pendidikan. Menurut Moh. Fadhil A Jamali dalam Nafis, pendidik

⁴⁷ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁴⁸ Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

adalah orang yang mengarahkan manusia kepada kehidupan yang baik sehingga terangkat derajat kemanusiaanya sesuai dengan kemampuan dasar manusia.⁴⁹

Guru dipandang sebagai sebagai profesi sebab seorang guru harus memiliki kemampuan keahlian khusus sebagai guru. Akan tetapi, seiring dengan perkembangan zaman, konsep guru sendiri telah memiliki makna yang lebih berkembang, Usman menjelaskan:

Akan tetapi istilah guru untuk masa sekarang sudah mendapat arti yang lebih luas dalam masyarakat dari arti di atas, yakni semua orang yang pernah memberikan suatu ilmu atau kependidikan tertentu kepada seseorang atau sekelompok orang dapat disebut sebagai “guru”, misalnya guru silat, guru mengetik, guru menjahit, bahkan guru mencopet.⁵⁰

Secara garis besar, guru dapat dikonsepsikan sebagai orang yang bertanggung jawab perkembangan anak didik, baik potensi kognitif, afektif, maupun potensi psikomotorik, yang secara implisit telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpicul dipundak para orang tua untuk mencapai kedewasaan sehingga mampu mengenali dirinya dan Tuhannya.

7. Mutu Tenaga Pendidik

a. Pengertian Kompetensi Guru

Kata kompetensi berasal dari bahasa Inggris, *competence*, yang berarti “kecakapan, kemampuan, wewenang.”⁵¹ dalam bahasa Indonesia, kompetensi diartikan kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Kompeten artinya orang yang cakap (mengetahui), berwenang, berkuasa (memutuskan, menentukan dan memutuskan) sesuatu.⁵²

⁴⁹ Muhammad Muntahibun Nafis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm. 84-85

⁵⁰ Ngalm Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000), hlm. 139.

⁵¹ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm.

⁵² Departemen P & K RI., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), hlm. 516.

Dilihat dari pengertian secara bahasa, maka kompetensi mengandung arti kemampuan, kecakapan atau kewenangan untuk menentukan dan memutuskan sesuatu.

Berikut merupakan beberapa pengertian kompetensi menurut istilah, yaitu:

Menurut W. Rober Houston, sebagaimana dikutip oleh Syaiful Bahri Djamarah menyatakan “competence ordinarily is defined as edaquacy for a task orpossession of require knowledge, skil and abilities”, yang maksudnya kompetensi sebagai suatu tugas yang memadai, atau pemilikan pengetahuan, keterampilan yang dituntut oleh jabatan seseorang.⁵³

Menurut Kunandar, Kompetensi juga berarti sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.⁵⁴ Dari pemaparan beberapa pendapat diatas, dapat dijelaskan bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru dalam melaksanakan kewajibannya secara bertanggung jawab sertalayak untuk menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang guru.

Dalam buku yang ditulis oleh E. Mulyasa, Kompetensi yangharus dimiliki seorang guru itu mencakup empat aspek yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.⁵⁴

a. Standar Mutu Tenaga Pendidik

Dalam PP No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: “Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus

⁵³ Syaiful Bahri Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hlm.33

⁵⁴ Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidkan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2007), hlm. 52.

ditingkatkan secara berencana dan berkala.”⁵⁵

Standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam SNP pasal 28 (1) bahwa: “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: “kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku”. Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: “kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial”.⁵⁶

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: 1) Pemahaman wawasan/ landasan kependidikan; Pemahaman terhadap peserta didik; 2) Pengembangan kurikulum / silabus; 3) Perancangan pembelajaran; 4) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; 5) Pemanfaatan teknologi pembelajaran; 6) Evaluasi Hasil Belajar (EHB); dan 7) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁵⁷

b. Kompetensi pedagogik

Merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi serta tindak lanjut dari hasil pembelajaran yang telah dilakukan. Kompetensi ini, dapat juga dikatakan sebagai

⁵⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hlm. 5

⁵⁶ Ibid., hlm. 17

⁵⁷ Wina Sanjaya, Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Jakarta: Kencana, 2009, hlm. 279.

kemampuan dasar yang harus dimiliki setiap guru dalam mengajar.

c. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.⁵⁸

Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yaitu: 1) Mantap; 2) Stabil; 3) Dewasa; 4) Arif dan bijaksana; 5) Berwibawa; 6) Berakhlak mulia; 7) Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; 8) Secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri; dan 9) Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.⁵⁹

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan diri guru dalam mengelola kepribadiannya secara mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa sehingga mampu menjadi teladan peserta didik. Kemampuan ini akan tampak terlihat secara nyata dalam setiap ucapan, sikap dan tingkah laku guru dalam kesehariannya.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.⁶⁰ Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk: 1) Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat; 2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; 3) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua / wali peserta didik; dan 4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.⁶¹

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk bersosialisasi dan berinteraksi dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan

masyarakat sekitar secara santun. Kompetensi sosial bisa dikatakan juga sebagai bentuk pengejawantahan kecerdasan emosi guru dalam bersosialisasi dengan sesama manusia.

e. Kompetensi Profesional\

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.⁵⁸ Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting, oleh sebab langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan.

Sedangkan menurut Tjokorde Raka Joni seperti yang dikutip oleh Arikunto dalam Mulyasa, merumuskan kompetensi profesional: Bahwa guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang subject matter (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat, serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Sebagai seorang guru empat kompetensi ini harus menjadi modal utama untuk menuju profesionalan seorang guru. Jangan sampai seorang guru hanya menguasai tiga, dua atau bahkan satu kompetensi dari empat kompetensi dasar yang ditetapkan oleh Undang-Undang. Karena kompetensi-kompetensi ini saling berkaitan satu sama lain untuk mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dengan output yang lebih baik.⁵⁹ Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang dimiliki guru yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan.

Beberapa kemampuan yang berhubungan dengan kompetensi ini di antaranya: 1) Kemampuan untuk menguasai landasan kependidikan; 2) Pemahaman dalam bidang psikologi kependidikan; 3) Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkan; 4) Kemampuan dalam mengaplikasikan

⁵⁸ Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

⁵⁹ E. Mulyasa, Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, Op. Cit., hlm. 75

berbagai metodologi dan strategi pembelajaran; 5) Kemampuan merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar; 6) Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran; 7) Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran; 8) Kemampuan dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang; dan 9) Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berfikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.⁶⁰

Secara jelasnya, berkaitan dengan kompetensi guru dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Kompetensi Guru⁶¹

Aspek	Kompetensi
a. Pedagogik	1. Menguasai karakteristik peserta didik 2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik 3. Pengembangan kurikulum 4. Kegiatan pembelajaran yang mendidik 5. Pengembangan potensi peserta didik 6. Komunikasi dengan peserta didik 7. Penilaian dan evaluasi

⁶⁰ Wina Sanjaya, Loc. Cit.

⁶¹ Abdul Majid, *Penilaian Autentik Proses dan Hasil Belajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 2.

b. Kepribadian	<p>8. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social, dan kebudayaan nasional</p> <p>9. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan</p> <p>10. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru</p>
c. Sosial	<p>11. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif</p> <p>12. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat</p>
d. Profesional	<p>13. Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu</p> <p>14. Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang Reflektif</p>

Empat kompetensi di atas hanya bisa dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, tenaga pendidik (guru) mempunyai peran, fungsi, dan kedudukan yang sangat strategis. Hal ini berorientasi bahwa dalam penyelenggaraan

pendidikan berbasis kompetensi, tenaga pendidik (guru) mempunyai peranan yang sangat penting. Oleh karenanya tenaga pendidik (guru) juga sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama tenaga pendidik (guru) adalah merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Peningkatan kualifikasi akademik merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam meningkatkan profesionalisme guru. Tanpa peningkatan kualifikasi akademik, kecil kemungkinan dapat mewujudkan guru yang berkualitas dan profesional. Undang-undang guru dan dosen dianggap sangat dibutuhkan untuk melengkapi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 39 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.⁶²

Dalam UU Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tepatnya pada pasal 5 ayat 1 ditegaskan bahwa setiap warga mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu hanya terjadi manakala didukung oleh guru yang memiliki kapasitas dan profesional. Guru dikatakan memiliki kapasitas jika memiliki kualifikasi akademik minimum dan kompeten di bidangnya. Adapaun guru profesional adalah guru yang memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh

⁶² Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab II Pasal 6.

peraturan dan undang-undang.⁶³ Setidaknya ada dua kualifikasi akademik yang patut dimiliki guru, yaitu kualifikasi pendidikan formal dan kualifikasi uji kelayakan dan kesetaraan.⁶⁴

Kualifikasi pendidikan formal adalah kualifikasi kesarjanaan yang ditempuh melalui jenjang pendidikan selama empat tahun. Di samping itu, kualifikasi ini mesti terarah dalam bidang pendidikan. Sehingga, para guru yang mengajar adalah orang-orang yang benar-benar piawai pada bidang pendidikan. Sementara itu kualifikasi uji kelayakan dan kesetaraan adalah Kualifikasi akademik yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat sebagai guru dalam bidang-bidang khusus yang sangat diperlukan tetapi belum dikembangkan di perguruan tinggi. Uji kelayakan dan kesetaraan bagi seseorang yang memiliki keahlian tanpa ijazah dilakukan oleh perguruan tinggi yang diberi wewenang untuk melaksanakannya. Selain itu untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia pemerintah menetapkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) berdasarkan PP Nomor 19 Tahun 2005. Dalam hal ini 8 Standar Nasional Pendidikan tersebut yang sangat berhubungan langsung dengan tugas seorang pendidik adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan.⁶⁵ Dengan demikian mutu tenaga pendidik (guru) mempunyai peranan dan kunci dalam keseluruhan proses pendidikan. Dalam hal ini kekuatan dan mutu pendidikan suatu negara dapat dinilai dengan mempergunakan faktor mutu tenaga pendidik (guru).

Sebagai salah satu induk utama. Itulah sebabnya antara lain mengapa mutu tenaga pendidik (guru) merupakan faktor yang mutlak didalam pembelajaran. Makin sungguh-sungguh sebuah pemerintahan untuk membangun negerinya, makin menjadi penting kedudukan mutu tenaga pendidik (guru).

⁶³ UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁶⁴ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional, Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Arruzz Media, 2013), h. 94

⁶⁵ Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005.

Mutu Tenaga Pendidik pada format pengelolaan pendidikan yang sentralistik, sekolah menjadi unit birokrasi dan tenaga pendidik (guru) sering diposisikan sebagai karyawan birokrasi pemerintah. Sebaliknya pada format pengelolaan pendidikan yang desentralisasikan, sekolah dikonsepsikan sebagai unit akademik dan tenaga pendidik (guru) merupakan tenaga profesional. Supaya mempunyai lulusan peserta didik yang diharapkan maka sekolah harus meningkatkan mutu guru. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.⁶⁶

b. Manajemen Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan Strategis Pemimpin dan kepemimpinan merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi. Menurut Drukcer yang dikutip oleh Djokosantoso Moeljono menyatakan bahwa pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin.⁶⁶ Kepemimpinan strategik (strategic leadership) terdiri dari rangkaian definisi 2 (dua) kata yaitu kepemimpinan dan strategi. Hadari Nawawi dalam buku Administrasi Pendidikan mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi, menguasai pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku

⁶⁶ Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2012, hal. 40.

seseorang.”⁶⁷ Kepemimpinan seperti ini merupakan fenomena yang kompleks dan sangat susah untuk diungkapkan bagaimana bentuk konkritnya. Kepemimpinan lebih cenderung pada proses dari kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bersedia mengikuti perintah dalam mencapai sebuah tujuan dari lembaga atau lembaga tertentu. Menurut Sudarwan Danim, “Kepemimpinan adalah seluruh tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”⁶⁸ Pendapat senada dari Timur Jaelani dalam bukunya menyatakan bahwa, “Kepemimpinan adalah suatu proses memimpin dimana seorang pemimpin memberikan perintah, pengarahan dan bimbingan dalam mempengaruhi pekerjaan orang lain untuk memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁶⁹ Dari beberapa pengertian di atas, secara umum kepemimpinan adalah suatu kemampuan dari seorang individu dalam proses memimpin individu atau kelompok yang di dalamnya terdapat pemberian perintah, arahan, ataupun bimbingan untuk melakukan sebuah pekerjaan sebagai upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Hikmat dalam buku Manajemen Pendidikan, mengatakan bahwa “Kepemimpinan dalam sebuah proses manajemen adalah sebuah keterampilan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum.”⁷⁰ Menurut Hadari Nawawi yang dikutip oleh Tatang S., dalam buku Supervisi Pendidikan mengatakan bahwa, secara operasional terdapat 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan yaitu :

Instruktif yaitu pemimpin memberikan perintah kepada bawahan untuk

⁶⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, CV Haji Masagung, Jakarta, 1987, hal 79.

⁶⁸ *Ibid*, hlm. 79-85

⁶⁹ Timur Jaelani, *Kebijaksanaan Kelambagaan Agama Islam*, Depag RI, 1982, hal 55.

⁷⁰ Hikmat, *Managemen Pendidikan, Pustaka Setia*, Bandung, 2011, hal. 250

melaksanakan suatu program dan melaporkan hasilnya, 2) Konsultatif yaitu semua bawahan sebelum bertindak perlu berkonsultasi kepada atasannya supaya lebih memahami perintah yang diinstruksikan oleh atasannya, 3) Partisipasi yaitu pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan cara ikut serta melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai wujud dari sebuah keteladanan, 4) Delegasi yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan sebagai bentuk kaderisasi kepada bawahannya, 5) Pengendalian yaitu pemimpin mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan melalui pembinaan, pengarahan, koordinasi, pengawasan, dan membantu organisasi bergerak sesuai rencana strategis.⁷¹

Menurut Thoha dalam buku *Kepemimpinan dalam Manajemen* terdapat beberapa teori kepemimpinan sebagai berikut:⁷² 1) Teori Sifat (Trait Theory) Ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu: kecerdasan, kedewasaan, dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan. 2) Teori Kelompok Teori ini beranggapan bahwa kelompok dapat mencapai tujuan- tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. 3) Teori Situasional Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi situasi-situasi yang ada di sekitarnya. 4) Teori Jalan Kecil-Tujuan Teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan. 5) Teori Social Learning Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin dengan lingkungan dan perilakunya sendiri. Dari pendapat di atas, seorang pemimpin sebagai manajer harus dapat melakukan tugas-tugas kepemimpinan

⁷¹ Tatang S., *Supervisi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2016, hal. 17.

⁷² Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo, Jakarta, 2003, hal.31.

dalam organisasinya guna menggerakkan bawahan (orang yang dipimpinnya) untuk bekerjasama secara kompak guna mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi dapat berjalan dalam hubungan kerja yang harmonis jika pemimpinnya mampu melaksanakan peran kepemimpinannya dengan baik. Pemimpin juga harus menjadi contoh, sabar, konsisten, dan penuh pengertian kepada bawahannya. Selanjutnya, kata strategis berasal dari kata strategi. Menurut David Hunger dan Thomas Wheleen dalam buku *Manajemen Strategis*, mengatakan bahwa “Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan (dalam pendidikan berarti sekolah atau madrasah) akan mencapai misi dan tujuannya.”⁷³ Selanjutnya, menurut Stoner Freeman dan Gilbert yang dikutip oleh Husein Umar mendefinisikan strategi menjadi 2 (dua) perspektif, yaitu: perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya; perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.⁷⁴ Strategi dalam fungsi sebuah manajemen strategik, menurut Hadari Nawawi yang dikutip AT Soegito menyatakan bahwa “Strategi adalah sebuah teknik, taktik, kiat, atau cara yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan strategik lembaga.”⁷⁵ Dalam sebuah lembaga, rancangan yang disusun secara sistematis disebut perencanaan strategik yang di dalamnya berkaitan dengan alat atau cara untuk mencapai tujuan. Dari beberapa pendapat di atas, secara umum strategi adalah sebuah cara atau teknik atau program yang dirancang dan direncanakan secara sistematis oleh individu atau kelompok berdasarkan hasil pengamatan terhadap lingkungan di sekitarnya yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan

⁷³ David Hunger dan Thomas Wheleen, *Manajemen Strategis*, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2003, hal. 16.

⁷⁴ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action*, PT. Gramedia Pustakama, Jakarta, 2003, hal. 31.

⁷⁵ AT Soegito, *Manajemen Strategik*, UPGRI Press, Semarang, 2015, hal. 11

sesuai visi dan misi individu atau kelompok tersebut. Berdasarkan dari batasan-batasan pengertian kepemimpinan dan strategi sebagaimana di atas maka kepemimpinan strategik (*strategic leadership*) dapat dipahami sebagai suatu ilmu atau kemampuan individu atau kelompok yang berhubungan dengan suatu proses pengelolaan atau penyusunan cara atau teknik yang berfokus pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan yang diwujudkan dalam rencana-rencana baik dalam jangka pendek dan jangka panjang dengan maksud meningkatkan kinerja Lembaga yang akan berdampak pada peningkatan nilai lembaga yang dimiliki oleh para pengguna dan pemilik lembaga.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono, “metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai kunci dari hasil penelitian kualitatif lebih.”⁷⁶

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam penelitian ini penulis berusaha menyajikan data deskriptif berupa hasil wawancara dengan pihak terkait. Pelaksanaan penelitian ini direncanakan tidak hanya terbatas pada pengumpulan data semata, melainkan juga dilakukan proses penganalisaan dengan penafsiran kesimpulan.

Penulis memilih penelitian dengan metode kualitatif melihat dari beberapa aspek yang menjadi pertimbangan yaitu dalam hal efisiensi waktu, biaya dan tenaga. Selain itu penelitian ini bersifat deskriptif yang dapat menggambarkan secara detail dan sistematis

⁷⁶ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.15

bagaimana situasi dan kondisi di MTs Muttaqien dan narasumber.

2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan oleh penulis adalah pendekatan fenomenologi. Melalui pendekatan fenomenologi penulis mencoba menjelaskan atau mengungkap makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu tentang strategi kepemimpinan Kiai mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Magetan.

3. Tempat Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini terletak di MTs Muttaqien-PSM Takeran, Kabupaten Magetan, Jawa timur

4. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai pada 1 Agustus 2020 sampai dengan 20 Desember 2020.

5. Sumber Data

Pengertian sumber data atau informan adalah individu yang memiliki informasi. Informan diharapkan dapat memberikan informasi mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian kualitatif, sampel data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*.⁷⁷

Dalam penelitian ini informan yang diwawancari secara *purposive* adalah:

- a) Kiai H. Hardilan Abdullah
- b) Kepala Madrasah Bapak Drs.Ghufron Rofiq
- c) Koord. Bapak Basra Maulana Yusuf, S.Pd.I

Informan yang diwawancari secara *snowball sampling* adalah:

⁷⁷ *Ibid.*, hlm. 400

a) 3 Ustadz-ustadzah / guru madrasah

- Ust.Ofan Anggi, S.Pd.I
- Ustadzah Vina Robiati, S.Pd.I
- Ustadzah Anis, S.Pd
- Ust. Ali Muhaidori
- Ust. Rojab Imaduddin, S.Pd.I

b) 3 Siswa/ santri

- Aulina Kurniasari
- Kunthi
- Ismail Anas

c) Wakil Kepala Madrasah Bapak Wahid Hasyim, S.Ag

Peneliti menggunakan teknik secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling* ini karena peneliti sudah menetapkan sumber data yang relevan misalnya Kiai, Kepala Madrasah namun acak pada beberapa sumber data misalnya santriwan santriwati dan dewan asatidz.

6. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono mengemukakan teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tana mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.⁷⁸

Maka untuk mendapatkan data akurat, peneliti dalam pengumpulan data menggunakan metode sebagai berikut:

a. Observasi

⁷⁸ *Ibid.*, hlm. 308

Menurut Sutrisno Hadi sebagaimana dikutip oleh Sugiyono, menyatakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.⁷⁹ Dalam penelitian ini, metode observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipan,⁷³ yaitu peneliti berperan sebagai pengamat independen yang akan mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh peserta didik yang berkaitan dengan nilai-nilai karakter jujur, disiplin dan tanggungjawab.

Berdasarkan hal di atas, maka dalam penelitian ini macam observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipan yang bertujuan untuk memperoleh data tentang strategi kepemimpinan kiai mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Magetan.

Sebelum memulai untuk wawancara dan mengambil data dokumentasi, terlebih dahulu peneliti mengobservasi bagaimana keadaan lingkungan pesantren dan madrasah, mengamati keseharian Kiai, Dewan Asatidz, dan santri dalam kegiatan kesehariannya selama kurang lebih 3 minggu.

b. Wawancara

Wawancara atau *interview* adalah dialog yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh informasi dari responden. Wawancara dilakukan dengan menggunakan instrumen yang berisi pertanyaan-pertanyaan secara lisan yang relevan dengan fokus penelitian.⁸⁰

Wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara jenis semistruktur. Hal ini dikarenakan dalam melakukan wawancara sebelumnya peneliti membuat kerangka mengenai pokok-pokok pertanyaan yang digunakan sebagai pedoman wawancara, hal

⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 203

⁸⁰ S. Margonom *Metode Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 165

tersebut dilakukan untuk menjaga agar pokok-pokok yang telah direncanakan dapat tercakup seluruhnya dan hasil wawancara dapat mencapai sasaran.

Jenis wawancara ini merupakan *in-depth interview*, dimana peneliti ingin mengetahui secara mendalam karena informan peneliti sekaligus obyek yang diteliti adalah *stakeholder* MTs Muttaqien-PSM Takeran yang mayoritas sudah dewasa, sehingga memudahkan peneliti untuk mendapatkan informasi lebih dalam. Berdasarkan wawancara yang mendalam, maka data yang diperoleh lebih dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Peneliti telah melakukan wawancara dengan beberapa narasumber di antaranya :

Kepala MTs Muttaqien-PSM Takeran, Kyai PSM-Takeran, Dewan Asatidz PSM Takeran, Waka Kurikulum PSM- Takeran, Santriwan- santriwati PSM- Takeran.

Untuk pedoman dan hasil wawancara akan /peneliti lampirkan dalam skripsi ini.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip- arsip dan termasuk juga buku- buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum- hukum, dan lain- lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.⁸¹ Dokumen sebagai sumber data yang berbentuk tertulis atau gambar yang bisa merupakan keterangan tentang keadaan masa sekarang di masa lampau yang sewaktu- waktu dapat dilihat kembali. Peneliti melampirkan beberapa dokumentasi wawancara dengan narasumber, yaitu kepada Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Kyai PSM- Takeran, Dewan asatidz PSM Takeran, santriwan santriwati PSM- Takeran.

Data yang diperoleh melalui metode ini adalah struktur organisasi dan data- data mengenai fisik maupun administrasi yang berada di MTs Muttaqien-PSM Takeran.

⁸¹ *Ibid*, hlm. 181

Metode ini juga digunakan untuk memperoleh gambaran ketika proses pelaksanaan kultur sekolah. Kegiatan dokumentasi ini dilaksanakan di sekolah untuk mencari informasi pelengkap yang dapat menunjang pelaksanaan penelitian.

7. Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman sebagaimana dikutip oleh Sugiyono, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *data drawing/verification*.⁸²

a) Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dengan peralatan elektronik.⁸³

b) Data Display

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Dalam melakukan display data selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, jejaring (*network*) dan *chart*

⁸² *Ibid.*, hlm. 337

⁸³ *Ibid.*, hlm. 338

(peta).⁸⁴

c) Conclusion drawing / verification

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁸⁵

8. Pengujian Keabsahan Data (Trianggulasi)

Menurut Sugiyono triangulasi adalah, "...pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara..."⁸⁶ Teknik triangulasi data yang digunakan dalam penelitian ini ialah teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber dan metode. Trianggulasi dengan penggunaan sumber berarti membandingkan data hasil pengamatan dan wawancara atau membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi yang terkait. Trianggulasi dengan metode pengecekan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan terhadap beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Trianggulasi antar peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu

⁸⁴ *Ibid.*, hlm. 341

⁸⁵ *Ibid.*, hlm. 345

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.

orang dalam pengumpulan data dan analisa data. Orang- orang tersebut harus memiliki pengalaman yang sama, dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari tiranggulasi. Dalam penelitian ini kesahihan data yang dilakukan penulis yaitu menggunakan trianggulasi sumber data dan trianggulasi metode. Trianggulasi data yaitu trianggulasi data yang sejenis. Sumber data yang digunakan adalah informan, dokumen, tempat, dan peristiwa. Sedangkan trianggulasi metode yang dipergunakan untuk memperoleh data yang sejenis dilakukan melalui berbagai teknik pengumpulan data dalam bentuk wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

Alasan penulis memilih menggunakan trianggulasi data dan trianggulasi metode adalah untuk menutup kemungkinan apabila ada kekurangan data dari salah satu sumber atau salah satu metode, maka dapat dilengkapi dengan data dari sumber atau metode lain.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam penyusunan skripsi ini, maka pembahasannya dikelompokkan dalam IV bab, yaitu:

BAB I, PENDAHULUAN. Bab ini menjelaskan secara umum dan memberikan gambaran mengenai pola pikir dari seluruh skripsi yang meliputi latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, telaah pustaka, landasan teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II, HASIL PENGUMPULAN DATA Di LAPANGAN, strategi kepemimpinan kiai mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Magetan.

Bab ini merupakan hasil penelitian yang berkaitan tentang bagaimana gambaran umum madrasah MTs Muttaqien-PSM Takeran yaitu berisi data khusus dan data umum.

BAB III, HASIL ANALISIS DATA, strategi kepemimpinan kiai mengelola

madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran Magetan.

Bab ini merupakan pokok paparan dari pembahasan skripsi ini, yang di dalamnya merupakan analisis atau penjabaran strategi kepemimpinan kiai mengelola madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien PSM Takeran.

BAB IV, PENUTUP. Bab ini berisi kesimpulan sebagai jawaban dari pokok pembahasan yang dilengkapi saran-saran sebagai bahan rekomendasi dari hasil penelitian penulis.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Beberapa tipe kepemimpinan kiai di MTs Muttaqien – PSM Takeran yang menjadi salah satu kunci sinergitas antara madrasah dan asrama dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia pendidik di MTs Muttaqien – PSM Takeran, sebagaimana berikut ini ;

1. Tipe Kepemimpinan Kiai Dalam Mengelola Madrasah Swasta

Peran kepemimpinan seorang Kiai dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di Mts Muttaqien menjadi salah satu kunci, karena bagaimanapun antara MTs Muttaqien dengan PSM Takeran tidak bisa dipisahkan. Ada beberapa tipe kepemimpinan kiai di MTs Muttaqien – PSM Takeran yang menjadi salah satu kunci sinergitas antara madrasah dan asrama dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia pendidik di MTs Muttaqien – PSM Takeran, sebagaimana berikut ini ;

- a. Sifat Sareh yaitu berserah diri dan memohon pertolongan kepada Allah swt. atas segala hal yang telah ditentukan sesuai dengan ketentuan Allah (Karena Allah, Dijalan Allah, menurut Allah dan untuk Allah).
- b. Sifat Sabar yaitu suatu sikap menahan emosi dan keinginan, serta bertahan dalam situasi sulit dengan tidak mengeluh. Sabar merupakan kemampuan mengendalikan diri yang juga dipandang sebagai sikap yang mempunyai nilai tinggi dan mencerminkan kekokohan jiwa orang yang memilikinya. Semakin tinggi kesabaran yang seseorang miliki maka semakin kokoh juga ia dalam menghadapi segala macam masalah yang terjadi dalam kehidupan.
- c. Sifat Saleh yaitu taat dan sungguh- sungguh dalam menjalankan

ibadah. Saleh terbagi menjadi 3 yakni benar, benar menurut syariat Islam, baik, baik menurut norma yang berlaku, dan pantas, pantas menurut lingkungan

Dari paparan ketiga karakter yang ada dalam gaya kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien-PSM Takeran tersebut dapat disimpulkan bahwasanya Kiai PSM Takeran memiliki karakteristik karismatik yaitu sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin.

Kiai PSM Takeran memiliki sifat sareh, sabar, saleh yang merupakan sifat atau karakteristik yang sudah ada dalam diri dan merupakan sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi atau lembaga. Dalam hal ini MTs Muttaqien- PSM Takeran sebagai lembaga Pendidikan selain juga mengelola pesantren.

2. Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu SDM

- a. Mujahadah Taubat
- b. Musyawarah Kerja Bulanan dan Tahunan
- c. Optimalisasi Koordinasi *Stakeholder* Madrasah dan Pesantren
- d. Penguatan Risalah Qoidah 9

Dari paparan tentang strategi- strategi Kiai PSM Takeran dalam meningkatkan mutu pendidik di MTs Muttaqien – PSM Takeran mulai dari Rutinan Mujahadah Taubat, Musyawarah Kerja Bulanan dan Tahunan, Optimalisasi Koordinasi *Stakeholder* Madrasah, dan Penguatan Risalah Qaidah sebagai azas hidup setiap warga PSM yang salah satunya adalah pendidik di MTs Muttaqien maka penulis dapat menyimpulkan bahwasanya Kiai PSM Takeran

dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia pendidikny adalah dengan *Strategy Implementation* tujuan utamanya adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Pada dasarnya *strategy implementation* adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Secara teknis, komponen penting yang harus dijawab dalam *strategy implementation* adalah bagaiman kita dapat sampai kepada suatu tujuan? Dijawab dengan penyusunan “*action plan*” yang intinya merupakan strategi dan tindakan mengimplementasikan formulasi strategi menuju ke arah alokasi sumber daya secara optimal serta mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan.

B. Saran

Beberapa hal yang menjadi saran dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pengasuh

- a. Diharapkan dapat mengembangkan strategi yang sudah ada agar nantinya dalam peningkatan mutu pendidik dapat mencapai target secara maksimal
- b. Diharapkan dapat mempertahankan strategi yang sudah berjalan dengan baik dan senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan untuk kebaikan kedepannya

2. Bagi Guru

- a. Diharapkan kepada guru agar dapat memanfaatkan program peningkatan mutu pendidik yang sudah ada di sekolah berupa strategi-strategi yang sudah direncanakan
- b. Diharapkan dapat melaksanakan koordinasi dengan baik antar sesama pendidik.
- c. Diharapkan dapat melaksanakan keempat strategi yang sudah direncanakan dari pihak sekolah agar tujuan yang dari strategi tersebut dapat tercapai.

3. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya melakukan penelitian kembali terkait strategi kepemimpinan kyai mengelola sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik karena penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna.

C. PENUTUP

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah memberikan kekuatan, hidayah dan taufiq-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari, meskipun dalam penulisan ini telah berusaha semaksimal mungkin, namun dalam penulisan skripsi ini tidak bisa lepas dari kesalahan dan kekeliruan. Hal ini semata-mata merupakan keterbatasan ilmu dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik yang konstruktif dari berbagai pihak demi perbaikan yang akan datang untuk mencapai kesempurnaan. Akhirnya hanya kepada Allah SWT. penulis memohon petunjuk dan bimbingan dari segala kesalahan dan kekhilafan dalam penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan para pembaca pada umumnya.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

Adisasmita, Raharjo. *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Graha ilmu: Yogyakarta. 2006

Arifin, Zainal. "Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology," *Jurnal Pendidikan Islam* (2017).

Arifin,Zaenal "Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologisasi Pemikiran Santri Di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta," *Inferensi* 9, no. 2 (2015):

Aziz, Wahab Abdul. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011

Baharuddin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruz. 2012

Danim, Sudarwan. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2003

Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*,. Yogyakarta: Gava Media. 2011

Departemen P & K RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 1995

Djamarah, Syaiful Bahri. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*. Surabaya: Usaha Nasional. 1994

Efendi, Nur. *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*. Yogyakarta: Lingkar Media. 2014

Fadhilah, Amir. *Struktur dan Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren di Jawa*. Hunafa : Jurnal Studi Islamika, 2011.

Gumati,"*TeoriManajemenStrategis*"<http://gumatibonteng.blogspot.com/2009/11/18/3-teori-manajemen-strategis.html> (Download tanggal 21 November 2020)

Haningsih,Sri. "Peran Strategis Pesantren, Madrasah Dan Sekolah Islam Di Indonesia," *el-Tarbawi* 1, no. 1. 2008

John M. Echols dan Hassan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2005

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2013

Kunandar. *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo persada, 2007

Majid, Abdul. *Penilaian Autentik Proses dan Hasil Belajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2014

Margonom, S. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2004

Moedjiono, Imam. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: UII Press. 2002

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2004

Muntahibun Nafis, Muhammad. *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras. 2011

Paul, Johson Doyle. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, terj. Robert M. Z. Lawang. Jakarta: PT Gramedia. 1994

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Purwanto, Ngalm. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2000

Qomar, Mujamil. *Strategi Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. 2013

Saifuddin, Ahmad. *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, Yogyakarta: UIN Kalijaga. 2007

Saifuddin, Ahmad. *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*. Yogyakarta: UIN JOGJA. 2007

Sanjaya, Wina. *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Jakarta: Kencana, 2009

Sugiyono. *Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2009

Sukamto. *Kepemimpinan Kiai*. Jakarta: Pustaka EP3ES. 1999

Sulaiman, "PERAN KEPEMIMPINAN KIAI DI PENDIDIKAN PESANTREN DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0," Hilos Tensados (2019).

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pres. 2011

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press. 2011

Weber, Max. *The Theory of Sosial and Economic Organization* New York: The Free Press. 1966

Winkler, Ingo. *Contemporary Leadership Theories*. Sonderborg Denmark: Alsion. 2010

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*. Jakarta: Indeks. 2011

Zimek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* Terj: B. Soendjojo. Jakarta: P3M. 1986



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA