

**KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN
DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU SANTRI
DI PONDOK PESANTREN MAMBA'UL ULUM
GUGUT RAMBIPUJI JEMBER**

SKRIPSI



Oleh:
Siti Lailatul Hidayah
NIM: 084143039

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
JULI 2021**

**KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN DALAM UPAYA
PENINGKATAN MUTU SANTRI DI PONDOK PESANTREN
MAMBA'UL ULUM GUGUT RAMBIPUJI JEMBER**

SKRIPSI

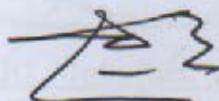
Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan
Jurusan Kependidikan Islam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

SITI LAILATUL HIDAYAH

NIM. 084143039

Disetujui Pembimbing



Drs. Sarwan, M.Pd
NIP. 196312311993031028

KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN
DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU SANTRI
DI PONDOK PESANTREN MAMBA'UL ULUM
GUGUT RAMBIPUJI JEMBER

SKRIPSI

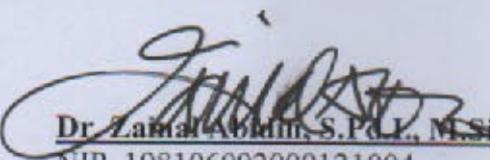
telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

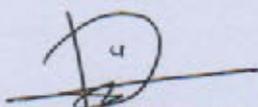
Hari : Senin
Tanggal : 12 Juli 2021

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris


Dr. Zamal Abdillah, S.Pd., M.Si
NIP. 198106092009121004


Rofiq Hidayat, M.Pd
NIP. 198804042018011001

Anggota :

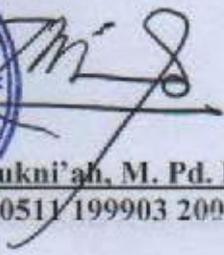
1. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.

2. Drs. Sarwan, M.Pd.

Menyetujui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan




Dr. H. Mukni'ah, M. Pd. I
NIP. 19640511199903 2001

MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ
فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا
تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

(QS. Al-Baqarah: 30)

IAIN JEMBER

* Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Qur'an Dept. Agama RI, 1982), 14.

PERSEMBAHAN

Seiring ucapan syukur kepada Allah SWT dengan rasa tulus dan segenap hati, skripsi ini dipersembahkan kepada Moh. Dimiyati dan Uswatun Hasanah, Ayah dan Ibu yang telah membesarkan dan mendidiku dengan penuh kasih sayang.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segenap puji syukur penulis sampaikan kepada Allah karena atas rahmat dan karunia-Nya, perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana, dapat terselesaikan dengan lancar.

Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

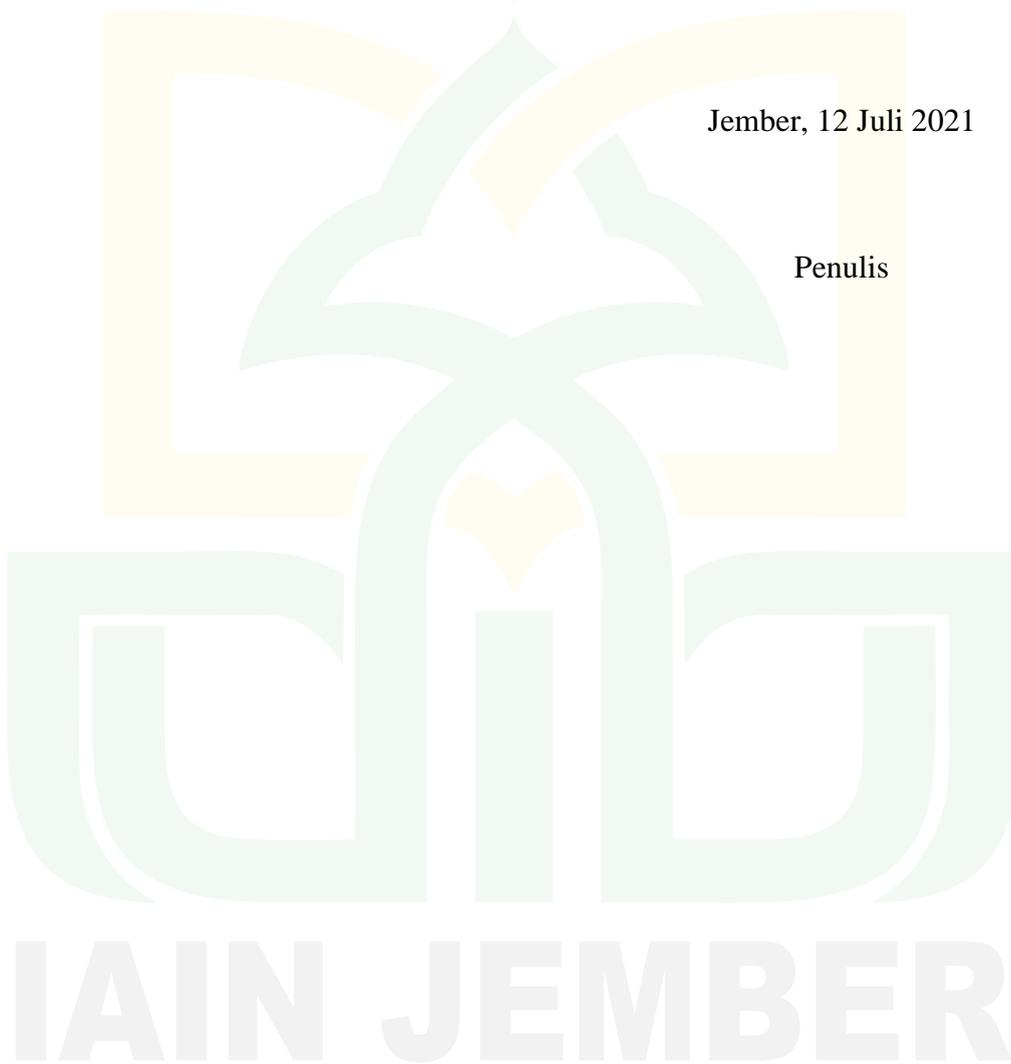
1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM selaku Rektor IAIN Jember yang telah memfasilitasi kami selama proses kegiatan belajar mengajar di lembaga yang dipimpinnya.
2. Ibu Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan yang telah mengesahkan secara resmi tema penelitian ini sehingga penyusunan skripsi berjalan dengan lancar.
3. Bapak Nuruddin, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memotivasi kepada penulis dalam proses mengerjakan skripsi ini dengan sebaik-baiknya.
4. Bapak Drs. Sarwan, M.Pd. selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan ditengah-tengah kesibukannya meluangkan waktu memberikan bimbingan dan pengarahan.
5. K. Moh. Haris Fadhil selaku pengasuh pondok pesantren Mamba'ul Ulum yang telah memberikan izin dan pengarahan terhadap penyusunan skripsi ini.

6. Segenap dewan guru di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum, yang telah mengizinkan dan memberikan informasi serta dokumentasi yang dibutuhkan peneliti sehingga skripsi bisa diselesaikan dengan baik.

Akhirnya, semoga segala amal baik yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dari Allah.

Jember, 12 Juli 2021

Penulis



ABSTRAK

Siti Lailatul Hidayah 2021: *Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember*

Kata Kunci: kepemimpinan pesantren, peningkatan mutu santri, Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

Kepemimpinan pesantren merupakan usaha mempengaruhi bawahan yang dipimpin. Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah pengasuh kepada santrinya untuk melaksanakan aktifitas pesantren yang telah direncanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum merupakan pesantren tertua di desa Gugut Rambipuji, yang berdiri pada tahun 1974. Karena terletak di area pemukiman penduduk dan lahan perkebunan, pesantren ini mudah untuk dijangkau dan keberadaan diketahui oleh masyarakat luas.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimana gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember, 2) Bagaimana strategi kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember, dan 3) Apa saja kendala-kendala kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mendeskripsikan gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember, 2) Mendeskripsikan strategi kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember, 3) Mendeskripsikan kendala-kendala kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember.

Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penentuan subyek penelitian secara *purposive*, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisa data menggunakan deskriptif kualitatif dengan model interaktif Miles Huberman dengan langkah-langkah: 1) *data collection*, 2) *data reduction*, 3) *data display*, 4) *data conclusion/verification*. Metode keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan: 1) kepemimpinan di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember sudah menjalankan tugasnya sesuai dengan kepemimpinannya dengan menerapkan gaya kepemimpinan karismatik, dimana mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin yang ditunjukkan oleh rasa tanggungjawab yang tinggi kepada bawahannya, 2) Strategi yang digunakan pimpinan pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam meningkatkan mutu santri yaitu

meningkatkan sumber daya manusia dan membuat program peningkatan kompetensi guru seperti pelatihan. Tenaga pengajar disana dalam melakukan peningkatan mutu santri dengan cara memberikan mata pelajaran yang mendukung misi lembaga, dan 3) Kendala kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri adalah ada sebagian guru yang kurang bisa menyesuaikan dengan sistem pendidikan pesantren dan kurangnya fasilitas dari segi sarana seperti gedung pesantren.



DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Persetujuan Pembimbing	ii
Pengesahan Tim Penguji	iii
Motto	iv
Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Abstrak	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Definisi Istilah	7
F. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Kajian Teori	14
1. Kepemimpinan Pesantren.....	14
2. Peningkatan Mutu Santri	37

BAB III	METODE PENELITIAN	46
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	46
	B. Lokasi Penelitian	47
	C. Subyek Penelitian	47
	D. Teknik Pengumpulan Data	48
	E. Analisis Data	52
	F. Keabsahan Data	55
	G. Tahap-tahap Penelitian	55
BAB IV	PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA	59
	A. Gambaran Obyek Penelitian	59
	B. Penyajian Data dan Analisis Data	67
	C. Pembahasan Temuan	79
BAB V	PENUTUP	87
	A. Kesimpulan	87
	B. Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA	89
Lampiran-Lampiran		

IAIN JEMBER

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal
Tabel 2.1	Pemetaan Kajian Terdahulu	13
Tabel 4.1	Jadwal Pelajaran Wustha Pesantren Putri	64
Tabel 4.2	Jadwal Pelajaran Wustha Pesantren Putra	64
Tabel 4.3	Data Tenaga Pengajar Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum	65
Tabel 4.4	Data Guru Madrasah Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.....	66
Tabel 4.5	Daftar Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.....	66
Tabel 4.6	Daftar Hasil temuan.....	80

IAIN JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan telah didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam esensinya, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan melalui orang-orang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dan manusia.¹

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi, sebaliknya, kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Dalam hal ini kepemimpinan dapat berperan didalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti, distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, produser yang dianggap buruk dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang

¹ Agus Dharma. *Manajemen Organisasi Pendaayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2005), 98.

lebih bersifat mendasar.²

Dalam konsep Islam sendiri, kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Yang kemudian dalam teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*), dan lain-lain.³ Dalam al-Qur'an Surat Shad: 26, Allah SWT berfirman:

يٰۤاٰدٰوُدْ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ
 شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya : “(Allah berfirman), “Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”⁴

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, telah diamanatkan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang

² Syahrizal Abbas. *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Lkis, 2005), 15.

³ Aunur Rahim Fakih, dkk., *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), 3.

⁴ *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemah Bahasa Indonesia*, 454.

demokratis serta bertanggungjawab. Tujuan yang teramat mulia adalah yang memiliki keseimbangan antara dimensi transedental (lebih dan sekedar ukhrawi) yang berup ketakwaan, keimanan, keikhlasan serta memiliki dimensi duniawi melalui nilai-nilai material sebagai sarana, seperti pengetahuan, kecerdasan, keterampilan. Nampaknya perlu diusahakan pencapaiannya secara maksimal.⁵

Dalam Undang-Undang No. 18 tahun 2019 tentang pesantren, disusun dengan mempertimbangkan bahwa untuk menjamin penyelenggaraan pesantren dalam fungsi pendidikan, fungsi dakwah, dan fungsi pemberdayaan masyarakat, diperlukan pengaturan untuk memberikan rekognisi, afirmasi, dan fasilitasi berdasarkan tradisi dan kekhasannya.⁶ UU pesantren juga menjadi landasan hukum untuk memberikn afirmasi atas jaminan kesetingkatan mutu lulusan, kesetaraan akses pendidikan bagi lulusan, dan keetaraan dalam kesempatan kerja. Termasuk juga pengakuan atas kualifikasi, kompetensi, dan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan pesantren. Dan satu hal lagi yang penting untuk dikuatkan adalah UU Pesantren ini sebagai landasan hukum untuk memperkuat peran pesantren dalam pembangunan nasional untuk menjawab segala tantangan zaman kedepannya nanti.

Tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk manusia yang

⁵ Himpunan Peraturan Perundang-undangan, *Undang-Undang SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Fokus Media, 2015).

⁶“Undang-Undang Republik Indonesia”, *Buku Yunandra.com*, Mei 27, 2020, <https://buku.yunandracenter.com/uu-no-18-tahun-2019-tentang-pesantren/>.

memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran islam membicarakan tiga masalah pokok, yaitu Tuhan, manusia, dan alam setelah dikotomi mutlak antara Tuhan (khaliq) dengan makhluk, termasuk bentuk-bentuk hubungan antara ketiga unsur tersebut yang bersifat menyeluruh. Selain itu produk pesantren diharapkan memiliki kompetensi tinggi untuk mengadakan responsif terhadap tantangan dan tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu yang ada.⁷

Untuk dapat memainkan peran edukatif dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut, pesantren seharusnya terus meningkatkan mutu (*quality improvement*) sekaligus memperbaharui model pendidikannya. Sebab, model pendidikan yang mendasarkan diri pada sistem konvensional atau klasik tidak akan banyak cukup membentuk dalam penyediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi integratif baik dalam penguasaan pengetahuan agama, pengetahuan umum, dan kecakapan teknologi.

Pondok pesantren Mamba'ul Ulum merupakan salah satu pesantren yang bisa dikategorikan pesantren modern. Yang dikarenakan pesantren ini mempunyai visi dan misi pesantren yang jelas. Adapun visi pesantren yaitu, mencetak generasi ulul albab yang berwawasan pesantren, berakhlakul karimah dan peduli terhadap pemberdayaan masyarakat. Sedangkan misi dari pesantren Mamba'ul Ulum yaitu mengelola pesantren secara efisien, transparan dan akuntabel, menyiapkan santri yang memiliki aqidah yang kokoh, ibadah yang benar dan berakhlak mulia serta memiliki

⁷ A. Halim. Ed., *Manajemen Pesantren*, (Jakarta: Listafariska Putra, 2008), 106.

dasar-dasar ilmu keislaman yang kuat, dan mengajar, mengasuh serta mengasah intelektualitas dan keterampilan dengan nurani dan metode terkini.⁸

Berdasarkan observasi awal di lapangan, penulis berkesimpulan bahwa tenaga pendidikan di Mambaul Ulum Gugut Rambipuji Jember masih sangat terbatas dan sarana yang kurang memadai. Untuk meningkatkan mutu pesantren tersebut perlu adanya bantuan yang memadai.⁹

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis mengambil judul untuk melakukan penelitian dengan judul “**Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri di Pondok Pesantren Mamba’ul Ulum Gugut Rambipuji Jember.**”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang, maka fokus penelitian yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pondok pesantren Mamba’ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan pondok pesantren Mamba’ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri?
3. Apa saja kendala-kendala kepemimpinan pondok pesantren Mamba’ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri?

⁸ Wawancara dengan K. Moh. Haris Fadhil, Pengasuh Pondok Pesantren Mamba’ul Ulum Gugut Rambipuji Jember, 21 Mei 2021.

⁹ Wawancara dengan K. Moh. Haris Fadhil, Pengasuh Pondok Pesantren Mamba’ul Ulum Gugut Rambipuji Jember, 21 Mei 2021.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian, maka tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri.
2. Mendeskripsikan bagaimana strategi kepemimpinan pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri.
3. Mendeskripsikan apa saja kendala-kendala kepemimpinan pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah penelitian. Manfaat penelitian dapat berupa manfaat secara teoritis dan manfaat praktis, seperti manfaat bagi penulis/peneliti, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Manfaat penelitian harus realistis. Penjabaran tersebut maka tersusunlah manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk menjadikan sebagai bahan kajian, juga untuk memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dan menambahkan wawasan bagi para pembaca, tokoh

masyarakat sehingga bermanfaat bagi lembaga-lembaga dakwah, khususnya kepada masyarakat luas umumnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberi manfaat bagi beberapa pihak yaitu:

a. Bagi Peneliti

- 1) Menambah wawasan pengetahuan dan khazanah keilmuan serta pengalaman tentang penulisan karya ilmiah sebagai bekal awal untuk mengadakan penelitian dimasa mendatang.
- 2) Sebagai bahan studi empiris bagi penyelesaian skripsi di IAIN Jember dan sekaligus sebagai calon tenaga pendidik dan kependidikan. Bahan kajian dalam mengembangkan pemikiran tentang Kepemimpinan di Pondok Pesantren.
- 3) Penelitian ini digunakan untuk melengkapi syarat memperoleh gelar sarjana di IAIN Jember Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

b. Bagi objek yang diteliti

- 1) Sebagai acuan untuk ketua Majelis Pondok Pesantren Mamba Ulum Gugut Rambipuji Jember agar penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan. Penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan evaluasi untuk mendapatkan perubahan yang lebih baik kedepannya.
- 2) Perpustakaan IAIN Jember, hasil penelitian ini dapat dijadikan kajian untuk melengkapi keputakaan dan tambahan referensi

kepastakaan bagi seluruh civitas akademika IAIN Jember bahkan sebagai evaluasi bagi lembaga.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalah pahaman terhadap makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti.¹⁰

Untuk memperjelas dan mempertegas judul penelitian ini, maka peneliti membatasi beberapa kata kunci yang terdapat dalam judul penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pesantren

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.

Kepemimpinan pesantren merupakan proses mempengaruhi seseorang maupun kelompok untuk saling bahu-membahu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan terkait perbaikan kualitas dan kuantitas pesantren. Dikarenakan dalam

¹⁰ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember* (Jember: IAIN Jember, 2020), 91.

suatu lembaga, kepemimpinan menjadi pokok penting dalam mengembangkan dan mengambil keputusan, dan adanya pemimpin menjadi faktor utama untuk keberlangsungan segala macam kegiatan yang ada.

2. Peningkatan Mutu Santri

Peningkatan mutu santri adalah menciptakan budaya kualitas dimana tujuan dari semua staff adalah memuaskan konsumen, dan membuat struktur organisasi yang memungkinkan kualitas tersebut dihasilkan. Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.

Mutu santri dalam bahasa lain juga berarti mutu siswa, dimana didalamnya menyangkut input dan output pendidikan. Mutu santri mencakup tentang beberapa hal yaitu terkait pengetahuan, sikap dan keterampilan, yang mana sebagai penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk deskriptif naratif, bukan seperti

daftar isi.¹¹ Skripsi ini akan terdiri dari lima bab yang secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bagian Awal terdiri dari: halaman judul, persetujuan pembimbing, pengesahan, motto, dan persembahan, abstrak, daftar isi, daftar tabel dan daftar gambar.

Bab I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Kepustakaan, terdiri dari kajian terdahulu yang memuat penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dan kajian teori yang digunakan sebagai perpektif oleh peneliti. Kajian teori disini memaparkan tentang teoritis yang terkait dengan Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri. Bab ini berfungsi untuk landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisis data yang diperoleh.

Bab III Metode Penelitian yang digunakan oleh peneliti. Didalamnya berisi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan terakhir adalah tahap-tahap penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti.

Bab IV Penyajian Data dan Analisis Data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian secara empiris yang terdiri dari gambaran objek penelitian, penyajian data dan analisis data, serta diakhiri dengan pembahasan

¹¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulis Karya Ilmiah IAIN JEMBER*, 91.

temuan yang diperoleh dilokasi penelitian. Bab ini berfungsi sebagai bahan kajian untuk memaparkan data yang diperoleh guna menemukan kesimpulan.

Bab V Penutup yang didalamnya berisi kesimpulan dari beberapa pembahasan tentang hasil analisis data penelitian yang diteliti, serta saran-saran yang berkaitan dengan pokok bahasan dari objek penelitian. Bab ini untuk memperoleh gambaran dari hasil penelitian berupa kesimpulan, dengan kesimpulan ini akan dapat membantu makna dari penelitian yang telah dilakukan.

Selanjutnya skripsi ini diakhiri dengan daftar pustaka, pernyataan keaslian penulisan, dan lampiran-lampiran sebagai pendukung dalam pemenuhan kelengkapan data skripsi.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Terdahulu

Berdasarkan kajian literatur yang selama ini penulis lakukan ternyata ada penelitian terdahulu yang hampir relevan dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini, walaupun tidak begitu sesuai, namun penulis nyatakan hal itu sesuai dengan penelitian penulis yakni dalam bidang “kepemimpinan dalam lingkup pesantren” yaitu:

1. Skripsi Mahrus yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pembelajaran dan Pembekalan Kecakapan Hidup Bagi Santri di Pondok Pesantren Putra Putri Al Mustofa Daarud-Dzakirot Pidodowetan Patebon Kendal”. Dalam skripsi ini disimpulkan bahwa kyai mempunyai peran yang sangat penting didalam proses pembelajaran dan pembekalan kecakapan hidup santri di pondok pesantren putra putri Al Mustofa Daarud-Dzakirot. Didalam pembekalan kecakapan hidup, Kyai berperan sebagai pembimbing proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh KH. Afif Said dan Ibu Nyai Hj. Alfidatunnisa’ sebagai pengajar. Selain itu Kyai juga menggunakan metode delegatif, yaitu mendelegasikan dan memberikan kewenangan mengajar kepada santri senior yang sudah dianggap mampu menyampaikan materi sesuai disiplin ilmu yang dimilikinya serta dia bertanggung jawab dengan kyai. Metode lain yang dipakai adalah sistem

klasikal dan sorongan, dengan membimbing para santri belajar kewirausahaan, seperti bertani, berternak, dan menjahit sehingga seorang santri begitu keluar dari pondok pesantren diharapkan mempunyai kecakapan hidup seperti menjadi penjahit, petani sawah maupun menjadi petani tambak yang ulung.¹⁰

2. Skripsi Moh. Abdul Muchlis yang berjudul “Implementasi Strategi Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang”. Skripsi ini membahas perencanaan mutu pendidikan di pondok pesantren Darul Ulum, mencakup seleksi SDM, kurikulum, sarana dan prasarana serta penyetaraan pendidikan dan akuntabilitas pendidikan.¹¹
3. Skripsi Khalik Muakrom yang berjudul “Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal”. Dalam skripsi ini diterangkan bahwa peneliti lebih menekankan pada bagaimana pola-pola kepemimpinan pengasuh pondok pesantren Darul Amanah dalam meningkatkan kualitas pendidikan formal mulai dari input, proses dan output pendidikannya. Untuk meningkatkan kualitas input pendidikan, pengasuh menggunakan dua pola kepemimpinan yaitu demokratis dan kharismatik. Pola

¹⁰ Mahrus, “*Peran Kepemimpinan Kyai dalam Proses Pembelajaran dan Pembekalan Kecakapan Hidup Santri di Pondok Pesantren Putra Putri Al Musthofa Daarud-Dzakirot Pidodowetan Patebon Kendal*” (Skripsi, IAIN Walisongo, 2012).

¹¹ Moh. Abd. Muchlis, “*Implementasi Strategi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang*” (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2010).

kepemimpinan demokratisnya dituangkan dalam pembentukan sebuah keputusan disetiap pelaksanaan kegiatan. Untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan formal, dituangkan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan para guru/ustadz.¹²

4. Skripsi Faqih Affandi M yang berjudul “Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren As-Syi’ar Leles Garut”. Dalam skripsi ini disimpulkan bahwa sukses atau tidaknya sebuah pesantren bergantung pada bagaimana pola kepemimpinan kyai yang berada didalamnya. Sebagaimana yang dijelaskan didalamnya terkait unsur kepemimpinan yang dapat menunjang keberhasilan pendidikan pesantren adalah memiliki sifat dasar yang kredibel, obyektif, responsif, dan memiliki attitude yang baik.¹³
5. Skripsi M. Thoriq Nurmadiansyah yang berjudul “Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi”. Dalam skripsi ini disimpulkan bahwa menjelaskan solusi yang mungkin dapat dilakukan dengan memperbaiki dan membenahi manajemen pendidikan pesantren tanpa menghilangkan tradisi kepesantrenan yang ada. Selanjutnya dengan menggerak-majukan dengan langkah memperbaiki dan meningkatkan kualitas SDM. Kemudian secara bersamaan, upaya pembenahan juga dilakukan secara terstruktur dan sistematis dalam penyusunan kurikulum pendidikan dan pengadaan sarana prasarana fisik

¹² Khalik Muakrom, “Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal” (Skripsi, IAIN Walisongo, 2012).

¹³ Faqih Affandi M, “Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren Di Pondok Pesantren As-Syi’ar Leles Garut” (Skripsi, Universitas Garut, 2012).

yang memadai serta memfokuskan pada sistem perbaikan perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan pendidikannya.¹⁴

Tabel 1.1
Kajian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mahrus	Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Proses Pembelajaran dan Pembekalan Kecakapan Hidup Bagi Santri di Pondok Pesantren Putra Putri Al Musthofa Daarud-Dzakirot Pidodowetan Patebon Kendal	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan lokasi penelitian berada di pondok pesantren.	Penelitian ini terfokus kepada bagaimana kepemimpinan kyai didalam pembelajaran santri yang ada dipesantren.
2	Moh. Abdul Muchlis	Implementasi Strategi Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang	Peneliti sama-sama membahas tentang peningkatan mutu.	Perbedaannya terletak penerapan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan dipesantren.
3	Khalik Muakrom	Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan di pondok pesantren.	Peneliti ini lebih terkhususkan kepada peningkatan mutu terhadap pendidikan

¹⁴ M. Thoriq Nurmadiansyah, "Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi" (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2016).

		Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal		formal yang ada dipesantren.
4	Faqih Affandi M	Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles Garut	Peneliti sama-sama membahas tentang kepemimpinan di pondok pesantren	Peneliti ini lebih terkhususkan kepada keberhasilan kiai dalam memajukan pendidikan pesantren
5	M. Thoriq Nurmadia nsyah	Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi	Sama-sama meneliti tentang bagaimana meningkatkan mutu	Peneliti menekankan pada pendidikan pesantren secara umum dengan tanpa menghilangkan tradisi

Sumber: oleh peneliti

Dari penjelasan beberapa skripsi diatas, belum ada penelitian tentang kepemimpinan pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren yang secara khusus meneliti di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Gugut Rambipuji Jember yang mempunyai visi dan misi islami dengan tujuan berdakwah melalui dunia yang sudah modern, khususnya di jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Skripsi ini berisi tentang kepemimpinan pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri yang ada di Pesantren Mambaul Ulum yang didalamnya menjelaskan upaya peningkatan mutu santri untuk jangka panjang dikemudian hari nanti. Skripsi ini

diharapkan dapat menjadi referensi lebih lanjut guna meningkatkan kreatifitas dan upaya dalam menerapkan beberapa ilmu kepemimpinan pesantren terutama dalam peningkatan mutu santri pendidikan pondok pesantren.

B. KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan Pesantren

Kepemimpinan pesantren adalah suatu proses untuk mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam esensinya kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan melalui orang-orang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia. Semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.¹⁵

Selanjutnya yang paling penting untuk diingat ialah pribadi kepemimpinan dan bentuk kepemimpinan yang bagaimanakah yang paling cocok bagi kepentingan kelompok dalam kondisi serta situasi tertentu. Kelompok individu yang sehat lahir dan batin serta

¹⁵Rohaeni Heni, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dalam Sebuah Organisasi*, (Jurnal Cakrawala vol No. 2 September 2009), 7.

intelektualnya pasti akan memilih seorang pemimpin dengan sifat kepribadian utama dan intelek. Misalnya dia memiliki intelegensi tinggi sekali, menimbang emosi-emosinya, bersifat terbuka, demokratis, dan sensitif terhadap kebutuhan dan aspirasi para anggota kelompoknya. Dia tidak hanya mengatur tata tertib, peraturan, pemerintah, dan instruksi-instruksinya saja, akan tetapi juga mampu menerima pesan-pesan dan informasi dari lingkungan atau para pengikutnya.

Dunia kepemimpinan sejak dahulu menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti sebab kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi, termasuk didalamnya pesantren. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber lain yang ada dalam organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses dapat diartikan sebagai:

- 1) Interaksi antara yang melaksanakan kepemimpinan, yaitu pemimpin itu sendiri dan orang lain atau sekelompok orang yang dipimpinya.
- 2) Faktor penyebab yang dimiliki pemimpin sehingga orang lain atau sekelompok orang yang dipimpinya melaksanakan seperti yang dikehendaki oleh orang yang memimpin dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.¹⁶

Pesantren berasal dari kata “santri”, dengan prefik *pe* dan sufik

¹⁶ Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 110.

an, berarti “tempat tinggal santri” Soegarda Poerbakawatja juga menjelaskan pesantren berasal dari kata santri, yaitu seorang yang belajar agama Islam.¹⁷ Manfred Ziamek menjelaskan bahwa asal etimologi pesantren adalah *pe-santian* (tempat tinggal). Santri atau murid mendapat pelajaran dari pimpinan pesantren (kiai) dan oleh para guru (ustadz), Pelajaran mencakup segala bidang tentang ilmu pengetahuan.

Pesantren merupakan realisasi upaya pembaharuan sistem pendidikan Islam, yaitu upaya penyempurnaan ilmu agama. Penyempurnaan ilmu ini sangat dipengaruhi oleh pola pendidikan pesantren maupun karakteristik yang dimiliki oleh pesantren tersebut, seperti pesantren model klasik, ataupun pesantren modern dan terpadu.¹⁸

Tujuan pendidikan pesantren yaitu untuk mewujudkan akhlak manusia yang memiliki kesadaran lebih tinggi bahwa ajaran agama Islam lebih membicarakan tiga masalah yang sangat penting, yang dimana yaitu Tuhan, manusia dan alam. Perkembangan masyarakat lebih sekarang ini lebih dituntut adanya pembinaan peserta didik yang dilaksanakan secara berkesinambungan antara nilai dan sikap, pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat dunia luas, serta peningkatan kesadaran terhadap lingkungannya.¹⁹

Jadi, pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan

¹⁷ Wijaya Bernadine, *Kepemimpinan Dasar-Dasar Pengembangannya*, (Yogyakarta:Refika Aditama, 2006), 21.

¹⁸ Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Chalia Indonesia, 2008), 69.

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Departemen Agama, 2005), 59.

yang memerankan fungsi sebagai institusi sosial. Sebagai institusi, maka pesantren mejadi pedoman etika dan moralitas masyarakat, karena pesantren adalah institusi yang melegitimasi berbagai moralitas yang seharusnya ada didalam masyarakat. Institusi sosial sesungguhnya ada karena kebutuhan masyarakat.

Dalam perspektif Islam, pemimpin merupakan hal yang cukup fundamental dalam tatanan sosial. Ia menempati posisi tertinggi dalam bangunan masyarakat. Ibarat kepala dari seluruh tubuh, peranannya sangat menentukan perjalanan dalam mewujudkan kemaslahatan umat. Tak hanya kemaslahatan dunia, seorang pemimpin juga memiliki tanggung jawab besar untuk mengatur serta mengawasi tegaknya syari'at Allah.

Tujuan kepemimpinan pesantren yaitu untuk menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tauhan, berakhlak mulia, bermanfaat dan berkhidmat kepada masyarakat, mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kemandirian, menyebarkan agama dan menegakkan Islam dan kejayaan umat, mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian.

Tujuan kepemimpinan pesantren secara umum adalah menciptakan dan menyiapkan para kader yang berkribadian muslim yang selalu menjadikan al-quran sebagai pedoman hidup sehari-sehari namun tidak meninggalkan peran ilmu pengetahuan. Selain itu pesantren memiliki tekad untuk tidak hanya memberikan penjelasan-penjelasan

dalam rangka memperkaya pengetahuan para santri, namun untuk meninggikan moral kehidupan bermasyarakat, menghargai harkat dan martabat sesama manusia, mengajarkan bagaimana cara berperilaku dan memiliki akhlak yang baik dan yang paling utama adalah mengajarkan pada santri untuk tetap hidup sederhana.²⁰

a. Fungsi Kepemimpinan Pesantren

1) Pemimpin sebagai eksekutif (*Executive Leader*)

Seringkali disebut sebagai administrator atau manajer. Fungsinya adalah menerjemah kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya dan membuat keputusan-keputusan yang kemudian memerintahkannya untuk dilaksanakan.

Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.

2) Pemimpin sebagai pengarah

Dalam masyarakat modern, tanggung jawab keadilan terletak ditangan pemimpin dengan keahliannya yang khas dan ditunjuk secara khusus. Hal ini dikenal dengan pengadilan. Dan bidang lainnya, seperti dalam bidang olah raga terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai wasit.

3) Pemimpin sebagai penganjur

²⁰ Oemar Hamalik, *Manajemen Pendidikan Islam dan Latihan*, (Bandung: Permindo, 2003), 3.

Sebagai propagandis, sebagai juru bicara atau sebagai pengarah opini merupakan orang-orang penting dalam masyarakat. Mereka bergerak dalam bidang komunikasi dan publistik yang menguasai ilmu komunikasi.

Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain, seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.

4) Pemimpin sebagai ahli

Pemimpin sebagai ahli merupakan sebagai instruktur atau sebagai seorang juru penerang, berada dalam posisi yang khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana dia bekerja. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini adalah guru, petugas sosial, dosen, dokter, ahli hukum dan sebagainya yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikan kepada orang lain.²¹

Dari uraian diatas, terdapat empat fungsi kepemimpinan pesantren yaitu pemimpin sebagai eksekutif (*executive leader*), pemimpin sebagai pengarah, pemimpin sebagai penganjur, dan pemimpin sebagai ahli.

²¹ Nawawi Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2002), 142.

b. Unsur-Unsur Kelembagaan Pesantren

1) Pondok

Pada awal perkembangannya, pondok bukanlah semata-mata dimaksudkan sebagai tempat tinggal atau asrama para santri, untuk mengikuti dengan baik pelajaran yang diberikan oleh kyai, tetapi juga sebagai tempat *training* bagi santri yang bersangkutan agar mampu hidup mandiri dalam masyarakat. Namun dalam perjalanan waktu, terutama pada masa sekarang, tampaknya lebih menonjol fungsinya sebagai tempat pemondokan atau asrama, dan setiap satri dikenakan semacam sewa atau iuran untuk pemeliharaan pondok tersebut.

Biasanya, pembangunan pondok bagi santri dibangun diatas tanah milik kyai, walaupun dalam perkembangannya sudah banyak pemondokan didirikan diatas tanah milik masyarakat yang diwakafkan dipondok pesantren. Pemondokan bagi santri merupakan ciri khas dari pondok pesantren dengan sitem modern yang hanya menyediakan gedung belajar dan santri pulang pergi dari rumah mereka atau sebagian dari mereka menyewa rumah penduduk disekitar pondok.

2) Masjid

Keberadaan masjid tidak terlepas dari dunia pendidikan Islam karena ia adalah salah satu pusat pengembangan ajaran Islam pada masa awal Islam Keberadaannya yang sangat vital

menuntut pondok pesantren untuk membangun masjid dalam pesantren sebagai tempat mendidik para santri, shalat lima waktu dan pengajian kitab-kitab klasik. Seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pondok pesantren biasanya yang pertama akan mendirikan masjid didekat rumahnya.

Masjid yang telah dibangun dijadikan sebagai tempat/lembaga pendidikan bagi santri dalam pelatihan-pelatihan dan pendidikan elementer yang secara tradisional diberikan dalam pengajian-pengajian. Dalam perkembangan terakhir menunjukkan, didalam masjid terdapat ruangan-ruangan yang berupa kelas sebagaimana terdapat di madrasah. Namun demikian, masjid masih tetap digunakan sebagai tempat belajar-mengajar. Pada sebagian pesantren, masjid berfungsi sebagai tempat i'tikaf dan melaksanakan latihan-latihan, suluk dan dzikir, maupun amalan- amalan dalam kehidupan tarekat dan sufi.

Sebagai lembaga pendidikan, masjid atau langgar mempunyai fungsi yang tidak terlepas dari kehidupan keluarga. Sebagai lembaga pendidikan, berfungsi sebagai penyempurna pendidikan dalam keluarga agar selanjutnya anak mampu melaksanakan tugas-tugas hidup dalam masyarakat dan lingkungannya. Pada mulanya, pendidikan dilaksanakan dilanggar atau dimasjid, dalam arti sederhana dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan formal dan sekaligus lembaga pendidikan

sosial.

3) Santri

Pengertian santri lebih tertuju kepada pesantren dengan sistem pendidikan tradisional sedangkan pada pendidikan modern yang menganut sistem barat disebut siswa. Namun dalam pendidikan sistem tradisional pesantren ada dua macam santri. Pertama, Santri Mukim yaitu santri yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren dan mereka juga mempunyai tanggungjawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari. Kedua, Santri Kalong yaitu santri yang berasal dari desa-desa disekeliling pesantren yang biasanya tidak menetap didalam pesantren. Untuk mengikuti kegiatan pesantren, mereka pulang pergi dari rumahnya sendiri. Keberadaan jumlah santri mukim dan santri kalong menjadi cerminan besar dan majunya sebuah pondok pesantren. Semakin besar jumlah santri mukim, maka semakin besar sebuah pesantren dan begitu pula sebaliknya.

4) Kiai

Dalam tradisi pesantren banyak memiliki kemiripan dengan tradisi yang ada dalam tasawuf, dalam hal ini tarekat. Misalnya saja dalam persoalan penghormatan kepada kiai, sikap hormat kepada kiai adalah ajaran yang mendasar yang ditanamkan kepada santri. Bahkan kepatuhan itu disinyalir lebih penting dari

mencari ilmu itu sendiri.

5) Kitab-kitab Islam klasik

Unsur pokok lain yang cukup membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lain adalah bahwa pada pesantren diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang para ulama terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab. Pelajaran dimulai dengan kitab-kitab yang sederhana, kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab tentang berbagai ilmu yang mendalam, dan tingkatan suatu pesantren dan pengajarannya biasanya diketahui dari jenis-jenis kitab yang diajarkan.²²

Jadi, terdapat lima unsur dalam kelembagaan pesantren yaitu pondok, masjid, santri, kiai, dan kitab-kitab Islam klasik.

c. Gaya Kepemimpinan Pesantren

Didalam gaya kepemimpinan terdapat beberapa gaya yaitu:

1) Gaya Kharismatik

Gaya pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seseorang itu memiliki kharisma yang begitu besar. Para peneliti studi *leadership* menemukan bahwa seorang pemimpin kharismatik

²² Rivai Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 35-40.

memiliki keterkaitan dengan kekuatan ghaib, dimana kekuatan-kekuatannya diperoleh dari yang maha kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan daya tarik yang amat besar.

Kepemimpinan kharismatik biasanya menggunakan gaya persuasif dan edukatif. Apabila dilihat dari kacamata administrasi dan manajemen, sebenarnya kepemimpinan seperti ini akan jauh lebih berhasil apabila pemimpinnya mendapat kepercayaan pula sebagai pemimpin formal, baik dalam pemerintahan maupun persatuan dan organisasi masyarakat.²³

2) Gaya Paternalistik dan Maternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang mengikuti pola hubungan orang tua dengan anak, sehingga gaya ini dikenal dengan gaya kepemimpinan “kebapakan”. Ciri kepemimpinan paternalistik adalah:

- a) Atasan menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, dan bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), sehingga bawahan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui inovasi-inovasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- b) Atasan jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif atau mengambil keputusan sendiri. Akibatnya,

²³ RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam & Dakwah*, (Jakarta: Amzah, 2005), 63.

staf selalu dibayangi oleh atasannya dalam menjalankan tugas.

- c) Atasan jarang memberikan kesempatan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengembangkan kreatifitasnya.
- d) Atasan bersikap selalu lebih tahu atau lebih benar dan sedikit sekali dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya.

Gaya kepemimpinan *matternalistik* mirip dengan gaya kepemimpinan *patternalistik*, dengan sedikit perbedaan yang adanya sikap *over protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol dan disertai dengan kasih sayang yang berlebihan.

3) Gaya Otokratik

Gaya kepemimpinan otokratik mendasarkan diri kepada kekuasaan dan paksaan yang harus selalu dipatuhi. Pemimpin selalu berupaya untuk berperan sebagai pemain tunggal dan berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi pada bawahannya, dan tidak pernah memberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang akan dilakukan oleh staf.

Dalam praktiknya, kepemimpinan otokratik menuntut ketaatan patuh dari bawahannya. Dalam menegakkan disiplin, kepemimpinan ini terlihat kaku, bernada keras dalam pemberian perintah atau intruktif dan menggunakan positifistik jika terjadi

penyimpangan oleh bawahan.²⁴

Jadi, dalam kepemimpinan otokratik ini seorang pemimpin memiliki sikap untuk menyisihkan diri, dan tidak bergaul dengan stafnya. Pemimpin otokratik senantiasa ingin berkuasa mutlak dan tunggal, serta selalu ingin menguasai keadaan. Kepemimpinan otokratik seperti sebuah sistem pemanas yang memberikan energi tanpa melihat dan mempertimbangkan iklim, situasi emosional staf dan lingkungannya.

4) Gaya Laissez Faire

Gaya kepemimpinan laissez faire ini menjelaskan bahwa adanya intensitas pelaku kepemimpinan yang sangat rendah untuk dua kecenderungan sekaligus. Pemimpin rendah perhatiannya kepada usaha pembinaan kelompok dan pada penyelesaian tugas-tugas kelompok.²⁵ sebenarnya seorang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab dia membiarkan kelompok atau stafnya untuk berbuat berdasarkan kehendak sendiri, dan pemimpin tidak berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya. Pemimpin hanya simbol semata, dan ia biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Seorang yang menjadi pemimpin dengan gaya laissez faire, biasanya memperoleh kedudukan tersebut melalui penyogokan, suapan,

²⁴ M. Walid, *Napak Tilas Kepemimpinan KH. Ach. Muakky Syah*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), 18.

²⁵ Suko Susilo, *Memahami Kepemimpinan*, (Surabaya: Jengala Pustaka Utama, 2008), 38.

atau dengan adanya sistem nepotisme. Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak bisa melakukan koordinasi dengan stafnya dan tidak berdaya sama sekali untuk menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

Pada umumnya, pemimpin dengan gaya ini cenderung pada organisasi yang tidak teratur dan kacau balau, sehingga identik dengan perusahaan tanpa kepala. Ringkasnya, pemimpin yang *laissez faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin yang sebenarnya, karena bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak terkontrol, tanpa disiplin, bekerja semaunya sendiri dan dengan keinginan sendiri.

5) Gaya Populis

Kepemimpinan populis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional dan kurang mempercayai bantuan serta dukungan kekuatan-kekuatan luar negeri. Kepemimpinan dengan gaya ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

6) Gaya Administratif

Gaya kepemimpinan administratif adalah gaya kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri atas pribadi-pribadi yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Melalui kepemimpinan administratif, dapat

dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, khususnya untuk memantapkan integritas dan untuk usaha-usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan ini, diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri dan manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah-tengah masyarakat.

7) Gaya Demokratis

Kepemimpinan demokratis menitik beratkan pada bimbingan yang efisien kepada para anggotanya. Koordinasi pekerjaan terjalin dengan baik semua, terutama pada penekanan rasa tanggung jawab internal (diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kepemimpinan demokratis ini bukanlah masalah individu pemimpin, akan tetapi kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggota kelompok.²⁶

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti dari bawahan, bersedia mengakui keahlian dari para spesialis dengan bidangnya masing-masing, dan mampu memanfaatkan anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung dengan mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut: organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 45.

pemimpin tersebut tidak ada dikantor. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas dan tanggungjawabnya. Dalam kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin mengutamakan kesejahteraan pada umumnya dan kerjasama dari setiap warga kelompok. Dengan begitu, pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerjasama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya. Secara ringkas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan ini menitikberatkan pada masalah aktifitas anggota kelompoknya termasuk juga para pemimpinnya.²⁷

d. Strategi Kepemimpinan Pesantren

Kata “*Strategy*” berasal dari kata kerja bahasa Yunani, yakni “*Strate* mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.²³ “*Go*” yang berarti merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber yang efektif.²⁸

Strategi adalah hal untuk mencapai tujuan jangka panjang yang merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya organisasi dalam jumlah besar. Selain itu ditegaskan bahwa strategi

²⁷ Nawawi Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2002), 125-132.

²⁸ Azhar Arsyat, *Pokok Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2002), 51.

mempengaruhi kemakmuran dalam jangka panjang dan berorientasi pada masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multi-fungsi dan multi-dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi.²⁹

Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya didalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan didalam pasar. Dengan kata lain, defenisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *Future Intentions/Intentions* dan *Competitive Advantage* (keunggulan bersaing).

Berdasarkan pendapat diatas, jelaslah bahwa strategi yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir. Namun strategi bukan sekedar suatu rencana saja, jadi strategi disini digunakan untuk pengembangan lembaga pendidikan sehingga dapat menjadi pedoman yang diaplikasikan dalam program yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan.

Pada dasarnya, prinsip strategi dapat dibagi kedalam dua tahapan yaitu:

²⁹ David, *Manajemen Strategis, Konsep, Kasus dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), 15.

1) Formulasi strategi

Formulasi strategi merupakan penentuan aktifitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Yang dimana pada tahapan ini pendekatan lebih difokuskan pada aktifitas yang utama, yaitu:

- (a) Menyiapkan strategi alternatif
- (b) Pemilihan strategi
- (c) Menetapkan strategi yang akan digunakan

Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan dimana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas.

2) Implementasi strategi

Tahap ini merupakan tahapan dimana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, yang dimana ada beberapa aktifitas kegiatan yang memperoleh penekanan, antara lain: menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya yang mendukung, menetapkan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan budget, mendayagunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan performa organisasi.

Namun satu hal yang perlu diingat bahwa suatu

strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum bisa menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai dengan harapan yang diinginkan, karena tergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankan strategi tersebut.

Pemimpin dalam suatu lembaga terutama lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi lembaga, sehingga lembaga yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga lembaga semakin meningkat efektifitas dan produktifitasnya. Untuk mewujudkan situasi demikian, pemimpin harus menguasai strategi-strategi yang tepat dan sesuai bagi organisasi yang dipimpinnya.³⁰

Sesuai dengan formulasi strategi, dalam proses perumusan yang dilakukan pemimpin yaitu:

- (a) Analisis internal lembaga, dimana didalamnya terdiri dari dua hal yaitu kekuatan dan kelemahan.
- (b) Analisis eksternal lembaga, yang terdiri dari dua hal yaitu peluang dan ancaman.
- (c) Menyusun strategi utama

Ada beberapa strategi utama yang dapat

³⁰ Faustino, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 22-25.

digunakan dalam sebuah lembaga pesantren, diantaranya:

1. Menyelenggarakan pembinaan khusus
2. Menyelenggarakan pengajian kitab
3. Mendidik santri dimulai dari pembiasaan keseharian

(d) Menyusun strategi umum

Ada beberapa strategi umum dalam lembaga pesantren, diantaranya:

1. Menyelenggarakan program tahunan
2. Merancang dan memberlakukan tata tertib dipesantren
3. Memberikan berbagai sanksi bagi yang melanggar peraturan

(e) Menyusun program utama, dimana didalamnya terkait dengan program apa saja yang diutamakan oleh lembaga tersebut.³¹

Diantara strategi-strategi yang digunakan pemimpin adalah sebagai berikut:

(a) Perumusan misi lembaga

Misi merupakan unsur yang terpenting dalam lembaga misilah yang membedakan suatu lembaga dengan

³¹ Hasanudin, Dadang kuswana, Dewi Sadiyah, "Manajemen Strategik Pondok Pesantren dalam Upaya Membentuk Santri yang Berkarakter", Jurnal Manajemen Dakwah Vol. 4 No. 3 (2019): 313-315, <https://jurnal.fdk.uinsgd.ac.id/index.php/tadbir>.

lembaga lainnya. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud lembaga, misi merupakan perwujudan dasar filsafat pembuat keputusan strategik lembaga. Misi lembaga juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankan lembaga. Beberapa ciri yang harus tergambar dengan jelas dalam suatu misi antara lain ialah:

1. Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang niat lembaga yang bersangkutan.
2. Mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan.
3. Keputusan strategik dalam lembaga.
4. Secara implisit menggambarkan citra yang hendak dicapai kepada masyarakat luar.
5. Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.
6. Menunjukkan jasa yang diandalkan.
7. Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

(b) Penentuan profil lembaga

Lembaga mempunyai keterbatasan dan kemampuan untuk menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, baik dalam arti dana, sarana-prasarana,

waktu dan tenaga kerja. Menghadapi masalah demikian pemimpin perlu menganalisis kemampuan dan keterbatasan lembaga berdasarkan sumber yang dimiliki. Berdasarkan analisis itulah profil lembaga ditetapkan. Profil dimaksudkan untuk menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai sumber yang dimiliki untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang ditetapkan dalam lembaga. Peranan profil lembaga sangat penting untuk menggambarkan sejarah lembaga dimasa lalu yang dikaitkan dengan sistem nilai dan kultur yang ada untuk digunakan sebagai dasar meramalkan kemampuan lembaga dimasa depan, sekaligus memperkuat identitas yang telah dinyatakan dalam misi.

(c) Analisis dan pemilihan strategi

Analisis dalam manajemen strategi untuk memperoleh data yang tepat sehingga terlihat perbedaan yang nyata antara kemungkinan sebagai peluang dan memerlukan strategi induk, yang dimaksud dengan strategi induk ialah suatu kemungkinan yang diinginkan, jika proses demikian dilalui dengan tepat, hasilnya ialah suatu pilihan yang strategik. Suatu pilihan strategik harus berpusat pada penggabungan sasaran jangka panjang strategi dasar lembaga yang mampu menempatkan

lembaga pada posisi yang optimal dalam menghadapi lingkungannya dalam rangka mengemban misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar semuanya itu tercapai, pemimpin harus mampu menemukan dan menentukan berbagai alternatif yang menurut hasil analisis layak untuk dipertimbangkan.

(d) Penempatan sasaran jangka panjang

Pada umumnya pencapaian sasaran melibatkan berbagai unsur lembaga seperti keuntungan, produktifitas, hubungan yang serasi dengan karyawan, pengembangan para karyawan dan tanggungjawab seorang pemimpin kepada lembaganya. Pemimpin harus memperhatikan berbagai sasaran yang ingin dicapai, tidak hanya menyangkut produk tetapi sedapat mungkin didasarkan pada keunggulan yang kompetitif.

(e) Penentuan strategi induk

Untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan setiap lembaga memerlukan strategi induk, maksudnya ialah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komprehensif yang mengandung arahan tentang tindakan yang utama apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerak dinamis.

Strategi induk merupakan suatu pernyataan oleh pemimpin tentang cara-cara yang akan digunakan dimasa depan untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan. Dapat disebut pula sebagai pendekatan yang akan digunakan pemimpin dalam menjalankan lembaga yang kesemuanya dikaitkan dengan pencapaian sasaran.

(f) Penentuan strategi operasional

Strategi operasional dibuat dan ditentukan atas dasar untuk mengoperasionalkan fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mampu berkerja dan bertanggung jawab kepada lembaganya. Satu hal yang menonjol dalam strategi operasional ialah rencana dan program kerja yang dinyatakan dalam bentuk anggaran.

(g) Penentuan sasaran jangka pendek

Sasaran jangka penjang suatu lembaga memerlukan kongkretisasi. Salah satu cara untuk melakukannya ialah dengan menetapkan sasaran tahunan. Dengan kata lain, sasaran jangka panjang perlu diperinci dalam sasaran jangka pendek, dalam hal ini adalah sasaran tahunan, yang harus dirinci secara tepat.

(h) Perumusan kebijaksanaan

Manajemen strategik diperlukan perumusan kebijaksanaan. Dalam hal ini dapat diartikan sebagai

pernyataan formal dari pimpinan lembaga dalam menunaikan kewajiban dan memikul tanggung jawab masing-masing. Kebijakan merupakan bagian dari upaya menjamin bahwa segala sesuatu yang terjadi didalam lembaga dimaksudkan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan pemimpin akan menentukan efektifitas rencana yang disusun, pembuatan kebijakan menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.

(i) Pelembagaan strategi

Pelembagaan strategi tidak dapat terjadi dengan sendirinya, melainkan dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan.³²

Dari uraian diatas, terdapat strategi-strategi yang digunakan pemimpin yaitu perumusan misi lembaga, penentuan profil lembaga, analisis dan pemilihan strategi, penempatan sasaran jangka panjang, penentuan strategi induk, penentuan strategi operasional, penentuan sasaran jangka pendek, perumusan kebijaksanaan, dan

³² Didik Kurniawan, “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan, Studi Kasus di Mts. Negeri Wonosari Gunungkidul Yogyakarta” (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2010).

pelembagaan strategi.

2. Peningkatan Mutu Santri

Mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input dan output pendidikan.³³

Meningkatkan mutu santri tidak lain adalah meningkatkan mutu peserta didik, dalam hal ini maka proses yang dilaksanakan berpedoman kepada pembelajaran kompetensi, sehingga santri memiliki daya saing dan menjadi bermutu dalam kualitas pembelajaran dan kualitas implementasi nilai-nilai dalam kehidupan.

Poerwadarminta dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, “mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).³⁴ Pengertian mutu secara umum adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Pendidikan yang bermutu bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan berjalan dengan baik efektif dan efisien.

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai *Total Quality Managemet* (TQM). Aplikasi konsep manajemen mutu TQM dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis yaitu *Total Quality*

³³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: 2001), 24.

³⁴ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Bumi Aksara: Jakarta 2006), 55.

Management adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang. Defenisi tersebut menjelaskan bahwa mutu TQM menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti “*brainstorming*” dan “*force field analysis*” (analisis kekuatan lapangan) yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.³⁵

Total Quality Management (Manajemen Kualitas Total) adalah strategi manajemen yang ditunjukkan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. TQM merupakan suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas yang berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi dan masyarakat.³⁶

TQM sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan. Inti dari TQM adalah perubahan

³⁵ Wahid, *Menggerakkan Tradisi, Esai-Esai Pasantren*, (Yogyakarta: LIKIS, 2005), 44.

³⁶ Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2006), 210.

budaya dari pelakunya. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja, juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sedemikian rupa sehingga mereka menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

a. Sasaran/Tujuan Peningkatan Mutu Santri

Untuk meneruskan perjuangan dan cita-cita para pendiri pesantren, para generasi baru tidak terlepas dari visi, misi dan tujuan pendidikan islam secara umum.³⁷ Selain itu, sistem dan komponen yang harus ada untuk mencapai cita-cita yang diharapkan tidak bisa ditinggalkan. Seperti kurikulum, manajemen, SDM, budaya organisasi, dan sebagainya.³⁸

Pesantren dikatakan bermutu apabila output yang dihasilkan mampu menyatukan antara pendidikan agama dengan pendidikan umum sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Artinya, keseimbangan dalam diri output pendidikan pesantren merupakan kebutuhan primer. Keseimbangan antara aspek transendental dengan yang profan dalam formulasi ini dan tujuan dari pendidikan islam tertuang dari kerangka terminologi pendidikan Islam sendiri.³⁹

Tujuan peningkatan mutu santri lebih kepada untuk

³⁷ Syafrudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 35.

³⁸ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), 192.

³⁹ Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 71.

membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam membicarakan tiga masalah yaitu mengenai Tuhan, Manusia, dan alam setelah dikotomi mutlak antar Tuhan dengan makhluk, termasuk bentuk-bentuk hubungan antara ketiga unsur tersebut yang bersifat menyeluruh. Selain itu, produk pesantren diharapkan memiliki kompetensi tinggi untuk mengadakan responsif terhadap tantangan dan tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu yang ada.⁴⁰

Jadi, tujuan peningkatan mutu santri dapat tercapai apabila sistem dan komponen sudah terstruktur sehingga dapat menghasilkan output yang kompeten sesuai dengan tujuan pendidikan Islam dan kebutuhan masyarakat.

b. Aspek-Aspek Peningkatan Mutu

- 1) Aspek pengetahuan, yaitu kemampuan yang berkaitan dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui teknik-teknik mengidentifikasi kebutuhan siswa dan menentukan strategi pembelajaran yang tepat sesuai dengan pemahaman siswa. Pengetahuan adalah informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang.
- 2) Aspek keterampilan merupakan bagian penting dari kemampuan hidup manusia. Tanpa memiliki keterampilan ini manusia tidak dapat menjalin interaksi yang mulus dengan orang

⁴⁰ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfa Beta, 2009), 69.

lain, yang dapat berakibat kehidupannya kurang bahkan tidak harmonis. Keterampilan hubungan sosial memang sangat diperlukan dalam kehidupan bermasyarakat, karena merupakan satu cara untuk dapat berinteraksi dengan orang dan saling menguntungkan diantaranya. Aspek akhlak adalah hal yang paling utama dalam menopang perubahan dan perkembangan perilaku. Oleh karena itu pembinaan akhlak seharusnya menjadi prioritas utama dalam institusi pendidikan seperti: madrasah pesantren atau sekolah umum.⁴¹

Jadi, terdapat dua aspek dalam peningkatan mutu yaitu aspek pengetahuan dan aspek keterampilan.

c. Pentingnya Peningkatan Mutu Bagi Santri

Untuk meningkatkan peran pengembangan masyarakat, maka perlu dilakukan verifikasi program dan kecakapan hidup dipesantren. Peran pondok pesantren yang tadinya hanya mempelajari kitab-kitab klasik sekiranya direkonstruksi agar dapat didayagunakan secara maksimal.⁴² Melalui pendekatan ini, sumber daya atau unsur-unsur pondok pesantren termasuk guru atau kyai, masjid, santri, kitab klasik hingga ilmu pengetahuan yang baru dapat didayagunakan dalam proses pendidikan *life skills* secara berkelanjutan untuk membangun manusia yang memiliki paham ilmu pengetahuan, potensi kemasyarakatan, dan pembangunan wilayah.

⁴¹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, 65.

⁴² Nuraida, Ida, *Manajemen pesantren*, (Kanisius: Yogyakarta, 2012), 87.

Hal ini berujung pada penciptaan sumber daya manusia yang produktif dan berdaya saing sehingga tidak hanya menjadi penempa nilai-nilai spiritual saja, tetapi juga mampu meningkatkan kecerdasan sosial dan keterampilan dalam membangun masyarakat disekitarnya. Ini dimulai dari kemampuan pesantren dalam memberdayakan potensi-potensi yang ada dilingkungannya yang dilakukan oleh sumberdaya manusia yang ada dipesantren itu sendiri.⁴³

Jadi, dengan adanya bekal kecakapan dan ilmu pengetahuan yang didapatkan dipesantren diharapkan lulusan mampu memecahkan problematika kehidupan yang dihadapi, termasuk mencari atau menciptakan pekerjaan bagi mereka yang tidak melanjutkan pendidikannya.

d. Indikator Peningkatan Mutu Santri

Adapun indikator keberhasilan peningkatan mutu santri sebaagi berikut:

- 1) Efektifitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer ilmu pengetahuan atau mengingat dan menguasai pengetahuan tentang apa yang diajarkan melainkan lebih menekankan kepada internaliasi mengembangkan aspek-aspek kognitif, afektif, psikomotorik dan kemandirian.
- 2) Kepemimpinan kepala pondok pesantren yang kuat merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pesantren untuk

⁴³ Dhofir Zamakhasari, *Tradisi Pasantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai Lembaga Penelitian, Pendidikan Dan Penerangan Ekonomi*, (Jakarta: LP3ES, 2004), 108.

mewujudkan visi dan misi tujuan sasaran melalui program yang direncanakan secara berencana terhadap kreatifitas, inovasi, efektif, dan mempunyai kemampuan manajerial.

- 3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif. Guru merupakan salah satu faktor yang strategis pada suatu pesantren pembelajaran, untuk menjadikan peserta didik aktif, kreatif melalui pengembangan kurikulum. Tenaga kependidikan sebagai pelayan teknis kependidikan mampu merespon isu-isu penting pendidikan sehingga pesantren tersebut mampu bersaing dalam bidang mutu.
- 4) Pesantren memiliki budaya mutu. Semua warga pesantren dengan didasari bahwa profesionalisme dibidang masing-masing sesuai fungsi dan perannya.
- 5) Pesantren memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis. Kebersamaan merupakan karakteristik pesantren, karena output pendidikan hasil kolektif warga pesantren bukan hasil individu menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif.
- 6) Pesantren memiliki kemandirian, yaitu pesantren mempunyai kemampuan dan kesanggupan kerja secara maksimal dengan tidak selalu bergantung pada petunjuk atasan dan harus mempunyai sumber daya potensial dan kompeten dibidangnya masing-masing.

- 7) Partisipasi masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada pesantren dilandasi rasa memiliki dan rasa tanggungjawab melalui loyalitas dan dedikasinya sebagai *stakeholder*.
- 8) Pesantren memiliki transparansi. Dalam penelitian, pesantren merupakan karakteristik yang ditunjukkan dalam pengambilan keputusan penganggaran dan perubahan untuk pengembangan manajemen yang bermutu secara berkesinambungan.
- 9) Pesantren memiliki kemampuan perubahan. Maksudnya adalah peningkatan yang bermakna positif untuk lebih baik dalam pengembangannya pada masa mendatang untuk peningkatan kualitas pendidikan secara responsif dan antisipatif sesuai dengan kebutuhan.
- 10) Pesantren melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan. Merupakan proses penyempurnaan dalam peningkatan mutu keseluruhan yang mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumber daya.
- 11) Pesantren memiliki akuntabilitas sustainabilitas. Bentuk penanggung jawab harus dilakukan pesantren terhadap keberhasilan program yang dilaksanakan, serta untuk meningkatkan kinerja melalui penghargaan dan pemberian sanksi. Sustainabilitas peningkatan mutu SDM, diverifikasi sumber dana, pemikiran aset yang menggerakkan pemasukan sendiri termasuk eksistensi pesantren.

12) Output pesantren pelaksanaannya kepada lulusan yang mandiri dan memenuhi syarat pekerja yang sehat jasmani, rohani, berakhlak mulia, ramah, sopan, santun, jujur, taqwa serta kreatif aktif inovatif saling mengingatkan dan saling mengasihi dan menyayangi.⁴⁴

Dapat disimpulkan bahwa indikator peningkatan mutu santri merupakan investasi dalam bidang pendidikan akan memberikan dampak yang lebih besar dari pada investasi dalam bidang ekonomi. oleh karena itu, orang tua berupaya menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan yang memiliki mutu yang bagus.



⁴⁴ Sudarwan, Denim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Berokrasi Kelembagaan Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 50-57.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, *cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan*. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan ciri-ciri keilmuan, yaitu *rasional, empiris, dan sistematis*. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan.⁴³

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, tindakan dan motivasi. Penelitian ini disajikan dalam bentuk deskripsi dengan kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.⁴⁴

2. Jenis penelitian

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif fenomenologi. Sesuai dengan penelitian tersebut, maka peneliti

⁴³Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 2.

⁴⁴Lex J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 6.

berusaha semaksimal mungkin mereduksi dan memurnikan sehingga itulah gambaran makna fenomena yang sesungguhnya. Peneliti juga mendeskripsikan mengenai suatu fenomena dengan cara menggali, memahami, dan menafsirkan arti fenomena, peristiwa serta hubungannya dengan orang-orang tertentu.⁴⁵ Penelitian ini berdasarkan pada ketertarikan peneliti terhadap kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mambaul Ulum Gugut Rambipuji.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian dilakukan. Wilayah penelitian berisi tentang lokasi (desa, organisasi, peristiwa, teks dan sebagainya) dan unit analisis.⁴⁶ Adapun lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian ini adalah di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji, terletak di Jl. Rengganis Gg 02 desa Gugut kecamatan Rambipuji kabupaten Jember. Alasan peneliti mengambil lokasi pesantren tersebut karena ada beberapa pertimbangan atas dasar keunikan yang berciri khas Islam dan juga ada kemenarikan serta kesesuaian dengan topik pada penelitian. Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum merupakan pesantren tertua di desa Gugut Rambipuji, yang berdiri pada tahun 1974. Karena terletak di area pemukiman penduduk dan juga lahan perkebunan, pesantren ini mudah untuk dijangkau serta keberadaan diketahui oleh masyarakat luas.

⁴⁵ Etta Mamang, Sangaji dan Sopiah, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis Dalam Penelitian*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2010), 351.

⁴⁶ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember*, 92.

C. Subyek Penelitian

Pada bagian ini dilaporkan jenis data dan sumber data. Uraian tersebut meliputi data apa saja yang ingin diperoleh, bagaimana karakteristiknya, siapa yang dijadikan informan atau subjek penelitian, bagaimana ciri-ciri informan atau subyek tersebut dan dengan cara bagaimana data dijaring sehingga kesahihannya dapat dijamin.⁴⁷

Pada penelitian kualitatif ini, teknik yang digunakan yaitu *teknik purposive*, merupakan pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan ini, misalnya orang tersebut dianggap paling mengetahui tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai pemimpin sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.⁴⁸

Berdasarkan uraian diatas, yang dijadikan sebagai subyek penelitian adalah sebagai berikut:

1. K. Moh. Haris Fadhil selaku pengasuh Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
2. Rofi'atul Husna selaku Wabid. Kurikulum
3. Asatidz : a. Ahmad Hasan M
b. Marfu'atul Husna
c. Abd. Wafi
d. Syamsul Arifin
4. Santri : a. Sinta Ilmiyati
b. Silvia Nur Hikmah

⁴⁷ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember*, 92-93.

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, 218-219.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan.⁴⁹ Oleh karena itu agar hasil yang diperoleh dalam penelitian ini benar-benar data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, maka teknik pengumpulan data yang akan peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian apapun, termasuk penelitian kualitatif, dan digunakan untuk memperoleh informasi atau data sebagaimana tujuan pendidikan.

Tujuan data observasi adalah untuk mendeskripsikan latar yang diobservasi mengenai kegiatan-kegiatan yang terjadi, orang-orang yang berpartisipasi dalam kegiatan, dan partisipasi mereka dalam orang-orangnya.⁵⁰

Kegiatan observasi meliputi melakukan pencatatan secara sistematis tentang kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal-hal yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pada tahap awal observasi dilakukan secara umum, peneliti mengumpulkan data atau informasi sebanyak mungkin. Selanjutnya, peneliti harus melakukan

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, 234.

⁵⁰ Rulam Ahmadi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 161.

observasi yang terfokus, yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan sehingga dapat menemukan pola perilaku dan hubungan yang terus menerus terjadi. Jika hal itu sudah ditemukan, maka peneliti akan menemukan tema yang akan diteliti.⁵¹ Didalam penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data adalah observasi non partisipan.

Observasi non partisipan merupakan suatu bentuk observasi dimana pengamat (peneliti) tidak terlibat langsung dalam kegiatan kelompok, atau dapat juga dikatakan pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan yang diamatinya.⁵² Data yang diperoleh dari teknik observasi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Letak geografis Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
 - 2) Kondisi dan lingkungan Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
 - 3) Struktur organisasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
 - 4) Aktivitas Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
2. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan antara dua orang atau lebih yang bertatap muka, serta mendengarkan secara langsung informasi atau keterangan yang diberikan.⁵³ Didalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur merupakan proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal

⁵¹ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 224.

⁵² A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2014), 384.

⁵³ Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, 83.

dari pengembangan topik dan mengajukan pertanyaan dan penggunaan lebih fleksibel. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menentukan permasalahan secara lebih terbuka. Dalam melakukan wawancara, pendengaran secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh narasumber.⁵⁴

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumentasi bias berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain sebagainya. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.⁵⁵

Adapun data yang diperoleh dalam metode dokumentasi yaitu:

- a. Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
- b. Profil Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
- c. Visi, misi, dan tujuan Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
- d. Struktur organisasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
- e. Kurikulum Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
- f. Program kerja dan rencana kerja Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

⁵⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 317-321.

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 240.

E. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, catatan lapangan dan bahan yang lainnya sehingga mudah dipahami dan hasil temuannya dapat disampaikan kepada orang lain.⁵⁶

Suatu penelitian yang efektif dan efisien, bila semua data yang dikumpulkan dapat dianalisis dengan teknik analisis tertentu. Pada saat merancang penelitian, sudah harus diperkirakan data yang akan dikumpulkan dan teknik analisis data yang akan digunakan. Peneliti harus memastikan pola analisis data mana yang akan digunakan, apakah akan menggunakan pola analisis statistik atau non statistik. Pola mana yang akan digunakan sangat tergantung pada data yang dikumpulkan.⁵⁷

Menurut Milles dan Huberman model interaktif dalam analisis data kualitatif, yaitu “*data collection, reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*”. Berikut penjelasannya sebagai berikut:

1. *Data Collection*

Data collection (pengumpulan data) adalah kegiatan pengumpulan data tahap awal yang dilakukan peneliti dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan pita rekaman.⁵⁸

⁵⁶ M. Jamal, *Paradigma Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015) 138.

⁵⁷ Moh. Kasiran, *Metode Penelitian Refleksi Pengembangan Pemahaman dan Penguasaan Metodologi Penelitian*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 110.

⁵⁸ Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 2014), 20.

2. *Data Reduction* (reduksi data)

Data reduksi berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti masih baru, dalam mereduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.⁵⁹

3. *Data display* (penyajian data)

Data display yaitu menyajikan data yang sudah direduksi sehingga terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, data bias dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya.⁶⁰

Peneliti menyajikan data yang telah diperoleh terkait dengan peningkatan mutu santri.

⁵⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 92-93.

⁶⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 95.

4. *Data conclusion/verification* (penarikan kesimpulan atau verifikasi)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan suatu kegiatan yang dapat menjawab makna dari data yang disajikan. Temuan ini dapat berupa deskripsi atau tambahan suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga peneliti terjun ke lapangan maka semakin jelas. Kesimpulan ini harus didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan bersifat kredibel.

F. Keabsahan Data

Keabsahan data konsep menunjukkan keshahihan serta keadaan data didalam suatu penelitian. Untuk menguji suatu data tersebut, peneliti menggunakan triangulasi, yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

Pengecekan keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian pada penelitian ini yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Adapun rinciannya sebagai berikut:⁶¹

1. Triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.
2. Triangulasi teknik yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

⁶¹ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 274.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

G. Tahap-tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian ini merupakan rencana pelaksanaan penelitian yang dimulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, dan sampai pada penulisan laporan.⁶²

1. Tahap pra penelitian lapangan

Pada tahap pra penelitian ini terdapat langkah-langkah dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

a. Penyusunan rancangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan, yaitu membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, memilih tempat/lokasi yang dijadikan penelitian, membuat suatu judul penelitian mengenai suatu permasalahan maupun keunikan dari lembaga tersebut, setelah itu mengkonsultasikan kepada dosen pembimbing akademik mengenai tiga judul yang diajukan peneliti, selanjutnya ditetapkanlah lokasi tempat penelitian oleh dosen pembimbing akademik, setelah di ACC dan mendapatkan dosen pembimbing skripsi, peneliti membuat matrik penelitian sekaligus membuat surat tugas dan bimbingan skripsi, dan pada akhirnya membuat proposal serta di seminarkan.

⁶² Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember, 2017), 48.

b. Mengurus perizinan

Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti membuat dan mengurus perizinan terlebih dahulu dan juga meminta nomor surat ke akademik lantai dua, setelah itu menyerahkan surat permohonan izin penelitian kepada anak magang yang bertugas di akademik untuk mendapatkan tanda tangan dari wakil dekan dari bapak Mashudi.

c. Melakukan bimbingan skripsi

Setelah mengurus perizinan, peneliti melakukan bimbingan kepada dosen pembimbing yaitu bapak Drs. Sarwan, M.Pd untuk berkonsultasi mengenai instrumen atau pedoman wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti nantinya mengenai Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji.

d. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Pada tahapan ini peneliti menyiapkan segala peralatan dan perlengkapan sebelum terjun ke lokasi tempat penelitian, misalnya instrumen penelitian, subyek yang dituju, handphone, dan data atau dokumentasi yang dibutuhkan.

2. Tahap pelaksanaan lapangan

Peneliti mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian, langkah awal peneliti memberikan surat penelitian skripsi kepada ketua yayasan pondok pesantren Mamba'ul Ulum untuk mendapatkan ACC, setelah itu minggu kedua sampai selesai peneliti

mulai mengumpulkan data-data yang diperlukan seperti sejarah pesantren Mamba'ul Ulum, profil pesantren Mambaul ulum, biografi, visi dan misi, struktur organisasi, kurikulum, sarana dan prasarana, serta program kerja pondok pesantren Mambaul Ulum. Data tersebut diperoleh dari dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri.

3. Tahap analisis data dan temuan

Tahapan ini merupakan tahapan terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini, peneliti mulai menyusun suatu hasil laporan tersebut dengan menganalisis data-data serta temuan-temuan yang telah diperoleh sebelumnya dan juga dikonsultasikan kepada dosen pembimbing, mungkin ada masukan dan saran yang perlu diperbaiki agar nantinya hasil penelitian bias semaksimal mungkin. Sehingga pada akhirnya laporan sudah selesai dan siap dipertanggungjawabkan, maka peneliti akan mempresentasikan didepan penguji-penguji nantinya. Disamping itu, peneliti akan menggandakan laporan tersebut kepada pihak yang terkait didalamnya.

IAIN JEMBER

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Nama	: Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum
Alamat	: Jl. Rengganis no 02 Gugut Rambipuji Jember
Kode Pos	: 68152
Tahun berdiri	: 1974
Tahun beroperasi	: 1974
Status tanah	: Milik sendiri
Luas tanah	: 80 m ²
Status bangunan	: Milik sendiri
Pendiri	: KH. Muhammad Fadlil Khobir ⁶⁶

2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Sejarah berdirinya pondok pesantren Mamba'ul Ulum ini merupakan perjuangan seorang tokoh masyarakat yang bernama KH. Muhammad Fadlil Khobir, yang merupakan putra ke-3 dari 8 bersaudara, beliau berasal dari Desa Bintoro Kecamatan Patrang Kabupaten Jember. Beliau mengenyam pendidikan di pondok pesantren Bustanul Ulum Mlokorejo Puger Jember selama kurang 15 Tahun yang kemudian menikah dengan Ny. Hj. Sutik yang memang berasal dari Gugut Rambipuji Jember.

⁶⁶ Dokumentasi Pengurus Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Berdiri sekitar tahun 1974 oleh KH. Muhammad Fadlil Khobir, yang awal mulanya hanya berupa surau yang hanya sanggup menampung 15 orang.

Proses selanjutnya sebagaimana seorang pengasuh seperti di pondok pesantren lainnya, beliau memiliki fungsi sebagai administrator, artinya beliau melakukan hal seperti: perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan, supervisor, evaluasi dan memberikan sistematika kerja dalam mengelola pendidikan untuk memajukan lembaganya serta terlaksananya pendidikan yang dimiliki secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu mensukseskan pembelajaran kitab kuning.⁶⁷

3. Letak Geografis Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum berlokasi di daerah yang dekat dengan kota Jember, yaitu 4 KM ke arah barat, tepatnya di Jl. Rengganis no 02 Desa Gugut Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember. Daerah ini memiliki jumlah penduduk yang banyak selain itu ada lahan perkebunan yang berada di sekitar pondok Pesantren. Pondok Pesantren berdiri diatas tanah seluas kurang lebih 80 m².

Untuk mengetahui lebih jelasnya, berikut merupakan batas-batas pondok pesantren Mamba'ul Ulum dengan sekitarnya:

- a) Bagian utara berbatasan dengan rumah penduduk
- b) Bagian selatan berbatasan dengan kebun Jeruk

⁶⁷ Dokumentasi Pengurus Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

- c) Bagian barat berbatasan dengan pohon sengon
- d) Bagian timur berbatasan dengan rumah penduduk.⁶⁸

Letak geografis tersebut menjadikan pondok ini merasakan beberapa keuntungan yang mungkin sulit didapatkan oleh pondok pesantren lain, karena selain mudah dijangkau, keberadaan pondok ini diketahui oleh masyarakat luas.

4. Visi dan Misi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Visi:

“pusat pembentukan generasi Ulul Albab yang berwawasan pesantren, berakhlakul karimah dan peduli terhadap pemberdayaan masyarakat”.

Misi:

- 1) Mengembangkan potensi intelegensi dan religi untuk membentuk intelektual muslim yang unggul dalam menciptakan, mengembangkan, serta memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan dijiwai oleh akhlakul karimah sebagai wujud pengabdian kepada Allah SWT dan Rasulullah SAW.
- 2) Mengembangkan kepribadian Rasulullah dalam dunia pendidikan sebagai proses terbentuknya cendekiawan muslim yang shidiq, amanah, fathonah dan tabligh.
- 3) Memadukan filosofi Islam dan ilmu pengetahuan modern untuk daya nalar berpikir kritis, kreatif dan inovatif terhadap perkembangan zaman.
- 4) Membangun kemakmuran umat melalui kemampuan penguasaan ilmu

⁶⁸ Observasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

pengetahuan.

- 5) Pemandu generasi penerus untuk meraih kesempatan berkarya dan menempatkan diri dalam membangun kehidupan masyarakat dengan toleransi, peduli dan berbudi.⁶⁹

5. Struktur Organisasi Pesantren Mamba'ul Ulum

Untuk mencapai tujuan bersama, yakni tujuan pembelajaran di pondok pesantren Mamba'ul Ulum, maka didapati perlu adanya susunan hubungan personalia dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab serta kewajiban-kewajiban dan hak-hak sesuai dengan kedudukannya.

Adapun struktur organisasi pondok pesantren Mamba'ul Ulum Desa Gugut Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember sebagaimana *terlampir I*.⁷⁰

6. Jumlah Santri Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Pondok pesantren Mamba'ul Ulum merupakan pondok pesantren yang menerima santri putra dan santri putri. Jumlah santri yang ada tersebut berasal dari berbagai macam jenjang pendidikan, ada siswa wustha (setara SMP), siswa ulya (setara SMA), dan mahasiswa, tapi sebagian besar adalah siswa. Jumlah keseluruhan mencapai 248 siswa dan mahasiswa. Dengan rincian 130 siswa wustha, 115 siswa ulya dan 3 mahasiswa.⁷¹

7. Kegiatan Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Kegiatan yang ada dipesantren dimulai dari sebelum waktu subuh, santri dianjurkan untuk melakukan shalat sunnah malam atau biasa dikenal shalat tahajjud, setelah itu semua santri tanpa terkecuali melakukan shalat

⁶⁹ Dokumentasi Pengurus Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

⁷⁰ Dokumentasi Pengurus Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

⁷¹ Observasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

shubuh berjama'ah di musholla, dilanjut shalat shubuh berjama'ah. Selanjutnya, semua santri wajib mengikuti kegiatan pembelajaran al-Qur'an. Untuk proses pembelajaran ba'da shubuh dibagi menjadi 8 kelompok, kelas shifir A, shifir B, shifir C, ula A, ula B, ula D, wustha dan ulya. Proses pembelajaran akan berakhir pada pukul 05.30 WIB. Pada pukul 05.45 WIB, dilanjutkan dengan kegiatan kajian kitab yang dipimpin langsung oleh pengasuh dan berakhir pada pukul 06.30 WIB. Setelah itu santri diperbolehkan makan pagi di kantin sebelum berangkat sekolah.

Pada pukul 07.00 sampai pukul 12.30 kegiatan sekolah formal wustha dan ulya, kegiatan dimulai lagi ba'da maghrib, semua santri tanpa terkecuali wajib mengikuti proses pembelajaran yang ada di pondok pesantren Mamba'ul Ulum, untuk kegiatan pembelajaran ba'da maghrib penguatan *qawa'id* (penguatan nahwu sharf) dan berakhir pukul 19.30 WIB. Diteruskan kegiatan selanjutnya penguatan *mufrodah* (kosa kata) dengan aplikasi kitab kuning, kegiatan berakhir pukul 20.30 WIB. Setelah penguatan mufrodah dilanjutkan dengan kegiatan *muhadatsah* (percakapan Bahasa Arab) dan berakhir pukul 21.00 WIB. Setelah itu kegiatan individu.⁷²

8. Kurikulum Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Dalam hal kurikulum pendidikan (madrasah diniyah), pondok pesantren Mamba'ul Ulum mempunyai 3 tingkat kelas wustha dan 3 tingkat kelas Ulya. Dalam satu tahun ajaran terdapat dua kali ujian, yaitu ujian

⁷² Dokumentasi Pengurus Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

semester ganjil dan ujian semester genap (ujian kenaikan kelas). Ujian tersebut meliputi ujian *qiroatul kitab*, ujian hafalan dan ujian tulis. Setelah selesai ujian, santri akan diberikan rapor yang berisi nilai dari setiap mata pelajaran pondok yang diajarkan dan hasil dari ujian *qiroatul kitab* dan hafalan. Berikut adalah tingkatan kelas dan daftar kitab yang diajarkan dalam kurikulum pendidikan pondok pesantren Mamba'ul Ulum:

TABEL 4.1
JADWAL PELAJARAN WUSTHA PUTRI
PONDOK PESANTREN MAMBAUL ULUM

KELAS	JAM	SENIN	SELASA	RABU	KAMIS	SABTU	AHAD
1	1	Nahwu Ustadzah Lilis	Bhs Arab Bu Nur	Akhlaq Pak Zainul	Bhs Indo Bu Lail	Tajwid Neng Fifi	Tauhid Neng Fufu
	2	Hadits Neng Fufu	Al-Qur'an Bu Lail	Bhs Inggris Pak Adi	Fiqih Bu Nur	IPA Ny Fatimah Z	SKI Ustadzah Mai
2	1	Tauhid Ustadzah Ulfa	IPS Neng Fifi	MTK Ustadzah Rohimah	Tajwid Bu Nur	Tajwid Ustadzah Laila	Al-Qur'an Ustadzah Firda
	2	Nahwu Ustadzah Nur F	Hadits Bu Nur	Bhs Arab Pak Zainul	Bhs Indo Bu Lail	Achlaq Neng Fufu	PKN Ustadzah Rohimah
3	1	Bhs Indo Neng Fifi	IPA Ny Fatimah	Bhs Inggris Pak Adi	Nahwu Ustadzah Ulfa	Bhs Arab Pak Zainul	Sorrof Ustadzah Nur F

(Sumber Data: Dokumentasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum)

TABEL 4.2
JADWAL PELAJARAN WUSTHA PUTRA
PONDOK PESANTREN MAMBAUL ULUM

KELAS	JAM	SENIN	SELASA	RABU	KAMIS	SABTU	AHAD
1	1	Matematika Neng. Fifi	Tajwid Ustadz Nurul	Hadits Ustadz Nurul	Akhlaq Ustadzah	Fiqih Ustadz Nurul	IPA Ustadz
	2	SKI Neng Fufu	Al-Qur'an Ustadz Yasin	PKN Ustadz	Bhs Arab Ustadz	Bhs Indo Neng Fufu	Tauhid Ustadz A'yun

					Yasin		
2	1	Matematika Ny. Fat	Nahwu Ustadz Hamid	Ta'lim / Akhlaq Ustadz Yasin	Tauhid Ustadz Hilmi	Bhs Arab Ustadzah Nur	Tajwid Ustadz A'yun
	2	Hadits Ustadz Nurul	Maqsud Ustadz Hamid	Fiqh Ustadz Nurul	BMK Ustadz	PKN Ustadz	Bhs Indo / SKI Ustadz Hamid
3	1	IPA Ustadz	PKN Ustadz	Matematika Ny. Fat	Safina Ustadz Hamid	MTK Ny. Fat	Tajwid Ustadz Wafi
	2	IPS Pak Zainul	BMK Ustadz	Lubabul Hadits Ustadz Slamet	Nahwu Ustadz Hilmi	Bhs Indo Neng Fifi	IPS Ustadz

(Sumber Data: Dokumentasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum)

9. Guru

Tenaga pengajar atau guru merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan yang diarpakan bersama. Pada prinsipnya, guru adalah mereka yang mempunyai potensi keilmuan tertentu dan dapat menjadikan orang lain pandai dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

Adapun tenaga pengajar di pondok pesantren Mamba'ul Ulum adalah sebagai berikut:

IAIN JEMBER

Table 4.3
DATA TENAGA PENGAJAR PP MAMBA'UL ULUM

Lora M. Haris Fadhil Khobir	Ta'limul Muta'lim
Lora M. Husen Fadhil Khobir	Fathul Qorib
Lora Syaifur Rohman	Tafsir Al-Qur'an
Gus Ahmad Hasan Musthafa	Mukhtasor Jiddan
Ny. Wardatus Sholehah	Safinatun Najah
Ny. Fatimatus Zuhro	Al-Qur'anul Karim
Neng Marfu'atul Husna	Aqidatul Awam
Neng Rofi''atul Husna	Jawahirul Kalamiyah

(Sumber Data: Dokumentasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum)

Tabel 4.4
DATA TENAGA PENGAJAR MADRASAH
PONDOK PESANTREN MAMBA'UL ULUM

Pengajar	Nama Pelajaran	رقم
Abd. Wafi	Al-qur'an	1
Marfu'atul Husna	Aqidah	2
Laylatul hasanah	Fiqih	3
Selamet Hariyanto	Sejarah Kebudayaan Islam	4
Syamsul Arifin	Bahasa Arab	5
Ahmad Hasan Musthafa	Nahwu	6
Rofi'atul Husna	Tajwid	7
Abd. Siwa'	Shorof	8
Ny. Fatimatus Zuhro	Bulughul Maram	9
Wardatus Sholehah	Hadits	10
Mariatul Ulfa	Imrithi	11
Ny. H. Nur Hasanah	Akhlaq	12

(Sumber Data: Dokumentasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum)

10. Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

Adapun sarana dan prasarana yang ada dipesantren adalah sebagai berikut:

Table 4.5
SARANA DAN PRASARANA PESANTREN MAMBA'UL ULUM

No.	Jenis Ruang
1	Musholla putra
2	Musolla putri
3	Aula
4	Pondok putra (12 kamar)
5	Pondok putri (16 kamar)
6	Madrasah
7	Kantor guru
8	Ruang kelas (6 ruang)
9	Kamar mandi putra (6)
10	Kmar mandi putri (12)
11	Dapur pondok putra
12	Dapur pondok putri

(Sumber Data: Dokumentasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum)

B. Penyajian Data dan Analisis Data

Setiap penelitian haruslah disertai dengan penyajian data sebagai penguat, sebab inilah data yang telah dianalisa yang digunakan sehingga nantinya dihasilkan suatu kesimpulan. Adapun dalam penelitian menggunakan metode observasi, interview, dokumenter dan data lapangan sebagai alat untuk meraih tujuan serta mendapatkan data sebanyak mungkin tetapi lebih memberikan porsi yang intensif pada metode observasi dan interview guna mendapatkan data yang kualitatif dan autentik yang berimbang.

Peneliti berusaha memaparkan gambaran tentang kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji dengan menggunakan fenomena dan data yang telah diperoleh dilapangan dan setelah mengalami proses pengalihan data dengan berbagai metode yang digunakan, yakni dari data yang khusus ke data yang

umum. Pada akhirnya sampai pada pembuktian data karena data yang diperoleh sudah dianggap representatif untuk dijadikan sebuah laporan.

Pada penjelasan sebelumnya, telah dipaparkan bahwa dalam memperoleh data, penelitian ini menggunakan observasi, wawancara serta didukung dengan dokumentasi. Setelah melalui proses pengumpulan data, dimulai dari data yang global sampai data yang focus dan sudah dianggap tepat. Untuk selanjutnya, data itu berurutan disajikan secara spesifik dan mengacu pada fokus penelitian beserta analisisnya. Dibawah ini akan dipaparkan sekaligus dianalisis hasil wawancara dan observasi dari lokasi penelitian yang berkaitan dengan judul penelitian.

1. Gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember

Pimpinan pesantren merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpin dalam lembaga tersebut. Seorang pemimpin diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatnya mutu dilembaga tersebut. Pemimpin yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan, tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam

upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum, perlu dipaparkan berdasarkan data, wawancara dan dokumentasi sebagaimana ditemukan dilokasi penelitian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan K. Moh Haris Fadhil selaku pengasuh Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum, mengenai bagaimana cara memberi wewenang terhadap tugas yang ada didalam lingkup pesantren?, pengasuh menjawab:⁷³

“Dengan cara berusaha membuat struktur, karena dengan adanya struktur di pesantren akan lebih mudah dalam pembagian tugas. Dalam struktur dibawah pimpinan ada wakil, wakil satu bidang pendidikan, wakil dua bagian kesantrian, wakil tiga bagian kurikulum, wakil empat bagian ubudiyah, wakil lima bagian humas dan wakil enam bagian sarana dan prasarana. Mengenai kegiatan yang ada, pengasuh tunduknya kepada bagian wakil bidang pendidikan karena menyangkut dengan salah satu penetapan pengajar, roaster dan lain sebagainya. Dan tentang pembagian tugas asatidz, pimpinan pesantren memberi wewenang penuh kepada wakil bidang satu yaitu bidang pendidikan.”

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti tanyakan kepada pengasuh, bagaimana cara berinteraksi dengan asatidz dipesantren ini agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik?, pengasuh menjawab:

“Saya sering mengecek sendiri dan melihat siapa yang tidak hadir, dan itu semua langsung saya tanya dan saya minta absen kehadiran asatidz. Seberapa jauh penanganan yang dilakukan oleh wakil bidang pendidikan dalam mengatasi tugas dan kedisiplinan. Bukan hanya sekedar masuk mengajar dan membuat nilai. Saya selalu mengontrol melalui absen-absen mereka. Jika nanti ada catatan yang aktif mengajarnya kurang, maka akan ditegur dan diperingatkan.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada pengasuh mengenai

⁷³ K. Moh. Haris Fadhil pengasuh PP Salafiyah Mamba'ul Ulum, diwawancara oleh penlis, Jember, 15 April 2021.

bagaimana cara mengambil tindakan dengan asatidz, jika hasil kinerja tidak sesuai dengan yang dibutuhkan dalam meningkatkan mutu santri?, pengasuh menjawab:

“Dulu saya langsung turun ke lapangan dan dalam rapat-rapat saya sering menegur, tapi sekarang sudah tidak. Ketika ada kendala, saya tidak mau langsung menegur, akan tetapi melalui waka yang bersangkutan. Nantinya dari waka memberikan laporan sehingga saya dapat memutuskan bagaimana kebijakan ang akan diambil.”

Dari hasil wawancara dengan pengasuh, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam memberi pembagian tugas dan kegiatan kepesantrenan, beliau menyerahkan tugas tersebut kepada wakilnya sesuai dengan arahan yang sudah diberikan. Pengasuh selalu mengontrol setiap kegiatan yang ada dipesantren dan terkadang memantaunya dari jauh. Gaya kepemimpinan yang digunakan ini adalah cenderung gaya karismatik, karena pemimpin lebih banyak mengambil keputusan tanpa melibatkan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini menerapkan peran pemimpin yang mengambil keputusan secara sepihak, tanpa melalui musyawarah bersama dengan anggotanya.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Ahmad Hasan M. selaku asatidz, bagaimana cara pengasuh dalam memberi tugas mengajar?,

Ahmad Hasan M. menjawab:

“Pembagian tugas yang diberikan oleh pengasuh secara penuh diserahkan kepada wakil bidang pendidikan agar mengelola bagian-bagian tugas kami yang telah ditentukan dan waka tersebut yang selanjutnya membagi tugas mengajar kepada kami berdasarkan jam yang telah ditentukan.”⁷⁴

⁷⁴ Ahmad Hasan M. Asatidz PP Salafiyah Mamba'ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 19 April 2021.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Rofi'atul Husna selaku Wabid. Kurikulum, terkait tindakan apa saja yang sudah dilakukan pimpinan pesantren dalam meningkatkan mutu santri?, Rofi'atul Husna menjawab:

“Pimpinan pesantren mengarahkan agar asatidz membuat rancangan pembelajaran sendiri sesuai dengan kurikulum yang sudah ditentukan pesantren dan melakukan *sharing* sesama asatidz agar menambah wawasan untuk kegiatan belajar mengajar dipesantren dan kami sesekali sesama asatidz sering mengadakan rapat atau berdiskusi tentang mata pelajaran yang kami pegang, kami saling bertukar pikiran bagaimana cara untuk membuat metode pengajaran yang baru agar anak-anak bisa mengerti dengan cepat.”⁷⁵

Dari hasil wawancara dengan asatidz, maka dapat peneliti simpulkan bahwa cara pimpinan pesantren dalam memberikan tugas kepada asatidz yaitu dengan cara pembagian jam per masing-masingnya. Maka dari itu, mereka diharapkan benar-benar mampu dalam melakukan proses belajar mengajar dengan baik agar para santri dapat mengerti dengan apa yang telah diajarkan. Dan tugas yang diberikan oleh pimpinan pesantren sesuai dengan kemampuan setiap asatidznya, mereka harus menerima karena sudah menjadi kewajiban yang harus dilaksanakan.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Sinta Ilmiyati selaku santri tentang bagaimana sistem asatidz dalam mengajar?, santri menjawab:

“asatidz mengajarkan kepada kami dengan menggunakan metode ceramah, yang dimana setelah materi selesai dijelaskan kemudian asatidz mempersilahkan kepada kami untuk bertanya jika belum paham.”⁷⁶

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Silvia Nur Hikmah selaku

⁷⁵ Rofi'atul Husna Asatidz PP Salafiyah Mamba'ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 19 April 2021.

⁷⁶ Sinta Ilmiyati Santri PP Salafiyah Mamba'ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 21 April 2021.

santri, apakah para asatidz dalam melakukan proses belajar mengajar itu sesuai dengan keahlian yang dimilikinya?, santri menjawab:

“mungkin terkadang ada yang sesuai dan ada yang tidak. Kami kurang memahaminya. Tapi kemungkinan juga bukan hanya dari pengajarnya, bisa dari kami yang berbeda cara memahami materi. Jadi ada yang bisa memahami langsung ada juga yang belum bahkan tidak sama sekali.”⁷⁷

Dari hasil wawancara dengan santri maka peneliti dapat simpulkan bahwa para asatidz dalam mengajar lebih mengutamakan metode ceramah dengan menjelaskan semua materi dan kemudian guru mempersilahkan para santri untuk bertanya tentang materi atau penjelasan yang belum dimengerti. Dan para asatidz dalam mengajar sesuai dengan kemampuannya terkait materi yang diajarkan, sehingga santri dapat memahami apa yang telah dijelaskan.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada K. Moh. Haris Fadhil, apakah pengasuh berperan aktif terhadap semua kegiatan yang ada dipesantren?, pengasuh menjawab:

“secara umum saya selalu memantau semua keaktifan aktifitas yang ada dipesantren. Jadi, artinya jenjang-jenjang struktur yang tadi kita berdayakan sesuai dengan fungsinya, misalnya kegiatan yang ada dipesantren, kepengurusan, dan kebijakan umum pesantren.”⁷⁸

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada K. Moh. Haris Fadhil, apakah pengasuh pernah menerima kritikan dan saran dari para anggota ketika sedang melaksanakan rapat?, pengasuh menjawab:

“iya, saya selalu menanyakan kepada mereka semua ketika sedang melaksanakan rapat evaluasi, disitulah saya memberikan kesempatan

⁷⁷ Silvia Nur Hikmah Santri PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 21 April 2021.

⁷⁸ K. Moh. Haris Fadhil Pengasuh PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

kepada mereka semua untuk menyampaikan apa saja keluhan yang ingin mereka sampaikan, saya selalu menampung masukan yang mereka ajukan, akan tetapi saya tidak langsung memutuskan jawaban dari pertanyaan mereka, saya harus benar-benar tegas dalam membuat suatu keputusan dan tidak boleh tergese-gesa. Tetapi ketika saya mulai mengkritik seseorang, saya melihat bahwa sebenarnya ada diantara mereka yang sangat anti dengan kritikan.”⁷⁹
 Dari hasil wawancara dengan pimpinan pesantren maka peneliti

berkesimpulan bahwa antara pimpinan dan bawahan harus saling menerima kritikan/masukan yang diberi oleh siapapun, baik itu atasan maupun bawahan. Itu semua diperlukan untuk kelancaran dan kesuksesan pesantren Mamba;ul Ulum dalam meningkatkan mutu santri.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Rofi’atul Husna, apa saja kritikan yang pernah Wabid. Kurikulum sebagai perantara untuk menyampaikan kepada pimpinan pesantren?, Rofi’atul Husna menjawab:

“kritik yang kami sampaikan itu selalu tentang peningkatan mutu, yang dimana kita katakan peningkatan mutu itu sangat penting, apalagi di zaman sekarang yang terus maju. Kami melihat disini bahwa anak-anak selalu tidak fokus dalam belajar, itu apakah dikarenakan mereka tidak mengerti dengan cara yang kami ajarkan, dan kami selalu meminta masukan kepada pimpinan agar selalu memantau keadaan pesantren demi kelancaran yang ingin kita capai.”⁸⁰

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada K. Moh. Haris Fadhil, apakah ada pengawasan terhadap kinerja asatidz?, pengasuh menjawab:

“iya, saya memang mengawasi setiap aktifitas yang dilakukan oleh tenaga pengajar, terutama saya selalu mengawasi masalah kehadiran, karena kehadiran asatidz sangat penting, jika mereka tidak hadir dengan alasan yang tidak jelas, maka terkadang saya agak marah, saya marahnya karena jika asatidz tidak masuk kelas maka secara

79 K. Moh. Haris Fadhil Pengasuh PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

⁸⁰ Marfu’atul Husna selaku Waka. Kurikulum PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 19 April 2021.

otomatis kelas tersebut tidak ada yang mengajar.”⁸¹

Dari hasil wawancara dengan pimpinan pesantren, maka peneliti berkesimpulan bahwa pengawasan yang dilakukan pimpinan pesantren yaitu melalui koordinator yang telah ditunjuk pimpinan pesantren untuk mengawasi aktivitas dan kegiatan yang ada dilingkup pesantren.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Syamsul Arifin selaku asatidz, apakah pimpinan pesantren ada melakukan pengawasan langsung ketika KBM berlangsung?, Syamsul menjawab:

“tidak ada, karena pimpinan pesantren tidak pernah turun langsung untuk mengawasi kami, akan tetapi pengasuh biasanya memilih wakil untuk mengecek proses belajar mengajar, kemungkinan dari itu penilaian yang dilakukan wakil, dan kemudian wakil menyampaikan kepada pimpinan pesantren dengan apa yang telah dinilai.”⁸²

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa pengasuh tidak turun secara langsung, tetapi melalui wakil yang telah ditunjuk, karena jika pengasuh masuk untuk mengecek sendiri itu tidak memungkinkan, dikarenakan beliau yang memiliki banyak kegiatan lain.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Sinta Ilmiyati dengan pertanyaan apakah pengasuh pernah masuk keruang kelas ketika kegiatan pembelajaran berlangsung?, Sinta menjawab:

“tidak pernah, hal ini terlihat dari selama kami belajar dipesantren ini pengasuh tidak pernah langsung turun mengawasi asatidz yang sedang mengajar, akan tetapi mengarahkan orang lain yang

⁸¹ K. Moh. Haris Fadhil Pengasuh PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

⁸² Syamsul Arifin Asatidz PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

mengawasi kegiatan belajar mengajar”.⁸³

Dari hasil wawancara dengan santri, maka dapat peneliti simpulkan bahwa pengasuh tidak pernah terlibat langsung untuk mengawasi asatidz tetapi pimpinan menyerahkan tugas itu kepada orang lain untuk melakukan control tugas asatidz dan kegiatan dalam pembelajaran.

2. Strategi kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba’ul Ulum Gugut Rambipuji Jember

Untuk meningkatkan mutu santri itu bukanlah hal yang mudah dilakukan. Oleh karena itu, pimpinan pesantren harus memiliki strategi-strategi dalam meningkatkan mutu santri. Dan pimpinan juga harus kreatif dalam menyediakan tenaga pengajar yang profesional dan memiliki intelektual yang luas sehingga menghasilkan anak didik yang berkualitas dan cerdas serta berakhlak mulia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan K. Moh. Haris Fadhil mengenai bagaimana penetapan langkah yang tepat untuk lebih meningkatkan mutu santri?, pengasuh menjawab:

“strategi pemimpin dalam meningkatkan mutu santri berupa sumber daya, potensi, dan harapan. Dimana sumber daya yang ada dipesantren terdiri dari tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai pengaruh dominan dalam upaya peningkatan mutu santri. Strategi yang saya terapkan dalam memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan adalah dengan membangun motivasi kerja serta mengoptimalkan partisipasi mereka. Sementara aspek yang menjadi prioritas pemimpin dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat membiasakan diri untuk

⁸³ Sinta Ilmiyati santri PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 21 April 2021.

melaksanakan tugas dengan disiplin.”⁸⁴

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan terkait apakah sudah menerapkan perumusan misi lembaga agar para asatidz dapat menerapkan misi tersebut?, dan pengasuh menjawab:

“Iya, saya sudah menerapkan. Karena disini basisnya salaf, jadi pembelajaran yang ada lebih banyak pada kitab kuning, saya mau sebesar mungkin harus bisa menanamkan dan mematuhi misi yang telah kita buat. Saya berharap kelak anak-anak bisa menjadi ulama dan ahli kitab dengan pola dan metode yang sudah diterapkan.”⁸⁵

Pertanyaan selanjutnya kepada waka kurikulum terkait program yang seperti apakah yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan mutu santri?, dan pimpinan menjawab:

“Program yang harus dilaksanakan yaitu peningkatan kompetensi asatidz, untuk lebih meningkatkan kompetensi dengan mengadakan perkumpulan guna membahas apa yang diperlukan. Kemudian memotivasi dan memberi arahan para asatidz. Saya sering memberikan motivasi kepada mereka, motivasi yang diberikan dilaksanakan saat rapat dan lebih sering secara individual. Para asatidz lebih diarahkan agar dalam mengajar lebih profesional serta menyampaikan materi dengan strategi dan metode yang sesuai agar materi dapat dengan mudah dipahami oleh santri. Kemudian pengembangan aktifitas santri melalui kegiatan penunjang lainnya.”⁸⁶

Dari hasil wawancara peneliti dengan pengasuh, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam berperan terhadap peningkatan mutu santri juga bertugas sebagai manajer yang tidak sekedar mengelola kurikulum dan pembelajaran, akan tetapi juga harus

⁸⁴ K. Moh. Haris Fadhil pengasuh PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

⁸⁵ K. Moh. Haris Fadhil pengasuh PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

⁸⁶ Rofi’atul Husna, Waka. Kurikulum PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 20 April 2021.

memperhatikan SDM pendidik, juga mengelola serta mengembangkan asset dan mengelola lainnya. Dengan demikian, seorang pemimpin harus mempunyai tiga kecerdasan yaitu, kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial. Pimpinan pesantren sangat mengharapkan agar para asatidz bisa menjalankan misi pesantren dengan baik agar pesantren lebih maju dan berkembang. Dan yang paling penting adalah meningkatkan kualitas asatidz, jika kualitas asatidz sudah bagus maka akan berfikir bagaimana cara untuk membuat para santri lebih kreatif dan inovatif dalam berbagai hal.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Ahmad Hasan M. selaku asatidz, langkah apa saja yang digunakan pimpinan pesantren untuk meningkatkan mutu santri?, Ahmad menjawab:

“pemimpin harus memperhatikan sumber daya fisik berupa sarana dan prasarana pendidikan yang mencakup gedung dan perlengkapan pesantren. Strategi pemimpin dalam menyediakan dan meningkatkan sarana dan prasarana yang ada di pesantren Mamba’ul Ulum bisa dilakukan dengan memberdayakan, keterlibatan, dan kepedulian warga pondok, yayasan, dan orang tua santri.”⁸⁷

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada Abd. Wafi selaku asatidz yaitu program apa saja yang sudah dijalankan untuk meningkatkan mutu santri?, Abd. Wafi menjawab:

“banyak kegiatan yang terjadwal dalam pembelajaran pesantren. Karena ini dunia pesantren, jadi para anak didik lebih banyak tentang pengajian kitab kuning. Tapi masih banyak kegiatan penunjang lainnya, seperti pembelajaran nahwu dan sharaf, penguatan mufrodat, dan ada juga kegiatan muhadatsah bahasa arab.”⁸⁸

⁸⁷ Amad Hasan M. Asatidz PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 19 April 2021.

⁸⁸ Abd. Wafi Asatidz PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 19 April 2021.

Dari hasil wawancara dengan perwakilan asatidz, maka dapat peneliti simpulkan bahwa dewan asatidz selalu ingin mencoba melakukan perbaikan dengan cara mematuhi misi yang sudah ada, akan tetapi memerlukan beberapa waktu agar misi tersebut dapat berjalan dengan baik. Dan program yang sudah dilakukan dalam meningkatkan mutu santri itu terdiri beberapa program yang dijalankan seperti pembelajaran nahwu dan sharaf, penguatan mufrodat, dan ada juga kegiatan muhadatsah bahasa arab.

3. Kendala kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember

Dalam meningkatkan mutu santri bukanlah suatu hal yang mudah dilakukan oleh pimpinan pesantren. Banyak sekali yang menjadi kendalanya. Ketika ada kendala bukanlah jadi permasalahan bagi pimpinan pesantren, namun yang utama adalah berupaya mencari solusi dalam menangani kendala tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan K. Moh. Haris Fadhil, terdapat pertanyaan apakah ada hambatan dalam upaya peningkatkan mutu santri?, pengasuh menjawab:

“setiap pekerjaan yang dilaksanakan tidak terlepas dari yang namanya kendala ataupun hambatan, termasuk dalam meningkatkan mutu santri. Mungkin kendala yang ada itu seperti sarana yang kurang memadai contohnya gedung pesantren yang minim dikarenakan jumlah santri yang semakin banyak, dan guru mengajar

yang masih berusaha professional.”⁸⁹

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada Rofi’atul husna selaku Wabid. Kurikulum tentang bagaimana fasilitas yang ada dipesantren ini, apakah sudah mencukupi untuk upaya peningkatan mutu santri?, Rofi’atul Husna menjawab:

“dipesantren ini masih ada kekurangan fasilitas seperti gedung dan yang kedua adalah air. Jika keduanya ini masih kurang, inilah yang menjadi penghambat karena setiap pagi anak-anak mengalami antrian yang cukup panjang untuk ke kamar mandi, maka karenanya akan mengakibatkan anak-anak telat mengikuti kegiatan, jadi mereka bisa saja ketinggalan pelajaran.”⁹⁰

Dari hasil wawancara dengan Wabid. Kurikulum, maka dapat peneliti simpulkan bahwa sarana yang kurang memadai yang mengakibatkan mereka susah dalam mengembangkan pembelajaran dan juga menghambat upaya peningkatan mutu santri. Berkenaan dengan sarana yang kurang memadai pula, semua aspek berjalan tidak kondusif.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada K. Moh. Haris Fadhil, solusi apa saja yang pengasuh tawarkan dalam upaya peningkatan mutu?, pengasuh menjawab:

“solusi yang tepat yaitu diawali dengan dewan asatidz yang hendaknya selalu meningkatkan kompetensi dan pengetahuan dengan harapan kelak pesantren ini dapat menghasilkan lulusan yang bermutu dan berkualitas.”⁹¹

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan dengan yang diperoleh dengan observasi, wawancara dan dokumentasi, maka peneliti menemukan

⁸⁹ K. Moh. Haris Fadhil Pengasuh PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

⁹⁰ Rofi’atul Husna, Waka. Kurikulum PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 20 April 2021.

⁹¹ K. Moh. Haris Fadhil selaku pengasuh PP Salafiyah Mamba’ul Ulum, diwawancara oleh penulis, Jember, 15 April 2021.

beberapa hal sebagai berikut:

TABEL 4.6
HASIL TEMUAN

No.	Fokus penelitian	Temuan
1.	Gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember	Gaya kepemimpinan yang dipakai adalah kharismatik, seperti ketika mengambil keputusan tentang kebijakan pesantren.
2.	Strategi kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember	Ada 2 (dua) strategi yang digunakan dalam upaya peningkatan mutu, yaitu dengan mengembangkan sumber daya dan juga harapan.
3.	Kendala-kendala kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember	Kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan mutu cenderung kepada sarana yang kurang, seperti gedung pesantren yang minim dikarenakan santri yang semakin banyak jumlahnya.

(Sumber Data: Dokumentasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum)

C. Pembahasan Temuan

Pada bagian ini akan dipaparkan suatu analisis temuan dilapangan yang telah diuraikan sebelumnya dan mengaitkan serta pendapat para ahli. Ada 3 (tiga) temuan yang berkaitan dengan penelitian yang dapat diselaraskan dengan latar belakang penelitian, perumusan masalah, dan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya. Pembahasan ini meliputi gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum, strategi kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum, kendala-

kendala kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum.

1. Gaya kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember

Peningkatan mutu santri dapat tercapai apabila pimpinan pesantren memiliki kemampuan manajerial dan memiliki kompetensi profesionalisme yang tinggi, karena pemimpin merupakan tonggak pertama dalam suatu lembaga dan pemimpin penentu setiap kebijakan. Mengingat pemimpin merupakan seseorang yang ditokohkan dalam lembaga, maka sudah sewajarnya bila pemimpin memiliki disiplin kerja yang tinggi. Tanpa adanya disiplin kerja tersebut, maka hasil pendidikan yang dilakukan tidak akan maksimal. Pimpinan pesantren sebagai manajer pendidikan memiliki peran yang nyata dalam upaya peningkatan kompetensi dan kualitas pendidikan. Pemimpin yang kurang tegas dan tidak konsisten, sering menimbulkan ketidakpercayaan anggota terhadap kebijakan yang ditetapkan pemimpin pesantren.

Peran pemimpin pesantren begitu penting dalam menentukan kebijakan dan strategi pendidikan. Pelaksanaan manajemen menuntut kepemimpinan pondok pesantren profesional yang memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan.

Dari temuan khusus peneliti, dapat dijelaskan bahwa gaya

kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan pesantren (kyai) cenderung kepemimpinan kharismatik, dimana didalamnya mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin yang ditunjukkan oleh rasa tanggungjawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan kepemimpinan ini disebabkan kewibawaan pribadi (*personal power*) pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya. Kepemimpinan karismatik di pondok pesantren ditimbulkan oleh keyakinan santri dan masyarakat sekitar pesantren bahwa kyai sebagai perpanjangan tangan tuhan alam menyampaikan ajaran-Nya. Fenomena tersebut dimanifestasikan dalam sikap *taklid* (mengikuti dengan tidak mengetahui ilmunya) yang hampir menjadi tradisi dalam kehidupan keseharian santri dan jamaahnya.

Berdasarkan beberapa literatur, terdapat dua pembagian model kepemimpinan kyai di pesantren yakni; 1) kepemimpinan individual, menentukan kebijaksanaan di semua segi kehidupan pesantren yang cenderung menumbuhkan otoritas mutlak,⁹² dan 2) kepemimpinan kolektif yang merupakan hubungan kelembagaan antara pesantren dan masyarakat.⁹³

Kepemimpinan karismatik cenderung mengedepankan kepentingan orang lain dan kebaikan bersama ketimbang memuaskan ego. Dalam kepemimpinan ini terdapat beberapa karakteristik untuk membujuk orang

⁹² Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 40.

⁹³ Abdul Rahman Shaleh, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo dan Pustaka Belajar, 2002), 273.

lain untuk mendukung pencapaian visi, yaitu:

a. Aura yang kuat

Pemimpin dianggap berbudi luhur karena bisa menunjukkan harkat dan kepercayaan diri yang tinggi. Dengan kepercayaan tersebut, mereka dapat mempertahankan kontak mata dengan siapapun lawan bicara mereka dan membuat orang lain merasa visi dan misi mereka berharga.

b. Keterampilan menjalin koneksi

Pemimpin karismatik memiliki bakat unik untuk berkomunikasi secara efektif serta mampu mengenali kebutuhan emosional orang disekitarnya. Bahkan mereka merasa penting untuk bisa menempatkan diri pada posisi orang tersebut dan mencari tau apa yang sebenarnya dibutuhkan.

c. Kemampuan dalam *manage* situasi

Pemimpin dengan gaya ini mampu mengantisipasi dan mengendalikan gejolak emosional yang dapat menyebabkan stress atau kegaduhan.

d. *Public speaker* handal

Karakteristik selanjutnya pemimpin merupakan pembicara yang handal. Banyak yang mahir dalam merajut kata yang tepat dan efektif untuk menyampaikan pesan, baik itu saat berbicara empat mata maupun didepan ribuan orang.

e. Mampu introspeksi diri

Mereka terus berupaya untuk memperbaiki dan memoles diri supaya menghadirkan sosok yang patut dijadikan panutan.

f. Tekad dan ulet

Pemimpin percaya atas kemampuan diri sendiri untuk menghadapi tantangan secara langsung. Disaat bersamaan, mereka bisa mengilhami orang disekitarnya untuk melakukan hal yang sama. Mereka juga bersedia melawan orang yang memiliki pandangan berbeda. Sebab mereka yakin terhadap visi dan misi yang dipegang teguh.

g. Rendah hati

Pemimpin karismatik yang efektif selalu menghargai nilai, bakat dan keterampilan yang dimiliki setiap orang.

2. Strategi kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember

Menjadi pemimpin dalam suatu lembaga harus siap mengambil keputusan yang berimbas bagi kemaslahatan bersama. Setiap pondok pesantren pasti berupaya pada perbaikan pendidikan dan peningkatan mutu santri. Dalam merealisasikan tujuan tersebut, harus adanya strategi untuk mencapainya.

Untuk mewujudkan suksesnya strategi, terdapat beberapa petunjuk

mengenai cara pembuatan strategi sehingga berhasil, diantaranya yaitu:⁹⁴

- a. Strategi harus konsisten dengan lingkungannya. Mengikuti arus yang berkembang dimasyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- b. Setiap strategi tidak hanya membuat satu strategi. Tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila banyak strategi yang dibuat, maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak mencerai beraikan satu dengan yang lain.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik yang justru menjadi kelemahannya. Selain itu, juga memanfaatkan kelemahan persaingan dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
- e. Sumber daya adalah suatu yang kritis. Mengingat strategi merupakan sesuatu yang mungkin, maka harus membuat sesuatu yang layak dan dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai dan jangan menyusun diatas kegagalan.
- g. Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait.

⁹⁴ Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi*, (Bandung: CV Yrama Widya, 2012), 80-81.

Disamping itu, dalam penyelenggaraan pendidikan islam / pesantren harus menuju metode pendekatan maupun strategi yang mampu mempercepat pemberdayaan santri secara maksimal. Hal ini dapat dicapai melalui langkah-langkah:⁹⁵

- 1) Mengidentifikasi problem peserta didik, baik problem personal, intelektual maupun hubungan sosial.
- 2) Menerapkan pendekatan persuasif yang berorientasi pada upaya menyadarkan peserta didik.
- 3) Menerapkan pemberdayaan intelektual peserta didik.
- 4) Membuat kondisi sekolah dan pembelajaran yang aman, nyaman dan menarik.
- 5) Berupaya meningkatkan mutu pada semua aspek secara terus menerus.

3. Kendala kepemimpinan pondok pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember

Setiap pesantren tidak selalu dengan kelancaran visi dan misi, tapi didalamnya juga terdapat proses panjang untuk mencapainya. Dalam hal ini, pemimpin pesantren sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin pesantren bertanggung jawab atas tercapainya peran dan tanggung jawab pesantren. Dalam mewujudkan tujuan pesantren, tidak luput dari adanya kendala yang menghambat.

⁹⁵ Qomar Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 55-57.

Dewasa ini, pesantren terus dihadapkan pada berbagai problematika yang kian kompleks. Karena itu upaya berbenah diri melalui penataan SDM, peningkatan kompetensi, dan penguatan institusi mutlak harus dilakukan dan semua itu mustahil tanpa kepemimpinan yang profesional.⁹⁶ Seperti halnya yang dikatakan oleh Bernard M. Bass bahwa seorang pemimpin yang dinilai baik menitikberatkan pada pemenuhan dan dukungan sebagai teknik motivasi dan bertindak dengan cara hangat serta membantu, menunjukkan perhatian dan penghargaan kepada bawahan. Sedangkan pemimpin yang buruk adalah yang memberi ancaman, merendahkan, dan berperilaku tanpa pertimbangan.⁹⁷

Problematika yang dihadapi pondok pesantren dikarenakan adanya kendala pada perencanaan pondok pesantren yang kurang optimal. Sehingga dalam pelaksanaan fungsi tugasnya kurang berjalan lancar sebagaimana yang diharapkan. Juga bisa berasal dari minimnya personil yang kurang kompeten dan sumber daya maupun dana yang kurang memadai sehingga menghambat proses untuk meningkatkan mutu santri.

Proses pembelajaran tidak hanya komponen guru, peserta dan kurikulum saja, adanya sarana dan prasarana pendidikan sudah menjadi suatu keharusan dalam mencapai keberhasilan pembelajaran.⁹⁸ Sarana dan prasarana pendidikan, merupakan media belajar atau alat bantu yang pada hakikatnya akan lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara

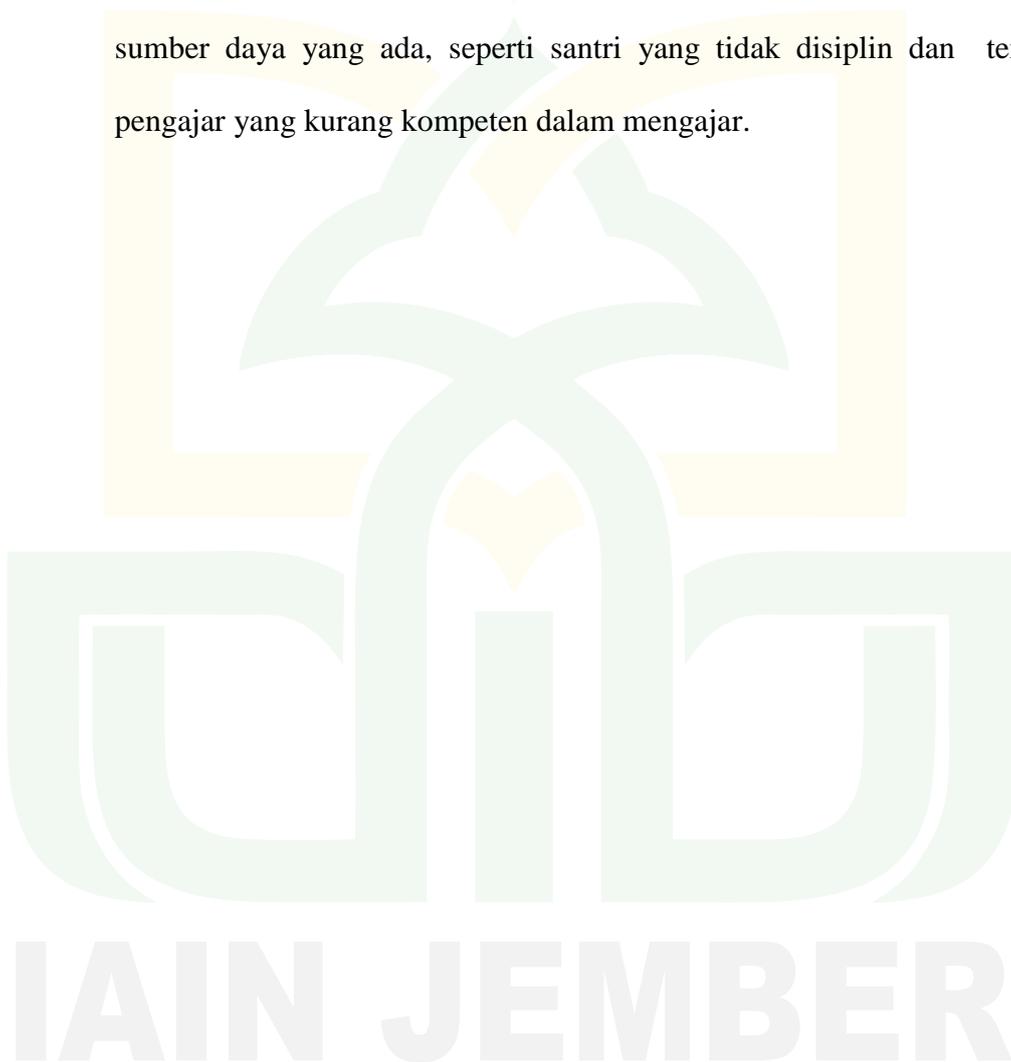
⁹⁶ Abudin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Pengembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 19.

⁹⁷ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2018), 280.

⁹⁸ Hadiyanto, *Mencari sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2004), 100.

guru dan siswa dalam proses pendidikan.⁹⁹

Dari hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kendala yang ada di pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri cenderung pada sarana dan prasarana yang ada. Mulai dari kurangnya gedung pesantren, kamar mandi, dan air. Tapi, ada juga kendala yang berasal dari sumber daya yang ada, seperti santri yang tidak disiplin dan tenaga pengajar yang kurang kompeten dalam mengajar.



⁹⁹ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), 22.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pimpinan Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya meningkatkan mutu santri sudah menjalankan tugasnya dengan baik. Yaitu terlihat dari gaya yang dilakukannya. Pimpinan pesantren juga lebih cenderung dengan gaya kharismatik, dimana didalamnya mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin yang ditunjukkan oleh rasa tanggungjawab yang tinggi kepada bawahannya.
2. Strategi yang digunakan Pimpinan Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam meningkatkan mutu santri yaitu: (1) meningkatkan sumber daya manusia, (2) Mengidentifikasi problem peserta didik, (3) Menerapkan pendekatan persuasif pada anak didik, (3) menerapkan pemberdayaan intelektual peserta didik, (4) membuat kondisi sekolah dan pembelajaran yang nyaman, aman dan menarik, dan (5) meningkatkan mutu pada segala aspek secara kontinyu.
3. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa hambatan yang dihadapi pimpinan pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam meningkatkan mutu santri. Yaitu, perencanaan pondok pesantren yang kurang optimal. Sehingga dalam pelaksanaan fungsi tugasnya kurang berjalan lancar sebagaimana yang

diharapkan. Juga bisa berasal dari minimnya personil yang kurang kompeten dan sumber daya maupun dana yang kurang memadai sehingga menghambat proses untuk meningkatkan mutu santri. Adapun upaya yang dilakukan pimpinan pondok pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam meningkatkan mutu santri yaitu pimpinan harus berusaha memenuhi beberapa kendala tersebut.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, selanjutnya diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Walaupun dalam menghadapi tugas sering muncul hambatan baik dari luar maupun dari dalam pesantren tersebut, hendaklah pimpinan pesantren dapat mengatasi hambatan yang datang dengan baik dan bijak, dengan memikirkan dan berdiskusi dengan pihak-pihak yang bersangkutan bagaimana solusi yang terbaik, sehingga hambatan yang datang dapat dihadapi dengan baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya dapat mencoba menerangkan kepemimpinan pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri dan menjelaskan tentang strategi, supaya kedepannya pesantren ini banyak yang berminat bagi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemah Bahasa Indonesia.

Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Lkis, 2005.

Affandi M, Faqih. "Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren Di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles Garut." Skripsi, Universitas Garut, 2012.

Arcaro, S. Joremo. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapa*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.

Arikunto, Suharisimi. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta, 2002.

Arsyad, Azhar. *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2002.

Brantas. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2009.

Bernadine, Wijaya. *Kepemimpinan Dasar-Dasar Pengembangannya*. Yogyakarta: Refika Aditama, 2006.

Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

David. *Manajemen Strategis, Konsep, Kasus dan Imlementasi*. Jakarta: Grasindo, 2001.

Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. 2001.

Dharma, Agus. *Manajemen Organisasi Pendayaagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2005.

Didik, Kurniawan. "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan, Studi Kasus di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul." Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2010.

Ed., A. Halim. *Manajemen Pesantren*. Jakarta: Listafariska Putra, 2008.

Fakih, Aunur Rahim, dkk. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press, 2001.

Faustino. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pendidikan Islam dan Latihan*. Bandung: Permindo, 2003.
- Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2004.
- Hasanudin, Dadang kuswana, Dewi Sadiyah, “Manajemen Strategik Pondok Pesantren dalam Upaya Membentuk Santri yang Berkarakter”, *Jurnal Manajemen Dakwah* Vol. 4 No. 3 (2019): 313-315, <https://jurnal.fdk.uinsgd.ac.id/index.php/tadbir>.
- Heni, Rohaeni. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dalam Sebuah Organisasi*. *Jurnal Cakrawala* vol No. 2 September. 2009.
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan. *Undang-Undang SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Fokus Media, 2015.
- Husaini, Usman. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Kayo, RB. Khatib Pahlawan. *Kepemimpinan Islam & Dakwah*. Jakarta: Amzah, 2005.
- Khalik, Muakrom. “Pola Kepemimpinan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Formal di Pondok Pesantren Darul Amanah Kabunan Sukorejo Kendal.” Skripsi, IAIN Walisongo, 2012.
- Mahrus. “Peran Kepemimpinan Kyai Dalam Proses Pembelajaran dan Pembekalan Kecakapan Hidup Bagi Santri di Pondok Pesantren Putra Putri Al Musthofa Daarud-Dzakirot Pidodowetan Patebon Kendal.” Skripsi, IAIN Walisongo, 2012.
- Mas’ud, Said. *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi*. Team Building dan Perilaku Inovatif, UIN - Malang Press, 2007.
- Miftah, Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada., 2007.
- Moh. Abdul Muchlis. “Implementasi Strategi Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang.” Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2010.

- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama Manullang, 2005.
- M. Walid. *Napak Tilas Kepemimpinan KH. Ach. Muakky Syah*. Yogyakarta: Absolute Media, 2010.
- Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Transito, 2003.
- Nata, Abudin. *Sejarah Pertumbuhan dan Pengembangan Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Grasindo, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University, 2002.
- Nuraida, Ida. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Kanisius, 2002.
- Nur, Istiqomah. "Pembaharuan Sistem Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta)." Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2003.
- Nurmadiansyah, M. Thoriq. "Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi." Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2016.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosdakarya, 2018).
- Poerwadarminta. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Pohan, Rusdin. *Metodologi Penelitian*. Banda Aceh: Ar-Rijal Institute, 2007.
- Purwanto, Iwan. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV Yrama Widya, 2012.
- Rachmawati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Chalia Indonesia, 2008.
- Riyanto, Yatim. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: PENERBIT SIC, 2010.
- Sanjaya, Wina. *Penelitian Pendidikan: Jenis, Metode dan Prosedur*.

Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.

Santoso, Mudji. *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu Sosial*. Malang: Kalimasada, 1996.

Shaleh, Abdul Rahman. *Dinamika Pesantren Dan Madrasah*. Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo dan Pustaka Belajar, 2002.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Sulthon. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2006.

Susilo, Suko. *Memahami Kepemimpinan*. Surabaya: Jengala Pustaka Utama, 2008).

Syafrudin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.

Tilaar. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Tohirin. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.

¹“Undang-Undang Republik Indonesia”. *Buku Yunandra.com*, Mei 27, 2020. <https://buku.yunandracenter.com/uu-no-18-tahun-2019-tentang-pesantren/>.

Veithzal, Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

Wahid. *Menggerakkan Tradisi, Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LIKIS, 2005.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.

Zamahasari, Dhofir. *Tradisi Pasantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai, Lembaga Penelitian, Pendidikan Dan Penerangan Ekonomi*. Jakarta: LP3ES, 2004.

MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember	1. Kepemimpinan Pondok Pesantren	1. Gaya Kepemimpinan Pondok Pesantren 2. Strategi Kepemimpinan Pondok Pesantren 3. Kendala-kendala Kepemimpinan Pondok Pesantren	a. Fungsi kepemimpinan pesantren b. Unsur-unsur kelembagaan pesantren c. Gaya kepemimpinan pesantren d. Strategi kepemimpinan pesantren	1. Informan: a. Pimpinan Pondok Pesantren b. Asatidz c. Santri 2. Dokumentasi 3. Kepustakaan	1. Jenis Penelitian Penelitian kualitatif 2. Pendekatan Penelitian Kualitatif Deskriptif 3. Penentuan Populasi <i>Purposive</i> 4. Metode Pengumpulan Data a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi 5. Metode Analisis Data a. <i>Data collection</i> b. <i>Reduction</i> c. <i>Data display</i> d. <i>Conclucion drawing/verification</i>	1. Bagaimana gaya kepemimpinan pondok pesantren Mambaul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri? 2. Bagaimana strategi kepemimpinan pondok pesantren Mambaul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri? 3. Apa saja kendala-kendala kepemimpinan pondok pesantren Mambaul Ulum Gugut Rambipuji Jember dalam upaya peningkatan mutu santri?
	2. Peningkatan Mutu Santri		a. Sasaran/tujuan peningkatan mutu santri b. Aspek-aspek peningkatan mutu c. Pentingnya peningkatan mutu bagi santri d. Indikator peningkatan mutu santri			

KEMENTERIAN KEMAHASISWAAN, PENELITIAN DAN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH SEPTEMBER

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Siti Lailatul Hidayah
NIM : 084 143 039
Jurusan/ Program studi : KI/Manajemen Pendidikan Islam
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 28 April 1997
Alamat : Jl. Pesantren No. 1 Curahmalang
Rambipuji Jember

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul **Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Gugut Rambipuji Jember** adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terjadi kesalahan didalamnya, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat ini saya buat dengan sungguh-sungguh.

Jember, 05 Juli 2021
Yang menyatakan,



SITI LAILATUL HIDAYAH
NIM. 084 143 039



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jl. Mataram No.1 Mangli, Telp. (0331) 487550 Fax. (0331) 472005, Kode Pos : 68136
Website : [www.http://ftik.iain-jember.ac.id](http://ftik.iain-jember.ac.id) e-mail : tarbiyah.iainjember@gmail.com

Nomor : B 0995 /In.20/3.a/PP.009/03/2021
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 (Satu) Lembar
Hal : **Ujian Seminar Proposal**

24 Maret 2021

Yth. Drs. Sarwan, M.Pd
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember

Assalamualaikum Wr Wb.

Mengharap kehadiran Drs. Sarwan, M.Pd Pembimbing Skripsi dalam pertemuan yang akan diselenggarakan pada:

Hari, Tanggal : 25 Maret 2021
Pukul : 08:30:00 WIB- selesai
Tempat : S202
Acara : Seminar Proposal Penelitian
Nama : SITI LAILATUL HIDAYAH
NIM : 084143039
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Judul : KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN DALAM MENINGKATKAN MUTU SANTRI DI PONDOK PESANTREN MAMBAUL ULUM GUGUT RAMBIPUJI JEMBER.

Demikian atas kesediaan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr Wb.

Jember, 24 Maret 2021

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Mashudi
Mashudi



**PONDOK PESANTREN SALAFIYAH
"MAMBA'UL ULUM"**

SK. MENKUMHAM: AHU-850.AH 02.01 Tahun 2013

Gugut Rambipuji Jember

Jl. Rengganis Krajan Gugut Rambipuji Jember HP. 081559944219

SURAT KETERANGAN DOMISILI

No : 047/PPS-MU/IV/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **K. Moh. Haris Fadhil**
Jabatan : Pengasuh PP Salafiyah Mamba'ul Ulum

Menerangkan bahwa:

Nama : Siti Lailatul Hidayah
NIM : 084143039
Semester : 14
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

benar-benar telah menyelesaikan penelitian selama 30 hari di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember yang masih aktif sampai sekarang.

Surat keterangan ini dibuat sebagai kelengkapan persyaratan untuk sidang skripsi.

Dengan judul penelitian:

Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember.

Demikian surat keterangan domisili ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Rambipuji, 03 Juli 2021

Pengasuh

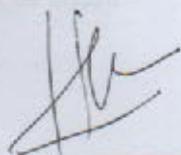
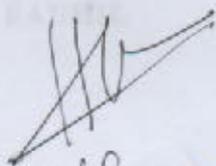
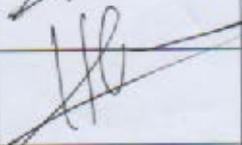
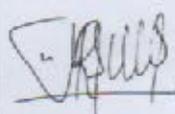
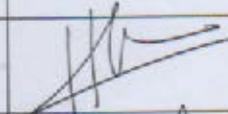
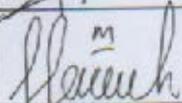
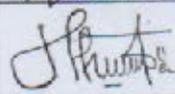
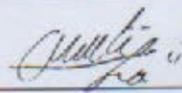
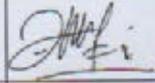
PP Salafiyah Mamba'ul Ulum

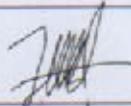
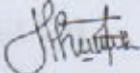


K. MOH. HARIS FADHIL

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Kepemimpinan Pondok Pesantren Dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri di Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum Gugut Rambipuji Jember

No	Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda tangan
1	7 April 2021	Melakukan observasi pra penelitian dan wawancara dengan K. Moh. Haris Fadhil	
2	13 April 2021	Menyerahkan surat izin penelitian sekaligus observasi letak objek penelitian dengan K. Moh. Haris Fadhil	
3	15 April 2021	Wawancara pimpinan pesantren	
4	19 April 2021	Wawancara dengan salah satu guru pesantren	
		Wawancara dengan salah satu guru madrasah	
5	20 April 2021	Wawancara Waka Kurikulum	
		Wawancara Waka Pendidikan	
6	21 April 2021	Wawancara dengan salah satu santri putri	
		Wawancara dengan salah satu santri putra	
7	01 Mei 2021	TU (Dokumentasi)	
8	01 Mei 2021	Mencari data-data untuk melengkapi data yang berhubungan dengan kepemimpinan	

		pondok pesantren	
9	03 Juli 2021	Permohonan surat selesai penelitian	

Rambipuji, 03 Juli 2021

Pengasuh

PP Salafiyah Mamba'ul Ulum



K. MOH. HARIS FADHIL

WAKA. BID. PENDIDIKAN
MUHAMMAD HOFMAN

WAKA. BID. KEMASYARAKATAN
AHMAD HASAN M.

WAKA. BID. KURSI
HOPTALIL HUSNA

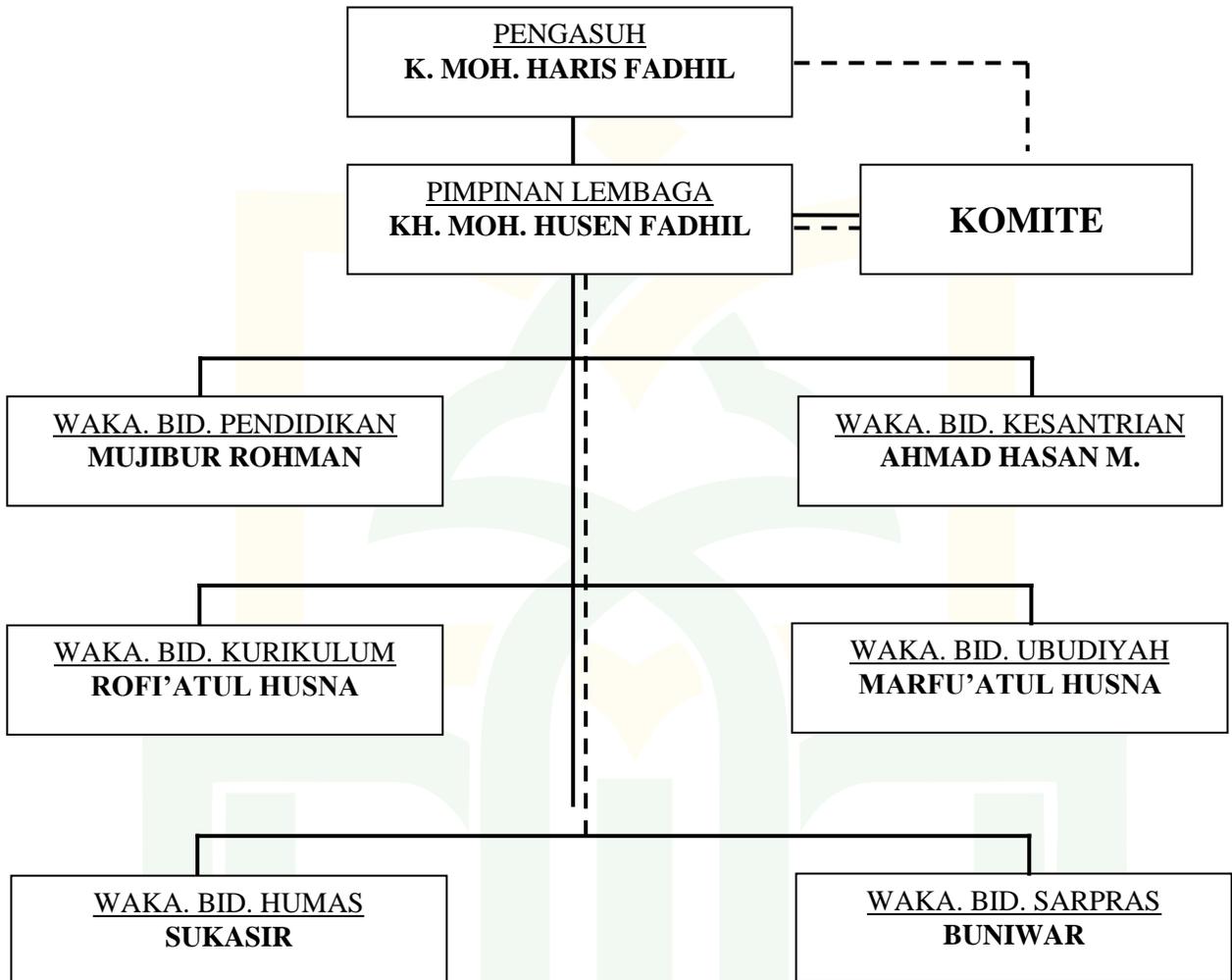
WAKA. BID. KEMASYARAKATAN
HARTINI SETI HUSNA

WAKA. BID. HUMAS
SULANIR

WAKA. BID. KEMASYARAKATAN
WATIYAH

Number Issue Dokumen: 01 Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

**STRUKTUR ORGANISASI
PONDOK PESANTREN SALAFIYAH MAMBA'UL ULUM**



(Sumber Data: Dokumentasi Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum)

IAIN JEMBER

DOKUMENTASI



Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum



Kajian kitab kuning oleh Pengasuh



Kegiatan Madrasah Diniyah



Kegiatan Sekolah Formal Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum



Pembelajaran Qowa'id Nahwu Shorof

IAIN JEMBER

BIODATA PENULIS



Nama : SITI LAILATUL HIDAYAH

Nim : 084143039

Tempat Tanggal Lahir : Jember, 28 April 1997

Alamat : Dusun Gumuksari Desa Curahmalang
Kec. Rambipuji Kab. Jember

Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan/
Manajemen Pendidikan Islam

Riwayat Pendidikan:

1. SDN Kemuningsari Kidul 1.
2. SMP I Wali Songo Kertonegoro Jenggawah.
3. MA Darul Hikam Kertonegoro Jenggawah.
4. IAIN Jember.