

**KEPEMIMPINAN KIAI  
DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIK  
(Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)**

**DISERTASI**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

**Oleh:**

**ABDUL HAMID  
0841918005**

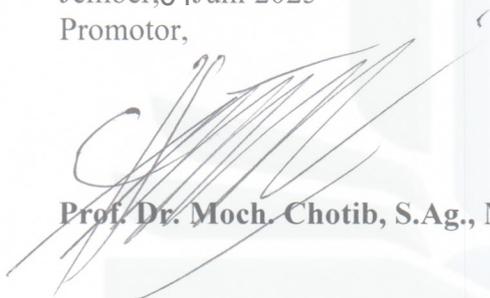
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**PROGRAM DOKTOR  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)**” yang ditulis oleh **Abdul Hamid** NIM : 0841918005 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 01 Juni 2025  
Promotor,



**Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.**

Co Promotor



**Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)**” yang ditulis oleh **Abdul Hamid** NIM : 0841918005 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

### Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. ....
2. Penguji Utama : Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., Msi. ....
3. Penguji : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. ....
4. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. ....
5. Penguji : Dr. Mohammad Ali Al Humaidy, M.Si. ....
6. Penguji : Dr. H. Saihan, M.Pd.I .....  
.....
7. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. ....
8. Co Promotor : Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M. ....

Jember, 13 Juni 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



**Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.**  
**NIP. 19720918 200501 1 003**

## Abstrak

Abdul Hamid, Nim: 0841918005, Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)” Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., co Promotor : Dr. Imam Turmudi, M.M.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kiai, Pengembangan Mutu Pendidik*

Keberlangsungan pesantren pada umumnya sangat bergantung pada kepemimpinan kiai. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak hanya bisa dipelajari, difahami bahkan menarik untuk diteliti yang memiliki peran penting dalam kesuksesan Pondok Pesantren. Perannya sangat penting, mengingat kiai adalah sentral figur dalam pesantren. Kiai adalah pemilik, pengelola dan sekaligus pengajar di pesantren yang dia pimpin, Perlu ditekankan disini bahwa sosok kiai dalam merencanakan, mengendalikan, dan perbaikan pendidikan Islam pada para santrinya berpengaruh besar bagi pengembangan kualitas pendidikan pesantren pada masyarakat Indonesia. Maka dikatakan bahwa sebaik apapun lingkungan dan sehebat apapun kurikulum pendidikan, bila tidak dikelola oleh Kiai yang baik dan memiliki kompetensi serta semangat yang tinggi, maka tidak akan membuahkan hasil yang optimal.

Fokus penelitian ini 1. Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong?, 2. Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong? 3. Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong? Sedangkan tujuan penelitian ini yaitu: 1. Menganalisis Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong, 2. Menganalisis Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dan 3. Menganalisis Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Dengan jenis studi kasus. Sedangkan dalam pengumpulan data menggunakan metode observasi, interview, dan dokumenter. Metode observasi dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan, interview dilakukan dengan wawancara dengan informan, dan metode dokumentasi dilakukan terhadap benda yang didokumentasikan. kemudian untuk memperoleh keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data.

Hasil penelitian ini yaitu 1. Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong meliputi: Perencanaan Rekrutmen dan Pengembangan SDM, Perencanaan Kurikulum dan Sistem Pendidikan, Perencanaan Kemitraan dan Kolaborasi, Perencanaan Evaluasi dan Pengawasan Kualitas SDM. 2. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong terdiri dari : Peningkatan Kompetensi Keilmuan, Keteladanan dalam Akhlak dan Spiritualitas, Meningkatkan Loyalitas dan Dedikasi. 3. Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong terdiri dari rekrutmen dan seleksi, pembinaan berkelanjutan, evaluasi dan pengawasan.

## Abstrac

Abdul Hamid, Student ID: 0841918005, Kiai Leadership in Developing Educator Quality (Study of Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School)” Doctoral Program in Islamic Education Management Postgraduate Kiai Haji Achmad Siddiq State Islamic University Jember, Promoter: Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., co Promoter: Dr. Imam Turmudi, M.M.

Keywords: Kiai Leadership, Developing Educator Quality

The sustainability of Islamic boarding schools in general is very dependent on the leadership of the kiai. Leadership is something that can not only be learned, understood and even interesting to study which has an important role in the success of Islamic Boarding Schools. Its role is very important, considering that the kiai is the central figure in the Islamic boarding school. Kiai is the owner, manager and also teacher at the Islamic boarding school that he leads. It should be emphasized here that the figure of the kiai in planning, controlling, and improving Islamic education for his students has a major influence on the development of the quality of Islamic boarding school education in Indonesian society. So it is said that no matter how good the environment and how great the education curriculum is, if it is not managed by a good Kiai who has high competence and enthusiasm, it will not produce optimal results.

The focus of this research is 1. How is the Kiai Leadership in Planning the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School?, 2. How is the Kiai Leadership in Controlling the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School? 3. How is the Kiai Leadership in Improving the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School? While the objectives of this research are: 1. Analyzing the Kiai Leadership in Planning the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School, 2. Analyzing the Kiai Leadership in Controlling the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School and 3. Analyzing the Kiai Leadership in Improving the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School.

This study uses a qualitative research method. With the type of case study. While in data collection using observation, interview, and documentary methods. The observation method is carried out by observation and recording, interviews are carried out by interviews with informants, and documentation methods are carried out on documented objects. then to obtain data validity using data triangulation techniques.

The results of this study are 1. Kiai Leadership in Planning the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School includes: Planning for Recruitment and Development of Human Resources, Planning for Curriculum and Education Systems, Planning for Partnerships and Collaboration, Planning for Evaluation and Supervision of Human Resources Quality. 2. Kiai Leadership in Controlling the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School consists of: Increasing Scientific Competence, Exemplary in Morals and Spirituality, Increasing Loyalty and Dedication. 3. Kiai Leadership in Improving the Quality of Educators at the Zainul Hasan Genggong Islamic Boarding School consists of recruitment and selection, ongoing coaching, evaluation and supervision.

## خلاصة

عبد الحميد، نيم: ٠٨٤١٩١٨٠٠٥، قيادة كياي في تطوير جودة المعلمين) دراسة مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية” (برنامج الدكتوراه في إدارة التعليم الإسلامي للدراسات العليا، جامعة كياي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر، المروج: البروفيسور. دكتور. موك. شوتيب، س.أ.ج.، م.م.، المروج المشارك: د. الإمام الترمودي، م. الكلمات المفتاحية: القيادة كياي، تطوير جودة المعلم

تعتمد استدامة المدارس الداخلية الإسلامية بشكل عام بشكل كبير على قيادة كياي. القيادة شيء لا يمكن دراسته وفهمه بل ومثير للاهتمام للبحث فيه فحسب، وله دور مهم في نجاح المدارس الداخلية الإسلامية. دوره مهم للغاية، مع الأخذ في الاعتبار أن كياي هي شخصيات مركزية في المدارس الداخلية الإسلامية. كياي هو المالك والمدير والمعلم في المدرسة الداخلية الإسلامية التي يقودها، ويجب التأكيد هنا على أن شخصية كياي في تخطيط ومراقبة وتحسين التعليم الإسلامي لطلابه لها تأثير كبير على تطوير جودة التعليم في المدارس الداخلية الإسلامية في المجتمع الإندونيسي. لذلك يقال أنه مهما كانت البيئة جيدة ومهما كان المنهج التعليمي رائعاً، فإنه إذا لم تتم إدارته من قبل كياي جيدين يتمتعون بكفاءة وحماس عاليين، فلن يؤدي إلى نتائج مثالية.

تركز أهداف هذا البحث على . كيف تساهم قيادة الكياي في تخطيط جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية؟ ٢. كيف تساهم قيادة الكياي في التحكم في جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية؟ ٣. كيف تساهم قيادة الكياي في تحسين جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية؟ وفي الوقت نفسه، فإن أهداف هذه الدراسة هي: ١. قيادة كياي في تخطيط جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية، ٢. قيادة كياي في التحكم في جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية ٣. قيادة كياي في تحسين جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية

يستخدم هذا البحث أساليب البحث النوعي. مع نوع دراسة الحالة. وفي الوقت نفسه، يتم جمع البيانات باستخدام أساليب الملاحظة والمقابلة والتوثيق. يتم أسلوب الملاحظة عن طريق الملاحظة والتسجيل، وتتم المقابلات عن طريق المقابلات مع المخبرين، ويتم أسلوب التوثيق على الأشياء التي يتم توثيقها. ومن ثم الحصول على صحة البيانات باستخدام تقنيات تثليث البيانات.

نتائج هذا البحث هي. ١ قيادة كياي في تخطيط جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية بما في ذلك: تخطيط التوظيف وتنمية الموارد البشرية، وتخطيط المناهج ونظام التعليم، وتخطيط الشراكة والتعاون، وتخطيط التقييم ومراقبة جودة الموارد البشرية. ٢. تتكون قيادة كياي في مراقبة جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية من: زيادة الكفاءة العلمية، والأخلاق والروحانية المثالية، وزيادة الولاء والتفاني. ٣. قيادة كياي في تحسين جودة المعلمين في مدرسة زين الحسن جينجونج الإسلامية الداخلية والتي تتكون من التوظيف والاختيار والتطوير المستمر والتقييم والإشراف.

## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrohmanirrohim*

Segala puji bagi Allah yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah serta inayah-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tugas dan kewajiban akademik dalam bentuk disertasi dengan baik.

Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah menuntun kita menuju jalan yang benar dan diberkati oleh Allah yaitu sinaran cahaya yang sangat terang benderang yakni agama Islam.

Dalam penyusunan disertasi dengan judul *“Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)”* penulis banyak mengalami kesulitan karena menyadari keterbatasan kemampuan dalam penyusunan disertasi ini. Dalam hal tersebut tidak lepas dari partisipasi semua pihak yang telah membantu peneliti dalam melakukan penelitian ini. Oleh karenanya *pertama* peneliti menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq (UIN KHAS) Jember yang telah memperlancar semua proses akademik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana (UIN KHAS) Jember yang sudah menerima saya untuk menuntut ilmu di Pascasarjana UIN KHAS Jember
3. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd, selaku Kaprodi Program Doktor Studi Manajemen Pendidikan Islam (UIN KHAS) Jember yang telah memberikan ilmu dan arahan untuk penyelesaian proses penulisan disertasi.

4. Bapak Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M selaku Promotor yang telah sudi dan penuh kesabaran mendampingi dan mengarahkan penulisan dalam proses penyusunan disertasi
5. Bapak Dr. Imam Turmudi, M.M selaku Co Promotor yang telah sudi dan penuh kesabaran mendampingi dan mengarahkan penulisan dalam proses penyusunan disertasi
6. KH. Moh. Hasan Mutawakkil Alallah, SH. MM selaku Pengasuh Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong yang sudah mengizinkan pondok pesantrennya untuk diteliti.
7. Bapak Moh. Inzah, M.Pd selaku Kepala SMA Unggulan yang telah berkenan menjadi informan dalam penelitian disertasi.
8. Bapak/ Ibu dosen pascasarjana program doktor (UIN KHAS) Jember yang membekali pengetahuan pada penulis.
9. Sahabat-sahabati angkatan 2018 pascasarjana program doktor (UIN KHAS) Jember khususnya Ibu Dr. Lailatul Usriyah, M.Pd.I yang senantiasa memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi ini

Dengan jasa-jasa beliaulah penyusunan disertasi ini dapat terselesaikan, Penulis hanya dapat memanjatkan do'a kehadiran Ilahi semoga kepada beliau diberi imbalan yang setimpal dengan jasa-jasa dan amal baik beliau kepada peneliti. *Kedua* Dengan rasa syukur ke hadirat Ilahi Rabbi, disertasi ini saya persembahkan kepada:

1. Almarhum Abah H. Abdussalam dan Umi Hj. Husna yang saya cintai dan hormati
2. Almarhum Abi KH. Abd Aziz Ali Wafa dan Umi Hj. Nur Azizah yang saya cintai dan hormati

3. Para Ustad Pondok Pesantren Sidogiri yang saya ta'dimi dan semua guru yang telah mendidik dan membimbing
4. Semua dosen (UIN KHAS) Jember serta dosen Promotor dan Co Promotor yang saya hormati
5. Istri tercinta Lailatus Sa'adah, SS
6. Anak-anakku yang saya sayangi dan banggakan: M. Sa'id Ramadhan Elhamidy, Hilwa Aziziyah Elhamidy, Muhammad AlFatih Elhamidy, Muhammad AlMasyisy Elhamidy
7. Kakak dan adik yang saya sayangi
8. Almamater tercinta (UIN KHAS) Jember

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, baik dari segi penyusunan, bahasa maupun teori yang tertuang di dalamnya. Untuk itu dengan hati terbuka mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan pada langkah selanjutnya. Dan semoga dalam penulisan disertasi ini dapat bermanfaat bagi diri penulis khususnya, dan bagi pembaca pada umumnya. Amiiin

Probolinggo, 14 Mei 2025

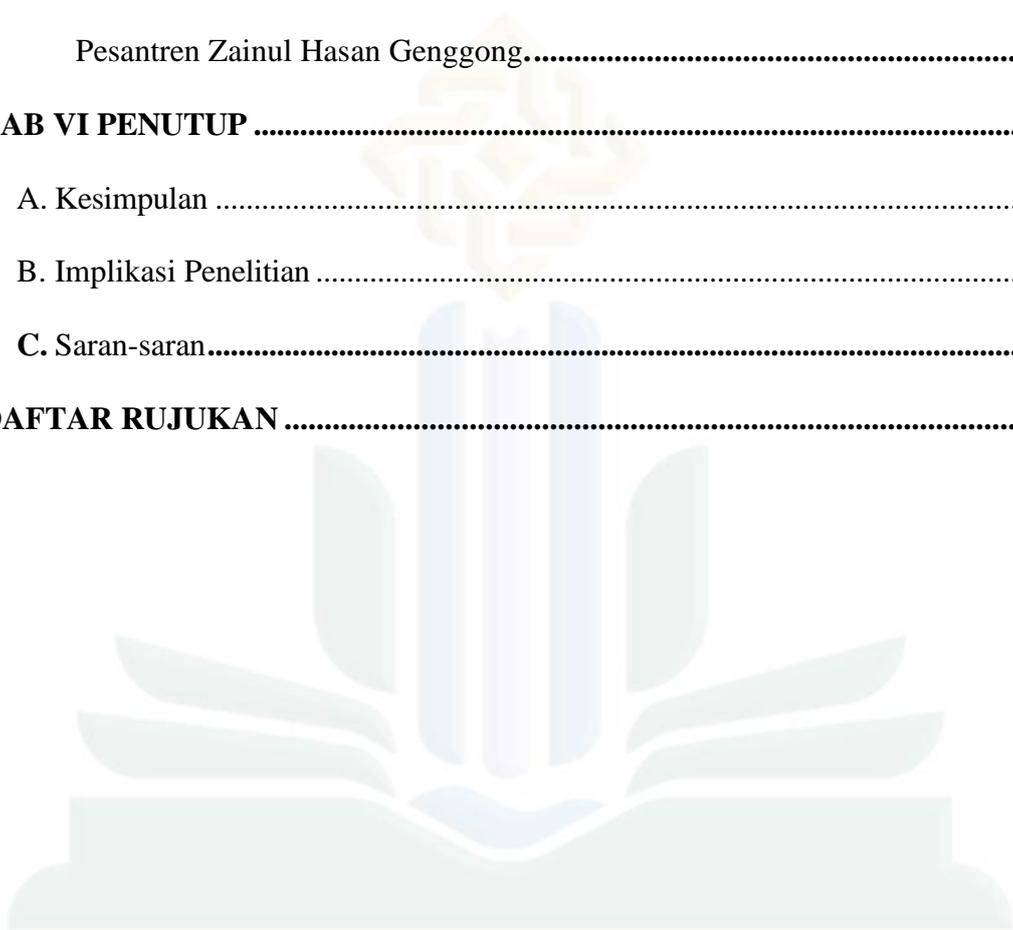
Abdul Hamid

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> ..	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	12
E. Definisi Istilah .....	13
F. Sistematika Penulisan .....	15
<b>BAB II Kajian Pustaka</b> .....	17
A. Penelitian Terdahulu .....	17
B. Kajian Teori .....	37
1. Kepemimpinan Kyai .....	37
2. Pengembangan Pendidik .....	68
3. Pendidik.....	80
4. Mutu Pendidikan .....	85
5. Pondok Pesantren .....	91
C. Kerangka Konseptual.....	94
<b>BAB IV Metode Penelitian</b> .....	95

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	95
B. Lokasi Penelitian.....	96
C. Kehadiran Penelitian .....	97
D. Subyek Penelitian.....	97
E. Sumber Data.....	98
F. Teknik Pengumpulan Data.....	99
G. Analisis Data .....	101
H. Keabsahan Data.....	104
I. Tahap – Tahap Penelitian.....	106
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....</b>	<b>109</b>
<b>A. Deskripsi Paparan Data.....</b>	<b>109</b>
<b>B. Paparan Data.....</b>	<b>128</b>
1. Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.....	128
2. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.....	148
3. Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.....	162
<b>BAB V PEMBAHASAN.....</b>	<b>174</b>
A. Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong .....	174
B. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.....	175

C. Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.....	175
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>178</b>
A. Kesimpulan .....	178
B. Implikasi Penelitian .....	178
C. Saran-saran.....	<b>188</b>
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>191</b>



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Keberlangsungan pesantren pada umumnya sangat bergantung pada kepemimpinan kiai. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak hanya bisa dipelajari, difahami diteliti bahkan bisa dikenal kecenderungan tipe, gaya ataupun perilaku kepemimpinan seseorang yang paling menonjol sekaligus, yang berperan penting dalam kesuksesannya memimpin lembaga yang dipimpinnnya. Seseorang sukses menjadi pimpinan pondok pesantren bisa jadi karena strategi yang digunakan, tetapi juga karena ciri atau sifatnya yang menonjol dari dalam diri pribadinya. Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan.

Dalam sebuah organisasi, pelaksanaan tugas-tugas oleh pekerja terpengaruh oleh kepemimpinan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang lemah dapat dipastikan menghambat operasional kegiatan, dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mengangkat prestasi bawahan serta kegiatan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan iklim yang kondusif guna tercapainya tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memimpin suatu kelompok, baik terorganisasi maupun tidak. Perannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah sentral figur dalam kelompok tersebut.

Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemberian motivasi, pengawasan sehingga tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok tersebut.<sup>1</sup>

Sedangkan pemimpin di dalam pesantren adalah seorang Kiai, hal ini biasanya kiai adalah pemilik, pengelola dan sekaligus pengajar di pesantren yang dia pimpin, Kepemimpinan Kiai merupakan tokoh sentral yang berada di pondok pesantren dan mempunyai ciri khas yang tersendiri di bandingkan dengan tokoh pendidikan yang lainnya. Dalam mengembangka pondok pesantren, tentunya kiai mempunyai strategi yang disesuaikan dengan kapasitas dirinya. Seperti halnya pengembangan kualitas pendidik. Kiai sebagai tokoh sentral dalam tahta kehidupan pesantren, sekaligus sebagai pemimpin.

Sebab peran pesantren dalam pendidikan di Indonesia dan membina umat itu tidak bisa dilepaskan dari sosok yang disebut sebagai Kiai. Pesantren dan Kiai adalah dua hal yang tidak bisa dilepaskan begitu saja, ibarat dua sisi mata uang yang berkaitan erat satu sama lain. Kiai adalah pemimpin pesantren atau pondok pesantren. Pondok sendiri adalah tempat tinggal para santri, dan pesantren adalah santri itu sendiri. Sosok Kiai sangat dihormati dan mendapat tempat istimewa dalam masyarakat karena mereka dianggap sebagai manusia yang berilmu sekaligus beriman.

Berdasarkan UU No 18 Tahun 2019 Undang-Undang Tentang Pesantren Pasal 1 Nomer 9 bahwa Kiai, Tuan Guru, Anre Gurutta, Inyiak, Syekh, Ajengan, Buya, Nyai, atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Kiai adalah seorang

---

<sup>1</sup> Firman Nugraha, *Kepemimpinan Kyai di Pesantren* (Bandung: t.p., 2010), 4.

pendidik yang memiliki kompetensi ilmu agama Islam yang berperan sebagai figur, teladan, dan/atau pengasuh Pesantren.<sup>2</sup> Perlu ditekankan disini bahwa sosok Kiai dalam merencanakan, mengendalikan, dan perbaikan pendidikan Islam pada para santrinya berpengaruh besar bagi pengembangan kualitas pendidikan pesantren pada masyarakat Indonesia.

Dalam pendidikan, Kiai memiliki peranan penting dan tanggung jawab yang sangat mendasar. Kiai merupakan pribadi sangat matang yang bertugas untuk merencanakan, mengendalikan dan memperbaiki potensi santri agar berkembangnya kemampuan intelektual, emosional serta kemampuan sosial santri secara maksimal. Peran Kiai akan memberikan dampak pada hasil pendidikan itu sendiri, yang pada gilirannya akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan yang telah dicanangkan sebelumnya. Maka dikatakan bahwa sebaik apapun lingkungan dan sehebat apapun kurikulum pendidikan, bila tidak dikelola oleh Kiai yang baik dan memiliki kompetensi serta semangat yang tinggi, maka tidak akan membuahkan hasil yang optimal.

Oleh sebab itu kegagalan dalam dunia pendidikan, sering dialamatkan pada pendidik. Hal ini disebabkan karena pendidik dipandang sebagai sumber daya yang aktif dibanding dengan komponen-komponen lainnya seperti sarana prasarana, kurikulum yang merupakan sumber daya sekolah yang pasif, pendidik dituntut terus untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Secara nasional pendidikan harus mempunyai arti yang positif bagi bangsa kita. Arti positif disini berarti pendidikan harus mampu dirasakan manfaatnya

---

<sup>2</sup> UU No 18 Tahun 2019 Tentang Undang-undang Pesantren, Bab 1 Pasal 1 Nomer 9.

oleh masyarakat, seperti memberantas kebodohan, mengentaskan kemiskinan atau mengurangi jumlah pengangguran.

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak-mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat.<sup>3</sup>

Dengan adanya tantangan kehidupan global, pendidikan sesuatu hal yang sangat penting karena pendidikan merupakan salah satu penentu sumber daya manusia (SDM). Keunggulan suatu bangsa ditandai dengan keunggulan sumber daya manusianya. Kualitas SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat disegala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan.

Komponen disini adalah pendidik. Pendidik salah satu komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren. Pendidik juga memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, oleh karena itu pendidikan disuatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya.<sup>4</sup>

Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2017 tentang guru, dikatakan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan

---

<sup>3</sup> Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang System Pendidikan Nasional Bab. 1 Ayat. 1 Pasal. 1 (Jakarta: Depdiknas)

formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>5</sup> Dalam hal ini yang dimaksud merupakan kemampuan pendidik dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Pendidik diharapkan dapat mengambil peran nyata bagi perkembangan generasi bangsa. Dan tentunya, sebagaimana yang kita saksikan dewasa ini, peran pendidik sangat menentukan bagi pembentukan karakteristik serta moralitas generasi bangsa ini. Oleh karenanya, tuntutan terhadap pendidik pun semakin hari semakin meningkat, seiring semakin meningkatnya pengaruh globalisasi diberbagai sendi kehidupan masyarakat.

Pendidikan pesantren dapat dikatakan sebagai modal sosial bagi perkembangan pendidikan nasional di Indonesia. Karena pendidikan pesantren yang berkembang saat ini dengan kemandiriannya. Bagi kalangan pesantren sendiri, standar pendidikan pesantren tidak hanya butuh pengakuan legal formal dari pemerintah. Akan tetapi adanya pesantren yang paling utama adalah pemerintah secara formal mengakui sebagai sub-kultur.<sup>6</sup> Oleh karena itu, sewajarnya pengembangan pendidik di pesantren akan memperkuat karakter sosial sistem pendidikan nasional yang ikut membantu mencetak SDM yang memiliki penguasaan pengetahuan yang senantiasa dijiwai nilai-nilai keagamaan.

Dalam Islam menganjurkan untuk melakukan pengembangan SDM secara profesional. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an dan hadist Nabi SAW

---

<sup>4</sup> Zaenal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran* (Surabaya: Cendikia, 2002), 22.

<sup>5</sup> PP 19 tahun 2017 Tentang Perubahan Atas PP 74 Tahun 2008 Tentang Guru.

<sup>6</sup> Abdurrahman Wahid Menjelaskan "*Pesantren Merupakan Sub-Kultur*" Dengan Syarat 1. Pola Kepemimpinan Pesantren Yang Mandiri Tidak Terkooptasi Oleh Negara, 2. Kitab Rujukan Yang Umum Selalu Digunakan Sebagai Bentuk Kitab Kuning, 3. System Nilai Yang Digunakan Merupakan Sebagian Dari Masyarakat Luas. Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: Lkis, 2001), 3.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.<sup>7</sup>

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيَّعْتَ الْأَمَانَةَ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Sinan telah menceritakan kepada kami Fulaih bin Sulaiman telah menceritakan kepada kami Hilal bin Ali dari 'Atha' bin yasar dari Abu Hurairah radhilayyahu' anhu mengatakan: Rasulullah ﷺ bersabda: "jika amanat disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi". Ada seorang sahabat bertanya "bagaimana maksud amanah disia-siakan, Ya Rasulullah? Beliau menjawab, "jika urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."<sup>8</sup>

Kepemimpinan Kiai dengan segala karakteristiknya berperan besar dalam menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang komprehensif dan tetap eksis mengikuti perkembangan teknologi serta memberikan bekal life skill bagi para santri dan menjalin hubungan dengan lembaga lain dan masyarakat. Bergesernya pola kepemimpinan individual ke kolektif yayasan membawa perubahan yang mestinya tidak kecil. Perubahan tersebut menyangkut kewenangan Kiai serta partisipasi para ustadz dan santri. Nuansa baru semakin menguatnya partisipasi ustadz berdampak timbulnya sistem demokrasi dalam pesantren, meskipun permasalahannya tidak sederhana.

<sup>7</sup> QS. Alam Nasyrah. 7-8

Pondok pesantren adalah satu-satunya lembaga pendidikan yang menjadi pusat penggodokan calon-calon pemuka Agama, karena sepanjang sejarah Islam di Indonesia pesantren merupakan embreio, pertama pendidikan islam yang telah membuktikan peranan yang luar biasa, yaitu mampu mencetak kader-kader pemimpin, pendidik, aktivis organisai masyarakat dan pemuka agama, Saat ini pesantren telah mengalami perkembangan yang luar biasa dengan variasi yang beragam, pada masa lalu pesantren diklaim sebagai lembaga pendidikan yang khas dalam masyarakat jawa, tapi kini pesantren telah menjadi lembaga pendidikan Islam milik nasional, begitu pula persepsi terhadap pesantren juga menjkadi berubah, kalau pada tahap awal pesantren diberi makna dan pengertian sebagi lembaga pendidikn tradisional, tetapi saat sekarang apabila ada yang mengatakan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional tidak selamanya benar, banyak pesantren saat ini yang memiliki materi dan metode yang canggih dan berwawasan internasional.<sup>9</sup>

Terlepas dari keberhasilannya mencetak kader-kader yang handal selama ini pondok pesantren harus mengakui adanya problematika internal maupun eksternal, seperti lemahnya pengelolaan manajemen pesantren, dan salah satu permasalahan yang kurang diperhatikan adalah terkait dengan pendidikan di pesantren dalam persaingan kualitas pendidikan pesantren secara nasional, karena pendidikan tidak bisa dipisahkan dari kenyataan hidup dimasa yang akan datang, yakni masa di mana santri mengarungi kehidupan. Oleh karena itu pendidikan pesantren harus didesain untuk kehidupan santri lebih baik pada

---

<sup>8</sup> Shahih al-Bukhari. *Hadis* No. 6015

masa mendatang, begitu pula penanaman nilai-nilai yang mampu membekali kehidupan santri di masa datang ini meliputi kualitas dan keunggulan kompetisi santri, sampai dengan masyarakat yang ideal yang dicita-citakan, sesuai dengan tuntutan masa depan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, akhlaqul karomah.<sup>10</sup>

Pesantren Zainul Hasan Genggong pada awal berdirinya lebih masyhur dengan sebutan Pesantren Genggong dan merupakan Pesantren Salafiyah yang tertua di Kabupaten Probolinggo yang di dirikan pada tahun 1839 M/1250 H. Jauh sebelum kemerdekaan RI, Pesantren ini telah berdiri dan sampai sekarang masih eksis baik dari segi pengembangan kelembagaan pendidikan pesantren maupun satuan pendidikannya termasuk pengembangan sarana prasarana. Dan dalam pengembangannya disesuaikan dengan kebutuhan zaman serta akan terus dikembangkan menjadi pesantren yang tetap memiliki jati diri salafi dan satuan pendidikannya dipertegas dengan sebutan Pesantren Berbasis Mutu dan Salafi.

Berdirinya sebuah pesantren biasanya didahului oleh adanya pengakuan suatu lingkungan masyarakat tertentu terhadap kelebihan di bidang ilmu agama islam dan kesalehan seorang ulama'. Sosok kiai bagi masyarakat adalah orang yang suci dan orang yang sangat di anggap dekat dengan sang kholiq. Demikian halnya berdirinya Pesantren Zainul Hasan Genggong tidak lepas dengan adanya pemimpin yang transformasional dan siap berkembang sesuai dengan tuntutan zaman sehingga Pesantren Zainul Hasan Genggong mampu bertahan dan eksis hingga saat ini. Dengan demikian, pengembangan pesantren melalui satuan pendidikannya akan diupayakan terus berkembang dengan menyiapkan berbagai

---

<sup>9</sup> Manshuri, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari telaga kehidupan* (Yogyakarta: Safiria Indonesia Press, 2004), 10.

satuan pendidikan dan ini merupakan salah satu bukti dan keinginan seorang kiai menjadikan pesantrennya lebih maju dan berkembang sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional kiai untuk mempertahankan pondok pesantren.

Semakin meningkatnya jumlah santri dan sarana pendidikan memberikan sebuah indikator bahwa masyarakat semakin percaya. Dasarnya adalah bahwa Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo melalui kepemimpinan transformasional kiai dalam mewujudkan ketahanan pondok pesantren melakukan penataan administrasi, manajemen dan organisasi baik di pesantren maupun di sekolah, yang dikelola oleh tenaga-tenaga yang dipilih sehingga mereka punya keahlian dibidangnya. Pelayanan semakin meningkat baik di sekolah maupun di pesantren. Mutu pendidikan juga semakin jelas dengan memiliki keunggulan karakteristik. Sarana pendidikan setiap tahun telah dibangun dengan jumlah yang sangat besar di masing-masing satuan pendidikan, dari pendidikan dasar sampai dengan pendidikan tinggi. Disamping itu, tersedianya anggaran pada setiap satuan pendidikan, pada setiap satuan kerja, ditindaklanjuti dengan menerapkan kepemimpinan yang berfungsi sebagai manager melalui tahapan-tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, serta menindaklanjuti setiap temuan permasalahan sehingga proses evaluasi kepemimpinan transformasional Spiritual dengan nasihat dan amalan kiai Mutawakkil dalam mewujudkan ketahanan pondok pesantren tercapai secara maksimal. Keberhasilannya dalam segala bidang khususnya dalam memajukan

---

<sup>10</sup> A. Azizy Qodry, *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 70.

PZH Genggong yang berada dalam asuhannya tidak lepas dari pribadinya yang sangat disegani oleh masyarakat dan kedekatannya kepada Allah SWT sehingga beliau disebut oleh masyarakat dengan *waliullah* (kekasih Allah), bahkan pada masyarakat tertentu (santri, alumni dan simpatisan PZH Genggong) memberikan gelar kepadanya dengan sebutan “Al-, Arif Billah Waliyullah”.

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

Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong merupakan pesantren yang sistem pendidikannya sistem salafiyah di mana para santri diwajibkan mengikuti pengajian Masyayeh atau ustadz baik dengan pendekatan sistem bandongan (bersama-sama) maupun sorogan (individual). juga diharuskan bagi santri untuk mengikuti pendidikan Muhadloroh atau Madrasah Diniyyah, Kegiatan lain yang juga harus diikuti santri adalah Mudzakaroh meliputi mudzakaroh Fatchul Qorib, Fatchul Mu'in, Ibnu 'Aqil, Aljauharul Maknun dan lain-lain. Mudzakaroh merupakan suatu bentuk pembahasan secara mendalam pada kitab yang dikaji,

juga penerapannya pada permasalahan-permasalahan yang ada. Dan juga masih banyak lagi kegiatan yang lain.

Pada perkembangan selanjutnya Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong guru atau ust yang mengajar di pesantren tersebut diharuskan menguasai pemahaman dan penguasaan dalam membaca kitab kuning yang menggunakan Metode Am-Silati. Bahkan disediakan juga berbagai macam kursus diantaranya kursus komputer, bahasa arab, bahasa inggris, jamiyah muballiq, jamiyah hadroh. Bahkan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong tepatnya di Desa Genggong Kecamatan Pajarakan Kabupaten Probolinggo memiliki keunikan dalam mengembangkan pendidik secara continue yaitu untuk menguasai bidang bahasa arab atau bahasa inggris setiap harinya di lingkungan pesantren harus menggunakan bahasa arab atau bahasa inggris. Bagi yang tidak menggunakan kedua bahasa tersebut maka akan dikenai hukuman. Sedangkan dalam pendalaman atau pemahaman kitab kuning di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong menggunakan Metode Am-Silati.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dengan judul **"Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)"**

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong?
2. Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong?

3. Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Memahami Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.
2. Memahami Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.
3. Memahami Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran mengenai kepemimpinan Kiai dalam pengembangan mutu pendidik.

2. Praktis

- a. Bagi Peneliti

- 1). Sebagai wawasan dan khasanah keilmuan bagi peneliti tentang bagaimana penulisan karya ilmiah sebagai bekal untuk penelitian lain di masa mendatang serta sarana untuk meningkatkan pengetahuan yang telah didapat di jenjang perkuliahan.

- 2). Memberikan pemikiran seputar pengetahuan tentang Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik

- b. Bagi Pascasarjana UIN KHAS Jember

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan di Pascasarjana UIN KHAS Jember sebagai pengembangan keilmuan dibidang Manajemen Pendidikan Islam, khususnya yang berhubungan dengan Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik Di Pesantren.

c. Bagi Pesantren

Dapat memberikan informasi tentang pentingnya Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik Di Pesantren serta sebagai bahan pertimbangan atau bahan masukan dalam pelaksanaan Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik.

## **E. Definisi Istilah**

Untuk memberikan arah dan menghindari timbulnya salah penafsiran serta pengertian yang melebar dalam menginterpretasikan isi penelitian ini, maka peneliti menganggap perlu menjelaskan pengertian beberapa istilah dalam penelitian ini agar dapat diperoleh kejelasan terhadap hal-hal yang akan dibahas. Adapun tujuannya adalah untuk memperjelas pengertian istilah yang dipakai dalam judul penelitian ini agar bahasan selanjutnya dapat mengena pada sasaran yang menjadi tujuan penyusunan Penelitian, yakni sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan Kiai**

Kemampuan dan gaya seorang kiai dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengelola komunitas yang dipimpinnya, baik di lingkungan pesantren maupun masyarakat luas, berlandaskan pada nilai-nilai agama Islam, kearifan lokal, dan kharisma pribadi..

## **2. Pengembangan Mutu Pendidik**

upaya sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja pendidik (guru dan tenaga kependidikan) agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan..

## **3. Pondok Pesantren**

Pondok Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat, dengan sistem pendidikan khas yang mempunyai tujuan untuk membentuk seorang mukmin yang senantiasa taat dalam melaksanakan perintah agama serta menguasai ilmu tentang tata cara dalam melaksanakan perintah agama tersebut. Ini sebagai wujud dalam upaya menyempurnakan fitrah manusia sebagai hamba Allah SWT di buminya.

Pondok pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pondok pesantren yang masih exsis dan masih bisa bersaing dengan pondok pesantren yang lain, salah satunya dari segi pengembangan pendidikannya. Meskipun dengan tuntutan zaman globalisasi, yang menjadi fokus penelitian ini adalah Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

## **F. Sistematika Penulisan**

Untuk dapat memudahkan dalam memahami isi dari Disertasi ini, maka peneliti memberikan gambaran sistematika penulisan sebagai berikut:

Pada bab satu berisi: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat Penelitian, definisi istilah dan sistematika Pembahasan.

Pada bab dua berisi tentang Kajian teori yang meliputi penelitian terdahulu, kajian teori yang membahas tentang kepemimpinan, pengembangan mutu pendidik dan pondok pesantren.

Pada bab tiga berisi tentang Metode Penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, data dan sumber data, tehnik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

Pada bab empat berisi tentang hasil analisa dan Paparan hasil penelitian yang membahas tentang deskripsi objek penelitian, paparan data, dan temuan penelitian.

Pada bab lima berisi tentang, pembahasan temuan penelitian yang meliputi, Perencanaan Kualitas Pendidik, Pengendalian Kualitas Pendidik dan Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

Pada bab enam berisi tentang penutup yang meliputi kesimpulan, implikasi teori, implikasi praktis dan berupa saran-saran dan rekomendasi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Untuk menjamin orisinalitas penelitian tentang pesantren yang telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Adapun penelusuran yang dilakukan terdapat beberapa penelitian yang mirip baik dari segi temanya. Namun dalam penelitian ini terdapat perbedaan yang signifikan dari penelitian tersebut, kemudian dinarasikan posisi peneliti dalam kaitannya penelitian sebelumnya. Adapun penelitian tersebut adalah:

1. Rittaudin Akhmad, Muhammad Iqbal Fahri, Anzar Safia, “Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren”, Jurnal Hasil Kajian dan Penelitian dalam bidang Keislaman dan Pendidikan Ter-akreditasi Kemenristekdikti Vol. 5 No. 1 Mei 2020. Dalam penelitian ini menjelaskan Kiai telah mampu menguatkan eksistensi lembaga pesantren sebagian besar berhasil dalam menghasilkan santri yang berakhlakul-karimah dan juga mumpuni dalam masalah agama, tetapi kurang mampu merespon dan akomodatif terhadap kebutuhan zaman. Dengan model kepemimpinan seorang kiai yang mampu membaca perkembangan zaman akan melahirkan dan mengembangkan mutu pendidikan pesantren yang baik.<sup>11</sup>
2. Hartono, 2020. Disertasi ‘Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Mewujudkan Ketahanan Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok

Pesantren Zainul Hasan Genggong dan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya)” Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Hasil penelitian: (1) Kiai sebagai penguat idealisme pengurus dan santri dengan penanaman pengaruh, pembentukan komitmen personal terhadap transformasi organisasi. (2) Kiai Menginspirasi Pengurus dan Santri dengan memberikan motivasi inspirasional, melakukan komunikasi yang jelas, antusias mengenai visi, konsolidasi kekuatan pengikut untuk mendukung transformasi. (3) Kiai menstimulasi intelektual Pengurus dan Santri dengan penguatan stimulasi intelektual, pembagian TUSI, penyiapan kaderisasi pemimpin, tindakan tegas, pemberian pengakuan, penghargaan dan penyelesaian problem yang menghambat transformasi. (4) Kiai Mengembangkan diri Pengurus dan Santri dengan penguatan pemberian pertimbangan secara pribadi, proses kepemimpinan transformasional dalam pencapaian tujuan pondok pesantren, pengembangan visi pondok pesantren, pencapaian tujuan akhir pondok pesantren, konsolidasi pelaku organisasi yang berprestasi dan pelaku organisasi yang dapat melaksanakan visi dalam mewujudkan ketahanan pondok pesantren.<sup>12</sup>

3. Hermanto Halil, 2020, “Kepemimpinan Kohesif Kiai Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura.”. Disertasi, Program Doktor

<sup>11</sup> Rittaudin Akhmad, Muhammad Iqbal Fahri, Anzar Safia, “Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren”, *Jurnal Hasil Kajian dan Penelitian dalam bidang Keislaman dan Pendidikan Ter-akreditasi Kemenristekdikti* Vol. 5 No. 1 (Mei 2020)

<sup>12</sup> Hartono, Disertasi ‘Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Mewujudkan Ketahanan Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya)’ 2024, VI..

Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Hasil penelitian adalah :Kepemimpinan Kohesif kiai dalam membangun komitmen organisasi, ada beberapa hal yang dilakukannya ; Pertama, nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan yang dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai dasar pesantren. Kedua, Evaluasi mingguan yang dilaksanakan setiap selesai sholat jum'at, Ketiga, Demokratisasi Organisasi. Keempat, Motivasi spritual. Kepemimpinan Kohesif Kiai dalam Membangun Teamwork Organisasi, dengan ; Pertama, Motivasi spiritual, Rasa saling percaya dan menghormati Kedua, Menyikapi perbedaan dalam kerja tim, Ketiga, Bentuk evaluasi dalam membangun kerja tim..<sup>13</sup>

4. Muhamad Arifin, 2020. Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam Perubahan Budaya Rebo Bontong di Lombok; Studi kasus di Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember., Temuan penlitian : 1) Gaya Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya Rebo Bontong di Pondok pesantren Darul Falah Mataram Lombok; Pertama kepemimpinan transformatif dan yang kedua kepemimpinan karismatik. 2) Proses perubahan budaya Rebo Bontong yang dilakukan oleh Tuan Guru Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok; pertama: tirakat (al-Tazkiyat al-Nufus), kedua, pengenalan (al-tanshiat al-ijtima'iyah), ketiga: pembentukan (al-takwin) keempat:

---

<sup>13</sup> Hermanto Halil, “Kepemimpinan Kohesif Kiai Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura.”.Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama

pelaksanaan (al-tanfidz) dan yang kelima, kesinambungan (al-Istimrar). Temuan peneliti mengembangkan teori perubahan Kurt Lewin yaitu: pertama: pencairan (unfreezing), kedua: implementasi (changing/movement) dan yang ketiga: stabilisasi (refreezing). 3) memahami makna Tuan Guru membangun motivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok melalui kegiatan budaya Rebo Bontong, adalah motivasi religious spiritual dan kebutuhan Eksistence (keberadaan) yaitu dengan mengapresiasi keberhasilan anggota, Growth (Pertumbuhan) yaitu memberdayakan SDM dan pihak-pihak terkait, terakhir, Relatedness (kekerabatan/keterkaitan) yaitu Tuan Guru mengunjungi alumni dan masyarakat. Kepemimpinan Tuan Guru dalam perubahan budaya Rebo Bontong di pesantren Darul Falah Mataram adalah kepemimpinan transformatif religious..<sup>14</sup>

5. Lailatul Usriyah, 2020. Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi). Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember, Temuan penelitian ini, bahwa peran kepemimpinan Nyai adalah: 1) Sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren dilakukan dengan: (a) keteladanan, (b) ke'aliman dalam bidang agama (kitab kuning), (c) kepemimpinan

---

Islam Negeri Jember.2020,IV.

<sup>14</sup> Muhamad Arifin, Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam Perubahan Budaya Rebo Bontong di Lombok; Studi kasus di Pondok Pesantren Darul Falah Mataram

transformatif, (d) kekuatan spritual. 2) Sebagai pembuat kebijakan, mengacu pada: (a) basis musyawarah, (b) basis tabayyun, (c) basis rasionalitas dan intuitif. 3) Sebagai komunikator, Nyai menerapkan: (a) komunikasi transaksional, (b) komunikasi ekspresif, (c) komunikasi publisitas, dan (d) komunikasi antarbudaya..<sup>15</sup>

6. Sudarsono, 2020, Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Keragaman Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali. Disertasi, Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember., Temuan penelitian ini adalah: 1) Otoritas kiai ditunjukkan dengan melibatkan semua SDM, terbuka, memanfaatkan media organisasi pesantren sebagai perwakilan yang diberi kewenangan. Sementara power Kiai ditunjukkan melalui sikap berani, konsisten, dan pengertian, serta merangkul masyarakat Hindu. 2) Otoritas Kiai ditunjukkan dengan: melakukan Stimulus kepada pengelola, membangun kompetensi SDM melalui kegiatan kegiatan work shop, seminar, diklat studi lanjut, dan pemahaman terkait kebangsaan, pengawasan serta pendelegasian. Sementara power kiai terlihat dari adanya upaya membangun kompetensi SDM, merangkul masyarakat Hindu dan melibatkan mereka dalam kegiatan. 3) Komunikasi kiai dilakukan melalui: pendekatan praktikal, toleran, rendah hati, ringan tangan, menggunakan komunikasi verbal non

---

Lombok. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.2020, IV.

<sup>15</sup> Lailatul Usriyah, 2020. Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi), 2020, V.

verbal terkait yang berasaskan demokrasi, menyentuh psikologi, terbuka dan persuasif, serta memanfaatkan saluran media organisasi..<sup>16</sup>

7. Muhammad Romady. Sultoni. Juharyanto, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kiai Dalam Pengembangan Sekolah Berbasis Pondok Pesantren”, dalam jurnal *Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan* Volume 2 Nomor 2 Juni 2019, dari hasil penelitian ini (1) Riwayat pendidikan, (2) peran kepala sekolah dan kiai, (3) strategi yang digunakan kepala sekolah, (4) kinerja yang dihasilkan kepala sekolah dan kiai, (5) faktor pendukung pengembangan berasal dari internal, (6) faktor penghambat pengembangan.<sup>17</sup>
8. Muhammad Rifdillah, Shalima Sappayani, Wawan Wahyudin, Rijal Firdaos “Kebijakan Kepemimpinan Kiai Yang Berdampak Kepada Kesejahteraan Guru Di Pondok Pesantren.” dalam *urnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* Vol. 4, No. 3 tahun 2024 Temuan menyoroiti bahwa kebijakan yang jelas, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan guru memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja guru. Namun, tantangan seperti

---

<sup>16</sup> Sudarsono, 2020, *Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Keragaman Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali*. Disertasi, Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.2020, IV.

<sup>17</sup> Muhammad Romady. Sultoni. Juharyanto, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kiai Dalam Pengembangan Sekolah Berbasis Pondok Pesantren”, *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan* Volume 2 Nomor 2 (Juni, 2019), 65-72.

keterbatasan sumber daya finansial dan resistensi terhadap perubahan juga perlu diatasi..<sup>18</sup>

9. Muhammad Abdul Rojak, Iing Solihin, Ahmad Halil Naufal, "Fungsi dan Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah Bandung." *Manazhim jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan* sinta 4, Vol.3, No.1 Tahun 2023, Hasil penelitian diketahui bahwa Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah telah mengalami transformasi kepemimpinan dengan menerapkan tradisi kepemimpinan kyai pesantren yang bertujuan untuk mengembangkan pesantren. Dari hal yang ada bahwa peran kepemimpinan kyai sudah terjadi dengan tidak menghilangkan ciri-ciri pesantren.<sup>19</sup>
10. Melyvita Nur Anggraeni, Mochammad Syafiuddin Shobirin, "Peran Kepemimpinan Kyai dalam Pembentukan Jiwa Kemandirian dan Entrepreneurship Santri. *Jurnal Islamica* Vol.6 No.1 tahun 2024. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kiai pondok pesantren As-Salma menerapkan strategi untuk membentuk kemandirian mental santri dan membiasakan mereka dengan sikap-sikap yang dapat membantu mereka menguasai berbagai bidang dan mampu bersaing di masa depan. Hal ini terlihat pada santri yang dilatih untuk memiliki sikap disiplin dan mengatur waktu dengan baik, termasuk bangun pagi dan shalat berjamaah. Dan santri

---

<sup>18</sup> Muhammad Rifdillah, Shalima Sappayani, Wawan Wahyudin, Rijal Firdaos "Kebijakan Kepemimpinan Kiai Yang Berdampak Kepada Kesejahteraan Guru Di Pondok Pesantren." dalam *urnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* Vol. 4, No. 3 tahun 2024, 498.

<sup>19</sup> Muhammad Abdul Rojak, Iing Solihin, Ahmad Halil Naufal, "Fungsi dan Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul

juga diberikan wadah untuk mereka mengembangkan bakat yang dimilikinya. Disertasi ini membuktikan bahwa perilaku pemimpin pada pondok pesantren dapat memainkan peranan kepemimpinan dan manajerial secara bersamaan, baik secara konsep maupun praktiknya karena diinspirasi oleh nilai, budaya, dan tradisi leluhur. Pola kepemimpinan manajerial di pesantren terdiri dari model spiritual-situasional, berpola kolegal-informal, bergaya karisma- transformasional dan berperan secara fungsional-interpersonal.<sup>20</sup>

11. Rofian Abid Masykuri dan Mohammad Ali pada tahun 2023 dengan judul “Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Ta’mirul Islam Tahun 2023”<sup>21</sup>

Pesantren merupakan lembaga pendidikan islam paling variatif, karena bergantung dengan kepemimpinan Kiai yang dominan sebagai figur sentral dan elemen dasar pesantren. Kepemimpinan Kiai yang variatif dan dilaksanakan turun temurun menjadi problematika tersendiri di pesantren. Selain itu dengan fokus pengetahuan agama dan kurang terbuka dengan modernisasi membuat pesantren kurang diminati masyarakat modern. Mutu pendidikan yang dijadikan pandangan masyarakat dalam memilih sekolah membuat pesantren perlu berbenah agar bisa bertahan di era modern. Maka dari itu perlu adanya peranan kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan

---

Falah Bandung.” Manazhim jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan, VOL.3, NO.1 TAHUN 2023 <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/manazhim/article/view/1072>

<sup>20</sup> Melyvita Nur Anggraeni, Mochammad Syafiuddin Shobirin, “Peran Kepemimpinan Kyai dalam Pembentukan Jiwa Kemandirian dan Entrepreneurship Santri. Jurnal Islamica Vol.6 No.1 tahun 2024.

mutu pendidikan di pesantren. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pesantren Ta'mirul Islam dan mengidentifikasi hambatan dalam penerapan peran kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pesantren Ta'mirul Islam. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian yaitu lapangan dengan pendekatan fenomenologi. Sedangkan menggunakan teknik pengumpulan data observasi, studi dokumen, dan wawancara. Adapun teknik analisis data menggunakan reduksi, penyajian dan verifikasi data. Peneliti mendapatkan hasil temuan bahwa: Kepemimpinan kiai menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dari sisi wewenangnya, dan gaya paternalistik dari sisi sifat yang dimiliki, serta dilihat ada gaya otokratis secara tidak langsung apabila dilihat dari cara mempengaruhi bawahan. Peranan kepemimpinan Kiai bila ditarik dari teori E. Mulyasa yaitu: sebagai educator, manajer, leader, inovator, supervisor, motivator. Peningkatan mutu pendidikan di pesantren Ta'mirul dengan upaya mengembangkan fasilitas sarana prasarana untuk mensupport kebutuhan pendidikan dan menumbuhkan potensi santri, pembangunan secara fisik berupa terciptanya lingkungan kondusif dan pembangunan nilai melalui budaya sekolah terkait kedisiplinan dan agama, serta mengorganisir semua sumber daya sesuai potensi dan menjaga kualitas dengan fokus membentuk akhlaq sesuai ajaran islam. Pengaruhnya kiai sebagai figur sentral di pesantren bertanggung jawab atas terjaminnya

---

<sup>21</sup> Rofian Abid Masykuri dan Mohammad Ali, "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Ta'mirul Islam 2023, 8.

mutu pendidikan serta perubahan dan perkembangan sesuai tujuan pesantren. Hambatan dalam implementasi kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan dibagi menjadi internal dan eksternal. Adapun dari internal Kiai terlihat dari segi partisipasi yang dinilai kurang efektif dikarenakan hadir belum bisa penuh dalam kepemimpinan di pesantren. Hambatan eksternal yang ada di pesantren terkait dengan keanggotaan dalam struktur organisasi berubah ubah seiring pergantian periode, perubahan zaman yang semakin modern, selain itu dari segi pendanaan yang dibutuhkan dalam support pendidikan melalui pembangunan dan realisasi program.

12. Akhmad Rofiq pada tahun Muhammad Idris dan Ammar Zainuddin pada tahun 2024 dengan judul “Kepemimpinan Kiyai Dalam Mengembangkan Sekolah Tinggi Agama Islam Di Dayah Darul Hikmah Aceh Barat.”<sup>22</sup>

Mutu atau kualitas pendidikan membutuhkan manajemen mutu yang baik. Dalam manajemen mutu diperlukan seorang pemimpin untuk memelihara dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan yang dijalankan secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan stakeholders. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian ini dilaksanakan di Dayah Darul Hikmah Aceh Barat. Teknik pengumpulan data menggunakan Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Sumber data dalam penelitian ini meliputi Pimpinan/Kyai, penanggung jawab kepesantrenan, pimpinan dayah, Waka

Kurikulum, Waka Pengaian, guru, dan santri. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Triangulasi yang digunakan untuk menguji keabsahan data adalah triangulasi teknik dan sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Dimensi kemampuan pemimpin untuk mengarahkan para anggotanya yang mengakibatkan semuanya berbuat sesuatu dibidangnya masing-masing. 2. Dimensi tingkat dukungan dari anggota organisasi dalam bentuk keikutsertaan atau keterlibatan anggota organisasi dalam kegiatankegiatan melaksanakan tugas pokoknya. Pendidikan di pesantren tidak mementingkan kehidupan duniawi melainkan hanya urusan ukrawi, maka kiai Muhibin Anwar membuat suatu kebijakan sebagai suatu upaya dalam mengembangkan Dayah, upaya nya yaitu mengkombinasikan pendidikan yang berbasis salafiyah dengan pendidikan modern dan menambah sarana prasarana di Dayah Darul Himah Aceh Barat.

13. Andy pada tahun 2022 dengan judul “Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Studi Kasus Pondok Pesantren Harisul Khairaat Bumi Hijrah Kota Tidore dan Kepulauan Provinsi Maluku Utara.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Akhmad Rofiq pada tahun Muhammad Idris dan Ammar Zainuddin pada tahun 2024 dengan judul “Kepemimpinan Kiyai Dalam Mengembangkan Sekolah Tinggi Agama Islam Di Dayah Darul Hikmah Aceh Barat, 2024, 10.

<sup>23</sup> Andy, “Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Studi Kasus Pondok Pesantren Harisul Khairaat Bumi Hijrah Kota Tidore dan Kepulauan Provinsi Maluku Utara, 2022,8.

Penelitian ini akan menjawab permasalahan tentang gaya kepemimpinan KIAI dan implikasinya terhadap peningkatan kualitas pendidikan studi kasus di Pondok Pesantren Harisul Khairaat Bumi Hijrah Tidore dan Kepulauan Provinsi Maluku Utara. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwasanya: 1) gaya kepemimpinan KH An'aim Fatahna Djabir yang dijalankan adalah kepemimpinan karismatik; 2) strategi kepemimpinan KH An'aim Fatahna Djabir adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan santri melalui peningkatan kompetensi serta mengikutkan santri pada lomba nasional dan lokal, serta peningkatan sarana dan prasarana, dan kinerja berbasis penguatan visi, misi, dan sasaran. Adapun implikasi kepemimpinan KH An'aim Fatahna Djabir adalah kiai selaku pengasuh melibatkan banyak orang, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu mempengaruhi pengikutnya mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran, kepemimpinan harus menjadi suri tauladan, memberikan kemudahan bagi guru yang hendak berkarya, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan membangun ketaatan Santri.

14. Rizky Bagus Efendi pada tahun 2020 dengan judul “Upaya Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam Di Raudhlatut Tarbiyatul Qur'an (Rtq) An Nur Citran, Trobayan, Kalijambe, Sragen Tahun 2020”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Rizky Bagus Efendi, “Upaya Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam Di Raudhlatut Tarbiyatul Qur'an (Rtq) An Nur Citran, Trobayan, Kalijambe, Sragen Tahun 2020.12

Adanya kegelisahan melihat kondisi masyarakat di dukuh Citran pada saat itu sekitar tahun 2011 membuat seorang Kiai bercita-cita untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan Islam yang bertujuan untuk merubah kondisi masyarakat pada saat itu kearah yang lebih baik. Upaya Kiai dalam meningkatkan lembaga pendidikan Islam tersebut mampu memberikan dampak yang luar biasa. RTQ An Nur Citran merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam yang dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan Islam menggunakan cara yang berbeda dengan RTQ yang lain. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya Kiai, faktor penghambat dan pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di RTQ An Nur Citran. Tujuan penelitian ini yakni mendeskripsikan upaya Kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di RTQ An Nur Citran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada 3 Februari 2020 sampai 16 September 2020 di RTQ An Nur Citran. Subyek penelitian ini adalah Kiai, sedangkan informan dalam penelitian ini adalah pengajar, pengurus dan santri di RTQ An Nur Citran. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber data dan metode. Sedangkan teknik analisis data menggunakan model interaktif terdiri dari reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya Kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di RTQ An Nur Citran dengan melakukan berbagai upaya yang berkaitan dengan

mutu input, process dan output pendidikan Islam. Upaya Kiai dalam meningkatkan mutu input yakni dengan membuat Visi Misi Lembaga, melakukan tes baca tulis Al Qur'an kepada calon peserta didik dan pendidik, memberikan pembinaan dan motivasi dakwah serta mencari dermawan untuk menjadi donatur setiap bulannya. Upaya Kiai dalam meningkatkan mutu process yaitu menambah jam belajar secara bertahap dan ikut terjun dalam proses pembelajaran. Upaya Kiai dalam meningkatkan mutu output yakni memberikan wadah kepada peserta didik untuk mengembangkan potensinya. Faktor penghambat berupa kurangnya kesadaran mayoritas masyarakat tentang pendidikan agama Islam dan minimnya pendanaan yang tersedia untuk mengembangkan RTQ An Nur Citran. Faktor pendukung dalam upaya tersebut berupa dukungan dari tokoh masyarakat dan relasi pemimpin untuk mengembangkan RTQ An Nur Citran.

15. Muhammad Raais Doloh pada tahun 2023 dengan judul “Kepemimpinan Visioner Kyai Dalam Pengembangan Mutu Di Pondok Pesantren Annajah Purwokerto.”<sup>25</sup>

Penelitian ini membahas kepemimpinan visioner Kyai dalam pengembangan manajemen mutu di Pondok Pesantren Annajah Purwokerto. Penelitian ini menguraikan langkah-langkah yang harus diambil oleh Kyai dalam menciptakan, merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi visi pondok pesantren.

---

<sup>25</sup> Muhammad Raais Doloh, “Kepemimpinan Visioner Kyai Dalam Pengembangan Mutu Di Pondok Pesantren Annajah Purwokerto.2023, 12.

Kepemimpinan Kyai memegang peranan kunci dalam membentuk visi yang inspiratif, berkomunikasi dengan baik, mengambil keputusan yang bijaksana, dan mengawasi serta memotivasi stakeholder pondok pesantren. Selain itu, manajemen mutu di pondok pesantren mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian untuk meningkatkan mutu pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pada pengumpulan data, teknik yang digunakan ialah melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya berorientasi pada mutu dan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan juga penilaian. Langkah-langkah kepemimpinan visioner antara lain : (1) penciptaan visi dan misi pondok pesantren, di dasarkan pada apa yang menjadi cita-cita pondok pesantren dan relevan dengan kondisi pondok pesantren itu sendiri (2) merumuskan visi, tidak perlu banyak orang untuk merumuskan visi tetapi dari pemikiran sang kyai visi itu ada kemudian di sosialisasikan dan masing-masing anggota memberikan pendapatnya (3) implementasi visi diwujudkan dengan aksi maka perlu adanya binaan dan motivasi dari sang kyai untuk melaksanakan visi tersebut. (4) peningkatan mutu pondok pesantren dengan meningkatkan kompetensi santri. Oleh karena itu di pondok pesantren Annajah Purwokerto terdapat wadah yang menampung bakat minat santri yakni dalam menulis dan berkarya.

---

**Table: 2.1**  
**Skema Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti Dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Rittaudin Akhmad, Muhammad Iqbal Fahri, Anzar Safia. "Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren" Dalam Jurnal Hasil Kajian dan Penelitian dalam Bidang Keislaman dan Pendidikan Ter-akreditasi Kemenristekdikti Vol. 5 No. 1 Mei 2020.	Kepemimpinan Kiai	Model Kepemimpinan Seorang Kiai Yang Mampu Membaca Perkembangan Zaman Dan Mengembangkan Mutu Pendidikan Pesantren Yang Baik	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
2	. Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Mewujudkan Ketahanan Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya)"	Kepemimpinan Kiai	Model Kepemimpinan Kiai	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
3	Hermanto Halil, 2020, "Kepemimpinan Kohesif Kiai Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura." Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember..	Kepemimpinan Kiai	Gaya Kepemimpinan Kiai	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
4	Muhamad Arifin, 2020. Kepemimpinan Tuan Guru Pesantren Darul Falah Mataram dalam Perubahan Budaya	Kepemimpinan di Pesantren	Budaya Pesantren	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren

	Rebo Bontong di Lombok; Studi kasus di Pondok Pesantren Darul Falah Mataram Lombok. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.			
5	Lailatul Usriyah, 2020. Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi).	Kepemimpinan di Pesantren	Kepemimpinan Perempuan	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
6	Sudarsono, 2020, Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga Keragaman Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan dan Pondok Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali.	Kepemimpinan Kiai	Dua lokasi penelitian pondok pesantren	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
7	Muhammad Romady. Sultoni. Juharyanto, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kiai Dalam Pengembangan Sekolah Berbasis Pondok Pesantren", dalam jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan Volume 2 Nomor 2 Juni 2019.	Kepemimpinan Kiai	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sekolah Berbasis Pondok Pesantren	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
8	Muhammad Rifdillah, Shalima Sappayani, Wawan Wahyudin, Rijal Firdaos "Kebijakan	Kepemimpinan Kiai	Fokus kebijakan untuk kesejahteraan guru	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren

	Kepemimpinan Kiai Yang Berdampak Kepada Kesejahteraan Guru Di Pondok Pesantren.” dalam urnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran Vol. 4, No. 3 tahun 2024			
9	Muhammad Abdul Rojak, Ing Solihin, Ahmad Halil Naufal”Fungsi dan Peran Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah Bandung.” Manazhim jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan, VOL.3, NO.1 TAHUN 2023	Kepemimpinan Kiai	Peran dan fungsi Kiai dalam pengembangan pondok pesantren	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
10	Abdul Karim dalam penelitian disertasinya yang berjudul “Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon”, 2017.	Kepemimpinan Kiai	Memfokuskan Pada Pola kepemimpinan manajerial di pesantren terdiri dari model spiritual- situasional, berpola kolegiat-informal, bergaya karisma-trasnformasio nal dan berperan secara fungsional-interperson al	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
11	Rofian Abid Masykuri dan Mohammad Ali pada tahun 2023 dengan judul “Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Ta’mirul Islam Tahun 2023	Kepemimpinan Kiai	Peningkatan mutu Pendidikan Pondok pesantren.	Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren

12	Akhmad Rofiq pada tahun Muhammad Idris dan Ammar Zainuddin pada tahun 2024 dengan judul “Kepemimpinan Kiyai Dalam Mengembangkan Sekolah Tinggi Agama Islam Di Dayah Darul Hikmah Aceh Barat	Kepemimpinan Kiyai	Pengembangan pada Perguruan Tinggi	Kepemimpinan Kiyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
13	Andy pada tahun 2022 dengan judul “Kepemimpinan Kiyai Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Studi Kasus Pondok Pesantren Harisul Khairaat Bumi Hijrah Kota Tidore dan Kepulauan Provinsi Maluku Utara	Kepemimpinan Kiyai	Peningkatan kualitas Pendidikan	Kepemimpinan Kiyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
14	Rizky Bagus Efendi pada tahun 2020 dengan judul “Upaya Kiyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam Di Raudhlatut Tarbiyatul Qur’an (Rtq) An Nur Citran, Trobayan, Kalijambe, Sragen Tahun 2020	Kepemimpinan Kiyai	Lebih pada mutu Pendidikan/ Lembaga	Kepemimpinan Kiyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren
15	Muhammad Raais Doloh pada tahun 2023 dengan judul Kepemimpinan Visioner Kyai Dalam Pengembangan Mutu Di Pondok Pesantren Annajah Purwokerto.	Kepemimpinan Kiyai	Model kepemimpinan visioner	Kepemimpinan Kiyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren

**Table: 2.2.**  
**Posisi Keaslian Penelitian**

Nama	Judul	Orisinalitas Penelitian
Abdul Hamid 0841918005	Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)	Penelitian ini Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong). Dengan menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Fokus penelitiannya 1) Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong? 2) Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong? 3) Bagaimana Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong?

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, riset yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya menjelaskan adanya persamaan, yaitu sama-sama menjelaskan tentang kepemimpinan Kiai dalam pengembangan sumber daya manusia. Namun letak perbedaannya yang paling mendasar adalah nilai-nilai kepemimpinan Kiai yang di kembangkan, dimana kajian dalam penelitian disertasi ini lebih memperdalam pada aspek kepemimpinan Kiai dalam pengembangan mutu pendidik focus pada perencanaan, pengendalian kualitas dan perbaikan kualitas pendidik di Pondok Pesantren Zainul hasan Genggong.

## B. Kajian Teori

### 1. Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut Leadership dan dalam bahasa Arab disebut Zi'amah atau Imamah. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berikut merupakan definisi dari kepemimpinan, berdasarkan para pakar.

Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan".<sup>26</sup> Sedangkan menurut Gary Yukl kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.<sup>27</sup> Adapun George R. Terry merumuskan "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*" (Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang – orang atau pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin).<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (t.tp: Prentice-Hall, 1983), 112.

<sup>27</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima (Leadership In Organization)* (Jakarta: PT.Indeks, 2013), 6.

<sup>28</sup> George R. Terry, *Principles of Management, Edisi ke-6, Richard D. Irwin Homewood* (t.tp: Illionis, 1972), 458.

Robbins menjelaskan setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu:<sup>29</sup>

- a. Persepsi sosial (social perception) adalah kecakapan dalam melihat dan memahami sikap dan kebutuhan anggota anggota lainnya dalam suatu kelompok.
- b. Kemampuan berpikir abstrak adalah pemimpin mempunyai kecerdasan tinggi, dan kecakapan untuk berpikir secara abstrak.
- c. Keseimbangan emosional merupakan pemimpin memiliki alam perasaan yang seimbang. Seorang pemimpin memiliki kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan-kebutuhan, keinginan keinginan, cita-cita dan alam perasaan serta pengintegrasian kesemuanya ke dalam suatu kepribadian yang harmonis.

Gary Yulk merangkum definisi yang beragam itu ke dalam beberapa definisi operasional, sebagaimana dikutip oleh Mardiyah, pada kalimat-kalimat berikut:<sup>30</sup>

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.
- c. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.

---

<sup>29</sup> Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition* (Prentice Hall: New Jersey, 2003),h. 458.

<sup>30</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditiya Media Publishing, 2004), h.39- 40.

- d. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.
- e. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Beragamnya perilaku pemimpin dan cepatnya perubahan kehidupan sosial-budaya menuntut ditemukannya cara pandang baru untuk melihat fenomena perilaku pemimpin. Perubahan kehidupan social yang cepat.

pelbagai problem yang silih berganti menguji ketahanan suatu organisasi atau perusahaan, itu jelas membutuhkan sikap tanggap untuk menemukan solusi. Atas dasar kebutuhan riset tersebut dan berdasarkan hasilnya, lahir teori kepemimpinan tranformasional<sup>31</sup> ketika teori-teori atau pendekatan- pendekatan yang sudah ada dipandang tak lagi punya cukup ruang mewadahi beragam masalah yang dihadapi pemimpin guna mengembangkan organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

Sementara menurut Carlaw, Deming & Friedman<sup>32</sup> menyatakan bahwa yang menjadi cirri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Tersenyum dan tertawa. Senyum dan tawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun individu tidak memperlihatkan

<sup>31</sup> Proses lahirnya model atau gaya kepemimpinan transformasional antara lain dijelaskan dalam Bass dan Riggio,

*Transformational Leadership*, 3; dan Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, h.96.

<sup>32</sup> Carlaw, Deming & Friedman. 2003. *Managing & motivating contact center Employees*. USA: The McGraw-Hill Companies

senyum dan tawanya, tetapi di dalam dirinya individu merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakannya

- b. Memiliki inisiatif. Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.
- c. Berfikir kreatif dan luas. Individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.
- d. Menyenangi apa yang sedang dilakukan. Individu lebih fokus terhadap pekerjaan daripada memeperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.
- e. Tertarik dengan pekerjaannya. Individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginan.
- f. Bertanggung jawab. Individu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.
- g. Memiliki kemauan bekerjasama. Individu memiliki kesediaan untuk bekerja sama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.
- h. Berinteraksi dengan atasan. Individu berinteraksi dengan atasan dengan nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

Kepemimpinan yang dinamis dan efektif adalah satu aspek yang tak terpisahkan dalam keberhasilan dan kegagalan organisasi. Peter F. Drucker didalam Blanchard menyatakan, —managers (*business leaders*)

*are the basic and scarcest resource of any business enterprise*<sup>33</sup>  
("Manajer (pemimpin bisnis) adalah sumber daya dasar dan paling langka dari setiap perusahaan bisnis"). Sementara Harold Koontz & Cyril O'Donnell menerangkan bahwa,

*—leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal.*<sup>34</sup>("Kepemimpinan mempengaruhi orang untuk mengikuti pencapaian tujuan bersama").

*Leadership* atau kepemimpinan merupakan elemen penting dalam manajemen<sup>35</sup> karena memimpin secara efektif menjadi salah satu kunci manajer yang efektif. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam bentuk ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan administratif.<sup>36</sup> Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha

---

<sup>33</sup> Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*;

<sup>34</sup> Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, h.83

<sup>35</sup> Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, *Management* (New York: Mc Graw Hill; h.1984, 506

<sup>36</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), h.2

menggunakan suatu hanya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk mempengaruhi memotivasi individu dalam mencapai tujuan.<sup>37</sup>

Sedangkan menurut Imam al- Ghozali kepemimpinan adalah suatu kebijakan atau tindakan memengaruhi, mengajak, mengkoordinasi yang berorientasikan pada kesejahteraan dan kemaslahatan umat yang menghasilkan kebahagiaan hakiki – yakni kebahagiaan di akhirat, hal ini sebenarnya sejalan dengan misi kenabian, yaitu tercapainya kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat.<sup>38</sup>

Dari berbagai pakar tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses kegiatan mempengaruhi, mengorganisasi, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, mengajak orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan bersama yang ditetapkan mencakup:

- a. Keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan.
- b. Adanya usaha untuk mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain
- c. Adanya faktor tertentu yang ada pada pemimpin sehingga orang lain bersedia digerakkan atau dipengaruhi

#### **a. Teori Kepemimpinan**

Munculnya seorang pemimpin dapat dijelaskan dengan teori kepemimpinan, adapun teori kepemimpinan membicarakan bagaimana

<sup>37</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Peroses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h.4

<sup>38</sup> Imam al-Ghazali, *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk* (Beirut: Dar al-Kutub al- Ilmiah, t.t), 20.

seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

#### 1) Teori Sifat

Menurut Veitzal Rivai teori ini merupakan teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan manajemen disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.<sup>39</sup>

Menurut Robbins dan Judge, teori kepemimpinan berdasarkan sifat adalah teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.<sup>40</sup>

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

---

<sup>39</sup> Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 120.

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, Twelfth Edition* (New Jersey: Person Education, Inc., 2007), 359.

Dengan demikian Ciri-ciri sifat ideal yang perlu dimiliki seorang pemimpin menurut adalah:

- a) Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.
- b) Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.
- c) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.<sup>41</sup>

Oleh karena itu teori kepemimpinan sifat yang menekankan pada efektif dan tidak efektif itu mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif tidak berdasarkan pada sifat manusia tertentu, tetapi terletak pada seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi keadaan yang dihadapinya. Sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif antara lain: ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan, dan keadilan.

---

<sup>41</sup> Sondang P Siagian, *kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 75-76.

Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan di didik atau di latih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia.

## 2) Teori Sifat Orang-Orang Besar (*greath man theory*)

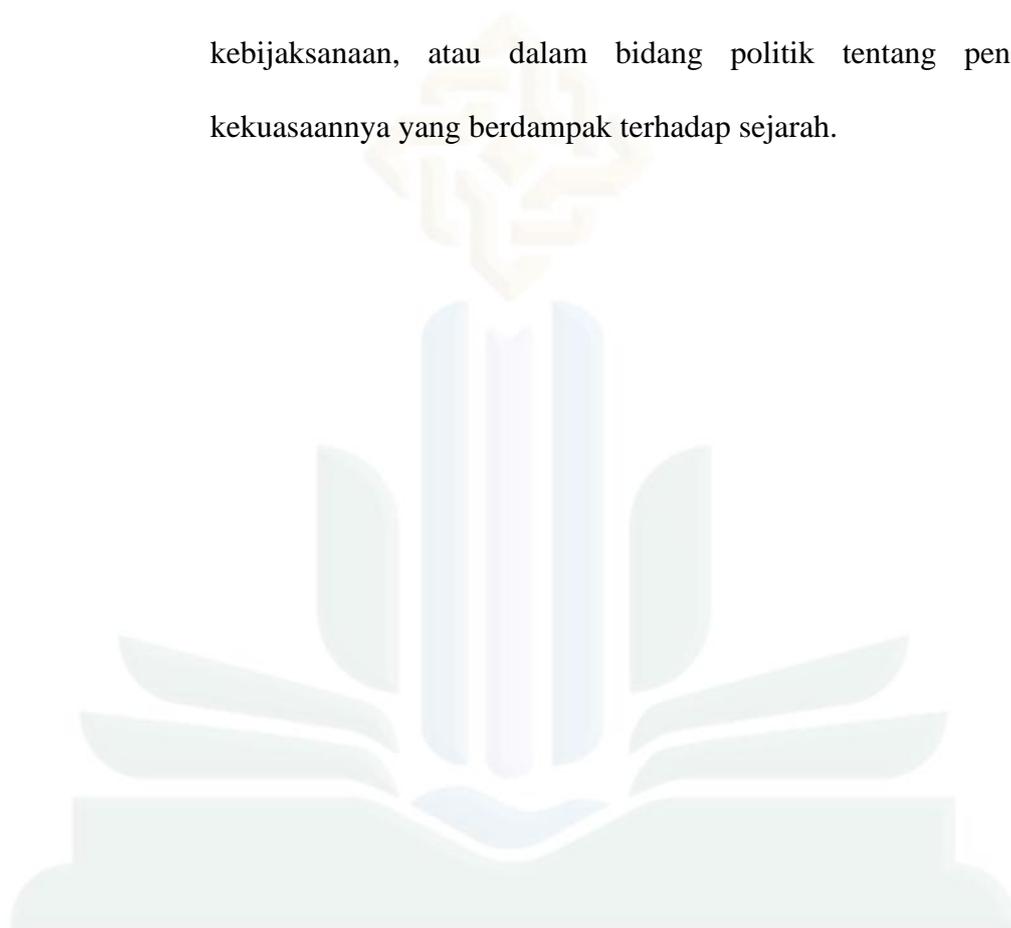
Great Man Theory beranggapan bahwa sifat-sifat kepemimpinan merupakan bawaan, artinya teori ini beranggapan bahwa pemimpin-pemimpin besar itu sudah ditakdirkan sejak lahir.<sup>42</sup>

Dengan demikian Teori ini menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*), bukan karena faktor pendidikan dan pelatihan. Konsep kepemimpinan dalam teori orang besar adalah atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal, yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Teori ini secara garis besar merupakan penjelasan tentang orang besar atau pahlawan dengan pengaruh individualnya berupa karisma, intelegensi,

---

<sup>42</sup> Amanchukwu, Rose Ngozi, Stanley, Gloria Jones, Ololube, Nwachukwu Prince, *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, Management 2015, 6-14.

kebijaksanaan, atau dalam bidang politik tentang pengaruh kekuasaannya yang berdampak terhadap sejarah.



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

### 3) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris dan untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.<sup>43</sup>

Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia, seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial. Kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana dan hati

### 4) Teori Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.<sup>44</sup>

Seorang pemimpin yang berdasarkan teori perilaku ini, memiliki kecenderungan kearah dua hal, yaitu: *Pertama*, yang disebut dengan Konsiderasi yaitu kecendrungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh

---

<sup>43</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, cet. Ke-20 (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 74.

gejala yang ada dalam hal ini seperti: membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan. *Kedua*, disebut Struktur Inisiasi yaitu Kecendrungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat, bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.<sup>45</sup>

Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula. Dalam menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan, pemimpin biasanya menampilkan perilaku kepemimpinannya dengan bermacam-macam.

Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu.

Sebaliknya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat. Gaya ini sangat sensitif dengan perasaan

---

<sup>44</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan*, 10-11.

<sup>45</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002), 98.

bawahannya. Jadi pada prinsipnya yang dipakai pada gaya kepemimpinan yang ini bukan otak tapi rasa yang ada dalam hati.

#### 5) Teori Kontingensi

Pendekatan teori situasional yang dikenal model kontingensi Fiedler. Robbins dan Judge berpendapat bahwa cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi menentukan besarnya peran pemimpin dalam efektivitas kinerja kelompok atau organisasi. Teori kepemimpinan kontingensi Fiedler (1967) menyebutkan tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (leader-member relationship), struktur tugas (the task structure) dan kekuatan posisi (position power).<sup>46</sup>

*In Fiedler's piece from 1993, he describes how two main factors contribute to effective or successful leadership and points them out as "the personality of the leader and the degree to which the situation gives the leader power, control and influence over the situation" Leadership personality can be broken up into two main motivation schools of thought for leaders. Leaders can be task motivated or relationship motivated. The way that Fiedler suggests individuals determine their motivation preference is through the Least Preferred Co-Worker Score or LPC. (Dalam karya*

Fiedler dari 1993, dia menjelaskan bagaimana dua faktor utama berkontribusi pada kepemimpinan yang efektif atau sukses dan menunjukkannya sebagai "kepribadian pemimpin dan sejauh mana situasi memberi pemimpin kekuasaan, kendali dan pengaruh atas situasi" Kepribadian kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua aliran pemikiran motivasi utama bagi para pemimpin. Pemimpin dapat dimotivasi oleh tugas atau dimotivasi oleh hubungan. Cara yang disarankan Fiedler agar individu menentukan preferensi motivasi mereka adalah melalui Skor Rekan Kerja Pilihan Terkecil atau LPC.<sup>47</sup>

#### 6) Teori Situasional

Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, kepemimpinan dilihat dari teori situasional ini beranggapan bahwa jenis tindakan atau kebijakan apa yang perlu dilakukan atau di ambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau anggota. Pada situasi bawahan itu masih belum tahu banyak dan pengalamannya masih kurang, maka pemimpin dapat menerapkan pola pertama, yaitu menekankan pelaksanaan tugas yang tinggi, sedangkan hubungan dengan anggota dibatasi.

---

<sup>46</sup> Grace Maria Fitricia, Asmi Ayuning. "Hidayah. Analisis Gaya Kepemimpinan Kontingensi Berbasis Budaya Lokal Banyumas Cablaka". Jurnal Manajemen dan Bisnis. Volume XII, Nomor 1, Desember 2019.

<sup>47</sup> FE Fiedler, *Contingency models: New directions for leadership utilization*. In Matteson and Ivancevich (Eds.), *Management and Classical Organizational Behavior* (t.tp: t.p., 1993), 334-335.

Apabila situasi atau kondisi anggota dalam keadaan cukup baik, sudah terbiasa bekerja dalam organisasi, pemimpin masih tetap perlu memberikan arahan kepada anggota tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hanya saja pemimpin perlu membangun hubungan manusiawi yang lebih baik, dengan memberikan dorongan atau motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti, dan tekun (misalnya dengan memberi pujian atas hasil kerjanya atau sapaan setiap saat). Menurut Fred E. Fiedler dikatakan bahwa ada tiga dimensi kritis yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.<sup>48</sup>

a) Kekuasaan posisi (power position). Dimensi ini menjelaskan kekuasaan (power) yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.

b) Struktur Pekerjaan. Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan tersebut jelas, pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

---

<sup>48</sup> F. E Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1997), 374.

c) Hubungan antara pemimpin–bawahan. Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antara bawahan dengan pemimpin; apakah bawahan percaya dan menyukai pemimpinnya dan bersedia mengikuti pemimpinnya. Dimensi ini dianggap paling penting karena kedua dimensi sebelumnya, yaitu kekuasaan posisi dan struktur pekerjaan dapat dikendalikan oleh organisasi.<sup>49</sup>

Untuk dapat mengukur efektivitas kepemimpinan menurut Winardi<sup>50</sup> Ada tiga hal yang mempengaruhinya.

- 1) Tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Tingkat sampai di mana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik.
- 3) Tingkat kekuasaan yang inheren dengan posisi kepemimpinan.

Melihat penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional merupakan tipe kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan atau dipakai oleh seorang yang menjadi pemimpin pada semua level atau tingkatan. Dengan kepemimpinan situasional ini pemimpin dapat bertindak atau mengambil tindakan tegas jika keadaan memang memerlukannya. Sebaliknya, dalam situasi tertentu pula pemimpin dapat menggunakan tipe yang demokratis, manakala kondisi anggota baik, teratur, dan dalam kondisi saling mempercayai (tercipta dalam situasi yang kondusif). Teori kepemimpinan situasional ini mengisyaratkan bahwa untuk

---

<sup>49</sup> Muh. Hizbul Muflihah, “Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan terhadap Teori Sifat dan Tingkah-laku”, Jurnal Insania Vol. 13 No. 1 Jan-Apr 2008

melaksanakan aktivitas-aktivitas kepemimpinan yang efektif, hendaknya pemimpin mampu menyelaraskan tiga hal secara simultan yang akan mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan seseorang, yaitu kemampuan dan kualitas pemimpin, kondisi/situasi organisasi yang dipimpinnya, serta kemampuan dan kualitas bawahannya.

## b. Tipe Kepemimpinan

### 1) Tipe Kepemimpinan Karismatik

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal- pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Menurut Gibson Kepemimpinan Karismatik adalah kualitas yang menonjol pada seseorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya dengan menggunakan anugrah supranatural dan kekuatan pengikutnya. Selanjutnya Gibson juga menjelaskan definisi Gaya Kepemimpinan Karismatik adalah kualitas pemimpin dalam mengidentifikasi secara tepat. Tuntutan –tuntutan, nilai-nilai dan harapanharapan pengikutnya dan kemudian ditransformasikan menjadi kepentingan semua.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 69.

<sup>51</sup> Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, dan Konopaske, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009), 351-353.

Menurut Ivancevich Pemimpin karismatik dikelompokkan menjadi dua tipe yaitu karismatik visioner dan karismatik di masa krisis.<sup>52</sup> Sedangkan menurut Robbins mengemukakan Gaya Kepemimpinan Karismatik adalah kepemimpinan yang heroik atau luar biasa yang memicu para pengikutnya ketika mengamati perilaku-perilaku pemimpinnya.<sup>53</sup>

Dari semua teori yang di kemukakan di atas bahwa Gaya Kepemimpinan Karismatik adalah sikap seorang pemimpin yang mempunyai kualitas pribadi yang kuat dan memberikan efek yang luar biasa pada pengikutnya ,dengan memiliki orientasi kekuasaan yang sosial dengan cara menekankan internalisasi dari nilai nilai bukan identifikasi pribadi serta keyakinan yang dimiliki individu untuk mencapai performa yang luar biasa.

## 2) Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Di dalam lingkungan masyarakat agraris ada banyak seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik yang masih bersifat tradisional memiliki popularitas yang demikian mungkin disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- a) Kuatnya ikatan primordial,
- b) Extended family system,
- c) Kehidupan masyarakat yang komunalistik,

---

<sup>52</sup> Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), 211.

<sup>53</sup> Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior, Third Edition* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2009), 469.

- d) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
- e) Masih di mungkinya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dan anggota masyarakat lainnya.<sup>54</sup>

Seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik memiliki persepsi tentang perannya di dalam kehidupan organisasinya. Perannya tersebut merupakan suatu harapan dari para bawahannya bahwa pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik dapat menjadi seorang bapak yang dapat melindungi dan menjadi tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk. Beberapa sifat yang diinginkan oleh bawahan terhadap seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistik yaitu mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri, agar dapat memberikan kesejahteraan bagi bawahannya. Hal tersebut berakibat pada legitimasi kepemimpinannya, yang dipandang sebagai hal yang wajar dan normal. Seperti, kewenangan dan pengambilan keputusan tanpa harus melibatkan bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> A. Buchari, dan S. M, *Kepemimpinan dan Kekuasaan: Antara Ide Dan Kenyataan*. (t.tp: Trim Komunikata, 2019)

<sup>55</sup> Siti Marwiyah, Nur Halima, Finni Maulidi, *Analisis Tipe Kepemimpinan Paternalistik Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Di Tengah Situasi Pandemi Covid-19*, Jurnal inovasi ilmu social dan pilitik. Vol. 2 No. 2 2020, 137 - 145

### 3) Tipe Kepemimpinan Otoriter

Para pemimpin otoriter melakukan pengambilan keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan para karyawannya. Mereka menghasilkan keputusan, mengomunikasikannya kepada bawahan dan mengharapkan implementasi atas instruksi mereka dengan segera.<sup>56</sup>

Ciri-ciri / indikator kepemimpinan otoriter menurut Sutikno, *Pertama*: Segala keputusan sendiri diambil oleh pemimpin, *Kedua*: Tugas-tugas bawahan diperinci oleh pemimpin, *Ketiga*: Dalam bersikap kepada bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya, sehingga lebih bersifat subjektif, *Keempat*: Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi atau mengajukan pendapat, tetapi itu hanya sebagai lip service saja.<sup>57</sup>

Dari sudut pandang Islam kepemimpinan otoriter selamanya tidak dianggap kurang baik karena dalam kepemimpinan seorang pemimpin itu bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan sebuah organisasi sehingga dalam mengambil keputusan dalam suatu hal perkara harus tegas dan otoriter. Karena pemimpin kelak akan diperangung jawabkan dalam kepemimpinannya sebagaimana kaidah berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

<sup>56</sup> Boone, L. E. & Kurtz, D. L. *Contemporary Business (Isted)* (Jakarta: Salemba Empat, 2007)

<sup>57</sup> Sutikno, R. B, *The Power of Empathy in Leadership (To Enhance Long-Term Company Performance)* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), 21

Artinya: Masing-masing kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.<sup>58</sup>

Kaidah ini tidak hanya bisa diartikan bahwa keputusan seorang pemimpin suatu pemerintahan haruslah selalu berorientasikan kepada kehendak masyarakat. Karena seorang pemimpin merupakan orang yang memiliki kekuasaan terhadap yang dipimpinnya. Salah satu bentuk kekuasaan yang diperoleh oleh seorang penguasa adalah memutuskan suatu perkara atau menentukan sebuah kebijakan. Maka jika kita berpegang kepada kaidah diatas, apa yang akan diputuskan oleh seorang pemimpin atau kebijakan adalah suatu keharusan yang mengikat pada bawahannya yang harus ditati dan dilaksanakan sehingga dalam memutuskan tidak ada yang mempengaruhinya.

#### 4) Tipe Kepemimpinan Demokrasi

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Oleh karenanya pemimpin perlu mengenali gaya kepemimpinannya agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan seperti apa yang efektif bagi suatu organisasi atau lembaga. Namun dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan demokratis menjadi salah satu pilihan yang paling baik. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinannya lebih mendahulukan kepentingan kelompok daripada individu. Pemimpin demokratis itu sangat bagus apa lagi diterapkan dalam organisasi yang mempunyai

---

<sup>58</sup> Usman Muchlis, *Kaidah-kaidah Ushuliyah dan Fiqhiyah* (Jakarta: Bulan Bintang 2010), 14.

anggota yang kritis. Meskipun pada kenyataannya bila kita melihat dalam praktiknya di lapangan, tipe kepemimpinan demokratis ini juga mempunyai kelemahan. Apalagi bila suatu organisasi itu terdiri dari anggota-anggota yang berpikiran kritis.<sup>59</sup>

Dalam pemimpin demokratis, seorang pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti atasan dengan bawahan melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan anggotanya dan mempertimbangkan kesanggupan anggota tersebut dalam mengerjakan tugas. Kelebihan dari pemimpin demokratis ini adalah:

- 1) dalam menjalankan pekerjaan sikap pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku;
- 2) Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya;
- 3) Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran;
- 4) Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya;
- 5) Bawahan akan merasa senang karena merasa diperhatikan;

---

<sup>59</sup> Syamsidar. Listiya Yustikarini, *Kepemimpinan Demokratis Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai*, Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang 12 Januari 2019

6) Tidak tercipta pengelompokan atau tercipta kubu oposisi karena bawahan merasa sejalan dengan pemimpin.

Dari sudut kaca mata Islam demokrasi merupakan kesejajaran, artinya tidak ada pihak yang merasa lebih tinggi dari yang lain sehingga dapat memaksakan kehendaknya. Penguasa tidak bisa memaksakan kehendaknya terhadap rakyat, berlaku otoriter dan eksploitatif. Kesejajaran ini penting dalam suatu pemerintahan demi menghindari dari hegemoni pimpinan atas bawahan, karena Sebagian kalangan menyatakan bahwa Demokrasi itu sesungguhnya berasal dari Islam, yakni sama dengan syuro (musyawarah) sesuai dengan firman Allah surah as-Syura ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.<sup>60</sup>

Dalam ayat tersebut Allah menyerukan agar umat Islam mengesakan dan mnyembah Allah SWT. Menjalankan shalat fardu lima waktu tepat pada waktunya. Apabila mereka menghadapi masalah maka harus diselesaikan dengan cara musyawarah. Rasulullah SAW sendiri mengajak para sahabatnya agar mereka

<sup>60</sup> Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*, (Bandung: t.p., 2000), 67.

bermusyawarah dalam segala urusan, selain masalah-masalah hukum yang telah ditentukan oleh Allah SWT. Persoalan yang pertama kali dimusyawarahkan oleh para sahabat adalah khalifah. Karena Nabi Muhammad SAW sendiri tidak menentukan siapa yang harus jadi khalifah setelah beliau wafat. Akhirnya disepakati Abu Bakarlah yang menjadi khalifah.

Dan dipertegas dengan ayat lain yaitu surat Ali Imran ayat 159

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا<sup>ط</sup>  
 مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا  
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.<sup>61</sup>

### c. Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan S. Husnan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengantujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakantindakan) dari seorang pemimpin

<sup>61</sup> Kementerian Agama, *al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia....*, 159.

yang dirasakan oleh orang lain<sup>62</sup> Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan

---

<sup>62</sup> Harold Konotz, Cyril O'Donnel, Heinz Weihrich, *Management* (New York: Mc Graw Hill;

mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.<sup>63</sup>

Robbins,<sup>64</sup> mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

a. Gaya kepemimpinan kharismatik

Teori menurut Robbins mengemukakan bahwa para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- 1) Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- 2) Riskio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- 3) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- 4) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan

---

h.1984, 506

<sup>63</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), h.2

<sup>64</sup> Robbins, S.P. 1996. *Perilaku organisasi: Konsep Kontroversi aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo h.18

responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

- 5) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

Sebenarnya dari segi leksikal, kata —kharisma berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai arti —berkat yang terinspirasi secara agung, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan (*forecasting*) peristiwa yang bersifat futuristik. Ada juga yang mengartikan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya; atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Max Weber secara detail-komprehensif, seperti yang dikutip oleh Donna Ladkin menyatakan bahwa *the term—charisma will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is considered extraordinary and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities. These are such as are not accessible to the ordinary person, but are regarded as of divine origin or as exemplary, and on the basis of them the individual concerned is treated as the leader.*<sup>65</sup>

Model kepemimpinan kharismatik ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain,

---

Robbins,S.P.1996. Perilaku organisasi h.140

<sup>65</sup> Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 509. Sebagai perbandingan, Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry mengartikan kharisma sebagai wibawa;

sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengawal-pengawal (pengikut) yang sangat setia dan patuh mengabdikan padanya tanpa ada *reserve (kualitas)*.<sup>66</sup> Dengan demikian, interaksi dari jenis kepemimpinan ini adalah lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan pada dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan sampai dikultuskan.

Jadi dengan dua indikator ini, kepemimpinan kharismatik secara nalar merupakan kepemimpinan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain tanpa logika yang biasa, sebab kharisma merupakan fakta tanpa nalar,<sup>67</sup> bersifat intuitif, dan misterius. Fenomena ini yang kemudian secara ilustratif dikatakan bahwa *it's the power, mysterious,*

---

kewibawaan; karunia kelebihan dari Tuhan kepada (yang memiliki) seseorang. Lihat Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Modern*, (Surabaya: Arkola, 1994), h.309.

<sup>66</sup> Faktanya, kepemimpinan kharismatik memiliki pengaruh yang kuat dan irasional. Artinya, pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikutnya mereka merasa bahwa keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tanpa menanyakan lagi mereka tunduk pada pemimpin dengan rasa senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi, dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja yang tinggi. Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*, h.20.

<sup>67</sup> Pada kerangka ini penulis mencoba untuk mengidentifikasi sisi kepemimpinan kharismatik yang tidak rasional, sebagaimana berikut: a). Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya) untuk meningkatkan kesediaan para pengikut untuk patuh; b). Menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama oleh pengikutnya; c). Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Peran yang demikian lebih dari sekedar imitasi terhadap perilaku pemimpin, untuk mempengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi; d). Mengomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikut; dan e). Menimbulkan

*unstoppable force called ... charisma ... Breaking down charisma into its key ingredients the ability to talk, to adapt, to listen, to speak, and to persuade ... Using selfquizzes and power examples of charisma in action.*<sup>68</sup>

Ia dipercaya memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang luar biasa (*superhuman*). Kenyataannya ia lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya, dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut. Jika dilihat lebih jauh maka akan muncul kesan —seakan-akanl antara pemimpin dan pengikutnya ada daya tarik yang bersifat kebatinan atau *magic*. Dan biasanya pemimpin yang demikian kemungkinan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri yang kuat dan berkeyakinan teguh pada pendirian akan cita-cita mereka sendiri. Kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin untuk selalu mempengaruhi bawahan, sedangkan rasa percaya diri yang kuat dan keyakinan yang teguh pada cita-cita meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap pendapat dan pertimbangan bawahan.

Adapun perilaku kepemimpinan kharismatik adalah: a). Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten

---

motivasi yang relevan bagi misi kelompok. Lebih detailnya lihat dalam Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...*,h. 290-304.

<sup>68</sup> Alan Sica, *Weberian Theory Today: The Public Face*, dalam Jonathan H. Turner, *Handbook Sociological Theory*, (New York: Springer Science-Business Media, LLC., 2006), h.488.

(memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya)

Untuk meningkatkan kesediaan para pengikut untuk patuh; b). Menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama oleh pengikutnya; c). Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Peran yang demikian lebih dari sekedar imitasi terhadap perilaku pemimpin, untuk mempengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi; d). Mengomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikut; dan e). Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.<sup>69</sup>

#### b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh James MacGregor Burns yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pada kerangka ini Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio secara deskriptif menjelaskan: *a new paradigm of leadership has captured widespread attention. James MacGregor Burns (1978) conceptualized leadership as either transactional or transformational. Transactional leaders are those who lead through social exchange. As Burns (1978) notes,*

---

<sup>69</sup> Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*, h.20-21.

*politicians, for example, lead by —exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions‖ (p. 4). In the same way, transactional business leaders offer financial rewards for productivity or deny rewards for lack of productivity. Transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers' needs by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leader, the group, and the larger organization. More evidence has accumulated to demonstrate that transformational leadership can move followers to exceed expected performance, as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization.<sup>70</sup>*

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Robbins,<sup>71</sup> mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional

- 1) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

---

<sup>70</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ...*, h.3.

- 2) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Dari deskripsi tersebut sangat jelas posisi dan peran dari kepemimpinan transformasional yang dapat dimaknai sebagai spirit pemimpin untuk melakukan transformasi atau perubahan terhadap sesuatu menjadi menjadi bentuk lain yang berbeda dan lebih sempurna<sup>72</sup>. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil yang semuanya bergerak dari *status quo* ke dinamisasi organisasi.

Pola pemimpin transformasional adalah upaya untuk mencoba membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan

---

<sup>71</sup> Robbins, S.P. 1996. Perilaku organisasi h.25

<sup>72</sup> Kerangka ini merupakan pandangan umum terhadap konsep kepemimpinan transformasional yang memandang bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang memberi inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan transformasional bukan hanya sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar pengikutnya melalui pemberdayaan dan membangun budaya dalam organisasi. Pengalaman pemberdayaan para

kemanusiaan dalam organisasi. Namun, nilai- nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan yang bersifat verbalistik *an sich*, akan tetapi menjadi spirit substansial dalam organisasi tersebut.

Pada aspek yang lain, kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Alur era ini memang tidak bisa dipungkiri karena sudah menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang didalamnya penuh dengan

komponen-komponen yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada kemanusiaan itu sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh<sup>73</sup>. Integralisasi dalam organisasi yang terus dicoba untuk dibangun dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Jika hal tersebut kemudian menjadi postulat, maka seorang pemimpin dikatakan sebagai transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Sedangkan para pengikut pemimpin transformasional itu

---

pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

<sup>73</sup> Aan Komariah & Cepi Triana, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h.77.

sendiri termotivasi untuk tergerak dan melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Dari kerangka ini kemudian muncul suatu bentuk formulasi tentang sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Kekuasaan keahlian membuatnya kredibel dan dipercaya pengikutnya, sedangkan kekuasaan referensi membuatnya menarik bagi para pengikutnya dan tidak mementingkan diri sendiri. Kekuasaan ini memiliki pengaruh yang kuat pada strategi pemberdayaan yang dilakukan pemimpin transformasional yang secara progresif terus-menerus akan membawa perubahan sikap para pengikutnya melalui proses internalisasi dan identifikasi, proses tersebut didesain untuk meningkatkan para pengikutnya untuk tumbuh sendiri, memperbaiki harga diri sendiri yang berfungsi sebagai pribadi yang mandiri.

Perilaku-perilaku yang dimunculkan dalam kepemimpinan transformasional tersebut dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas dari kepemimpinan tersebut, antara lain:

- a). Mempunyai visi yang besar dan mempercayai instuisi; b). Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; c). Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; d). Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; e). Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; f). Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; g). Berusaha meningkatkan motivasi yang

lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi; h). Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan; dan i). Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.<sup>70</sup>

Pada umumnya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengkomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memfokuskan dan sebagainya. Ada juga yang mengajukan formulasi bahwa ia merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta

mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.<sup>71</sup>

### c. Gaya Kepemimpinan *Transaksional*

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Ada empat karakteristik pimpinan transaksional yang meliputi :

- 1) Penghargaan kontingen : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk jinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.
- 2) Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) : mengawasi dan mencari

pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.

- 3) Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif) : intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) Sesuka hati : menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

#### d. Gaya Kepemimpinan Autentik

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

#### e. Gaya Kepemimpinan Melayani

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitik beratkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani : mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

## 2. Pengembangan Pendidik

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah

terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru.<sup>74</sup>

#### a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Makna dari sumber daya manusia menurut Nawawi dijelaskan dalam 3 definisi:

- 1) Manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan),
- 2) Potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya,
- 3) Potensi yang merupakan *asset* dan berfungsi sebagai modal (*nonmaterial/nonfinancial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.<sup>75</sup>

Lebih jelasnya M. Arifin berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas serta mendalam dan secara menyeluruh dapat tercapai suatu kesempurnaan atau kematangan.<sup>76</sup>

Pemaparan diatas menunjukkan bahwa pengembangan adalah usaha yang dilakukan secara sadar untuk meningkatkan potensi yang

<sup>74</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, Dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi

<sup>75</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif Cet. IV* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 40.

sudah dimiliki oleh suatu organisasi menuju pada potensi/kemampuan diatas kebutuhan saat ini agar dapat memenuhi tuntutan di masa yang akan datang.

Sehingga berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha yang dilakukan dan dimulai dengan perencanaan, kemudian dilanjutkan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia menggunakan metode tertentu dalam upaya mencapai tujuan individu maupun organisasi yang lebih baik dari pencapaian sebelumnya.

#### b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kualitas profesional dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.<sup>77</sup> Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan sumber daya manusia, karena investasi di dalam pengembangan sumber daya manusia akan mendatangkan *veedback* yang jauh lebih besar.

Para pegawai dan para manajer dengan pelatihan, pengembangan, pengalaman dan kemampuan yang layak akan

---

<sup>76</sup> M. Arifin, *Kapita Selektu Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 45.

meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.<sup>78</sup> Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.<sup>79</sup> Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.<sup>80</sup>

Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Menurut Husnan, arti dari pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Maka, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan dengan melalui proses sifat pengembangan yaitu: pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan dan pengembangan sikap.

---

<sup>77</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat Cet; IV (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 11.

<sup>78</sup> Robert L. Mathis. John H. Jackson, *Human Resouce Management. terj. Diana Angelica* (Jakarta: Salemba, 2006), 67.

<sup>79</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana. 2011), 62.

<sup>80</sup> John Suprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 74.

### c. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam perspektif teori manajemen pengembangan sumber daya manusia (MSDM) terdapat dua pendekatan yaitu: pendekatan “*buy*” dan “*make*”. Pendekatan “*buy*” adalah pendekatan yang berorientasi pada penarikan (*recruitment*) sumber daya manusia, sedangkan pendekatan “*make*” yakni pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang ada baik berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan.<sup>81</sup> Teori ini menunjukkan bahwa pendekatan *buy* dan *make* merupakan dua jalur pendekatan yang dapat diupayakan oleh manajer untuk melakukan pengembangan terhadap mutu sumber daya manusia dilembaganya. Tahapan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan para pekerja perlu dilakukan langkah-langkah pengembangan sebagai berikut:<sup>82</sup> penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, pelaksanaan program, identifikasi manfaat, penilaian pelaksanaan program. Sedangkan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah:<sup>83</sup>

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan dan sasaran pengembangan.
- 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan.
- 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya

---

<sup>81</sup> Fatah Yasin. lihat Alwi S., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi I* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 88-90.

<sup>82</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet. XIX* (Jakarta: t.p., 2011), 185-186.

- 4) Mengadakan percobaan dan revisi
- 5) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

d. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- 1) Pengembangan secara informal yaitu atas keinginan sendiri usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku- buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan keinginan kerasnya untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja sumber daya manusianya semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- 2) Pengembangan secara formal yaitu sumber daya manusia ditugaskan lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal dilakukan lembaga karena menyesuaikan tuntutan pekerjaan saat ini yang berdampak pada kemajuan lembaga.<sup>84</sup>

e. Faktor Pengembangan Sumber daya Pendidik

1) Kepribadian dan Komitmen

Komitmen atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan lembaga dan ingin melanjutkan

<sup>83</sup> Rosyidi Suryadi, "Kinerja karyawan ditinjau dari analisis faktor budaya perusahaan." Jurnal penelitian psikologi 4.2, 2013.

<sup>84</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemn Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* ( Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 72-73.

secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Hal serupa juga dinyatakan oleh Schermerhour, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien, komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi atau lembaga. Individu dengan komitmen organisasional tinggi dapat diidentifikasi adanya perasaan puas terhadap lembaga.<sup>85</sup>

Colquitt, LePine dan Wesson mengemukakan ada tiga tipe komitmen organisasional:<sup>86</sup>

- a) *Affective Commitmen* sebagai *emotion-based*: keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa memiliki peran penting di organisasi.
- b) *Continuance Commitment* sebagai *cost-based*: keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya. Termasuk alasan *cost-based* untuk tetap tinggal masalah gaji, tunjangan dan promosi.
- c) *Normatif Commitment* sebagai *obligation-base*: keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

---

<sup>85</sup> Jr. Schermerhorn, *Organizational Behaviour* (Ney Jersey: John Wiley & Sons, 2011), 72.

<sup>86</sup> A. Jason Colquitt dkk, *Organizational Behaviour* (New York: McGraw-Hill, 2011), 70.

## 2) Profesional Pendidik

Dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik yang profesional, seorang pendidik harus memiliki tingkat pendidikan yang layak, tidak hanya sampai di sekolah menengah saja, namun harus sampai sarjana. Sehingga dalam mewujudkan kinerja yang profesional seorang guru yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi telah mendapatkan banyak pengetahuan yang luas dan bahkan keterampilan sehingga besar kemungkinan seorang guru akan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugasnya.

## 3) Kemampuan Mengajar

Kemampuan mengajar sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang profesional karena bagaimana tidak, apabila seorang guru tidak dapat mengajar dengan baik, bagaimana pelajaran yang akan disampaikan dapat diterima oleh anak didiknya. Seorang guru juga harus dapat mengembangkan isi kurikulum agar dapat berjalan dengan maksimal, jika dengan tanpa kemampuan mengajar seorang guru bagaikan burung tanpa sayap yang ingin terbang tinggi namun tidak bisa karena tidak memiliki kemampuan untuk melakukannya.

## 4) Hubungan dan Komunikasi

Masyarakat sangat membutuhkan dalam memenuhi kebutuhan pendidikan sehingga hubungan yang baik dengan masyarakat sangat diperlukan, sehingga pendidik dan kependidikan

akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat bahwa dia telah memiliki kinerja profesional yang patut diberikan kepercayaan dalam mendidik anak-anak mereka.

#### 5) Kedisiplinan

Seorang pendidik dan kependidikan yang akan mengajarkan tentang kedisiplinan kepada anak muridnya, seorang pendidik dan kependidikan juga harus terlebih dahulu memiliki sikap tersebut karena sikap kedisiplinan tersebut tidak bisa dibuat-buat dengan sengaja namun harus telah terlatih sejak lama, sehingga ketika mengajar guru tersebut telah memiliki sikap tersebut. Kedisiplinan sangat penting karena kedisiplinan yang baik ditunjukkan pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

#### 6) Tingkat Kesejahteraan

Jaminan kesejahteraan kepada pendidik dan kependidikan akan membuat mereka tetap semangat dalam mencapai tujuannya yaitu memiliki kinerja yang profesional karena dengan kinerja profesionalnya tersebut akan memberikannya jaminan kesejahteraan seperti sertifikasi guru yang di berikan kepada guru-guru yang telah profesional dalam bidang pendidikan, sehingga guru bersama-sama

memiliki motivasi untuk terus meningkatkan mutu dan kinerjanya dalam mengajar.

Adapun menurut Tilar faktor penunjang pengembangan pendidik dan kependidikan yaitu:<sup>87</sup>

- a) Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola pengembangan pendidik dan kependidikan
- b) Sarana prasarana yang lengkap
- c) Kompetensi pendidik
- d) Pembiayaan
- e) Dukungan dari masyarakat

### **3. Pendidik**

#### **a. Pengertian Tenaga Pendidik**

Pendidik merupakan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai

---

<sup>87</sup> Tilar H.A.R., *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1992), 136.

dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>88</sup>

Pendidik adalah salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan proses belajar mengajar dalam kelas, karena itu pendidik tidak saja mendidik melainkan juga berfungsi sebagai orang dewasa yang berfungsi profesional memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau penyalur ilmu pengetahuan (*transmitter of knowledge*) yang dikuasai kepada anak didik.<sup>89</sup>

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidikan pada perguruan tinggi.<sup>90</sup>

Peran sentral guru atau pendidik adalah pemegang proses pembelajaran. Posisi tersebut secara tidak langsung mengharuskan pendidik atau guru memiliki beberapa kualifikasi dan kemampuan khusus sesuai dengan perannya. Menurut Hamalik, beberapa peran guru atau pendidik paling tidak adalah pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun dan sebagainya.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab I Pasal 1 No 6

<sup>89</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* ( Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 118.

<sup>90</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab XI Pasal 39 Ayat 2

<sup>91</sup> Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi* (Bandung: CV Mandar Maju, 2001), 123.

Pendidik merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah satuan pendidikan. Pendidik atau guru memiliki peran dan posisi strategis serta tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan proses pendidikan itu sendiri. Pendidik atau guru merupakan ujung tombak tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa serta kurikulum system pendidikan nasional yang ada. Oleh sebab itu, tanpa sosok pendidik yang berkualitas tujuan-tujuan nasional dan pendidikan nasional tidak akan pernah tercapai.

#### b. Tugas dan Fungsi Pendidik

Menurut UU no 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Menurut peraturan pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pasal 171 pendidik mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Guru sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

- 2) Dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat pada jenjang pendidikan tinggi.
- 3) Konselor sebagai pendidik profesional memberikan pelayanan konseling kepada peserta didik di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.
- 4) Pamong belajar sebagai pendidik profesional mendidik, membimbing, mengajar, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik, dan mengembangkan model program pembelajaran, alat pembelajaran, dan pengelolaan pembelajaran pada jalur pendidikan nonformal.
- 5) Widyaiswara sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, dan melatih peserta didik pada program pendidikan, pelatihan prajabatan dalam jabatan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah.
- 6) Tutor sebagai pendidik profesional memberikan bantuan belajar kepada peserta didik dalam proses pembelajaran jarak jauh dan/atau pembelajaran tatap muka pada satuan pendidikan jalur formal dan nonformal.
- 7) Instruktur sebagai pendidik profesional memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kursus dan pelatihan.

- 8) Fasilitator sebagai pendidik profesional melatih dan menilai pada lembaga pendidikan dan pelatihan.
- 9) Pamong pendidikan anak usia dini sebagai pendidik profesional mengasuh, membimbing, melatih, menilai perkembangan anak usia dini pada kelompok bermain, penitipan anak dan bentuk lain yang sejenis pada jalur pendidikan nonformal.
- 10) Guru pembimbing khusus sebagai pendidik profesional membimbing, mengajar, menilai, dan mengevaluasi peserta didik berkelainan pada satuan pendidikan umum, satuan pendidikan kejuruan, dan/atau satuan pendidikan keagamaan.
- 11) Narasumber teknis sebagai pendidik profesional melatih keterampilan tertentu bagi peserta didik pada pendidikan kesetaraan.<sup>92</sup>

#### c. Kompetensi Pendidik

Pada sistem pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya.

Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 dikemukakan bahwa kompetensi guru itu mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Senada dengan itu, PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 28 tentang

---

<sup>92</sup> *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 171*

standar nasional pendidikan ayat 3 menjelaskan bahwa seorang pendidik atau pengajar harus memiliki empat kompetensi yaitu:<sup>93</sup>

- 1) *Kompetensi Paedagogik* adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 2) *Kompetensi kepribadian* adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berahlak mulia.
- 3) *Kompetensi sosial* adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.
- 4) *Kompetensi profesional* adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

#### **4. Mutu Pendidikan**

Sedangkan Pembahasan mutu tidak terlepas dari tonggak sejarah yang menempatkan mutu sebagai esensi utama, yang harus sering disebut sebagai “Bapak Mutu” adalah Josep M. Juran. Josep M. Juran memperkenalkan

---

<sup>93</sup> UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005

konsep triologi kualitas. Yang berartikan kualitas yang didasarkan pada quality planning, quality control dan quality improvement. Konsep trilogy kualitas merupakan konsep pertama kali yang dikembangkan oleh Josep M. Juran. Konsep trilogy kualitas (The Juran Trilogy) dalam pelaksanaannya dapat diperjelas sebagai berikut:

*Pertama* perencanaan mutu (quality planning) sebagai suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan, menentukan market segmen produk, menentukan karakteristik hasil produk yang sesuai dengan permintaan konsumen, menyusun sasaran mutu, mengembangkan proses yang dapat menghasilkan produk atau jasa, mengembangkan proses yang mendukung tercapainya karakteristik produk,

*Kedua*, kendali mutu (quality control) ialah suatu proses produksi yang diuji dan di evaluasi terhadap persyaratan-persyaratan asalnya yang diminta oleh pelanggan. Menentukan dan menyusun pengukuran, menyusun standar kerja dan kinerja dan mengambil keputusan atas perbedaan tersebut,

*Ketiga*, perbaikan kualitas (quality improvement) yakni merupakan kegiatan proses peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan, mengidentifikasi proyek untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan, mengadakan perbaikan, dan dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih karyawan yang terlihat dalam proyek

mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan mengidentifikasi proyek perbaikan (improvement) membangun infrastruktur yang memadai, membentuk tim, melakukan pelatihan-pelatihan yang relevan, diagnose sebab-akibat, cara penanggulangan masalah, cara target sasaran.<sup>94</sup>

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relative. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Menurut Nur Kholis Majid kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.<sup>95</sup>

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Josep M. Juran, *Juran's Quality Handbook* (New York: Mcgraw-Hiil, 1998)

<sup>95</sup> Zulkarnain Dali, "Manajemen Mutu Pondok Pesantren." *Jurnal At-Ta'lim: Media Informasi Pendidikan Islam* 12.1 (2019), 135-151.

<sup>96</sup> Danny Meirawan, "Penjaminan Mutu Satuan Pendidikan Sebagai Upaya Pengendalian Mutu Pendidikan Secara Nasional dalam Otonomi Pendidikan." *Jurnal: EDUCATIONIST*, 4.2

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga untuk memberikan pelayanan yang bagus sesuai dengan standart pendidikan sehingga para pelanggan akan merasakan kepuasan terhadap lembaga tersebut, Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

a. Unsur-unsur Mutu Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya.<sup>97</sup> Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain) dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang *intangible* seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya.

Dalam proses pendidikan. yang bermutu terlibat berbagai input. Seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru,

---

<sup>97</sup> Marus Suti, "Strategi peningkatan mutu di era otonomi pendidikan." *Jurnal Medtek* 3.2 (2011), 1-6.

siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *output* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai.

#### b. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen sekolah mengarah pada sistem manajemen yang disebut TQM (*Total Quality Management*) atau manajemen mutu terpadu. Pada prinsipnya system manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga sekolah) terhadap kegiatan sekolah. penerapan manajemen mutu terpadu berarti semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

Mutu pendidikan tidaklah sesederhana yang dipikirkan karena butuh perhatian yang serius dan berkelanjutan, berikut ini langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Sabar Budi Raharjo, "Kontribusi Delapan Standar Nasional Pendidikan terhadap Pencapaian Prestasi Belajar." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* Vo 20 No 4 (2014), 470-482.

- 1) Menerapkan Kurikulum: Kurikulum adalah instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategis dalam menata pengalaman belajar siswa, dalam meletakkan landasan-landasan pengetahuan, nilai, keterampilan, dan keahlian, dan dalam membentuk atribut kapasitas yang diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosial yang terjadi. Saat ini, memang telah dilakukan upaya-upaya untuk semakin meningkatkan relevansi kurikulum dengan melakukan revisi dan uji coba dari kurikulum berbasis kompetensi (KBK) kepada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)
- 2) Memperkuat Sumber daya Tenaga pendidik: Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga pendidik ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga pendidik yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (human investmen) dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya
- 3) Perbaikan yang Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuos quality Improvement* atau CQI) dan proses *Continuous pross Improvement*. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan

keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru *small achievable project*. Proses perbaikan berkesinambungan yang dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA *Plan, Do, Check, Action*. Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang never ending, dan berlaku pada semua fase organisasi lembaga.<sup>99</sup>

## 5. Pondok Pesantren

### a. Pengertian Pondok Pesantren

Secara terminologis dapat dijelaskan bahwa pendidikan pesantren adalah merupakan tempat dimana dimensi ekstorik (penghayatan secara lahir) Islam diajarkan.<sup>100</sup> “Selain itu Pesantren adalah bentuk pendidikan tradisional di Indonesia yang sejarahnya telah mengakar secara berabad-abad jauh sebelum Indonesia merdeka dan sebelum kerajaan Islam berdiri.<sup>101</sup>

Biasanya pesantren dipimpin oleh Kiai. Untuk mengatur kehidupan pesantren, Kiai menunjuk seorang santri senior untuk mengatur adik-adik kelasnya, mereka biasanya dalam pesantren *salaf* (tradisional) disebut "*lurah pondok*". Tujuan santri dipisahkan dari orang tua dan keluarga mereka agar mereka belajar hidup mandiri, dapat meningkatkan hubungan yang baik dengan Kiai dan juga Tuhan.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Amrullah Aziz, "Peningkatan Mutu Pendidikan." *Jurnal Studi Islam. STAI Pancawahana Bangil* (2015): 1-13.

<sup>100</sup> Azyumarid Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Cet.II, (Jakarta: Logos wacana Ilmu, 2000), 95.

<sup>101</sup> Abdul Munir Mulkhan, *Nalar Spritual Pendidikan*, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2002), 180.

<sup>102</sup> Imam Syafe'i, "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter", *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, Vo 8, No I (2017): 65.

Banyak dari kalangan yang memaknai pesantren dengan bentuk fisik pesantren itu sendiri, berupa bangunan-bangunan tradisional, para santri yang sederhana dan juga kepatuhan mutlak para santri pada Kiainya, atau disisi lain, tidak sedikit yang mengenal pesantren dari aspek yang lebih luas, yaitu peran besar dunia pesantren dalam sejarah penyebaran Islam di Indonesia, begitu pula begitu besarnya sumbangsih pesantren dalam membentuk dan memelihara kehidupan sosial, kultural, politik dan keagamaan.<sup>103</sup>

Sehingga dengan demikian dari asal kata, maka dapat kita ambil benang merah mengenai pengertian pesantren secara istilah yakni, pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam yang menampung sejumlah santri maupun santriwati dalam rangka mempelajari ilmu-ilmu agama di bawah bimbingan seorang Kiai.

b. Fungsi dan Tujuan Pondok Pesantren

Fungsi pesantren tidak semata-mata hanya sebagai lembaga pendidikan *tafaqquh fi al-dien* an sich, tetapi multi kompleks yang menjadi tugas pesantren. Pendidikan di pesantren tidak berhenti sebagai aktifitas transfer ilmu saja. Hal senada juga dikemukakan oleh Tholikhah Hasan mantan menteri agama RI, bahwa pesantren seharusnya mampu menghidupkan fungsi-fungsi sebagai berikut,

---

<sup>103</sup> Herman. DM, Sejarah Pesantren Di Indonesia, *Jurnal Al-Ta'dib*, Vol 6 No 2 (Juli – Desember, 2013), 147.

- 1) Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic values*);
- 2) Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial; dan
- 3) Pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*) atau perkembangan masyarakat (*community development*). Semua itu, menurutnya hanya bisa dilakukan jika pesantren mampu melakukan proses perawatan tradisi-tradisi yang baik dan sekaligus mengadaptasi perkembangan keilmuan baru yang lebih baik, sehingga mampu memainkan peranan sebagai *agent of change*<sup>104</sup>

Pada dasarnya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, tidak memiliki tujuan yang formal tertuang dalam teks tertulis. Namun hal itu bukan berarti pesantren tidak memiliki tujuan, setiap lembaga pendidikan yang melakukan suatu proses pendidikan, sudah pasti memiliki tujuan-tujuan yang diharapkan dapat dicapai, yang membedakan hanya apakah tujuan-tujuan tersebut tertuang secara formal dalam teks atau hanya berupa konsep-konsep yang tersimpan dalam fikiran pendidik.

Hal itu tergantung dari kebijakan lembaga yang bersangkutan.

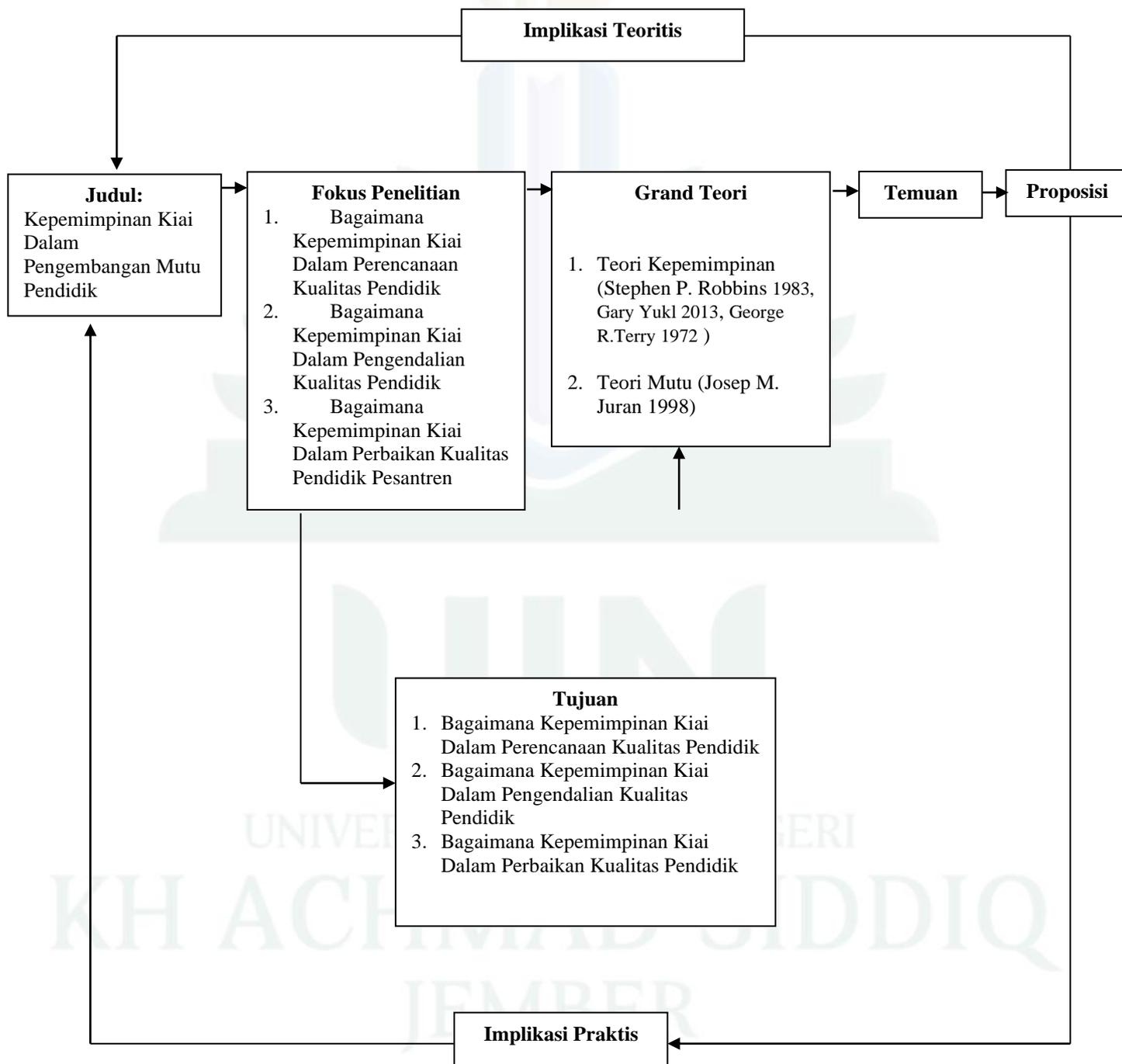
Tujuan dari pesantren tersebut ialah menciptakan dan menggambarkan

---

<sup>104</sup> Wahidah, E. Y, "Studi Implementasi Tradisionalisasi dan Modernisasi Pendidikan di Pondok Pesantren", *Jurnal Muaddib*, Vo 5 No 2 (2015), 184.

kepribadian muslim yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan, berakhlak mulia, dan bermanfaat bagi masyarakat.<sup>105</sup>

**C. Kerangka Konseptual**



<sup>105</sup> Ari Prayoga. Irawan. A. Rusdiana, “Karakteristik Program Kurikulum Pondok Pesantren”, *Jurnal Al-Hikmah* Vol 2, No 1 (January, 2020), 82.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan metode kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan untuk memahami fenomena hingga makna yang terjadi pada subjek penelitian. Fenomena itu dapat berupa perilaku, tindakan, persepsi atau pandangan, motivasi, dan lain sebagainya. Secara umum penelitian kualitatif mencoba mengeksploratif secara alamiah tentang fenomena dengan konteks khusus dengan menggunakan berbagai macam metode alamiah. Oleh karena itu, penelitian kualitatif cenderung menggunakan analisis dengan paradigma induktif serta mengedepankan makna dalam perspektif subyek penelitian. Penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan latar alamiah.<sup>106</sup> maka penelitian ini lebih cocok diteliti secara kualitatif ciri khusus penelitian kualitatif yaitu: (1) mengeksplorasi permasalahan dan mengembangkan pemahaman terperinci tentang fenomena sentral, (2) menjadikan tinjauan kepustakaan memainkan peran kecil tetapi menjustifikasi permasalahannya, (3) menyebutkan maksud dan pertanyaan penelitian dalam bentuk open-ended (terbuka) untuk mengungkap pengalaman informan (4) mengumpulkan data yang didasarkan pada kata-kata atau dari gambar dari sejumlah kecil individu sedemikian rupa, (5) menganalisis data untuk deskripsi dan menggunakan analisis teks menginterpretasikan makna yang lebih dari temuannya, dan (6) menulis laporan

---

<sup>106</sup> S Nasution, *Metode Penelitian Naturalista kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 18.

dengan menggunakan struktur yang fleksibel dan kriteria evaluative serta memasukkan reflektivitas dan bias subyektif peneliti.<sup>107</sup>

Sedangkan jenis penelitian ini adalah studi kasus, karena mengkaji secara rinci tentang Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik pada Pondok Pesantren. Sasaran dalam penelitian studi kasus dapat berupa manusia, peristiwa, latar dan dokumen, kemudian sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya." Studi kasus ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus yang kemudian dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi merupakan tempat dilaksanakannya penelitian. Dalam hal ini peneliti menentukan penelitian yang secara implisit maupun eksplisit telah menerapkan Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik versi pesantren yang khas dan berbeda dengan teori-teori formal konvensional yang ada, namun dapat menghasilkan pendidik yang bermutu sehingga dapat melahirkan output dan outcome yang berkualitas pula. Lokasi penelitian tersebut yaitu: Pondok pesantren zainul hasan genggong, tepatnya di Desa genggong, Kecamatan pajarakan, Kabupaten probolinggo, dipilih sebagai lokasi penelitian

---

<sup>107</sup> Jous Creswell, Ruel, *Pembalikan Perencanaan Pelaksanaan dan Eva Riset kwalitati & hof tet Helly Prato Socippto dan Sri Mulyantine Soetjipto* (Yogyakarta: Pustaka Pelaaar, 2015), 31.

ini karena memiliki keunikan dalam menerapkan Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik.

### **C. Kehadiran Penelitian**

Kehadiran penelitian dalam hal ini adalah untuk menciptakan keharmonisan antara peneliti dengan petugas-petugas ditempat penelitian, sehingga timbul kedekatan emosional dengan hal ini bisa menyebabkan saling percaya satu sama lain dan peneliti tidak akan menggunakan penelitian yang nantinya menyebabkan kerugian terhadap lembaga tempat penelitian.

### **D. Subyek Penelitian**

Dalam penelitian ini teknik penentuan subyek penelitian yang digunakan dengan teknik purposive. Purposive merupakan teknik pengambilan subyek penelitian (informan) dengan pertimbangan tertentu.<sup>108</sup> Pertimbangan tersebut yaitu subyek penelitian yang memahami dan terlibat langsung terkait dengan Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik pada pesantren. Hal ini dimaksudkan untuk memilih subyek penelitian yang benar-benar relevan dan kompeten dengan masalah penelitian sehingga data yang diperoleh benar-benar valid dan dapat digunakan untuk membangun Informan penelitian ini diantaranya:

1. Biro Pendidikan, Kiai Abdul Aziz Wahab, Gus Moh. Haris Damanhuri, untuk memperoleh data pendidik.
2. Kepala Sekolah SMA Unggulan, M.Inzah, untuk memperoleh data implementasi pelaksanaan mutu pendidik.

---

<sup>108</sup> Sugiyono, *Merode Penelitian Kuantan Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), 218.

3. Waka Biro Kepesantrenan Abd. Wafi, M.Pd, Abdul Ghofur, untuk memperoleh kegiatan dan program pesantren terutama kegiatan Kiai dalam pengembangan mutu pendidik.
4. Guru sertifikasi, Abdul Mufid, Shohib Furqon Farizi, Nurman Samsudin untuk memperoleh data pelaksanaan mutu guru.
5. Guru berprestasi Imma Zainab, Hetty Irmayanti, untuk memperoleh data evaluasi dan dampak dari pelaksanaan peningkatan mutu pendidik.

#### **E. Sumber Data**

Dalam sumber data disini untuk pengambilan sample sebagai subjek penelitian mengikuti prosedur yang telah ditentukan dalam bentuk teknik sampling. Sedangkan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah "Propositive Sampling" yaitu pengambilan elemen yang dimasukan dalam sampel dilakukan dengan sengaja, dengan catatan bahwa sampel tersebut representative atau lebih mengetahui tentang obyek yang akan dikaji.<sup>109</sup>

Informan yang diwawancarai dalam metode wawancara mendalam diawali dari informan yang diharapkan tahu permasalahan penelitian dan kemudian nantinya dapat diminta untuk menunjukan orang lain secara berantai sebagai informan begitu juga yang dianggap berperan dan terkait dengan penelitian ini dan berada di lokasi penelitian.

Dalam penelitian ini juga akan menggunakan data-data skunder yang berupa dokumen-dokumen instansi, berbagai data prestasi dan juga studi pustaka yaitu mengkaji atau mencari data dari refrensi yang relevan dengan

---

<sup>109</sup> Supranto, *Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran* (Jakarta: Rineke Cipta, 2003), 84.

fokus penelitian. Informan dan key informan yang akan diwawancarai diperoleh dari observasi awal yang dilakukan oleh peneliti. Untuk keperluan penelitian ini, pemilihan informan dilakukan secara purposif yaitu berdasarkan maksud dan tujuan penelitian.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan instrumen wawancara, observasi, dan studi dokumenter

### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan jalan Tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan didasarkan pada tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan metode campuran (semi struktur), yaitu mula-mula pewawancara menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut.

Tahapan wawancara ini dilakukan dengan: (1) mempersiapkan wawancara; (2) melakukan wawancara yang produktif; (3) mengakhiri dengan rangkuman hasil wawancara. Pelaksanaan wawancara ini merujuk pada rancangan terstruktur yang berupa pedoman wawancara. Hasil wawancara direkam menggunakan recorder dan dirangkum secara langsung dari catatan-catatan yang dibuat di tempat penelitian, diringkas dan diberi kode-kode yang mudah dimengerti oleh peneliti.

### **2. Observasi**

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Observasi langsung dilakukan terhadap obyek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa yang akan diselidiki. Metode ini merupakan pengamatan langsung atau tidak langsung melalui fakta dan data yang ada, jadi dalam penerapan metode ini dilakukan pencatatan khusus secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki terkait dengan bukti fisik di lapangan yang ditemukan peneliti.

Tahapan observasi terdiri dari pengamatan deskriptif, pengamatan terfokus, dan pengamatan terseleksi. Pengamatan deskriptif dilakukan pada tahap eksplorasi secara umum, memperhatikan sebanyak mungkin aspek elemen situasi sosial yang diamati sehingga diperoleh gambaran. Pengamatan terfokus merupakan kelanjutan dari pengamatan deskripsi yang lebih fokus terhadap detail suatu ranah yang diteliti. Pengamatan terseleksi merupakan pengamatan yang mengamati komponen tertentu untuk mendapat data yang diperlukan dalam analisis setiap perspektif.<sup>110</sup>

Pelaksanaan observasi memerlukan rancangan yang sistematis, penyesuaian dengan tujuan penelitian, pencatatan dalam bentuk pencatatan lapangan, dan pengendalian terhadap hasil penelitian sehingga diperoleh validitas dan reliabilitasnya.

### 3. Studi Dokumenter

---

<sup>110</sup> Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 98.

Studi dokumenter adalah teknik pengumpulan data dengan dokumentasi atau pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.<sup>111</sup> Studi dokumenter digunakan untuk mempelajari berbagai sumber dokumentasi, terutama yang berada di lokasi penelitian terkait dengan Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik.

Dokumen yang dijadikan bahan kajian antara lain dokumen tentang profil dan keadaan pesantren, proses pembelajaran, data-data guru, dokumen keberhasilan yang telah diperoleh madrasah baik bersifat akademis maupun non akademis, dan dokumen lain yang relevan. Studi dokumentasi ini bertujuan untuk mengungkapkan aktifitas dan tindakan-tindakan yang dapat menambah pemahaman peneliti terhadap masalah-masalah yang diteliti. Studi dokumenter ini memungkinkan ditemukannya perbedaan atau pertentangan antara hasil wawancara dan observasi dengan hasil yang terdapat dalam dokumen. Bila hal ini terjadi dapat mengkonfirmasi dengan bentuk wawancara kembali dengan nara sumber yang terdahulu. Studi dokumentasi ini merupakan kegiatan pengumpulan data yang dapat berupa foto, modul, jurnal, piagam, dan sebagainya yang diperoleh saat wawancara maupun observasi dilakukan.

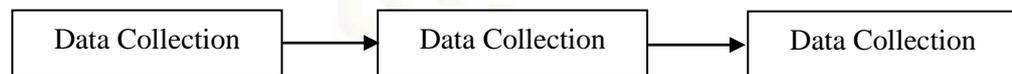
### **G. Analisis Data**

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam

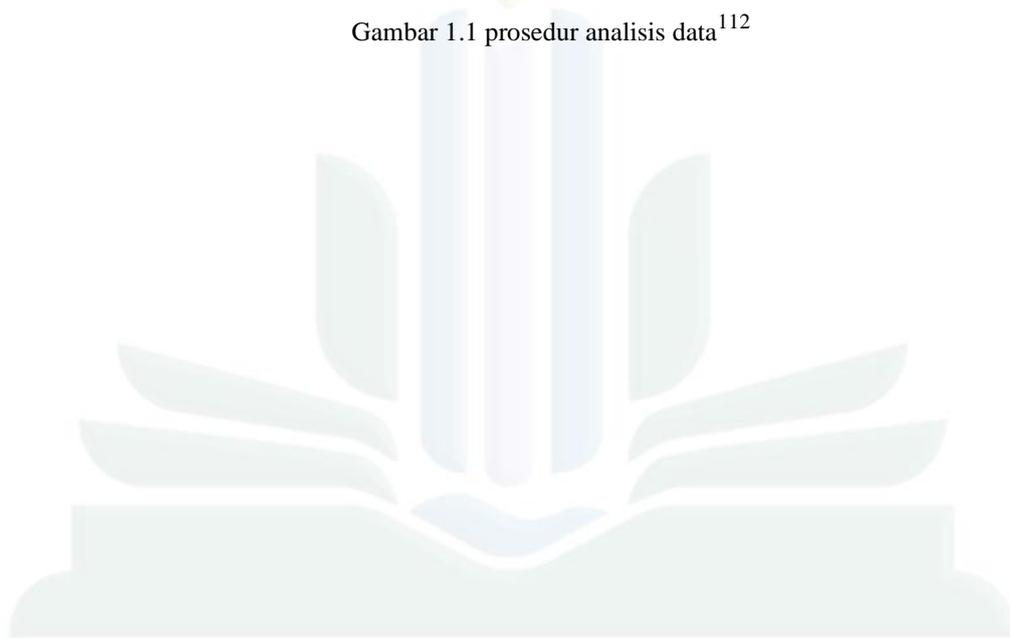
---

<sup>111</sup> Husaini Usman. Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: PT Bumi Akcara, 2006), 73.

analisis data yaitu: Data Condensation. Data Display, dan Conclusion Drawing/Verifications.



Gambar 1.1 prosedur analisis data<sup>112</sup>



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

---

<sup>112</sup> Miles, Matthew B. A. Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis, 1 Methods Sourcebook* (Sage Publications. Inc., 2014), 31-33.

### 1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data adalah kegiatan memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi mater empiris lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan seluruh data yang ada di lokasi penelitian melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumenter, Kemudian, peneliti melakukan pengkodean dan pengelompokan sesuai dengan fokus penelitian

### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah sebuah kegiatan pengorganisasian data yang dilakukan dengan cara menyatukan segala informasi yang diarahkan pada upaya menghasilkan kesimpulan dan aksi. Penyajian data ini penting dalam rangka memahami apa yang sedang terjadi di lapangan penelitian, termasuk untuk menganalisis secara lebih mendalam terhadap fakta maupun masalah penelitian. Dalam tahap ini, setelah melakukan kondensasi data, peneliti melakukan penyajian data secara deskriptif dengan mengkait-kaitkan serta menghubungkan antar data yang diperoleh lewat wawancara, observasi, dan studi dokumenter,

### 3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*)

Kegiatan terakhir dalam proses penelitian sebelum penulisan laporan penelitian adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sejak awal penelitian peneliti melaksanakan proses pengumpulan data, mencari dan memahami

fakta dan makna, mencatat pemahamannya terkait keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Bisa jadi seorang peneliti tidak sampai pada penarikan kesimpulan hingga pengumpulan data berakhir, hal ini tergantung pada banyak tidaknya hasil catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, termasuk kompetensi peneliti, waktu serta hambatan lapangan berupa sarana dan prasarana penelitian.

Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks dilakukan secara simultan sepanjang proses penelitian berlangsung. Hal ini dimulai sejak awal memasuki lapangan penelitian dan memulai proses pengumpulan data, peneliti berusaha menganalisis sedetail mungkin data, mencari makna-makna pola-pola, tema-tema, fakta yang sering muncul, dan sebagainya untuk memperoleh kesimpulan sementara yang bersifat tentative hingga pada akhirnya dengan bertambahnya data dan verifikasi dapat diperoleh kesimpulan umum yang bersifat grounded. Dengan kata lain, setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung yang melibatkan interpretasi peneliti. Dalam penelitian ini, berdasarkan data-data yang telah diorganisasikan, maka peneliti melakukan penarikan kesimpulan pada setiap sub fokus penelitian.

## H. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa kriteria untuk memeriksa keabsahan data. Untuk memeriksa keabsahan data ini mengacu pada pendapat Sugiyono<sup>113</sup> sebagai berikut:

### 1. Memperpanjang Masa Observasi

Dengan cara ini peneliti berharap mempunyai cukup waktu untuk betul-betul mengenal situasi lingkungan, untuk melakukan hubungan baik dengan para informan di lokasi penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat mengecek kebenaran berbagai informasi dan data yang diperoleh sampai dirasa benar. Perpanjangan masa observasi ini dilakukan setelah masa penelitian telah selesai. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan kredibilitas data. Langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan mengulang kembali tahap-tahap yang dilakukan sebelumnya dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru, dengan tujuan untuk mengecek kembali apakah data yang diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Bila data yang diperoleh sebelumnya ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan yang lebih luas lagi dan mendalam, sehingga diperoleh data yang kredibel.

### 2. Melakukan Peerdebriefing

Hasil penelitian ini didiskusikan dengan orang yang mempunyai pengetahuan tentang pokok penelitian dan juga tentang metode penelitian yang diterapkan. Pembicaraan ini bertujuan antara lain untuk memperoleh

---

<sup>113</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*....302-305.

kritik, saran dan pertanyaan yang tajam dan menantang tingkat kepercayaan akan kebenaran hasil penelitian. Orang-orang yang diajak diskusi tentang hasil penelitian ini yaitu: para promotor, co-promotor, serta teman sejawat yang ahli dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam

### 3. Triangulasi

Triangulasi peneliti lakukan dengan maksud untuk mengecek kebenaran data tertentu dan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan pada waktu yang berlainan triangulasi akan dilakukan dengan tiga cara yaitu dengan sumber data metode dan teori.

#### a. Triangulasi dengan sumber

Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara:

- 1) Membandingkan data yang hasil pengamatan yang sama dengan sumber yang berbeda.
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi.
- 3) Membandingkan apa yang orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- 4) Membandingkan keadaan dengan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti: orang biasa, akademisi, praktisi, ulama, dan pemerintah

#### b. Triangulasi dengan metode

Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara:

- 1) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, misalnya: membandingkan data yang diperoleh melalui metode wawancara dengan metode observasi atau dokumentasi.
- 2) Pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama, misalnya: membandingkan antara Kepemimpinan Kiai di lembaga A dengan lembaga B melalui metode observasi.

#### 4. Mengadakan Member Check

Member check akan peneliti lakukan pada setiap akhir wawancara dengan cara mengecek ulang garis besar berbagai hal yang telah disampaikan informan berdasarkan catatan lapangan, hal ini dilakukan dengan maksud agar informasi yang diperoleh dan digunakan dalam penulisan laporan penelitian sesuai dengan yang dimaksud oleh informan

### **I. Tahap tahap penelitian**

Tahapan penelitian ini terdiri atas beberapa hal yakni:

#### 1. Tahap Pra Lapangan

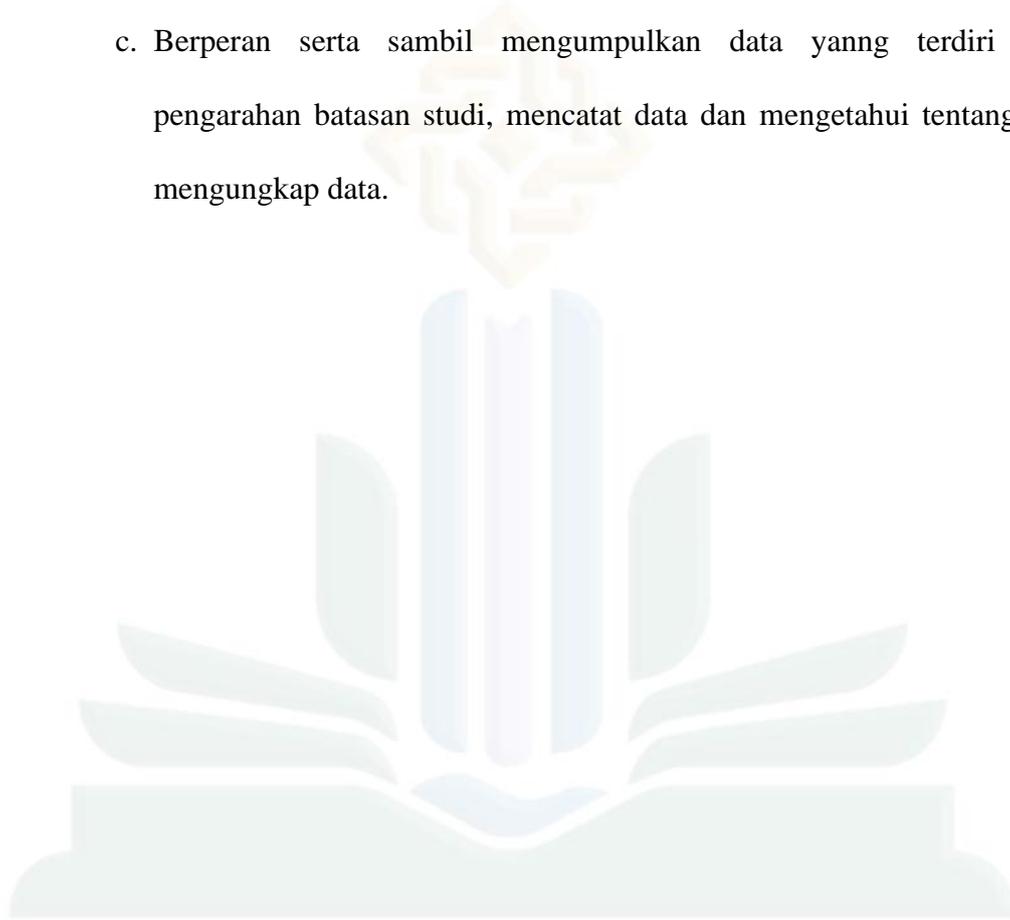
- a. Menyusun rancangan penelitian
- b. Menentukan lapangan atau tempat penelitian, dalam hal ini peneliti menentukan Pondok Pesantren Sidogori Pasuruan dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo
- c. Mengurus surat perizinan penelitian
- d. Menjajaki dan menilai lapangan penelitian

Dalam hal ini peneliti dituntut untuk membaca terlebih dahulu dari kepustakaan atau mengetahui dari orang lain secara valid tentang situasi dan kondisi penelitian, diharapkan pula peneliti dapat menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan tempat penelitian.

Selanjutnya beberapa etika yang perlu diperhatikan dan dilakukan oleh peneliti dalam melakukan sebuah penelitian adalah:

- a. Memberitahukan secara jujur dan terbuka maksud dan tujuan kedatangannya peneliti.
  - b. Pandang dan menghargai orang-orang yang diteliti bukan sebagai objek penelitian
  - c. Mematuhi peraturan dan norma yang ada ditempat penelitian.
  - d. Merahasiakan segala sesuatu yang berkenaan dengan informasi yang diberikan oleh subjek, jika informasi yang diberikan oleh mereka tidak dikehendaki untuk dipublikasikan peneliti hendaknya menghormatinya.
  - e. Menulis segala kejadian, peristiwa, cerita dan lain-lain secara jujur, benar, jangan ditambah atau dikurangi dan nyatakanlah sesuai dengan keadaan aslinya.
2. Tahap Proses di lapangan
- a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri yang terdiri dari: pembatasan latar dan penelitian, pengenalan hubungan penelitian di lapangan, dan jumlah waktu penelitian atau studi.
  - b. Memasuki lapangan yang terdiri dari: keakraban hubungan, mempelajari bahasa dan peranan penelitian.

- c. Berperan serta sambil mengumpulkan data yang terdiri dari: pengarahannya, batasan studi, mencatat data dan mengetahui tentang cara mengungkap data.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN ANALISIS

Berdasarkan survey terhadap lokus penelitian, di bawah ini digambarkan bagaimana deskripsi obyek penelitian. Paparan data tersebut diperoleh dari tiga proses metode penggalan informasi; observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada akhir paparan, penulis akan membuat kondensasi temuan berdasarkan fokus kajian yang berbasis pada data-data yang didapatkan.

#### A. Deskripsi Paparan Data

##### 1. Sejarah Singkat PZH Genggong

Berdasarkan sejarahnya, menurut Umar (1989), Yaqin (2005) dan Aziz (2013), , Genggong adalah nama sejenis bunga. Bunga ini banyak tumbuh di sebuah desa bernama Karangbong Kecamatan Pajajaran Kabupaten Probolinggo. Sebelum menjadi wilayah Kecamatan Pajajaran, dulu Pesantren Genggong berada di wilayah Kawedanan Kraksaan. Menurut cerita, dulu bunga ini sering digunakan oleh masyarakat untuk riasan penganten, khitan (*sunat*), dan beberapa keperluan-keperluan lain. Seiring dengan berjalannya waktu, perhatian masyarakat pada bunga ini berkurang hingga bunga Genggong tidak pernah lagi terlihat di desa tersebut. Tidak ada masyarakat yang pernah lagi melihat bunga ini tumbuh. Masyarakat pun menganggap bunga ini telah punah.



Gambar 4.1 Batas Utara Wilayah PZH Genggong

KH. Zainul Abidin, seorang ulama keturunan Maghrabi, Maroko Afrika, pada tahun 1250 H/1839 M mendirikan sebuah pesantren di desa tersebut. Pesantren yang didirikan beliau dinamakan Genggong, sesuai dengan nama bunga yang dimaksud, pemberian nama ini berasal dari masyarakat sekitar yang mendiami kompleks tumbuhnya bunga tersebut. Nama Genggong ini khusus untuk menyebut nama kompleks pondok saja yang hanya dibatasi pagar keliling.

Beliau pernah menuntut ilmu di Pesantren Sidoresmo Surabaya. sayang sekali tidak ada sumber yang menyebutkan silsilah KH. Zainul Abidin dengan jelas dan terperinci. Penyebaran agama Islam yang lakukan beliau berupa jalinan hubungan dengan masyarakat secara intensif dengan melaksanakan pendidikan informal sebagai modus dakwah serta melaksanakan pengajian. KH. Zainul Abidin mengasuh Pondok Genggong sampai dengan tahun 1865 M atau kurang lebih selama 26 tahun.

Nama Pondok Genggong di abadikan sejak kepemimpinan KH. Zainul Abidin tahun 1839 M sampai kepemimpinan KH. Moh Hasan (Kyai Hasan Sepuh) tahun 1952 M. KH. Moh Hasan merupakan menantu dari KH. Zainul Abidin. KH. Moh Hasan menempuh beberapa pendidikan diantaranya adalah ketika masih kecil beliau berada di Pondok Pesantren Sentong, di bawah asuhan ayahnya KH. Syamsuddin. Beliau belajar dari kecil sampai berumur 14 tahun. Hubungan dengan keluarga juga baru di mulai di umur 14 tahun tersebut. Kemudian beliau melanjutkan pendidikannya di Pondok Pesantren Sukonsari, Pohjentrek Pasuruan, di bawah asuhan KH. Mohammad Tamim. Tidak cukup lama dalam pesantren Sukonsari, kemudian beliau mengabdikan dirinya di Pondok Pesantren Bangkalan, di bawah asuhan KH Mohammad Cholil. Di pesantren inilah beliau menggembleng dirinya serta memperdalam semua ilmu agama.

Ketika pengalaman terlama di pesantren Bangkalan sudah beliau selesaikan, namun kewajiban dalam menuntut ilmu rasanya tidak ada akhir baginya sampai kapanpun. Kemudian KH. Moh. Hasan menunaikan ibadah haji sekaligus melanjutkan belajar dan memperdalam ilmu agama selama 3 tahun. Nampaknya beliau tidak mau menyia-nyiakan dirinya di kota Mekkah tersebut. Ketika Syekh Hasan dipercaya untuk meneruskan perjuangan ayah mertuanya KH. Zainul Abidin dalam mengembangkan PZH Genggong pada 1890 M, namanya mulai semakin banyak dikenal

oleh masyarakat. Kegiatannya dalam mengembangkan ajaran agama Islam sangat membawa berkah baginya dan pesantren yang mulai diasuhnya.

Keberhasilannya dalam segala bidang khususnya dalam memajukan PZH Genggong yang berada dalam asuhannya tidak lepas dari pribadinya yang sangat disegani oleh masyarakat dan kedekatannya kepada Allah SWT sehingga beliau disebut oleh masyarakat dengan *waliullah* (kekasih Allah), bahkan pada masyarakat tertentu (santri, alumni dan simpatisan PZH Genggong) memberikan gelar kepadanya dengan sebutan “*Al-, Arif Billah Waliyullah*”. Diumur Syekh Hasan yang ke 115 nampak sangat sepuh, tepatnya tahun 1374 H/ 1955 M beliau jatuh sakit. Pada tanggal 10 Syawal 1374 H sakit beliau bertambah parah dan tepat pada keesokan harinya tanggal 11 Syawal 1374 H/ 11 Juni 1955 M Syekh Hasan telah wafat dalam usia 115 tahun.

Pada tahun 1952 kepemimpinan beralih kepada salah satu putra KH. Moh. Hasan yaitu KH. Hasan Saifourridzall. Nama Pesantren Genggong kemudian dirubah menjadi Asrama Pelajar Islam Genggong (APIG). Nama ini dipakai dari tahun 1952 M – 1959 M. Dan Pada 19 Juli 1959 M timbul gagasan untuk merubah nama Asrama Pelajar Islam Genggong (APIG) menjadi Pesantren Zainul Hasan Genggong. Untuk nama yang disebutkan terakhir ini, Zainul Hasan Genggong, diambil dari dua nama tokoh teladan masyarakat pendiri Pondok Genggong. Kata “ZAINUL” diambil dari pengasuh pertama, almarhum KH. Zainul Abidin

dan kata “HASAN” diambil dari nama almarhum KH. Moh Hasan (Syaikh Hasan) sebagai pengasuh kedua.



Gambar 4.2 Gerbang Pintu Masuk PZH Genggong

Setelah wafatnya KH. Hasan Saifourridzall pada tahun 1991, maka kepemimpinan PZH Genggong dipegang oleh KH. Moh. Hasan Mutawakkil Alallah, SH., MM. Beliau dipercaya menjadi pimpinan PZH Genggong karena beberapa alasan antara lain: 1) wasiat dari KH. Hasan Saifourridzall baik secara *sharih* maupun *syarah*; 2) hasil musyawarah Yayasan; 3) baiat dari KH. Idris Marzuqi (Pengasuh PP. Liboyo Kediri); dan 4) beliau adalah putra tertua.

KH. Moh. Hasan Mutawakkil merupakan alumni PP. Liboyo Kediri. Selain itu juga pernah pernah nyantri di PP. Al Anwar Sarang Jawa Tengah, dan juga pernah mengenyam pendidikan tinggi di Universitas Tribakti Kediri, UII Yogyakarta, dan di Al-Azhar Kairo. Dan pada masa kepemimpinan beliau ini pengembangan kelembagaan terus dilakukan sesuai dengan tuntutan yang ada dengan tetap menjaga dan meneruskan tradisi yang sudah dirintis oleh para pendahulu beliau.

## 2. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong

Visi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong, yang merupakan serangkaian kata yang menunjukkan impian, atau nilai inti sebuah organisasi. Selain itu visi merupakan tujuan masa depan dan merupakan pikiran-pikiran yang ada dalam benak pendiri, pemangku tentang gambaran masa depan yang ingin dicapai. Jadi visi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dapat dipahami sebagai ungkapan yang singkat, jelas, fokus dan tertulis untuk menggambarkan tujuan utama Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong di masa depan. Adapun visi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong adalah

***“Mewujudkan Manusia Beriman, Betaqwa, Berilmu, dan Berakhlakul Karimah”***

Visi tersebut kemudian dijabarkan ke dalam misi. Misi merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui dan digambarkan dengan beberapa kalimat yang mudah dipahami yang merupakan langkah-langkah yang diambil untuk merangsang pencapaian visi. Misi PZH Genggong merupakan bentuk-bentuk tahapan yang dituangkan dalam beberapa kalimat yang mudah dipahami yang merupakan langkah-langkah yang diambil untuk merangsang pencapaian visi PZH Genggong. Adapun misi PZH Genggong adalah:

- a. Melatih kebiasaan berbuat sifat-sifat terpuji dalam kehidupan sehari-hari

- b. Melatih kebiasaan melakukan ibadah, baik yang wajib maupun yang sunnah
- c. Melaksanakan bimbingan intensif baca Al-Qur'an dan membaca kita salaf
- d. Menyelenggarakan bimbingan belajar yang disesuaikan dengan kemampuan santri
- e. Melaksanakan bimbingan terpadu antara kegiatan pesantren dengan kegiatan sekolah/madrasah

Visi dan misi yang ada kemudian diperkuat dengan tujuan. Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang ingin dicapai pada masa depan dan merupakan terjemahan dari visi dan misi. Adapun tujuan PZH Genggong adalah:

Mendidik, melatih dan membimbing para santri sesuai dengan tingkatan satuan pendidikannya:

- a. Agar santri memiliki identitas nilai-nilai anak sholeh.
- b. Agar para santri mampu mengaktualisasikan nilai-nilai Islam dalam kehidupn sehari-hari.
- c. Agar para santri membiasakan berperilaku sifat-sifat terpuji dan bertanggung jawab sesuai dengan disiplin ilmunya di tengah kehidupan masyarakat.
- d. Agar para santri memiliki keunggulan-keunggulan dalam identitas budi pekerti yang luhur yang memiliki kecakapan dan keterampilan sesuai disiplin ilmu.

Dari visi, misi dan tujuan PZH Genggong tersebut di atas kemudian memunculkan moto PZH Genggong. Moto merupakan frasa, kalimat atau kata yang bersifat positif dan dijadikan sebagai semboyan untuk memberikan motivasi, semangat dalam meraih tujuan. Moto PZH Genggong sebagaimana terdapat dalam Qonun Asasi PZH Genggong yang disampaikan oleh KH. Moh Hasan yakni “***Sahkan amalmu dengan ikhlas, dan sahkan ikhlasmu dengan tiada daya dan kekuatan kecuali dengan pertolongan Allah Yang Maha Tinggi dan Agung***”.

Dan pada hari Kamis, 09 Juni 2011 M atau bertepatan dengan 07 Rajab 1431 H, KH. Moh. Hasan Mutawakkil Alallah, juga merumuskan motto pesantren yaitu: ***Jadilah Santri Yang Intelektual Dan Intelektual Yang Santri. Berfikir Modernis Dan Berhati Sufistik.***

Moto ini menggambarkan bahwa santri PZH Genggong harus membuka cakrawala, membuka kecerdasan baik kecerdasan intelektual, emosional maupun spiritual dengan menerima dan belajar ilmu pengetahuan. Pengetahuan yang luas haruslah bisa menjadi ilmu yang bisa menjadikan santri dekat dengan Penciptanya. Keluasan ilmu harus dibarengi dengan akhlak mulia. Kecerdasan akal merupakan mahkota bagi manusia, dengannya manusia mampu menangkap, membaca dan memahami alam yang selalu berkembang. Maka santri harus membuka pikiran, menerima kebenaran, dan harus tetap sadar bahwa semua itu adalah anugerah yang diberikan Allah. Dan dengan kesadaran itu hati akan terbuka dan senantiasa bersyukur atas anugerah Allah, berdzikir

mengingat Allah dan menyadari posisi kehambaan yang lemah di hadapan Allah SWT.

### 3. Sarana dan Prasarana PZH Genggong

Untuk mencapai visi, misi tujuan tersebut, PZH Genggong memiliki sarana prasaranan dan terus mengembangkannya. Sarana merupakan alat yang langsung digunakan untuk mencapai tujuan. Sedangkan prasarana merupakan alat tidak langsung yang dimanfaatkan untuk meraih tujuan. Sarana dan prasarana PZH Genggong dalam hal ini bermakna seluruh alat, benda baik yang bergerak atau tidak bergerak, yang dimiliki dan digunakan untuk proses kegiatan berjalan lancar, teratur, efektif dan efisien. Adapun sarana dan prasarana yang ada di PZH Genggong adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Sarana dan Prasarana PZH Genggong

No	Fasilitas	Jumlah	Keterangan
1	Perumahan Pengasuh	13 buah	-
2	Asrama Santri	31 kompleks (490 kamar)	1 Rusunawa putra, 15 kompleks putra, 15 kompleks putri
3	Gedung Pendidikan	14 unit	TK, SD, MI, SMP, MTs, SMA, SMK, MA, MAM, SMA, SMAU, UNZAH, STIH, STIKES
4	Gedung Pusat Informasi Pesantren	1 komplek	-
5	Gedung Majelis Ta'lim Al Ahadi	1 komplek	-
6	Masjid	3 buah	1 PP Putra, 1 PP Putri, 1 UNZAH
7	Musholla	26 buah	Musholla putra dan putri masing-masing cabang
8	Gedung koperasi	44 unit	Masing-masing lembaga
9	Aula	6 buah	-
10	Lab. Komputer	16 ruang	Tersebar di SMP, MTs, SMA,

No	Fasilitas	Jumlah	Keterangan
			SMK, MA, MAM, SMA, SMAU (masing-masing ruang 25 set unit komputer , 2 printer dan 2 LCD Proyektor)
11	Lab. Bahasa	2 ruang	-
12	Perpustakaan	26 ruang	Tersebar di SD, MI, SMP, MTs, SMA, SMK, MA, MAM, SMA, SMAU, UNZAH, STIH, STIKES
13	GOR	2 buah	-
14	Kendaraan Operasional	11 buah	2 bus, 4 elf, 3 minivan dan 2 ambulance
15	Gedung Klinik Kesehatan	1 komplek	-
16	Kamar mandi & WC	190 buah	82 putra, 108 putri
17	Tempat Wudhu	290 unit	122 putra, 168 putri
18	Kolah (kolam besar tempat mandi dan cuci)	2 buah	PP putra
19	Dapur	6 ruang	2 putra, 4 putri

Sumber: PIP PZH Genggong

Fasilitas yang ada dan terus berkembangnya sarana prasana, berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh Kyai Mutawakkil dalam salah satu amanah beliau, merupakan barokah dari para muassis, pendiri PZH Genggong, baik melalui usaha pengembangan pesantren, bantuan perorangan maupun bantuan dari pemerintah.

#### 4. Eksistensi Lembaga Pendidikan di PZH Genggong

##### a. Struktur Organisasi Yayasan PZH Genggong

Untuk menjaga eksistensi kelembagaan, dan menjalankan fungsi-fungsi kelembagaan dengan baik, PZH Genggong memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi adalah sistem yang didefinisikan dan membentuk hierarki dalam suatu organisasi yang berfungsi untuk mendefinisikan fungsi dan membantu usaha dalam mencapai tujuan

yang sudah ditetapkan. Adapun struktur organisasi Yayasan PZH Genggong adalah sebagai berikut:

### **1) Jajaran Pembina**

- a) Nyai Hj. Diana Susilowati
- b) KH. Moh. Hasan Abdil Bar (wafat 30 Agustus 2020/11 Muharram 1422)
- c) KH. Moh. Hasan Saiful Islam (wafat 17 Oktober 2020/29 Shafar 1442)
- d) Nyai. Dra. Hj. Endah Nihayati Saif (wafat 23 Juli 2018/10 Dzulqo'dah 1439)

### **Kholifah/Ketua Yayasan**

KH. Moh Hasan mutawakkil Alallah, SH., MM

### **Sekretaris**

1. Taufiq hidayat, S.Ag.
2. Ahmad Tamyis, SH

### **Bendahara**

1. Nurul Huda, S.Ag
2. Ahsanur Ridho

### **Biro-Biro:**

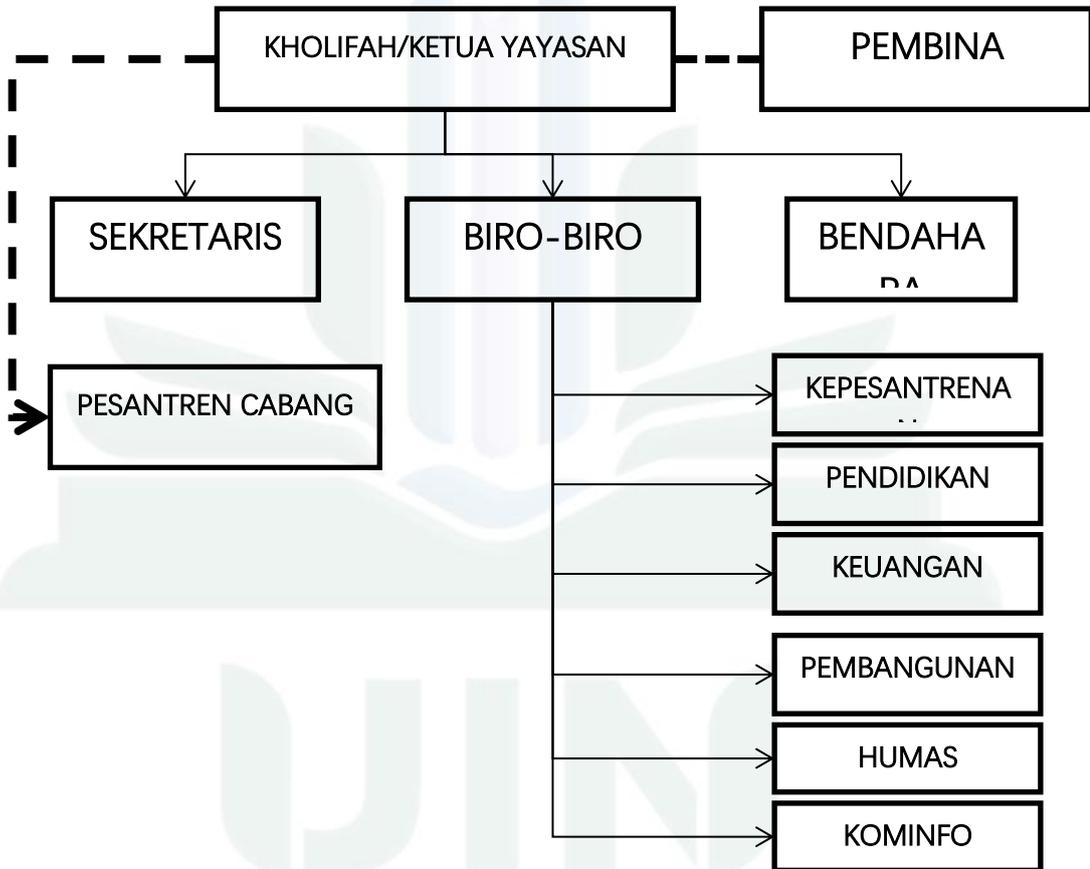
1. Biro Kepesantrenan : Gus dr. Moh. Haris, M.Kes
2. Biro Pendidikan : Dr. Abd. Aziz, M.Ag.
3. Biro Keuangan : H.A Djazim Ma'shum, MH.
4. Biro Pembangunan : Sholehuddin, S.Pd.I

5. Biro Humas : Drs. H.A Izzuddin, M.Pd.

6. Biro Kominfo : KH. Hassan Ahsan Malik, M.HI



### STRUKTUR YAYASAN PESANTREN ZAINUL HASAN



--- Garis  
 — Garis Instruktif

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Yayasan PZH Genggong

## 2) Unit Pendidikan di PZH Genggong

Sebagai lembaga pendidikan keagamaan Islam, PZH Genggong menyelenggarakan pendidikan formal dalam bentuk madrasah/sekolah yang Pendidikan yang berafiliasi dengan Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan antara lain:

- a) PAUD Aziziyah Zainul Hasan
- b) TK. Zainul Hasan
- c) SD. Zainul Hasan
- d) MI. Kholafiyah Syafi'iyah
- e) SMP. Zainul Hasan
- f) SMP. Unggulan Zainul Hasan
- g) MTs. Zainul Hasan
- h) SMA. Zainul Hasan
- i) SMK. Zainul Hasan
- j) SMA. Unggulan Haf-sa
- k) MA/ Zainul Hasan
- l) MAK Zainul Hasan
- m) MA Model Zainul Hasan
- n) STIH Zainul Hasan
- o) Universitas Islam Zainul Hasan
- p) STIKES Hafshawati Zainul Hasan
- q) Madrasah Diniyah Wustho Zainul Hasan

- r) Madrasah Diniyah Ulya Zainul Hasan, dan
- s) Ma'had Aly Zainul Hasan

Sedangkan pendidikan non-formal yang diselenggarakan oleh PZH Genggong antara lain:

1. Madrasah Roudlotul Qur'an Zainul Hasan
2. Pengajian Kitab Kuning
3. Madrasah Diniyah Takmiliyah
4. Kursus Bahasa Asing
5. Majelis Ta'lim Al Ahady
6. Majelis Ta'lim Lailatus Tsulasa'
7. Majelis Ta'lim Thoriqot Naqsyabandiyah

### **3) Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Santri PZH Genggong**

Lembaga-lembaga tersebut, kebanyakan berada dibawah kepemimpinan *ashabul bait* (sebutan untuk putra dan cucu KH. Hasan Saifourridzall). Dan selain dididik langsung oleh *ashabul bait*, saat ini jumlah pendidik yang aktif di PZH Genggong berjumlah 230 orang. 161 orang atau 70% diantaranya adalah santri-santri senior yang masih mukim di PZH Genggong. Dan sisanya 69 orang atau 30% merupakan alumni yang tinggal di luar dan tidak jauh dari pesantren dikarenakan telah menikah dan atau menjadi tokoh masyarakat dan mereka memutuskan untuk berkhidmah di pesantren. Khusus untuk ustadz yang dari luar,

diberi kepercayaan untuk mengajar santri putri. Sedangkan santri senior yang menjadi pendidik hanya mengajar santri putra. Dan untuk lembaga pendidikan yang ada di bawah naungan PZH Genggong, jumlah pendidik disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga atas persetujuan Pengasuh PZH Genggong. Adapun jumlah pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Data Pendidik PZH Genggong

No	Satuan Pendidikan	L	P	Jumlah
1	Pesantren Zainul Hasan	174	56	230
2	PAUD Zainul Hasan		4	4
3	TK. Zainul Hasan		8	8
4	SD. Zainul Hasan	15	14	29
5	MI. Kholafiyah Syafi'iyah	13	18	31
6	SMP. Zainul Hasan	39	14	53
7	SMP. Unggulan Zainul Hasan	14	12	26
8	MTs. Zainul Hasan	19	12	31
9	SMA. Zainul Hasan	24	13	37
10	SMK. Zainul Hasan	18	11	29
11	SMA. Unggulan Haf-sa	21	15	36
12	MA/ Zainul Hasan	22	9	31
13	MAK Zainul Hasan	21	8	29
14	MA Model Zainul Hasan	28	12	40
15	STIH Zainul Hasan	38	11	49
16	UNZAH	109	77	186
17	STIKES Hafshawati Zainul Hasan	22	39	61
	Jumlah	577	325	902

Sumber: PIP PZH Genggong

Dan berdasarkan data yang ada, total keseluruhan santri yang ada di bawah naungan PZH Genggong yang mukim saat ini 8.592 orang santri, yang terdiri dari 3.242 santri putra dan 5.350 santri putri dan berasal dari berbagai wilayah di Jawa Timur,

Jakarta, Jawa Tengah, Bali. Adapun data santri adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Data Santri Mukim PZH Genggong

No	Mukim di	Pengasuh	Putra	Putri	Jumlah
1	Pesantren Zainul Hasan Pusat	Ashabul Bait (Seluruh Dzurriyah KH. Moh. Hasan)	682	1328	2010
2	Pesantren Hafshawaty Zainul Hasan	KH. Moh. Hasan Mutawakkil Alallah	478	891	1369
3	Pesantren Zainul Hasanain	KH. Moh. Hasan Abdel Bar	252	361	613
4	Pesantren Darut Tauhid	Ny. Hj. Wasifah Jannati	302	469	771
5	Pesantren Sabilul Hasan	KH. Juaini As'ad S.PdI	271	393	664
6	Pesantren Al-Mansyuri	Mas Fajar Zainuri	172	198	370
7	Pesantren Bustanul Hasan	Ny. Hj. Tutik Hidayati	142	206	348
8	Damanhruri Romli dan Panti Asuh Anak Yatim	Ny. Hj. Diana Susilawati	186	378	564
9	Pesantren Roudlatul Hasaniah 1	KH. Moh. Hasan Nouval	208	226	434
10	Pesantren Roudlatul Hasaniah 2	KH. Hasan Zidni Ilma	194	278	472
11	Pesantren At-Taufiq	KH. Jasim Maksum	152	274	426
12	Pesantren Baitus Sholihin	KH. Moh. Hasan Ainul Yaqin	203	348	551
Jumlah Keseluruhan			3.242	5.350	8.592

Sumber: PIP PZH Genggong

Adapun santri mukim ini berasal dari berbagai daerah, baik

dari Jawa Timur maupun daerah lainnya sebagaimana bisa dilihat

pada table berikut:

Tabel 4.4 Data Asal Daerah Santri Mukim PZH Genggong

No	Asal	Putra	Putri	Jumlah
1	Kabupaten Probolinggo	982	1629	2611
2	Kota Probolinggo	481	993	1474
3	Kabupaten Situbondo	128	381	509
4	Kabupaten Bondowoso	202	362	564
5	Kabupaten Lumajang	197	229	426

6	Kabupaten Jember	172	298	470
7	Kabupaten Banyuwangi	142	262	404
8	Kabupaten Pasuruan	26	68	94
9	Kota Pasuruan	19	56	75
10	Kota Surabaya	194	178	372
11	Kabupaten Sidoarjo	52	74	126
12	Kabupaten Sumenep	43	148	191
13	Kabupaten Pamekasan	182	192	374
14	Kabupaten Bangkalan	178	191	369
15	Kabupaten Sampang	152	161	313
16	Bali	22	28	50
17	Jakarta	42	53	95
18	Jawa Tengah	16	28	44
19	Jawa Barat	12	19	31
	Jumlah	3.242	5.350	8.592

Sumber: PIP PZH Genggong

Santri-santri mukim tersebut terdaftar dan belajar belajar di beberapa lembaga pendidikan formal yang ada di bawah naungan Yayasan PZH Genggong. untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Data Tempat Belajar Santri Mukim PZH Genggong

No	Satuan Pendidikan	Putra	Putri	Jumlah
1	TK. Zainul Hasan	0	0	0
2	SD. Zainul Hasan	0	0	0
3	MI. Kholafiyah Syafi'iyah	0	0	0
4	SMP. Zainul Hasan	341	593	934
5	SMP. Unggulan Zainul Hasan	61	94	155
6	MTs. Zainul Hasan	397	694	1091
7	SMA. Zainul Hasan	378	597	975
8	SMK. Zainul Hasan	384	465	849
9	SMA. Unggulan Haf-sa	306	499	805
10	MA Zainul Hasan	472	751	1223
11	MAPK Zainul Hasan	281	489	770
12	MA Model Zainul Hasan	203	291	494
13	STIH Zainul Hasan	68	32	100
14	UNZAH	224	496	720
15	STIKES Hafshawati Zainul Hasan	127	349	476
	Jumlah	3242	5350	8.592

Selain santri mukim, ada juga santri yang tidak mukim. Mereka hanya mengikuti pendidikan formal yang diselenggarakan PZH Genggong mulai dari tingkat Taman Kanak-Kanak sampai dengan Perguruan Tinggi. Khusus untuk jenjang TK sampai dengan Menenga yang diperbolehkan untuk tidak mukim adalah mereka yang berdomisili dalam radius 3 km. Sedangkan untuk mahasiswa boleh mukim dan boleh tidak mukim. Adapun santri yang tidak mukim adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Data Santri Tidak Mukim PZH Genggong

No	Satuan Pendidikan	Putra	Putri	Jumlah
1	TK. Zainul Hasan	62	89	151
2	SD. Zainul Hasan	175	203	378
3	MI. Kholafiyah Syafi'iyah	97	105	202
4	SMP. Zainul Hasan	32	6	38
5	SMP. Unggulan Zainul Hasan	12	2	14
6	MTs. Zainul Hasan	31	9	40
7	SMA. Zainul Hasan	42		42
8	SMK. Zainul Hasan	103	33	136
9	SMA. Unggulan Haf-sa	7	2	9
10	MA Zainul Hasan	29	4	33
11	MAPK Zainul Hasan	3		3
12	MA Model Zainul Hasan	9		9
13	STIH Zainul Hasan	271	102	373
14	UNZAH	1.142	1.148	2290
15	STIKES Hafshawati Zainul Hasan	27	21	48
	Jumlah	2.042	1.724	3.766

Sumber: PIP PZH Genggong

Dan jika dijumlahkan santri keseluruhan, santri PZH Genggong baik yang mukim maupun yang tidak mukim, adalah sebanyak 13.923 orang santri. Dan khusus untuk santri putra yang ada PZH Genggong Pusat, mereka menempati lima daerah antara lain:

Daerah A untuk santri SMA, Daerah B untuk santri MAPK, Daerah C untuk santri MAU, Daerah D untuk santri MTs, Daerah E untuk santri SMP, dan Daerah R untuk santri Tahfidzul Qur'an.

### **Dimensi Multikultural di PZH Genggong**

Multikultural secara sederhana dapat dipahami sebagai pengakuan bahwa sebuah komunitas masyarakat, baik skala kecil maupun besar, terdiri dari berbagai ragam dan lebih dari satu entitas. Dan hal ini merupakan *sunnatullah* yang tidak dapat dipungkiri dalam wacana masyarakat global saat ini. Selain itu multikultural juga bisa dipahami sebagai kepercayaan atas normalitas, pengakuan dan penerimaan keberagaman, baik dari sisi etnis, nilai, kebiasaan, ataupun lainnya.

### **Dimensi Etnis**

Berdasarkan asal santri mukim yang belajar dan tinggal di PZH Genggong, maka bisa dikatakan santri PZH Genggong berasal dari berbagai etnis antara lain Pandalungan (campuran Jawa Madura, yang berkembang dan menyebar di kawasan pantai utara bagian timur Provinsi Jawa Timur meliputi Kabupaten dan Kota Pasuruan, Kabupaten dan Kota Probolinggo, Situbondo, Bondowoso, Jember dan Lumajang), Jawa, Madura, Osing, Sunda dan Betawi. Secara kuantitatif tentang dimensi multikultural santri di PZH dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.7 Data Santri PZH Genggong Berdasarkan Etnis

No	Etnis	Putra	Putri	Jumlah
1	Pendalungan	2.207	4.016	6.223
2	Jawa	262	280	542
3	Madura	555	692	1.247
4	Osing	142	262	404
5	Sunda	12	19	31
6	Betawi	42	53	95
7	Bali	22	28	50
	Jumlah	3.242	5.350	8.592

Hal ini menunjukkan bahwa PZH Genggong merupakan sebuah lembaga pendidikan yang terbuka, dan tidak membedakan asal-usul santri untuk bisa belajar di PZH Genggong.

## B. Paparan Data

Sebagaimana telah dijelaskan dalam konteks penelitian di atas bahwa pola kepemimpinan kiai dalam pengembangan mutu pendidik pada praktiknya akan lebih kita bahas disini. Di bawah ini akan dipaparkan data mengenai perilaku kepemimpinan kiai dalam pengembangan mutu pendidik di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

### 1. Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong

Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dalam pengembangan mutu pendidik tidak lepas dari rancangan atau perencanaan yang matang.

Berikut adalah hasil wawancara dengan ustadz:

“Perilaku kepemimpinan kiai yang menonjol sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren diklasifikasikan menjadi dua bagian, yang pertama adalah tindakan kepemimpinan kiai pada saat pendirian lembaga pendidikan dan yang kedua adalah pada saat proses pengembangan. Kepemimpinan kiai pada saat pendirian berada dalam ruang lingkup gagasan. Sedangkan kepemimpinan pada saat pengembangan merupakan ruang lingkup tindakan yang

dilakukan pasca tahap pendirian lembaga diselesaikan. Dalam lingkup gagasan maupun tindakan tersebut pengaruh peran kepemimpinan kiai sangat menonjol.”<sup>114</sup>

Amanat tersebut mendorong beliau untuk mengemukakan gagasan untuk mendirikan lembaga pendidikan formal didalam pesantren. Sebagai ketua yayasan beliau menyadari meskipun memiliki wewenang dan pengaruh, tetapi dalam gagasan untuk mendirikan lembaga pendidikan didalam pesantren kiai aktif berkomunikasi dengan pengurus PP.. Gagasan itu mendapat sambutan positif dari pengurus dan disarankan untuk mempelajari lebih dalam, sebab sebuah lembaga pendidikan formal tentu akan melibatkan SDM yang cukup banyak dan kompeten dibidangnya.

Memahami hal demikian, solusi agar orientasi pengembangan pendidikan formal pesantren berjalan adalah dengan cara mengidentifikasi potensi sumber daya manusia yang ada. Hal disadarinya kala itu, satu-satunya SDM yang ada adalah dirinya sendiri. Dalam penilainnya, karena keterbatasan SDM tersebut akhirnya diputuskan untuk langkah awal adalah dengan melaksanakan perencanaan kualitas pendidik. Sebagaimana hasil wawancara dengan kiai:

“...Saat itu saya ingin sekali membuka lembaga pendidikan formal. Saya terjun langsung untuk mengetahui bagaimana kondisi pesantren yang sebenarnya. Namun, saya sadari masih belum memiliki SDM yang berkualitas. Sebagai bagian dari PP, tentu memiliki kewajiban untuk ikut mengembangkan program pendidikan. Pada awalnya, saya kesulitan untuk menemukan partner. Sulit mencari orang yang memiliki komitmen, loyalitas dan keterampilan pengelolaan serta pengembangan pendidikan. Apalagi mencari yang satu ideologi, tentu tidak gampang. Lama saya berpikir, akhirnya kulo (sadar) bahwa saya sendirilah yang

---

<sup>114</sup> Wawancara Abdul Mufid, pada tanggal 23 Januari 2024 di Pondok Pesantren Zainul Hasan.

harus terjun dulu sambil mencari orang-orang terdekat yang memiliki kompetensi. Pengalaman mendidik anak dan rnengerti ilmu apa yang harus saya ajarkan. Sehingga, pas kemudian untuk mengawali pendirian lembaga pendidikan di pesantren ini. Karena potensi mengurus anak, ya kemudian yang diinisiasi awal adalah pendidikan formal tingkat kanak-kanak (TK)..."<sup>115</sup>

Berkaitan dengan Perencanaan Kualitas SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong , beberapa partisipan telah memberikan pandangannya. Diantaranya adalah sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu ustadz di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong , Ustadz M. Inzah:

“...sejak berdirinya Pesantren Zainul Hasan, kami sudah banyak melakukan perubahan. Misalnya pada periode awal pendirian kami sangat fokus kepada bagaimana menyiapkan infrastruktur baik infrastruktur Pendidikan maupun penunjang Pendidikan. Setelah fasilitas Pendidikan dan penunjang Pendidikan dirasa cukup maka langkah selanjutnya kami fokus pada pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga Pendidikan. Sedangkan pada saat ini kami sedang sangat konsen bagaimana meningkatkan kualitas pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing.”<sup>116</sup>

Jika dilihat dari awal berdirinya Pesantren Zainul Hasan Genggong , setidaknya terdapat tiga periode Perencanaan Kualitas SDM yang dilakukan yaitu: pengembangan fasilitas Pendidikan dan penunjang Pendidikan diperiode awal berdirinya, peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikannya pada periode kedua dan pada periode ketiga fokus kepada peningkatan kualitas pembelajaran dalam rangka meningkatkan daya saing dan mutu lulusan Pesantren.

<sup>115</sup> Wawancara M.Inzah, PP. Zainul Hasan Genggong, 21 Januari 2025.

<sup>116</sup> Wawancara, M. Inzah PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

Pengasuh lainnya, Abdul Mufid mengatakan bahwa:

“...periode awal berdiri sebenarnya kami banyak mengalami beberapa hambatan-hambatan dalam hal penyiapan sarana dan prasarana Pendidikan. Misalnya soal pembebasan lahan, finansial

dan SDM. Akan tetapi komitmen para pendiri memang sangat kuat jadi beberapa hambatan dapat kami lalui dengan baik. Dalam masa itu yang kami dahulukan adalah fasilitas-fasilitas yang bersifat utama. Misalnya ruangan kegiatan belajar mengajar, asrama dan hanya beberapa fasilitas penunjang Pendidikan seperti laboratorium dan lapangan olahraga. Namun kami terus berkomitmen untuk selalu mengembangkan sarana Pendidikan sampai seperti yang terlihat hari ini. itu bentuk komitmen pendiri terhadap kemajuan Pendidikan di Zainul Hasan Genggong.”<sup>117</sup>

Lebih jauh Abdul Mufid juga menyampaikan pandangannya terkait dengan sasaran dan terget perubahan:

“...setelah fasilitas Pendidikan dan penunjang Pendidikan dirasa cukup maka langkah selanjutnya kami sangat konsen kepada peningkatan kualitas sumber daya pendidik dan kependidikannya. Banyak hal yang sudah kami lakukan. Misalnya kami juga menjalin kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi baik di dalam maupun di luar kota, pemberian beasiswa kepada guru untuk melanjutkan studi dan banyak melakukan diklat-diklat yang bekerjasama dengan Badan Pengembangan SDM maupun perguruan tinggi yang ada di Zainul Hasan Genggong.”<sup>118</sup>

Pernyataan tersebut didukung oleh partisipan lainnya Shohib Furqon Farizi , yang mengatakan bahwa:

<sup>117</sup> Abdul Mufid, PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

<sup>118</sup> Abdul Mufid, PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

“...dalam hal peningkatan kualitas tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan kami menjalin hubungan baik dengan beberapa Lembaga seperti perguruan tinggi, kami juga mendatangkan para trainer, para pakar-pakar Pendidikan. Beberapa dari kami mendapat beasiswa untuk melanjutkan studi keperguruan tinggi. Hal tersebut kami lakukan untuk percepatan akses menuju Pendidikan yang bermutu.”<sup>119</sup>

Sementara partisipan lain, Ustadz M. Inzah selaku kepala SMA

Unggulan HAF-SA ZH memberikan pernyataan sebagai berikut:

“...perkembangan dan tuntutan masyarakat kepada kami sesungguhnya sangatlah besar. Para orangtua menitipkan putera-puterinya kesini dengan harapan memperoleh Pendidikan yang layak. Amanah itulah yang kami jadikan motivasi untuk terus dan terus meningkatkan kualitas pembelajaran kami. Kami banyak melakukan bedah kurikulum, mengundang pakar-pakar dalam seminar workshop. Dengan harapan semua itu akan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran hingga pada akhirnya mutu lulusan kami juga berdaya saing.”<sup>120</sup>

Berkaitan dengan Perencanaan Kualitas SDM di Pesantren Zainul

Hasan Genggong , Abdul Mufid memberikan informasi lanjutan sebagai berikut:

“...dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 ini banyak sekali yang harus kita benahi. Keterbukan informasi seperti internet bisa diakses kapan saja dan oleh siapa saja. Sehingga menurut saya santri harus dibekali dengan informasi yang cukup supaya mereka bijaksana dalam bersikap. Sehingga Pendidikan kita harus diformat ulang, yaitu Pendidikan yang berorientasi membangun keperibadian. Santri harus memiliki kepribadian santri sebagaimana idealnya santri. Disamping itu juga harus mempunyai kualitas spiritual yang tinggi sebagai bekal pribadi mereka nantinya.”<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Shohib Furqon Farizi , wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 24 Januari 2025.

<sup>120</sup> Wawancara, M. Inzah PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

<sup>121</sup> Abdul Mufid, PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

Partisipan lain, Ustadz Shohib Furqon Farizi ,menyampaikan:

“...kami menyadari bahwa tantangan kehidupan masyarakat kedepan akan semakin berat oleh sebab itu kami juga membekali santri-santri kami dengan beberapa keterampilan hidup, seperti menjahit, membuat telur asin, tataboga, pertanian, perkebunan, peternakan, kewirausahaan, *cinematography* dll, juga diajarkan tidak hanya program akademik seperti Bahasa ingris, Bahasa arab, amsilati, tahfidz yang juga menjadi program unggulan. nah untuk mewujudkan semua itu tidak cukup kita santai-santai, guru sebagai ujung tombak pembelajaran harus betul-betul memenuhi kualifikasi sehingga pada akhirnya baik-buruknya hasil pembelajaran dikelas akan sangat bergantung pada kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru ketika di kelas”<sup>122</sup>

Pernyataan tersebut didukung oleh Abdul Mufid yang menyampaikan pandangannya sebagai berikut:

“...kami menyadari bahwa persaingan tenaga kerja hari ini sangatlah ketat. Tidak semua santri kami terserap kedalam lapangan kerja yang disediakan pemerintah maupun pihak swasta. Oleh sebab itu kami berupaya untuk membangun dan mempersiapkan kemandirian mereka melalui penguatan keterampilan hidup sebagai bekal mereka nanti ketika menjadi anggota masyarakat. Dengan ketarampilan hidup yang sudah mereka dapatkan kami berharap mereka bisa menghadapi persaingan hidup dimasyarakat. Program Unggulan di SMA HAFSA diantaranya *Art & Entrepreneur, Takhassus Al Qur'an, Smart Academy, Language Program*”<sup>123</sup>

Dari beberapa pandangan partisipan yang berkaitan dengan target dan sasaran Perencanaan Kualitas SDM setidaknya tergambar sasaran dan terget Perencanaan Kualitas SDM yang terjadi di Pesantren Zainul Hasan Genggong yang meliputi: Perencanaan Kualitas SDM dalam rangka meningkatkan kualitas kepribadian yang mencakup didalamnya keilmuan, sikap, moral dan perilaku, Perencanaan Kualitas SDM dalam rangka

<sup>122</sup> Shohib Furqon Farizi, Wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

<sup>123</sup> Abdul Mufid, Wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

meningkatkan kualitas spiritual dan Perencanaan Kualitas SDM dalam rangka meningkatkan kualitas keterampilan santri sebagai bekal menghadapi kehidupan yang akan datang.

Untuk mencapai apa yang ditargetkan dalam sasaran tersebut maka mutlak diperlukan SDM yang Tangguh. Tenaga pendidik dan kependidikan Pesantren Zainul Hasan Genggong adalah guru-guru yang terpilih dan berasal dari berbagai universitas dan institut yang ternama.<sup>124</sup>

Tidak hanya profesional di bidangnya para guru di Pesantren Zainul Hasan Genggong dituntut untuk selalu mengembangkan diri dan mengimplementasikan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari mereka. Untuk itu Pengurus Pesantren Zainul Hasan Genggong secara terus menerus dan berkesinambungan memberikan *in house training* dan *outhouse training* agar guru-guru memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi dan menanamkan idiologi *ahlussunnah wal jamaah*.<sup>125</sup>

Profesionalitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memang sejatinya harus terus ditingkatkan sebagai respon atas perkembangan teknologi. Teknologi terus berkembang dan harusnya diikuti oleh kemampuan guru yang juga terus berkembang. berkaitan dengan keadaan guru di Pesantren Zainul Hasan Genggong , M.Inzah memberikan informasi sebagai berikut:

“ya, tentu saja segala upaya akan kita lakukan dalam rangka meningkatkan sejumlah kompetensi guru, walaupun secara ijazah mereka rata-rata sudah S1, S2 dan bahkan ada yang S3, namun

---

<sup>124</sup> Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

<sup>125</sup> Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

harus terus dibina. Mereka berasal dari latar sosial yang bermacam-macam, kampusnyapun bermacam-macam ini karena dalam rekrutmen memang kami buka untuk umum sesuai dengan kompetensi yang kami perlukan, artinya yang mengajar disini tidak harus alumni dari Pesantren, melainkan boleh siapa saja yang penting secara kualifikasi dan kompetensi telah sesuai dengan apa yang kita perlukan”.<sup>126</sup>

Hasil wawancara diatas diperkuat dengan dokumendi bawah ini:



Gambar 4.4. Rekrutmen Guru

Masih berkaitan dengan profesionalisme dan kompetensi guru di Pesantren Zainul Hasan Genggong, M.Inzah selaku kepala SMA Unggulan HAFSA PP. Zainul Hasan Genggong juga menginformasikan hal-hal sebagai berikut:

“lagi-lagi memang soal bagaimana guru bertanggung jawab atas apa yang telah menjadi tugasnya, saya selaku kepala sekolah tak henti-hentinya untuk terus mengingatkan untuk membuat perencanaan pembelajaran, menyiapkan metode pembelajarannya, menyiapkan medianya. Hal itu perlu disiapkan agar guru ketika berada di kelas tidak gagap. Sering kita melakukan pelatihan-pelatihan, workshop dan lain sebagainya, baik secara internal bekerjasama dengan UIN Malang, UNESA, UNIBRAW,

<sup>126</sup> Wawancara, M. Inzah PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

UNISMA, UNEIR, maupun eksternal dengan Dinas Pendidikan itu semua merupakan fasilitas buat mereka agar mereka lebih kreatif.”<sup>127</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, pendirian pendidikan formal di PP. Zainul Hasan Genggong nampaknya beliau terlibat langsung dalam melakukan proses penjangkaran sumber daya manusia yang memiliki potensi pengembangan pendidikan. Dengan kata lain, tahapan yang dilakukan adalah mempertimbangkan beberapa orang terdekat yang dapat dijadikan partner dalam pendirian pendidikan formal pesantren. Adapun pertimbangan yang dilakukan adalah dengan cara menghubungkan orientasi pendirian pendidikannya dengan beberapa potensi orang terdekatnya.

Hasil wawancara tersebut di atas diperkuat dengan hasil observasi peneliti pada hari sabtu 09 Januari 2025 : Berlangsungnya semua proses dalam tahap ini menunjukkan tentang kuatnya pengaruh nyai. Dalam perspektif yang lain, pengaruh kiai dalam lembaga pesantren Zainul Hasan Genggong dapat peneliti lihat dalam observasi langsung didalam penelitian. Selama proses penggalan data, semua keterangan dan penjelasan yang peneliti peroleh dari beberapa pengasuh dan ustadz selalu mendapat kemudahan dan difasilitasi serta direspon dengan cepat karena adanya faktor pengaruh privilege dari Kiai.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

<sup>128</sup> Observasi pada 09 Januari 2025 di PP Zainul Hasan Genggong Probolinggo

Berkaitan dengan peningkatan mutu kualitas SDM kiai selalu memotivasi dengan mengadakan program pelatihan baik dilakukan secara intern oleh Pesantren Zainul Hasan Genggong maupun eksternal oleh Dinas Pendidikan, M.Inzah menambahkan informasi sebagai berikut:

“Kiai selalu mendorong SDM yang ada di Pondok Pesantren untuk terus belajar, misalnya pelatihan, Pendidikan, workshop dalam rangka penyusunan program kami sering adakan biasanya setiap semester baik pelatihan yang diadakan secara internal Pondok Pesantren maupun eksternal dari Dinas Pendidikan. Pelatihan ini dalam rangka untuk meningkatkan kualitas mutu SDM”.<sup>129</sup>

Selain pandangannya terhadap keadaan guru, M.Inzah juga menambahkan informasi sebagai berikut:

“setiap minggu kami selalu diingatkan untuk mengerjakan kewajiban kewajiban bagi setiap guru, misalnya soal Modul Ajar,karena kadang ada saja guru yang menelan mentah-mentah RPP dari penerbit tanpa disesuaikan dengan kebutuhan kelas, contoh lain misalnya media atau alat yang digunakan, kemudian metodenya juga yang itu-itu saja, monoton, kadang guru mengajar dengan dunianya sendiri yang secara tidak sadar guru telah memberikan contoh yang kurang baik kepada santri-santri”.<sup>130</sup>

Partisipan lain, Nurman Samsudi menyampaikan sebagai berikut:

“pembelajaran yang baik kan ketika guru berhasil masuk kedunia mereka, guru mampu mengaitkan antara materi yang satu dengan materi yang lainnya, metodenya tepat, evaluasinya juga tepat. Memang sulit ya tapi itu harus kita lakukan guna menunjang keberhasilan proses belajar mengajar di dalam kelas. Pengasuh kita sering mengingatkan untuk membangun hubungan emosional yang dekat dengan santri layaknya orangtua dengan anak-anaknya, komunikasinya baik, disadari atau tidak itu akan membantu mereka berhasil dalam belajarnya. Apalagi kan mereka tidak selalu ketemu sama orangtuanya, ya kitalah yang semestinya harus hadir sebagai orangtua bagi mereka selama mereka berada di Pesantren.”<sup>131</sup>

<sup>129</sup> Wawancara, M. Inzah PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

<sup>130</sup> Wawancara, M. Inzah PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

<sup>131</sup> Wawancara, Nurman Samsudin, PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

Lebih lanjut, Nurman Samsudi menyampaikan sebagai berikut:

“yang jelas menurut saya, menjadi guru di Pesantren itu beda dengan menjadi guru di Lembaga Pendidikan lainnya, kenapa, karena menjadi guru di Pesantren mempunyai beban kerja baik fisik maupun non fisik yang luar biasa, bayangkan kita harus menjagain anak selama duapuluh empat jam, kita harus menjadi teladan baginya, jika guru tidak mempunyai komitmen dan kemauan yang tinggi sepertinya harus dipikir ulang ketika ingin mengajar di Pesantren.”<sup>132</sup>

Berkaitan dengan komitmen guru di Pesantren Zainul Hasan

Genggong, Nurman Samsudin menyampaikan sebagai berikut:

“guru di Pesantren PP. Zainul Hasan Genggong ini kan secara formal ada tiga kategori, pertama guru magang atau guru baru, kedua adalah guru kontrak dan yang ketiga adalah guru tetap. Nah guru tetap inilah yang berada di Pesantren selama duapuluh empat jam. Guru-guru kontrak dan guru-guru magang biasanya setelah selesai ngajar langsung pulang, istilahnya kurang peduli lah dengan keadaan, dengan tugas-tugas kemoralan dan lain sebagainya, mereka hanya mementingkan tugas rutin atau apa yang menjadi kewajibannya saja. Ya sebenarnya tidak salah, karena mereka kan bukan guru tetap. Kalau guru tetap mereka biasanya sudah lebih bisa mengerti dengan keadaan. Jadi secara formal beban kerja antara guru magang, guru kontrak dan guru tetap itu beda”.<sup>133</sup>

Berkaitan dengan beban kerja guru di Pesantren Zainul Hasan

Genggong, lebih jauh Nurman Samsudin menyampaikan beberapa

informasi sebagai berikut:

“beban mengajar guru disini cukup tinggi, misalnya saya saja kalau dikonversi mendapat 54 jam perminggu. Mulai dari tatap muka dikelas, tugas-tugas tambahan seperti monitoring, pembinaan santri, kontrol dan lain sebagainya. Belum lagi jika sudah menjadi guru tetap tentu saja berbeda lagi. Guru tetap di Pesantren Zainul Hasan Genggong akan dipercaya oleh Pengasuh untuk mengisi beberapa majlis ta’lim binaan Pesantren, khutbah, ceramah, tahlil dimasyarakat dan lain sebagainya. Ya intinya semua saya anggap

<sup>132</sup> Wawancara, Nurman Samsudin, PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

<sup>133</sup> Wawancara, Nurman Samsudin, PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat dan juga kepada Pesantren.<sup>134</sup>

Dalam kesempatan yang berbeda, Shohib Furqon farizi juga memberikan pandangannya terkait dengan pentingnya Pesantren Zainul hasan Genggong melakukan serangkaian upaya perbaikan guru. Upaya perbaikan guru dilakukan bukan tanpa alasan, semata-mata dilakukan karena Pesantren ingin memberikan yang terbaik kepada masyarakat.

Dalam hal ini ia menyampaikan pandangannya sebagai berikut:

“dalam rekrutmen guru memang kan kami buka dan kami informasikan kemasyarakat, artinya terbuka bagi siapa saja, tidak harus alumni dari Pesantren, sehingga latarbelakangnya pun bervariasi, terkadang juga ada yang belum bisa ngaji. Tapi bagi Pesantren yang penting dia mempunyai kompetensi sebagaimana yang dibutuhkan ya kami terima, urusan ngaji nanti Pesantren mempunyai sistem tersendiri dalam pembinaannya.”<sup>135</sup>

Disamping itu, Abdul Mufid juga menyampaikan informasi sebagai berikut:

“kualifikasi menggambarkan kualitas kompetensi namun beberapa hal sering terjadi, antara kualifikasi dan kompetensi tidak berjalan bersama. Misalnya guru mempunyai sertifikat computer namun ia masih kurang pandai dalam praktiknya. Artinya masih perlu ditingkatkan. Secara seksama merupakan amanah yang harus dijalankan oleh Lembaga Pendidikan untuk konsen melakukan penguatan-penguatan dalam rangka membangun sumber daya manusia unggul di PP. Zainul Hasan Genggong”.<sup>136</sup>

Ustadz M. Inzah selaku Kepala SMA Unggulan HAFSA Zainul Hasan Genggong dalam kesempatan yang berbeda memberikan informasi sebagai berikut:

<sup>134</sup> Wawancara, Nurman Samsudin, PP Zainul Hasan Genggong, 12 Januari 2025

<sup>135</sup> Shohib Furqon Farizi , wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 24 Januari 2025

<sup>136</sup> Abdul Mufid , wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 24 Januari 2025

“artinya selain dari kompetensi, juga ada beberapa hal lain yang menjadi perhatian kami, karena guru di Pesantren tidaklah cukup dengan sejumlah kompetensi profesional, melainkan juga jiwanya harus dikuatkan melalui pendekatan diri kepada Allah, ibadah-ibadah sunah juga kita lakukan dan menjadi aturan di Pesantren. Disamping itu juga sebagai teladan bagi santri guru harus cinta baca, menulis, tidak merokok disembarang tempat, berpenampilan sederhana, mau bekerjasama dan peduli dengan keadaan”.<sup>137</sup>

Sasaran dan target Perencanaan Kualitas SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong adalah SDM yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pesantren Zainul Hasan Genggong menerapkan sistem dan pola Pendidikan yang terbuka, berbagai macam latar belakang santri dan guru. Oleh sebab itulah Pesantren merasa perlu untuk melakukan serangkaian Perencanaan Kualitas SDM guna mewujudkan visi dan misi Pesantren Zainul Hasan Genggong .

Dalam hal ini Ustadz mengatakan bahwa: “proses rekrutmen guru terbuka bagi siapapun, yang penting memiliki kompetensi sesuai dengan yang kita perlukan.<sup>138</sup> Untuk menunjang kompetensi, Pesantren PP. Zainul Hasan Genggong telah menyiapkan serangkaian kegiatan berupa pelatihan, pengembangan dan Pendidikan yang wajib diikuti oleh seluruh guru dan pengasuh yang ada di Pesantren Zainul Hasan Genggong .

Untuk itu proses rekrutmen pegawai di Pesantren Zainul Hasan Genggong , melalui beberapa tahap: sebagaimana yang disampaikan oleh Abdul Mufid yaitu:

“...Pada proses seleksi administratif dengan melihat kemampuan akademis pelamar IPK minimal 2,75 Proses seleksi wawancara

---

<sup>137</sup> M.Inzah , wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 24 Januari 2025

<sup>138</sup> M.Inzah , wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 24 Januari 2025

dengan materi wawancara meliputi wawasan kependidikan, wawasan keagamaan dan dakwah serta ketrampilan profesinya. Tahap berikutnya yaitu proses pemagangan masa kontrak yaitu masa uji coba pada di tempat/bagian dengan bimbingan langsung dari senior. Waktu yang ditetapkan selama 3 bulan. Dan tahap terakhir, yaitu masa capeg (calon pegawai) yang harus ditempuh selama satu tahun dan bisa diberhentikan sewaktu-waktu bila kurang sesuai atau tidak memenuhi kriteria Pesantren Zainul Hasan Genggong .”<sup>139</sup>

Setelah menjadi tenaga pendidik di Pesantren Zainul Hasan Genggong, maka guru dituntut untuk segera menyesuaikan diri dengan suasana dan budaya yang ada, dan selanjutnya guru harus memiliki sejumlah kompetensi. Dalam hal kompetensi dan komitmen SDM, Ustadz M.Inzah mengatakan bahwa SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong seharusnya:

“...Amanah artinya seorang tenaga pengajar perlu orang yang amanah. Ia betul-betul memiliki komitmen yang tinggi untuk membentuk kepribadian Islam pada diri siswa-siswanya. Bila tidak, Pendidikan yang diharapkan unggul hanya akan menjadi impian. Profesional artinya seorang guru memiliki keahlian di bidangnya, mencintai keahliannya dan serius menggeluti keahliannya. Pengajar yang tidak menguasai bidang yang diajarkannya baik dalam aspek pengetahuan umum, keterampilan tidak akan mampu memberikan hasil optimal pada para siswa. Dengan demikian, penguasaan materi yang akan diajarkan penting dipahami oleh pengajar yang bersangkutan. Untuk itu, diperlukan adanya materi yang sudah tersusun sedemikian rupa sehingga sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pesantren. Seorang guru juga sekaligus kader lembaga untuk menshibgoh nilai-nilai Islam pada siswa/santri. Memiliki etos kerja keras seperti disiplin, tanggungjawab, kreatif, inovatif, dan taat kepada aturan dan tugas yang diamanahkan kepadanya.”<sup>140</sup>

Partisipan lain, Nurman Samsudi juga mengatakan hal senada dengan apa yang di Sampaikan oleh Ustadz M. Inzah:

<sup>139</sup> M. Inzah, Wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

<sup>140</sup> M. Inzah, Wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

Memiliki wawasan Islam yang luas dan integral Guru di Pesantren PP. Zainul Hasan Genggong harus memiliki wawasan yang luas tentang Islam, hal ini diperlukan agar seorang guru tidak mengajarkan ilmu kepada siswa secara parsial. Ketika mengajarkan IPTEK, seorang guru mesti mengkaitkan dengan pandangan-pandangan Islam. Sebaliknya ketika seorang guru menerangkan tentang agama, juga bisa mengkaitkan dengan perkembangan IPTEK. Semua guru di sekolah integral adalah guru agama. Berkepribadian Islam. Guru harus menjadi teladan bagi siswa-siswanya agar tidak hanya sekedar menjalankan fungsi mengajar melainkan juga fungsi mendidik. Artinya, upaya menanamkan kepribadian Islam, siswa harus dimulai dengan tersedianya guru-guru yang berkepribadian Islam kuat.”<sup>141</sup>

Bentuk-bentuk pelatihan dan pengembangan kompetensi menurut Ustadz M. Inzah penting dilakukan untuk menjaga mutu dan kualitas lulusan para santrinya.<sup>281</sup> Dalam proses observasi, peneliti menemukan fakta bahwa dalam proses peningkatan kompetensi dan membangun komitmen para gurunya, Pesantren telah menyiapkan serangkaian program yang bisa diikuti oleh semua pendidik.

Padahal menurutnya keberadaan Pesantren adalah pencetak kader ulama sebagai pemandu kehidupan beragama dimasyarakat. Keberadaan Pesantren Zainul Hasan Genggong dimaksudkan untuk mencari solusi atas persoalan yang sedang terjadi dimasyarakat Zainul Hasan Genggong.<sup>142</sup>

Perencanaan Kualitas SDM yang terjadi di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong adalah bentuk respon positif dari berbagai bentuk kegelisahan pendiri Pesantren tentang kualitas mutu lulusan Pesantren di Zainul Hasan Genggong. Menurutnya kualitas SDM di Zainul Hasan

<sup>141</sup> M. Inzah, Wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

<sup>142</sup> Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

Genggong sudah tergolong bermutu jika dibandingkan dengan kebutuhan terhadap pengelolaan SDA. SDA yang begitu melimpah harusnya mampu dikelola dengan sebaik mungkin untuk pensejahteraan rakyat.

Berkaitan dengan hal tersebut, Ustadz M.Inzah mengatakan bahwa:

“...pengelolaan Pendidikan mestinya sejalan dengan visi dan misi secara umum daerah yang kemudian kita terjemahkan kedalam visi dan misi Lembaga. Pengelolaan Pendidikan di Pesantren Zainul Hasan Genggong bisa dilihat dari visi dan misi Pesantren Zainul Hasan Genggong yang penyusunannya kiai melibatkan beberapa pakar dari perguruan Tinggi yang ada di Jawa Timur seperti UIN Malang, UNISMA, UNIBRAW, UNAIR, dalam rangka melakukan upaya pensejajaran antara kualitas Pendidikan Pesantren dengan kebutuhan pemerintah (*stakeholders*).”<sup>143</sup>

Menurutnya Posisi Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan memiliki tiga fungsi sekaligus yaitu sebagai Lembaga Pendidikan, sebagai Lembaga dakwah dan sebagai Lembaga sosial. Sebagai Lembaga Pendidikan, Pesantren bertugas memproduksi kader-kader ulama sebagai pandu kehidupan beragama dimasyarakat nantinya. Pendidikan di Pesantren Zainul Hasan Genggong yang mengindikasikan adanya keterserapan kedalam pola-pola globalisasi juga turut mendorong adanya aksi Perencanaan Kualitas SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong .

Dari beberapa permasalahan tersebut, Pesantren Zainul Hasan Genggong berupaya melakukan pensejajaran (*aligment*) antara pengelolaan Pendidikan Pesantren, didalamnya mencakup materi-materi pembelajaran dan pembentukan sikap mental yang berorientasi kepada sikap *tafaquh fiiddien* dengan kebutuhan dunia kerja (modernitas).

---

<sup>143</sup> M. Inzah, Wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

Observasi lapangan dan studi dokumen yang dilakukan oleh peneliti mendapati pernyataan yang sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Ustadz M. Inzah, terkait dengan visi dan misi Pesantren Zainul Hasan Genggong . Pesantren Zainul Hasan Genggong mempunyai visi penguatan SDM yang tidak hanya *tafaquh fiddien* namun juga *tafaquh* dalam bidang sains dan teknologi.<sup>144</sup>

Pernyataan Ustadz M. Inzah memberikan isyarat kepada kita bahwa memang Pesantren dengan segala problematikanya yang sangat dinamis harus responsif terhadap bentuk-bentuk modernitas. Tuntutan masyarakat terhadap Pesantren semakin pragmatis, sehingga inilah yang juga menjadikannya semangat untuk melakukan aksi-aksi perubahan.

Keadaan tersebut mengantarkan Pesantren PP. Zainul Hasan Genggong untuk melakukan sejumlah aksi-aksi Perencanaan Kualitas SDM sebagai respon atas keadaan dimaksud. Salah satu bentuk Perencanaan Kualitas SDM yang dilakukan oleh Pesantren Zainul Hasan Genggong adalah Perencanaan Kualitas SDM. Pesantren Zainul Hasan Genggong berkeyakinan bahwa persoalan yang sedang dihadapi oleh Pesantren dalam menciptakan lulusan yang berkualitas adalah menjadi tugas bersama pengelola. Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan kompetensi dan komitmen para SDM dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan.

---

<sup>144</sup> Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong , 02 Januari 2025

Perencanaan kualitas SDM diharapkan menjadi penghubung dan penyesuaian materi-materi di Pesantren dengan kebutuhan terhadap dunia kerja atau kebutuhan masyarakat selaku pengguna jasa Pendidikan Pesantren. Sehingga antara kualitas mutu lulusan Pesantren Zainul Hasan Genggong sejalan dengan kebutuhan kehidupan masyarakat dan atau dunia kerja. Oleh sebab itu Perencanaan Kualitas SDM mutlak diperlukan dengan serangkaian manajemen Perencanaan Kualitas SDM untuk mengendalikannya. Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Abdul Mufid yaitu:

“...penyelenggaraan Pendidikan formal khususnya SMA Unggulan HAFSA Zainul Hasan Genggong adalah dalam rangka memenuhi tantangan dan membangun peluang dunia kerja. SMA Unggulan HAFSA Zainul Hasan Genggong telah banyak melakukan kerjasama-kerjasama dengan beberapa dunia industry baik di Kota maupun yang berada diluar kota PP. Zainul Hasan Genggong . Penyelenggaraan SMA dimaksudkan untuk memberikan banyak pilihan kepada para santri.<sup>145</sup>

M.Inzah, salah satu Kepala SMA Unggulan HAFSA Zainul Hasan Genggong juga mengatakan yang yang senada yaitu:

“...pada zaman ini, peran Pesantren dalam menghadapi sebuah Perencanaan Kualitas SDM lingkungan sekitarnya cukup serius. Terutama problem keilmuan, yaitu terjadinya kesenjangan antara khasanah keilmuan pesantren dengan dunia modern, sehingga lulusanya kalah bersaing atau kalah berkompetisi dengan lulusan umum dalam urusan profesionalisme di dunia kerja maka program unggulan di SMA yaitu Art & Entrepreneur, Takhassus Al Qur'an, Smart Academy, Language Program .<sup>146</sup>

Berkaitan dengan bagaimana memulai perjalanan Perencanaan Kualitas SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong ,

<sup>145</sup> Abdul Mufid, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 03 Januari 2025

<sup>146</sup> M.Inzah, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 25 Januari 2025.

Memulai sebuah Perencanaan Kualitas SDM bukan sesuatu hal yang mudah, melainkan diperlukan sebuah komitmen tingkat tinggi. Oleh karena itu, betapa pentingnya SDM mulai menyadari dan memahami arti pentingnya sebuah Perencanaan Kualitas SDM serta harus bersedia untuk berubah. Untuk melakukan serangkaian aksi Perencanaan Kualitas SDM, maka SDM harus semakin terberdayakan dengan baik. Perencanaan Kualitas SDM perlu diarahkan ke arah terbentuknya SDM yang memiliki segenap kemampuan untuk mengelola dan mengadakan perubahan yang terdiri dari 1. Perencanaan dan pengembangan SDM melalui: standarisasi guru dengan menetapkan kriteria penerimaan ustaz/ustazah yang tidak hanya berbasis agama, tetapi juga memiliki kompetensi pedagogik dan keterampilan teknologi. 2. program pelatihan dan pengembangan seperti, mengadakan pelatihan rutin bagi tenaga pengajar dalam metode pembelajaran modern, teknologi pendidikan, dan manajemen kelas, mendorong pengasuh dan tenaga pendidik untuk mengikuti pelatihan eksternal, seperti sertifikasi mengajar dan workshop Pendidikan, membentuk komunitas belajar bagi tenaga pendidik untuk berbagi pengalaman dan metode pengajaran terbaik, mengikutkan sertifikasi bagi tenaga pendidik untuk meningkatkan standar kualitas. 3. Penguatan karakter dan kemandirian santri dengan cara menyusun program ekstrakurikuler berbasis *soft skills* seperti kepemimpinan, kewirausahaan, dan komunikasi, memberikan pelatihan keterampilan kerja agar lulusan pesantren memiliki daya saing di dunia kerja. 4. Perencanaan

kemitraan dan kolaborasi melalui Kerjasama dengan Universitas dan Lembaga Pendidikan, Kolaborasi dengan Dunia Industri dan UMKM. Penguatan Jaringan Alumni.

Dari paparan data terkait dengan persiapan Perencanaan Kualitas SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong, secara singkat dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 4.8**

Temuan Skema Perencanaan Kualitas SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong

NO.	Indikator Perencanaan	TEMUAN PENELITIAN
1)	Perencanaan Rekrutmen dan Pengembangan SDM	a. Standarisasi Rekrutmen Tenaga Pendidik b. Program Pelatihan dan Pengembangan c. Peningkatan Kesejahteraan SDM
2)	Perencanaan Kurikulum dan Sistem Pendidikan	a. Integrasi Kurikulum Pesantren dan Nasional b. Pemanfaatan Teknologi dalam Pembelajaran c. Penguatan Karakter dan Kemandirian Santri
3)	Perencanaan Kemitraan dan Kolaborasi	a. Kerjasama dengan Universitas dan Lembaga Pendidikan b. Kolaborasi dengan Dunia Industri dan UMKM c. Penguatan Jaringan Alumni
4)	Perencanaan Evaluasi dan Pengawasan Kualitas SDM	a. Membentuk Tim Penjamin Mutu Pendidikan b. Penerapan Sistem Monitoring dan Evaluasi (MONEV)

## 2. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong

Ribuan santri yang ada di Pesantren Zainul Hasan Genggong merupakan titipan dan amanah dari kedua orangtuanya untuk dibangun jiwa dan raganya agar kelak menjadi orang yang lebih bermanfaat bagi kedua orangtua, agama, bangsa dan negaranya. Oleh sebab itu Pesantren akan selalu berkomitmen untuk mengembangkan segala potensi yang dimiliki oleh para santri. Dengan sejumlah fasilitas Pendidikan dan fasilitas penunjang Pendidikan yang sangat representatif, Pesantren PP. Zainul Hasan Genggong yakin dapat menjalankan amanah yang diberikan kepadanya.

Pengendalian Kualitas SDM dilakukan dengan model pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan di Pesantren Zainul Hasan Genggong, Beberapa kegiatan yang berkaitan dengan proses pengendalian tenaga pendidik dan kependidikan di Pesantren Zainul Hasan Genggong yaitu:

### a. Peningkatan Kompetensi Keilmuan

Para pendidik mengalami peningkatan dalam penguasaan ilmu agama dan metodologi pengajaran. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ustadz M. Inzah di bawah ini:

“...setelah dilakukan rekrutmen kemudian diberikan pembimbing khusus, melalui masa orientasi. Orientasi dilakukan selama kurang lebih tiga bulan sebelum menerima kontrak. Setelah menerima kontrak maka akan dilakukan penilaian kinerja hingga pada akhirnya akan menjadi pegawai tetap.”<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Wawancara, M. Inzah, PP. Zainul Hasan, 12 Januari 2025

Kiai peduli secara pribadi terhadap peningkatan kualitas pribadi bawahannya untuk menjadi pribadi yang profesional, karena dengan peningkatan dan pengembangan diri bawahannya dapat memperlancar dan mempercepat pencapaian visi misi pondok pesantren. Untuk memberikan kesadaran disiplin kepada bawahan kiai lebih menggunakan teknik kesadaran pribadi dari pada instruksi disiplin. Salah satu strateginya adalah melakukan pelatihan pelatihan dalam rangka meningkatkan SDM sebagaimana hasil wawancara di bawah ini:

“selama satu semester sekali Kiai memfasilitasi seluruh guru yang ada di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong bekerjasama dengan berbagai kampus diantaranya UNESA, UNIBRAW, UIN Malang, UINegeritas negeri Malang, UNAIR, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, manajemen pembelajaran, dan semua hal yang berkaitan peningkatan kompetensi pendidik. Program pelatihan ini memang dikhususkan untuk pengembangan kompetensi pendidik.<sup>148</sup>

Wawancara di atas diperkuat dengan ustadz Ustadz Abdul Mufid, menginformasikan sebagai berikut:

“...karena sasaran Perencanaan Kualitas SDM yakni para guru, maka langkah awal yang dilakukan dalam Perencanaan Kualitas SDM adalah merubah cara berpikir agar dapat menerima melalui Pendidikan, pembinaan, Kiai mendorong guru mengikutkan mereka dalam berbagai ajang perlombaan, kompetensi akademik misalnya lomba olimpiade tingkat guru tingkat provinsi , lomba penelitian, lomba riset alhamdulillah mendapat juara. pelatihan guru yang diselenggarakan oleh dinas Pendidikan, membawa mereka studi banding dan lain sebagainya. Langkah-langkah tersebut sebagai upaya membuka keluasaan berfikir mereka”.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Wawancara, M. Inzah, PP. Zainul Hasan, 12 Januari, 2025

<sup>149</sup> Abdul Mufid, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 03 Januari 2025

Wawancara di atas diperkuat dengan dokumentasi juara lomba di bawah ini:



Gambar 4.5. Juara lomba Inovasi

Kiai menyarankan agar guru selalu mengikuti program pelatihan baik yang diadakan oleh Lembaga yang secara mandiri dilakukan oleh pondok pesantren bekerjasama dengan Perguruan Tinggi maupun oleh Dinas Pendidikan baik itu tingkat kabupaten maupun provinsi bahkan ditingkat nasional dan Internasional

Bahkan kiai mendorong kepada tenaga pendidiknya untuk ikut kompetensi akademik seperti lomba olimpiade tingkat guru, alhamdulillah kemarin dapat juara tingkat provinsi Jawa Timur, dan juga lomba lomba penelitian, riset, yang alhamdulillah perwakilan Guru SMA Unggulan mendapat juara dari kedua lomba tersebut.

Kiai memberi pemahaman bahwa guru itu adalah profesi. Dimana profesi dilindungi oleh undang-undang dan bisa

melanjutkan atau mengembangkan profesi tersebut melalui kuliah kuliah yang ikut beasiswa melalui kerjasama dengan berbagai Perguruan tinggi dan pemerintah.

dengan melakukan komunikasi intens. Ustadz Abdul Mufid menegaskan bahwa;

“ Kiai dalam mendekati pribadi para bawahan agar memiliki kemauan meningkatkan kualitas diri dengan melibatkan semua pengurus pondok pesantren dalam kegiatan pesantren baik secara akademis maupun non akademik. Dengan pendekatan ini pengurus pesantren akan merasa dihargai dan dilibatkan partisipasinya dalam kegiatan sehingga rasa percaya dirinya akan bertambah, keinginan untuk mengembangkan potensi diri juga semakin kuat, pengurus pesantren akan semakin dinamis dalam mengikuti perkembangan”<sup>150</sup>

Pembinaan disiplin oleh kiai pada bawahan berorientasi kepada optimalisasi kompetensi pengurus pesantren, ketuntasan tugas dan terciptanya hubungan baik. Integrasi antara keduanya memberikan dampak positif pada disiplin kerja tinggi para pengurus pesantren. Kiai memberikan pengarahan spesifik dan juga motivasi yang baik melalui gaya kepemimpinan visioner dan wibawa, sehingga pengurus pesantren tidak akan merasa tertekan dan tidak nyaman oleh tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga terjalin sikap disiplin pengurus pesantren dan hubungan yang produktif.

#### **b. Keteladanan dalam Akhlak dan Spiritualitas**

Kiai selalu senantiasa menerapkan sikap tidak condong kepada salah satu pengurus pesantren, Kiai profesional dalam bekerja dan

---

<sup>150</sup> Wawancara, Abdul Mufid, PP. Zainul Hasan, 12 Januari 2025

objektif dalam menilai para pengurus pesantren, dan tidak menjalin kedekatan emosional tertentu tanpa landasan prestasi kerja. Selain itu juga selalu menerapkan sikap demokratis dalam pengambilan keputusan, tidak otoriter terhadap aturan, serta mempersilahkan dengan sebaik-baiknya kepada pengurus pesantren dan santri untuk menyampaikan gagasan. Selanjutnya terkait proses kegiatan belajar mengajar Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong juga memberikan kebebasan untuk berinovasi sendiri agar para pengurus pesantren dan santri bisa berpartisipasi aktif untuk mewujudkan pesantren yang berprestasi dan sesuai dengan harapan masyarakat pada umumnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Dr. Abd.Aziz Wahab, M.Ag selaku Biro Pendidikan Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo diantaranya adalah;

“ Yang di lakukan kiai dalam pencapaian tujuan akhir pesantren adalah dengan mendukung atau kerja sama dengan seluruh elemen pesantren dalam mewujudkan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong yang unggul cerdas, berwawasan lingkungan, berkepribadian yang berlandaskan gotong royong, menuju pesantren yang berprestasi dan berdaya saing”.<sup>151</sup>

Dalam menciptakan nilai-nilai kemerdekaan kepada para pengurus pesantren, Kiai lebih menekankan gaya kepemimpinan transformasional sehingga para pengurus dan santri tidak merasa tertekan dan nyaman dalam profesinya dan menuntut ilmu. Kiai selalu berusaha menciptakan pola hubungan demokratis namun juga tetap

---

<sup>151</sup> Wawancara, Biro Pendidikan, Abd.Aziz Wahab, 12 Januari 2025

menunjukkan kharismanya sebagai pimpinan, sehingga para pengurus pesantren dan santri akan merasa nyaman dengan kebebasan yang diberikan kiai namun tetap hormat dan hubungan atasan bawahan terjalin dengan baik serta keseimbangan tugas dan wewenang berjalan proporsional untuk mencapai eksistensi pesantren yang memiliki prestasi tinggi. Meskipun kiai memiliki kekuasaan yang tetap, lebih mengutamakan hubungan rasional dan sosial.

“ kiai selalu memberikan contoh langsung terkait kegiatan kegiatan keseluruhan program pesantren, beliau melaksanakan sendiri sekaligus sebagai contoh role model yang selalu aktif dalam kegiatan pesantren. Dalam segi ibadah selalu istiqomah sholat berjamaah, pembelajaran kitab kuning, maupun kegiatan lainnya. Sehingga menjadi contoh bagi seluruh warga di pesantren<sup>152</sup>.

Dalam membina individu pada aspek tanggung jawab pengurus pesantren, kiai melakukan pengawasan berkala terhadap kinerja dan tanggung jawab pengurus pesantren. Selain itu pengawasan dilakukan agar kegiatan belajar mengajar berlangsung terarah dan terkontrol<sup>153</sup>

Dalam hal pembinaan karakter disiplin kiai lebih cenderung pada langkah percontohan, *modelling* dan *uswatun hasanah* yaitu sikap kiai melaksanakan disiplin lebih baik daripada pengurus pesantren dan santri supaya sikap tersebut dapat ditiru dan diduplikasikan oleh para pengurus pesantren dan santri. Selain itu, pembentukan sikap disiplin juga melalui pembiasaan seperti biasa tepat waktu, terbiasa

---

<sup>152</sup> Gus Muhammad Haris Damanhuri, Wawancara, Genggong Probolinggo, 21 Januari 2024

<sup>153</sup> Hasil Observasi, Genggong Probolinggo, 23 Januari 2025

berakhlak baik, terbiasa bertutur kata yang baik, tegas terhadap tanggung jawab dan hak, dan juga terbiasa membina hubungan yang harmonis terhadap sesama. Semua hal di atas dilakukan oleh kiai untuk memberi contoh disiplin pada bawahannya.

Selain itu juga dengan memberikan motivasi untuk selalu meningkatkan kualitas diri baik dalam jenjang karier dan pendidikan lanjut maupun meningkatkan kualitas layanan di pondok pesantren serta selalu memiliki inovasi-inovasi yang terbaru demi kemajuan pondok pesantren. Sebagaimana yang disampaikan oleh Gus dr.Moh.Haris Damanhuri, M.Kes, berikut ini.

“Kiai memberi motivasi baik motivasi secara pribadi maupun secara umum untuk meningkatkan kualitas diri untuk menjadi warga pesantren yang profesional dan juga untuk meningkatkan karier serta meningkatkan mutu pelayanan di pesantren menjadi lebih baik dan profesional.”<sup>154</sup>

Lebih lanjut Waka Biro Kepesantrenan Abd. Wafi, M.Pd. menjelaskan hal berikut ini.

“Pendekatan secara keseluruhan dilaksanakan pada saat sosialisasi kegiatan pesantren. Pendekatan secara pribadi mengarahkan mengikuti kegiatan workshop dan pelatihan untuk pengembangan kecerdasan intelektual masing-masing pengurus pondok pesantren, dan pengembangan profesional pengurus pesantren dan juga motivasi untuk melanjutkan Pendidikan ke jenjang selanjutnya sehingga meningkatkan kompetensi profesionalnya”.<sup>155</sup>

Paparan data di atas dapat diketahui bahwa kiai peduli secara pribadi terhadap peningkatan kualitas pribadi bawahannya untuk

---

<sup>154</sup> Gus Moh.Haris Damanhuri, Wawancara, Genggong Probolinggo, 23 Januari 2024

<sup>155</sup> Ustadz Abd.Wafi, Wawancara, Genggong Probolinggo, 23 Januari 2024

menjadi pribadi yang profesional, karena dengan peningkatan dan pengembangan diri bawahannya dapat memperlancar dan mempercepat pencapaian visi misi pondok pesantren. Untuk memberikan kesadaran disiplin kepada bawahan kiai lebih menggunakan teknik kesadaran pribadi dari pada instruksi disiplin. Salah satu strateginya adalah dengan melakukan komunikasi intens.

Gus dr. Moh.Haris Damanhuri, M.Kes menegaskan bahwa;

“ Kiai dalam mendekati pribadi para bawahan agar memiliki kemauan meningkatkan kualitas diri dengan melibatkan semua pengurus pondok pesantren dalam even- even pesantren baik secara akademis maupun non akademik. Dengan pendekatan ini pengurus pesantren akan merasa dihargai dan dilibatkan partisipasinya dalam kegiatan sehingga rasa percaya dirinya akan bertambah, keinginan untuk mengembangkan potensi diri juga semakin kuat sehingga tidak stagnan, pengurus pesantren akan semakin dinamis dalam mengikuti perkembangan”<sup>156</sup>

Pembinaan disiplin oleh kiai pada bawahan berorientasi kepada optimalisasi kompetensi pengurus pesantren, ketuntasan tugas dan terciptanya hubungan baik. Integrasi antara keduanya memberikan dampak positif pada disiplin kerja tinggi para pengurus pesantren. Kiai memberikan pengarahan spesifik dan juga motivasi yang baik melalui gaya kepemimpinan visioner dan wibawa, sehingga pengurus pesantren tidak akan merasa tertekan dan tidak nyaman oleh tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga terjalin sikap disiplin pengurus pesantren dan hubungan yang produktif.

---

<sup>156</sup> Gus Moh.Haris Damanhuri, Wawancara, Genggong Probolinggo, 23 April 2024

Dalam membina individu pada aspek komitmen pengurus pesantren, Kiai melakukan berbagai cara di antaranya melalui peraturan yang tegas, pembiasaan penyelesaian tugas dengan tuntas, penyampaian informasi kemajuan pesantren, dan mengusahakan terpenuhinya kelengkapan dan fasilitas yang dibutuhkan pengurus pesantren dan santri sehingga tidak ada kesempatan untuk tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan profesinya.

Dalam membina kesungguhan pengurus pesantren, Kiai tegas dalam melakukan pengawasan kepada pengurus pesantren dalam menaati peraturan pesantren melalui penyampaian pengawasan berkala satu bulan sekali apabila ada pelanggaran diberikan peringatan baik lisan maupun tertulis. Efek jera diperlukan dalam penindakan disiplin dan tolak ukur atau barometer kesungguhan pengurus pesantren.

Kiai selalu tegas dengan pengurus pesantren dalam melakukan pengawasan sesuai dengan paparan di atas, peneliti mendapat temuan adanya kiai mengembangkan diri pesantren dan santri dalam mewujudkan ketahanan pondok pesantren dengan pengembangan bawahan yang profesional.

**c. Meningkatkan Loyalitas dan Dedikasi** Pendidik memiliki komitmen tinggi terhadap pesantren dan peran mereka dalam membimbing santri

Dalam membina individu pada aspek komitmen pengurus pesantren, Kiai melakukan berbagai cara di antaranya melalui

peraturan yang tegas, pembiasaan penyelesaian tugas dengan tuntas, penyampaian informasi kemajuan pesantren, dan mengusahakan terpenuhinya kelengkapan dan fasilitas yang dibutuhkan pengurus pesantren dan santri sehingga tidak ada kesempatan untuk tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan profesinya.

Dalam membina kesungguhan pengurus pesantren, Kiai tegas dalam melakukan pengawasan kepada pengurus pesantren dalam menaati peraturan pesantren melalui penyampaian pengawasan berkala satu bulan sekali apabila ada pelanggaran diberikan peringatan baik lisan maupun tertulis. Efek jera diperlukan dalam penindakan disiplin dan tolak ukur atau barometer kesungguhan pengurus pesantren.

Kiai selalu tegas dengan pengurus pesantren dalam melakukan pengawasan sesuai dengan paparan di atas, peneliti mendapat temuan adanya kiai mengembangkan diri pesantren dan santri dalam mewujudkan ketahanan pondok pesantren dengan pengembangan bawahan yang profesional.

Pesantren Zainul Hasan Genggong melakukan pembinaan spiritual kepada para guru dan santrinya melalui serangkaian kegiatan, misalnya sholat dluha setiap hari berjamaah dengan ribuan santri, setelah sholat dluha dilanjutkan dengan sholawatan dan tadarusan sebelum memasuki kelas. Sholat fardlu berjamaah, melakukan puasa

senin kamis. Realisasinya nya adalah dengan tidak membuka kantin ketika hari senin dan kamis.<sup>157</sup>

Pesantren Zainul Hasan Genggong dibangun melalui kebersamaan yang sangat kuat, dibangun dengan suasana harmonis dengan sistem kekeluargaan. Membudayakan saling tolong menolong, gotong royong, ikhlas dalam bertindak dan menjunjung tinggi nilai-nilai toleransi, menghargai pendapat dan menghargai karya.<sup>158</sup>

Disamping hal tersebut yang telah penulis paparkan, Pesantren PP. Zainul Hasan Genggong juga sedang serius untuk membangun budaya literasi terutama untuk para guru-gurunya. Hal tersebut didukung oleh pemberian fasilitas perpustakaan dan buku yang sangat lengkap. Hasil dari budaya literasi tersebut diharapkan masing-masing guru dapat menghasilkan karya berupa jurnal Pendidikan.<sup>159</sup>

Selain hal tersebut Ustadz M.Inzah juga menyampaikan beberaa hal yaitu:

“...*reading day* (hari membaca); sebagai wadah membangkitkan minat baca, analisis, dan kritis terhadap masalah. Untuk memupuk mental petarung sekaligus mental *legowo*, untuk memupuk ukhuwah. Pesantren berbagi; untuk memupuk empati dan peduli terhadap kaum yang lemah. *Careir day*: menginformasikan peluang dan tantangan profesi dalam menghadapi persaingan di masyarakat.”<sup>160</sup>

<sup>157</sup> Imma Zainab, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong 22 Januari 2025.

<sup>158</sup> Peneliti, Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong , 03 Januari 2025

<sup>159</sup> Peneliti, Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong, 21 Januari 2025

<sup>160</sup> Ustadz M. Inzah, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 21 Januari 2025

Partisipan lain, Imma Zainab menyampaikan beberapa kegiatan penunjang dalam Pendidikan di Pesantren Zainul Hasan Genggong diantaranya adalah sebagai berikut: "...membaca *Alqur'an*, *istighotsah*, *maulid diba*, *manaqib*, *tahlilan*, *kahataman qur'an*, *mujadahah*, *membaca surat-surat yasin* dan *al waqiah*, *qiroah*, *hadrah*, dan mengikuti kajian kitab kuning."<sup>161</sup>

Setelah terbangun sebuah karakter yang diharapkan oleh Pesantren Zainul Hasan Genggong, maka hal selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan pembiasaan-pembiasaan agar apa yang sudah terbangun tidak mengalami degradasi. Berkenaan dengan kegiatan pembiasaan partisipan M.Inzah mengatakan sebagai berikut "...mengenalkan kebiasaan, norma, dan regulasi yang berlaku di Pesantren, melakukan bimbingan, pendampingan, dan pengawasan, mengevaluasi proses pembiasaan dan menetapkan *reward*, atau teguran maupun *punishment* sebagai acuan."<sup>162</sup>

Orientasi atau pengenalan lingkungan, budaya serta tata tertib kehidupan Pesantren dilakukan sebagai persiapan untuk melakukan adaptasi terhadap kehidupan Pesantren. Orientasi dilakukan untuk mengisi transisi sikap dan perilaku guru dari kehidupan sebelumnya menuju kehidupan yang akan dijalani di Pesantren yang tentu saja

---

<sup>161</sup> Imma Zainab, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong, 21 Januari 2025

<sup>162</sup> M. Inzah, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong, 20 Januari 2025

memiliki dinamika yang jauh berbeda dengan kehidupan sebelumnya.<sup>163</sup> Sebab itulah orientasi perlu dilakukan.

Berkaitan dengan orientasi santri Imma Zainab selaku koordinator bidang pengembangan SDM menyampaikan hal-hal sebagai berikut:”...Membentuk struktur kepanitiaan berikut dengan *job description* yang tertuang dalam SK Pimpinan Pesantren, panitia membuat perencanaan, sasaran, jenis kegiatan, dan tujuan kegiatan orientasi melaksanakan kegiatan, memantau/memonitoring kegiatan dan melakukan evaluasi hasil kegiatan.”<sup>164</sup>

Imma Zainab juga menyampaikan pandangannya terkait dengan bagaimana membiasakan perilaku yang mulai terbangun dalam diri guru yaitu sebagai berikut:

“...membiasakan para guru untuk mengaji *Al-Qur’an* setiap ada waktu luang. Model pembelajaran ini diharapkan mampu menumbuhkan rasa cinta para santri terhadap *Al-Qur’an* yaitu dengan cara membacanya dan mengambil semua pelajaran yang terkandung di dalamnya untuk di aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Walaupun disadari atau tidak memang terdapat beberapa guru yang masih harus diperbaiki bacaannya. Karena tidak semua guru yang ada disini adalah berlatarbelakang Pesantren.”<sup>165</sup>

Selain itu, Imma Zainab juga menyampaikan hal sebagai berikut berkaitan dengan pembiasaan guru di Pesantren Zainul Hasan Genggong :

“...membiasakan para guru disiplin dalam mengerjakan ibadah shalat lima waktu berjama’ah di masjid. Ini dilakukan karena

<sup>163</sup> Peneliti, Observasi, PP. Zainul Hasan Genggong , 03 Januari 2025

<sup>164</sup> Imma Zainab, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 20 Januari 2025

<sup>165</sup> Imma Zainab, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 18 Januari 2025.

guru adalah tauladan bagi santri. Model pembelajaran ini dapat mempengaruhi psikis santri agar selalu mengutamakan ibadah shalat lima waktu secara berjama'ah sekaligus memakmurkan masjid di sela-sela kesibukan dalam kehidupan sehari-hari, membiasakan santri mengerjakan ibadah-ibadah sunnah disamping ibadah wajib seperti shalat dhuha, shalat tahajud dan dzikir.”<sup>166</sup>

Kebiasaan-kebiasaan tersebut sebagaimana pandangan para partisipan dibangun dalam rangka memperkuat perilaku baru dalam membentuk karakter terutama karakter religious yang telah terbangun dalam diri setiap santri Pesantren Zainul Hasan Genggong.<sup>167</sup>

Dari paparan data terkait dengan pelaksanaan atau implementasi Perencanaan Kualitas SDM secara sederhana dapat digambarkan melalui bagan sebagai berikut:

Tabel 4.9.  
Temuan penelitian Pengendalian Kualitas Pendidik

No	Pengendalian	Temuan
1.	Peningkatan Kompetensi Keilmuan	Para pendidik mengalami peningkatan dalam penguasaan ilmu agama dan metodologi pengajaran melalui pelatihan secara kontinu
2.	Keteladanan dalam Akhlak dan Spiritualitas:	Pendidik lebih disiplin dalam menerapkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.
3.	Meningkatkan Loyalitas dan Dedikasi	Pendidik memiliki komitmen tinggi terhadap pesantren dan peran mereka dalam membimbing santri.ada kegiatan <i>Reading day</i> dan <i>carier day</i> .

<sup>166</sup> Imma Zainab, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 18 Januari 2025.

<sup>167</sup> Imma Zainab, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 18 Januari 2025.

### 3. Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

Perbaikan kualitas pendidik di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong melalui beberap metode agar kualitas pendidik semakin professional. Diantaranya:

#### a. Rekrutmen dan Seleksi

Pesantren Zainul Hasan Genggong dalam merekrut pendidik diadakan secara terbuka melalui pengumuman di website masing-masing sekolah yang ada di Pesantren Zainul Hasan Genggong misalnya di SMA Unggulan, pendidik direkrut berdasarkan latar belakang keilmuan, moralitas, dan loyalitas terhadap nilai-nilai pesantren. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Sekolah M.Inzah:

“ Di pesantren Zainul Hasan dalam merekrut tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan berdasarkan kompeten yang sesuai atau yang dibutuhkan dengan menampilkan ijazah yang sesuai dan diinginkan pesantren. Kemudian setelah ada yang mendaftar baru ada proses seleksi yaitu melalui tes tulis, tes lisan atau wawancara, dan berkomitmen untuk bisa mewujudkan visi misi pesantren. “<sup>168</sup>

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan flayer di bawah ini :

---

<sup>168</sup> Wawancara, M. Inzah. 23 januari 2025



Gambar 4.6  
Fliyer Rekrutmen Pendidik

#### b. Pembinaan Berkelanjutan:

Kiai mengadakan kegiatan rutin untuk pembinaan pendidik di bawah naungan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong. Terdapat program halaqah, majelis ilmu, dan pelatihan-pelatihan khusus untuk meningkatkan kompetensi pendidik. Sebagaimana hasil wawancara dengan ustadz M.Inzah di bawah ini:

“Kiai memiliki kepedulian yang tinggi terkait dengan pengembangan pendidik salahsatunya melalui pembinaan yang berkelanjutan. Pembinaan ini dilakukan setiap bulan oleh Kiai saat pertemuan Yayasan. Semua pendidik wajib hadir. Ada pembinaan secara internal dan ada juga pembinaan eksternal melalui pelatihan pelatihan bekerjasama dengan kampus kampus yang ada di Jawa Timur. “

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan dokumen di bawah ini:



Gambar 4.7  
Sertifikat guru berprestasi



Gambar 4.8  
Foto MOU

Berkaitan dengan pembinaan SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong Ustadzah Hetty Irmayanti menyampaikan beberapa informasi yaitu:

“...terdapat lima proses yang dilaksanakan dalam pembinaan SDM, yaitu: *Tarbiyatu bil binnasihah*, pendidikan dengan memberikan nasihat secara bijak sana, *Tarbiyautu bil qishah*; memberikan cerita para ulama/ pengalaman yang baik kepada guru, *Tarbiyatu bil adah*: melatih dalam pembiasaan untuk melakukan sesuatu, *Tarbiyatu bil uswah*; memberikan keteladanan, *Tarbiyatu bil uqbah*; memberikan sanksi.”<sup>169</sup>

Pemberian nasihat (*tarbiyatul binnasihah*) secara bijaksana merupakan langkah pertama yang dilakukan oleh Pesantren Zainul Hasan Genggong dalam melakukan pembinaan kepada para guru. Selain itu cerita-cerita terhadap kaum-kaum terdahulu dan cerita orang-orang bijak (*tarbiyatul bil qishah*) juga dilakukan dalam rangka pemberian motivasi. Kemudian disampaikan juga nilai-nilai yang terkandung didalamnya untuk dicontoh melalui implementasi kegiatan sehari-hari, dan yang paling penting adalah pemberian teladan (*tarbiyatul bil uswah*).

Teladan merupakan hal yang harus dilakukan oleh para guru maupun santri senior kepada santri-santri baru. Melakukan pembiasaan dan pelatihan-pelatihan (*tarbiyatul bil adah*) terhadap tradisi Pesantren dan memberikan sanksi atau hukuman kepada setiap guru/santri yang melanggar kebijakan Pesantren (*tarbiyatul bil uqbah*).

---

<sup>169</sup> Ustadz Hetty Irmayanti, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 21 Januari 2025.

Abdul Mufid salah satu pengurus Pesantren Zainul Hasan Genggong juga menyampaikan beberapa informasi terkait dengan proses pembinaan SDM di Pesantren Zainul Hasan Genggong sebagai berikut:

“...pertama adalah menciptakan tempat, perlakuan, dan pelatihan/pembiasaan yang berbeda dari apa yang pernah dialami para calon guru saat berada dalam lingkungan keluarga yang meliputi serangkaian kegiatan. SDM dilatih dan diikuti dalam program-program atau kegiatan-kegiatan yang berbeda dari apa yang pernah mereka dapat di lingkungan sebelumnya. Kedua, Memberikan apresiasi/penghargaan/edifikasi bilamana guru mulai terbiasa dan mampu beradaptasi dengan Perencanaan Kualitas SDM yang dirasakan. Semua itu dilakukan dengan harapan akan muncul sebuah perilaku baru. Nah perilaku baru tersebut harus sejalan dengan apa yang kita inginkan”<sup>170</sup>

Hampir sama dengan apa yang disampaikan sebelumnya bahwa proses pembinaan guru menekankan pada suri tauladan yang baik diantara para guru dan guru senior. Pembinaan dilakukan untuk membangun karakter yang diharapkan oleh Pesantren Zainul Hasan Genggong . Upaya- upaya pembinaan tidaklah mudah dilakukan melainkan diperlukan serangkaian kegiatan yang terencana, terukur dan terarah dan yang paling penting adalah sebuah komitmen dari segenap anggota organisasi untuk melakukan pembinaan.

Partisipan lain, Imma Zainab memberikan beberapa tambahan informasi terkait pandangannya terhadap proses pembinaan guru di Pesantren Zainul Hasan Genggong yaitu:

---

<sup>170</sup> Abd. Ghofur, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 25 Januari 2025.

“...pembinaan guru diawali dengan mentransfer pengetahuan melalui orientasi guru baru (di mana setiap materi orientasi dielaborasi dengan muatan-muatan pendidikan moral dan budaya Pesantren). Pengetahuan yang diperoleh pada kegiatan orientasi, diimplementasikan, dimonitoring, dan dievaluasi melalui tahapan setelah orientasi. Dalam hal ini Pesantren Zainul Hasan Genggong menjadikan asrama guru baru sebagai wahana implementasi nilai-nilai pengajaran, dengan kawalan guru-guru senior yang”<sup>171</sup>

Berdasarkan pandangan tersebut, M.Inzah menyampaikan beberapa informasi berkaitan dengan proses Pendidikan dan pelatihan di Pesantren Zainul Hasan Genggong sebagai berikut: “...Pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan mutu SDM baru adalah tentang pengenalan budaya, pengenalan amaliah Pesantren, penanaman idiologi Pesantren, kepemimpinan, keorganisasian, manajerial, problem sosial, literasi, *problem solving*, pengendalian masalah dan manajemen konflik. Untuk pemahaman keagamaannya kami sering meminta bantuan dari kiai-kiai senior, misalnya kami mendatangkan perguruan tinggi seperti UIN Malang, UNAIR, UNESA, UNIBRAW dll sebagai pematemi.”<sup>172</sup>

Tidak jauh berbeda dengan apa yang disampaikan oleh M. Inzah, salah satu ustadz selaku guru di SMA Unggulan HAFSA juga menginformasikan beberapa hal sebagai berikut:

“...pelatihan disajikan dalam konsep pengembangan *leadership* dalam bentuk Organisasi, setiap guru harus paham dengan pengelolaan pembelajaran, arah Gerakan Pesantren dan paham dengan visi dan misi Pesantren disitu juga para guru dilatih

<sup>171</sup> Wawancara, Imma Zainab, 25 Januari 2025

<sup>172</sup> Wawancara, Imma Zainab, 25 Januari 2025

manajerial, pengembangan skil dakwah, problem solving, manajemen konflik dan bagaimana memahami problematika yang sedang dialami oleh umat islam.”<sup>173</sup>

**c. Evaluasi dan Pengawasan:**

Kiai dan jajaran pengelola pesantren secara rutin melakukan evaluasi melalui monitoring langsung dan umpan balik dari santri serta wali santri.

Proses kepemimpinan Kiai merupakan fondasi penting dalam mencapai tujuan akhir pondok pesantren. Berikut ini adalah langkah-langkah utama dalam proses tersebut: (1) Artikulasi Visi yang Inspiratif: Kiai secara jelas menginspirasi mengkomunikasikan visi pondok pesantren kepada seluruh komunitas. Visi ini harus memotivasi dan menggerakkan anggota komunitas untuk bekerja bersama-sama menuju pencapaian tujuan pesantren yang diinginkan. (2) Pembentukan Kepemimpinan Yang Mendorong: Pemimpin Kiai mengidentifikasi dan membentuk tim kepemimpinan yang kuat di dalam pondok pesantren. Mereka memilih individu yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin masa depan dan memberdayakan mereka dengan pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri yang diperlukan. (3) Pengembangan Keterampilan dan Potensi Individu. Kiai memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan individu di dalam pondok pesantren. Mereka memberikan pelatihan, bimbingan, dan dukungan yang diperlukan untuk membantu setiap anggota komunitas mencapai

---

<sup>173</sup> M.Inzah, wawancara, PP. Zainul Hasan Genggong , 25 Januari 2025.

potensi penuh mereka, baik dari segi spiritual, intelektual, maupun sosial.

Disamping itu, Kiai menciptakan budaya organisasi yang positif di dalam pondok pesantren. Mereka mempromosikan nilai-nilai seperti kejujuran, kerjasama, tanggung jawab, dan keadilan, serta memastikan bahwa budaya tersebut tercermin dalam setiap aspek kehidupan pondok pesantren. Dalam pondok pesantren Kiai mendorong inovasi dan adaptasi dalam pengembangan pondok pesantren. Kiai memfasilitasi diskusi dan ide-ide baru, serta memberikan dukungan untuk mengimplementasikan perubahan yang diperlukan guna menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi pesantren sebagaimana observasi yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Zainul Hasan.<sup>174</sup>

Kiai menjadi teladan dalam perilaku etis dan integritas. Mereka mengambil keputusan yang didasarkan pada prinsip-prinsip moral yang tinggi dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang teguh. Dengan melalui proses kepemimpinan kiai ini, pondok pesantren dapat mencapai tujuan akhirnya dengan lebih efektif. Proses ini memungkinkan pondok pesantren untuk menjadi lembaga pendidikan yang tidak hanya unggul dalam hal prestasi akademis, tetapi juga dalam membentuk karakter yang kuat dan pribadi yang bertanggung jawab secara moral.

---

<sup>174</sup> Observasi, 25 Januari 2025 di Pondok Pesantren Zainul Hasan.

Perwujudan nilai keadilan, nilai kebebasan, nilai persaudaraan, dan nilai kebersamaan di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong tampaknya sudah diusahakan dengan sungguh-sungguh oleh semua warga di pesantren dibawah pengasuh Kiai. Disamping itu, nilai-nilai tersebut menjadi landasan yang pokok bagi seluruh warga pesantren untuk mewujudkan pesantren yang unggul sesuai dengan harapan kiai dan visi misi pesantren Zainul Hasan. Untuk menumbuhkan nilai keadilan ini kiai selalu bersikap objektif dalam segala aspek siapapun yang ada dilingkungan pondok pesantren zainul hasan.<sup>175</sup>

Hal ini sebagaimana disampaikan Bapak Dr. H. Zakariyah, M.Pd. Selaku pengurus pesantren Zainul Hasan yaitu sebagai berikut:

“Kiai tidak pilih kasih ,semua pengurus pesantren dan juga santri tidaka ada yang di istimewaakan atau mendapat fasilitas lebih. Beliau termasuk pimpinan yang objektif. Beliau juga memiliki semangat juang yang tinggi untuk menjadikan Pondok Pesantren Zainul Hasan menjadi pesantren yang memiliki keunggulan yang tinggi dan bertaraf International “<sup>176</sup>

Dalam menciptakan nilai-nilai kebebasan di pesantren tersebut pengurus pesantren dan juga santri diberi kebebasan dalam kegiatan pembelajaran sesuai dengan aturan yang berlaku, termasuk dalam pengelolaan kelas bagi guru agar para santri biasa menerima pelajaran dengan optimal. Dalam menciptakan kemerdekaan pengurus pesantren

---

<sup>175</sup> Observasi di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong, 02 Januari 2025

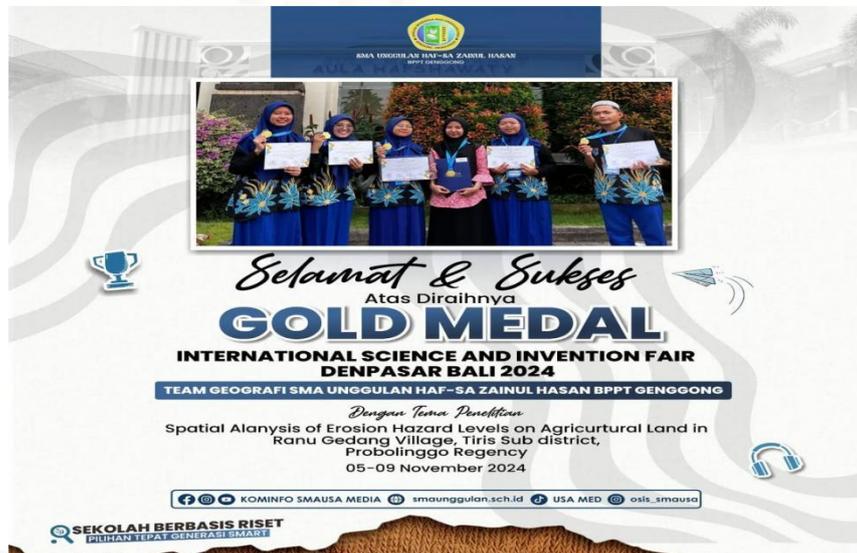
<sup>176</sup> Bapak H. Zakariyah, Wawancara, 02 Januari 2025

dan juga guru dalam mengajar, yaitu dengan memenuhi hak dan bisa menjalankan kewajiban masing-masing pengurus pesantren dan juga guru sesuai dengan bidangnya dan sesuai peraturan pesantren.

Dari paparan di atas peneliti mendapat temuan bahwa kiai untuk mengembangkan diri pengurus pesantren dan juga santri dalam mewujudkan pengembangan sumber daya pendidik pondok pesantren dengan mewujudkan terciptanya pesantren yang unggul dan sesuai dengan harapan kiai menjadi pesantren bertaraf international. Dampak dari evaluasi dan pengawasan dilakukan secara rutin tiap awal, tengah dan akhir pembelajaran menjadikan para guru dan siswa menjadi disiplin sehingga menghasilkan prestasi prestasi baik prestasi guru maupun prestasi peserta didik. sebagaimana dokumen di bawah ini:



Gambar 4.9  
Penghargaan guru berprestasi



Gambar 4.10  
Foto diraihnya gold medal international science and invention fair  
Denpasar Bali 2024



Gambar 4.11  
Juara di acara exfesh 2025

Dari beberapa prestasi yang diraih baik pendidik dan peserta didik sehingga memperoleh beasiswa untuk melanjutkan kuliah sebagaimana dokumen di bawah ini:



Gambar 4.12

Dokumen beasiswa bagi guru dan sisa berprestasi

Table 4.10

Temuan penelitian **Perbaikan Kualitas Pendidik**

No.	Perbaikan	Temuan
1.	Rekrutmen dan seleksi	Rekrutmen dan seleksi sesuai kebutuhan pesantren dan sesuai kualifikasinya.
2.	Pembinaan berkelanjutan	<i>Tarbiyatu bil binnasihah</i> , pendidikan dengan memberikan nasihat secara bijaksana, <i>Tarbiyautu bil qishah</i> ; memberikan cerita para ulama/ pengalaman yang baik kepada guru, <i>Tarbiyatu bil adah</i> : melatih dalam pembiasaan untuk melakukan sesuatu, <i>Tarbiyatu bil uswah</i> ; memberikan keteladanan, <i>Tarbiyatu bil uqubah</i> ; memberikan sanksi. Kemudian Pembinaan rutin setiap bulan dan pelatihan guru setiap semester bekerjasama dengan Perguruan Tinggi.
3.	Evaluasi dan pengawasan	Evaluasi di awal pembelajaran, tengah dan akhir pembelajaran.

## BAB V

### PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong) di analisis dengan teorinya Joseph Juran yang dikenal sebagai salah satu tokoh penting dalam manajemen mutu. Konsep mutu menurut Joseph Juran menekankan pada perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu (*Quality Planning, Quality Control, and Quality Improvement*).<sup>176</sup>Prinsip ini dapat diterapkan dalam konteks pendidikan, termasuk mutu pendidik, dengan penjelasan sebagai berikut:

#### **A. Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong**

Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong meliputi: Perencanaan Rekrutmen dan Pengembangan SDM, Perencanaan Kurikulum dan Sistem Pendidikan, Perencanaan Kemitraan dan Kolaborasi, Perencanaan Evaluasi dan Pengawasan Kualitas SDM. Temuan diatas sesuai dengan teori Joseph Juran *Quality Planning* (Perencanaan Mutu):<sup>177</sup> Perencanaan untuk menciptakan kualitas pendidik yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan perkembangan zaman. Menentukan standar kompetensi pendidik yang mencakup aspek keilmuan, pedagogik, kepribadian, dan sosial.

---

<sup>176</sup> Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.

<sup>177</sup> Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.

Selanjutnya apa yang dilakukan oleh kiai merujuk pada Kepemimpinan Transformasional sebagaimana yang diusung oleh Bass & Reggio dalam Perencanaan Kualitas Pendidik:

- Penetapan Visi dan Misi yang Jelas: Kiai dengan kepemimpinan transformasional akan merumuskan visi dan misi pendidikan yang jelas, inspiratif, dan berorientasi pada kualitas. Visi ini menjadi panduan dalam perencanaan pengembangan pendidik.
- Pengembangan Budaya Belajar: Kiai mendorong terciptanya budaya belajar yang berkelanjutan di kalangan pendidik melalui contoh pribadi dan dukungan terhadap berbagai kegiatan pengembangan diri.
- Pemberdayaan Pendidik: Kiai memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada pendidik untuk berinovasi dan mengambil inisiatif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
- Pengembangan Program Pelatihan yang Relevan: Berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan individual pendidik, kiai akan mendukung atau menginisiasi program pelatihan yang relevan dengan tuntutan peningkatan kualitas.
- Evaluasi dan Refleksi: Kiai mendorong pendidik untuk melakukan evaluasi diri dan refleksi terhadap praktik pembelajaran mereka sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas berkelanjutan.<sup>178</sup>

---

<sup>178</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, 86

## B. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong

Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong terdiri dari : Peningkatan Kompetensi Keilmuan, Keteladanan dalam Akhlak dan Spiritualitas, Meningkatkan Loyalitas dan Dedikasi. Temuan tersebut sesuai dengan teori Joseph Juran terkait dengan Quality Control (Pengendalian Mutu):

- a. Pemantauan kinerja pendidik secara berkala melalui supervisi akademik dan evaluasi kinerja.
- b. Pengawasan proses pembelajaran untuk memastikan kualitas pengajaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>179</sup>

kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong didominasi oleh gaya transformasional, implikasinya terhadap pengendalian kualitas pendidik adalah sebagai berikut:

- **Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*):** Kharisma dan keteladanan kiai dalam ilmu agama, akhlak, dan dedikasi terhadap pendidikan akan menjadi standar moral dan profesional bagi para pendidik. Pendidik akan termotivasi untuk mencontoh integritas dan komitmen kiai, yang secara tidak langsung mengendalikan perilaku dan etos kerja mereka ke arah yang lebih baik. Kiai menjadi *role model* yang menginspirasi peningkatan kualitas diri.

---

<sup>179</sup> Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.

- **Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*):** Visi kiai tentang lulusan pesantren yang berkualitas tinggi, berakhlak mulia, dan berkontribusi bagi masyarakat akan menjadi pendorong bagi pendidik. Mereka akan terinspirasi untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka agar selaras dengan visi tersebut. Pengendalian kualitas di sini bersifat internal, didorong oleh semangat untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi.
- **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*):** Jika kiai mendorong diskusi, inovasi dalam metode pengajaran, dan pengembangan kurikulum yang relevan, ini akan secara aktif mengendalikan kualitas pendidik. Pendidik akan terpacu untuk terus belajar, mencari cara-cara baru yang lebih efektif dalam menyampaikan materi, dan beradaptasi dengan perkembangan zaman. Kiai menciptakan lingkungan yang kondusif untuk peningkatan kualitas intelektual dan pedagogik pendidik.
- **Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*):** Perhatian kiai terhadap perkembangan dan kebutuhan masing-masing pendidik akan memungkinkan pengendalian kualitas yang lebih terarah. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan setiap pendidik, kiai atau tim yang ditunjuk dapat memberikan dukungan dan pelatihan yang sesuai, sehingga secara efektif meningkatkan kompetensi mereka. Pendekatan ini memastikan bahwa upaya pengendalian kualitas bersifat personal dan berkelanjutan.

**Implikasi dalam Pengendalian Kualitas:** Pengendalian kualitas di bawah kepemimpinan transformasional kiai cenderung bersifat **partisipatif, berorientasi pada pengembangan, dan didorong oleh motivasi internal**. Standar kualitas tidak hanya ditetapkan dari atas, tetapi juga diinternalisasi oleh para pendidik melalui inspirasi dan dukungan yang diberikan oleh kiai.<sup>180</sup>

### **C. Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong**

Kepemimpinan kiai dalam perbaikan kualitas pendidik di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong diantaranya:

#### **1. Keteladanan Kiai sebagai Pemimpin:**

Kiai menjadi panutan yang memberikan pengaruh besar terhadap motivasi dan dedikasi pendidik. Kiai menanamkan nilai keikhlasan, disiplin, dan tanggung jawab sebagai bagian dari mutu pendidik.

---

<sup>180</sup> Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.76

## 2. Pembinaan dan Pengembangan Kompetensi:

Kiai melakukan pembinaan secara rutin melalui pengajian, diskusi, dan evaluasi. Pendekatan kultural dan religius digunakan untuk membangun kualitas keilmuan dan akhlak pendidik.

## 3. Pengawasan dan Evaluasi:

Pengawasan dilakukan secara langsung oleh kiai melalui pemantauan aktivitas mengajar pendidik. Evaluasi kinerja pendidik dilakukan untuk menjaga kualitas pembelajaran.

Temuan di atas senada dengan teori Juran joesep yaitu *Quality Improvement* (Perbaikan Mutu):<sup>181</sup>

- a. Peningkatan berkelanjutan melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan pengembangan profesional pendidik.
- b. Mendorong inovasi dalam metode pembelajaran agar relevan dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan teknologi.

Jika dibandingkan dengan konsep mutu pendidik menurut Joseph Juran, temuan penelitian di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong memiliki keterkaitan yang kuat:

- **Perencanaan Mutu:** Kepemimpinan kiai secara tidak langsung menerapkan perencanaan mutu dengan memilih pendidik yang memiliki latar belakang keilmuan agama yang kuat serta berintegritas.

---

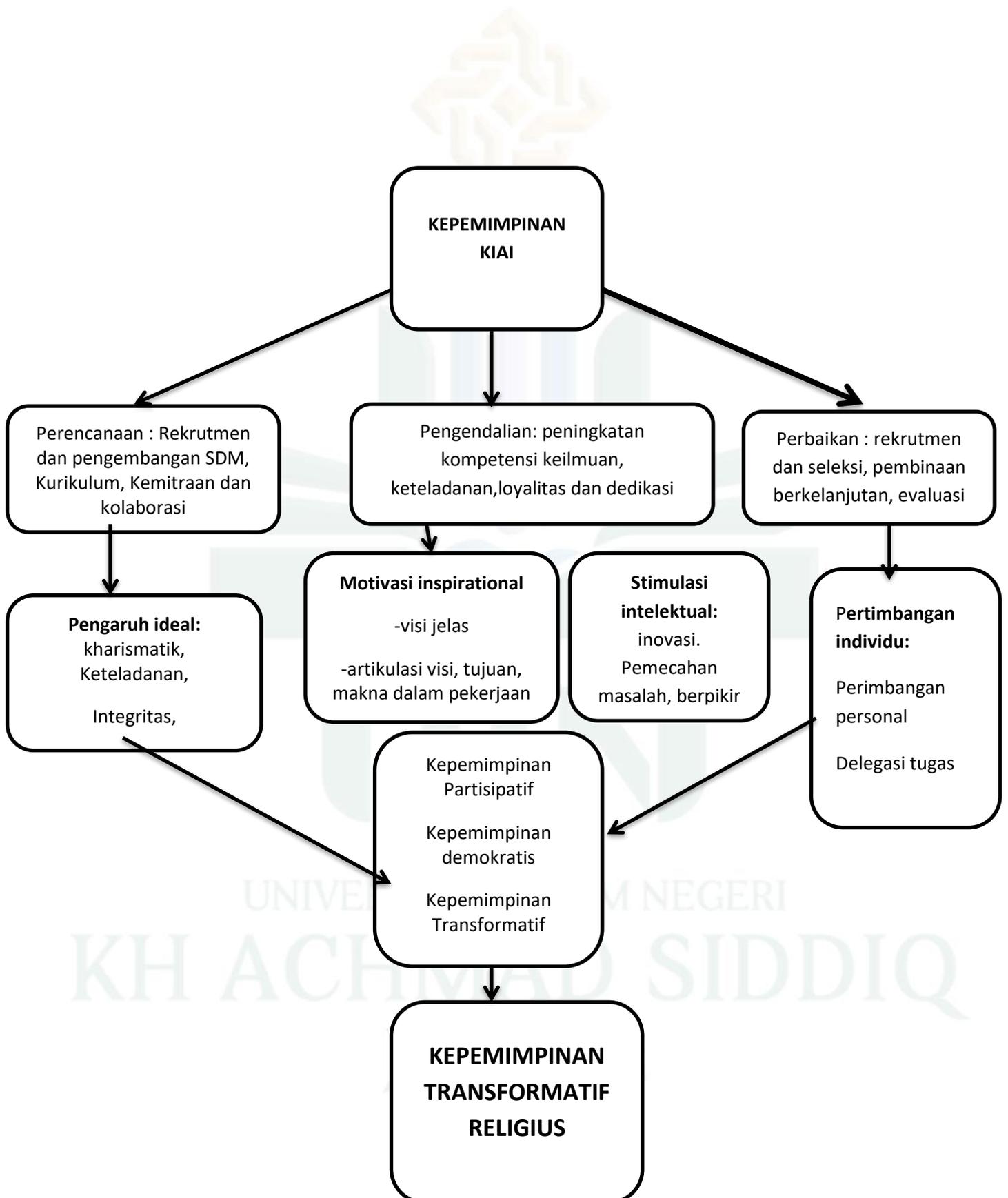
<sup>181</sup> Mulyasa, E. (2007). Standar kompetensi dan sertifikasi guru. PT Remaja Rosdakarya.

- **Pengendalian Mutu:** Fungsi pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kiai sejalan dengan konsep pengendalian mutu Juran. Kiai memastikan bahwa pendidik menjalankan tugas sesuai standar yang diharapkan.
- **Perbaikan Mutu:** Upaya peningkatan kualitas pendidik melalui pembinaan, pengajian, pelatihan, serta sistem kaderisasi merupakan bentuk implementasi dari perbaikan mutu yang ditekankan Juran.<sup>182</sup>

Kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dalam memperbaiki kualitas pendidik memiliki keselarasan dengan prinsip manajemen mutu Joseph Juran. Pendekatan perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu terlihat jelas dalam proses pembinaan pendidik yang dilakukan kiai. Hal ini menunjukkan bahwa konsep manajemen mutu modern dapat diadopsi dalam sistem pendidikan pesantren dengan pendekatan yang sesuai dengan budaya dan nilai lokal.

---

<sup>182</sup> Tilaar, H. A. R. (2002). Manajemen pendidikan nasional: Kajian pendidikan masa depan. Rineka Cipta.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pada analisa data dan pembahasan, pertanyaan penelitian, temuan penelitian dan analisis pembahasan tentang Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong) maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong meliputi: Perencanaan Rekrutmen dan Pengembangan SDM, Perencanaan Kurikulum dan Sistem Pendidikan, Perencanaan Kemitraan dan Kolaborasi, Perencanaan Evaluasi dan Pengawasan Kualitas SDM.
2. Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong terdiri dari : Peningkatan Kompetensi Keilmuan, Keteladanan dalam Akhlak dan Spiritualitas, Meningkatkan Loyalitas dan Dedikasi.
3. Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong terdiri dari rekrutmen dan seleksi, pembinaan berkelanjutan, evaluasi dan pengawasan.

#### **B. Implikasi Penelitian**

Implikasi penelitian disertasi yang berjudul Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong sebagai berikut.

## 1. Implikasi Teoretis

Berkaitan dengan mutu maka teori yang digunakan yaitu Sedangkan Pembahasan mutu tidak terlepas dari tonggak sejarah yang menempatkan mutu sebagai esensi utama, yang harus sering disebut sebagai “Bapak Mutu” adalah Josep M. Juran. Josep M. Juran memperkenalkan konsep triologi kualitas. Yang berartikan kualitas yang didasarkan pada quality planning, quality control dan quality improvement. Konsep trilogy kualitas merupakan konsep pertama kali yang dikembangkan oleh Josep M. Juran. Konsep trilogy kualitas (*The Juran Trilogy*) dalam pelaksanaannya dapat diperjelas sebagai berikut:

*Pertama* perencanaan mutu (*quality planning*) sebagai suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan, menentukan market segmen produk, menentukan karakteristik hasil produk yang sesuai dengan permintaan konsumen, menyusun sasaran mutu, mengembangkan proses yang dapat menghasilkan produk atau jasa, mengembangkan proses yang mendukung tercapainya karakteristik produk,

*Kedua*, kendali mutu (*quality control*) ialah suatu proses produksi yang diuji dan di evaluasi terhadap persyaratan-persyaratan asalnya yang diminta oleh pelanggan. Menentukan dan menyusun pengukuran, menyusun standar kerja dan kinerja dan mengambil keputusan atas perbedaan tersebut,

*Ketiga*, perbaikan kualitas (*quality improvement*) yakni merupakan kegiatan proses peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan,

mengidentifikasi proyek untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan, mengadakan perbaikan, dan dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih karyawan yang terlihat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan mengidentifikasi proyek perbaikan (improvement) membangun infrastruktur yang memadai, membentuk tim, melakukan pelatihan-pelatihan yang relevan, diagnose sebab-akibat, cara penanggulangan masalah, cara target sasaran.

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relative. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit fortheir purpose*). Menurut Nur Kholis Majid kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan.

Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga untuk memberikan pelayanan yang bagus sesuai dengan standart pendidikan sehingga para pelanggan akan merasakan kepuasan terhadap lembaga tersebut, Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

a. Unsur-unsur Mutu Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain) dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang *intangible* seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya.

Dalam proses pendidikan. yang bermutu terlibat berbagai input. Seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta

mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *output* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun kurun waktu tertentu. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai.

b. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen sekolah mengarah pada sistem manajemen yang disebut TQM (*Total Quality Management*) atau manajemen mutu terpadu. Pada prinsipnya system manajemen ini adalah pengawasan menyeluruh dari seluruh anggota organisasi (warga sekolah) terhadap kegiatan sekolah. penerapan manajemen mutu terpadu berarti semua warga sekolah bertanggung jawab atas kualitas pendidikan.

Mutu pendidikan tidaklah sederhana yang dipikirkan karena butuh perhatian yang serius dan berkelanjutan, berikut ini langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

- 1) Menerapkan Kurikulum: Kurikulum adalah instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategis dalam menata pengalaman belajar siswa, dalam meletakkan landasan-landasan pengetahuan, nilai, keterampilan, dan keahlian, dan dalam membentuk atribut kapasitas yang diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosial yang terjadi. Saat ini, memang telah dilakukan upaya-upaya untuk semakin meningkatkan relevansi kurikulum dengan melakukan revisi dan uji coba dari kurikulum berbasis kompetensi (KBK) kepada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)
- 2) Memperkuat Sumber daya Tenaga pendidik: Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga pendidik ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga pendidik yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (human investmen) dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya
- 3) Perbaikan yang Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuos quality Improvement* atau CQI) dan proses *Continuous pross Improvement*. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan

tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru *small achievable project*. Proses perbaikan berkesinambungan yang dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA *Plan, Do, Check, Action*. Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang *never ending*, dan berlaku pada semua fase organisasi lembaga Pendidikan .

Selanjutnya dari model kepemimpinan kiai sesuai dengan temuan penelitian yaitu kepemimpinan transformasional yang meliputi memperkuat idealisme, menginspirasi, menstimulasi intelektual dan mengembangkan diri pengurus pesantren dan santri dalam mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik teori dari Bass & Ronald Rigio.

Temuan penelitian *pertama*, terkait Kepemimpinan Kiai Dalam Perencanaan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong memperkuat teori dari Bass & Ronald Rigio. Adapun teori dari Bass & Ronald Rigio gaya kepemimpinan yang semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi yang sinergikal, bertanggungjawab, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*)

Temuan penelitian pada pertanyaan penelitian *kedua*, terkait Kepemimpinan Kiai Dalam Pengendalian Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong memperkuat teori dari

Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio kepemimpinan transformational bisa menciptakan sistem organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi, salah satu perilaku yang demikian adalah bentuk tantangan bagi organisasi pendidikan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, atau pemimpin transformational menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.

Temuan penelitian pada pertanyaan penelitian *ketiga*, terkait Kepemimpinan Kiai Dalam Perbaikan Kualitas Pendidik Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong memperkuat teori dari Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio. Adapun teori dari Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio bahwa seorang pemimpin transformasional harus mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (*problem solver*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan. Kiai mengembangkan diri pengurus pesantren dan santri dalam mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik memperkuat teori dari Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio. Adapun teori dari Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio mengembangkan diri adalah bentuk perilaku kepemimpinan transformational dimana ia merenung, berpikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali

karyawannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi, agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan, dan memberikan pengalaman- pengalaman tentang pengembangan diri para pengikutnya.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kiai, mengarahkan bawahan untuk mewujudkan visi misi pondok pesantren, mampu membangkitkan bawahan yang memiliki ketulusan dan keikhlasan yang tinggi, menanamkan pentingnya spiritualitas dalam membangun semangat kerja, menanamkan sikap bekerja dengan penuh tanggung jawab dan jujur tanpa harus ada yang mengawasi tetapi merasa sudah ada yang mengawasi dan kepemimpinan transformasional berdampak dalam Pengembangan Mutu Pendidik .

## 2. Implikasi Praktis

Berdasarkan dari paparan data temuan penelitian dan pembahasan tersebut, maka implikasi praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kiai sebagai penguat idealisme pengurus dan santri dalam mewujudkan

Pengembangan Mutu Pendidik

1) Kiai memperkuat idealisme pengurus dan santri dengan penanaman pengaruh yang diidealisasikan kepada bawahannya.

2) Kiai memperkuat idealisme pengurus dan santri dengan pembentukan komitmen personal terhadap transformasi organisasi

b. Kiai Menginspirasi Pengurus dan Santri dalam Mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik

1) Kiai menginspirasi pengurus dan santri dengan memberikan motivasi inspirasional kepada pengikut maka dapat mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik .

2) Kiai menginspirasi pengurus dan santri dengan melakukan komunikasi yang jelas dan antusias mengenai visi yang menginspirasi maka dapat mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik .

3) Kiai menginspirasi pengurus dan santri dengan konsolidasi kekuatan pengikut untuk mendukung transformasi maka dapat mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik .

c. Kiai menstimulasi intelektual Pengurus dan Santri dalam Mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik .

1) Kiai menstimulasi intelektual pengurus dan santri dengan penguatan stimulasi intelektual kepada pengikut maka dapat mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik .

2) Kiai menstimulasi intelektual pengurus dan santri dengan pembagian TUSI, penyiapan kaderisasi pemimpin maka dapat mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik .

3) Kiai menstimulasi intelektual pengurus dan santri dengan tindakan tegas agar terjadi transformasi organisasi sehingga tidak pada posisi

status quo maka dapat mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik .

- 4) Kiai menstimulasi intelektual pengurus dan santri dengan pemberian pengakuan, penghargaan, dan penyelesaian problem yang menghambat transformasi.

d. Kiai Mengembangkan diri Pengurus dan Santri dalam Mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik

- 1) Kiai mengembangkan diri pengurus dan santri dengan penguatan pemberian pertimbangan secara pribadi.
- 2) Kiai mengembangkan diri pengurus dan sntri dengan proses kepemimpinan transformasional dalam pencapaian tujuan pesantren.
- 3) Kiai mengembangkan diri pengurus dan santri dengan pengembangan visi pondok pesantren untuk pencapaian tujuan akhir pondok pesantren.
- 4) Kiai mengembangkan diri pegurus dan santri dengan konsolidasi pelaku organisasi yang berprestasi dan pelaku organisasi yang dapat melaksanakan visi.

### C. Saran-saran

Saran-saran yang dapat peneliti berikan kepada pihak-pihak terkait dalam penelitian ini adalah.

1. Peneliti menyarankan bagi peneliti Manajemen Pendidikan Islam (MPI), agar dapat melakukan penelitian yang lebih mendalam dan teliti khususnya terkait kepemimpinan transformasional kiai, karena teori-teori baru kepemimpinan terus berkembang pesat seiring dengan tuntutan

perkembangan zaman.

2. Kiai yang memiliki peran penting dalam mengelola pondok pesantren, kepemimpinan transformasional kiai dapat menjadi kunci dalam mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik . Disamping itu, pondok pesantren mempunyai visi yang Inspiratif, dimana visi ini jelas dapat menginspirasi tentang masa depan pesantren. Ini harus menjadi visi yang menggalang semangat dan komitmen dari semua stakeholder, termasuk pengurus pondok pesantren, santri, guru, dan masyarakat sekitar. Disamping kiai mempunyai visi yang inspiratif kiai harus melibatkan semua pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan. Biarkan suara mereka didengar dan berikan ruang bagi ide dan masukan mereka. Hal ini akan membangun rasa kepemilikan dan komitmen yang kuat terhadap visi dan tujuan pondok pesantren. Dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional ini, kiai dapat memainkan peran yang sangat penting dalam memperkuat dan mengembangkan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pusat pengembangan masyarakat yang relevan dan berkelanjutan.
3. Pengurus pondok pesantren mempunyai peran penting untuk memiliki visi yang jelas tentang arah dan tujuan pondok pesantren. Sampaikan visi ini dengan jelas kepada seluruh pengurus, guru, santri, dan komunitas pesantren secara umum. Pengurus pesantren harus bisa mendorong budaya inovasi di pondok pesantren. Ajak pengurus dan staf untuk berpikir kreatif dalam menghadapi tantangan dan peluang baru. Berikan ruang bagi ide-ide

baru dan dukung implementasi perubahan yang diperlukan. Sebagai pemimpin, peran Kiai tidak hanya terbatas pada aspek keagamaan, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan motivasi. Jadilah contoh teladan dalam integritas, kerja keras, dan dedikasi. Dengan menginspirasi orang lain, pengurus pesantren dapat memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal dengan pondok pesantren dimana pengurus itu menjadi pengurus pesantren.

4. Santri pondok pesantren yang mempunyai peran dalam mewujudkan Pengembangan Mutu Pendidik . Memerlukan keterlibatan aktif dan pemahaman tentang peran kepemimpinan transformasional kiai. Santri wajib mengetahui dan mengenali visi dan misi tujuan pondok pesantren yang dipimpin oleh kiai. Pahami pentingnya peran santri sebagai bagian dari komunitas untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Jadilah santri sebagai agen perubahan dengan mendukung inisiatif dan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan Pengembangan Mutu Pendidik . Berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang mendukung visi dan misi serta tujuan pondok pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Muzayyin. 2008. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Arifin, M. 1993. *Kapita Selekta Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Amanchukwu, Rose Ngozi, Stanley, Gloria Jones, Ololube & Nwachukwu Prince. 2015. *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Management*
- Aqib, Zaenal. 2002. *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Cendikia
- Azizy, A., Qodry. 2004. *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azra, Azyumarid. 2000. *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Cet.II. Jakarta: Logos wacana Ilmu
- Badan, Robert., & San Knopp Bikien. 1998. *Qualitative Research for Education de Induction to the Monks*. london: Allyn and Bacon Inc
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. 2007. *Contemporary Business (Isted)*. Jakarta: Salemba Empat
- Buchari, A., dan S. M. 2019. *Kepemimpinan dan Kekuasaan: Antara Ide Dan Kenyataan*. t.tp: Trim Komunikata
- Creswell, Jous., Ruel. 2015. *Pembalikan Perencanaan Pelaksanaan dan Eva Riset kwalitati & hoftet Helly Prato Socippto dan Sri Mulyantine Soetjipto*. Yogyakarta: Pustaka Pelaaar
- Fiedler, FE. 1993. *Contingency models: New directions for leadership utilization*. In *Matteson and Ivancevich (Eds.), Management and Classical Organizational Behavior*. t.tp: t.p.
- Fiedler, F. E. 1997. *Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill Book Company
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H, Donnelly. & Konopaske. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- H.A.R, Tilar. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Hamalik, Oemar. 2001. *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi*. Bandung: CV Mandar Maju
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemn Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara

- Imam al-Ghazali. *Al-Tibr al-Masbuk fi Nashihat al-Muluk*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, t.t
- Ivancevich, & dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Jason, A., Colquit dkk. 2011. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill
- Karim, Abdul. 2017. *Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep, Gedongan dan Buntet Cirebon*. Disertasi. Jakarta. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, cet. Ke-20. Jakarta: Rajawali Pers
- Kementerian Agama. 2000. *Al-Qur'an al-Karim dan terjemah Bahasa Indonesia*. Bandung: t.p.
- L, Robert Mathis., & John H. Jackson. 2006. *Human Resouce Management*. terj. Diana Angelica. Jakarta: Salemba
- Manshuri. 2004. *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari telaga kehidupan*. Yogyakarta: Safiria Indonesia Press
- Miles, Metthew B. A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, 1 Methods Sourcebook*. Sage Publications. Inc.
- M. Juran, Josep. 1998. *Juran's Quality Handbook*. New York: Mcgraw-Hiil
- Moleong, Lexi. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Muchlis, Usman. 2010. *Kaidah-kaidah Ushuliyah dan Fiqhiyah*. Jakarta: Bulan Bintang
- Muhadjir, Noem. 1993. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin
- Munir Mulkhan, Abdul. 2002. *Nalar Spritual Pendidikan*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalista kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif Cet. IV*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nugraha, Firman. 2010. *Kepemimpinan Kiai di Pesantren*. Bandung: t.p.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 171*
- PP 19 tahun 2017 Tentang Perubahan Atas PP 74 Tahun 2008 Tentang Guru*.
- P. Robbins, Stephen. 1983. *Esentials of Organizational Behavior*. t.tp: Prentice-Hall

- P. Robbins, Stephen., and Timothy A. Judge. 2007. *Organizational Behavior, Twelfth Edition*. New Jersey: Person Education, Inc
- P. Robbins, Stephen. 2009. *Essentials of Organizational Behavior, Third Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- P Siagian, Sondang. 2014. *Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- P. Siagian, Sondang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet. XIX*. Jakarta: t.p.
- QS. Alam Nasyrah. 7-8
- R. B, Sutikno. 2007. *The Power of Empathy in Leadership (To Enhance Long-Term Company Performance)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Rivai, Viethzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- R.Terry, George. 1972. *Principles of Management, Edisi ke-6, Richard D.Irwin Homewood*. t.tp: Illionis
- Schermerhorn, Jr. 2011. *Organizational Behaviour*. Ney Jersey: John Wiley & Sons  
Shahih al-Bukhari. *Hadis* No. 6015
- Shodiq, Muhammad. 2009. *Kepemimpinan "Kiai Nasib" Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (Studi Multisitus pada Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, Pesantren Luhur Al-Husna Surabaya dan Pesantren Mahasiswa An-Nur Surabaya)*. Disertasi. Malang. Universitas Negeri Malang
- Smith Flowers, Jonathan A., Paul, & Larkin. Michael. 2009. *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington: SAYS
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumidjo, Wahjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Supranto. 2003. *Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran*. Jakarta: Rineke Cipta
- Suprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*. Yogyakarta: BPFE
- Syamsidar., & Listiya Yustikarini. 12 Januari 2019. *Kepemimpinan Demokratis Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai*, Prosiding. Palembang. Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang

Usman, Husaini., & Purnomo Setiady Akbar. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Akcara

*UU No 18 Tahun 2019 Tentang Undang-undang Pesantren, Bab 1 Pasal 1 Nomer 9.*

*Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang System Pendidikan Nasional Bab. 1 Ayat. 1 Pasal. 1* (Jakarta: Depdiknas)

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, Dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*

*UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005*

Wahid, Abdurrahman. 2001. Menjelaskan *Pesantren Merupakan Sub-Kultur Dengan Syarat 1. Pola Kepemimpinan Pesantren Yang Mandiri Tidak Terkooptasi Oleh Negara, 2. Kitab Rujukan Yang Umum Selalu Digunakan Sebagai Bentuk Kitab Kuning, 3. System Nilai Yang Digunakan Merupakan Sebagian Dari Masyarakat Luas. Abdurrahman Wahid, Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: Lkis

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja, Edisi keempat Cet; IV*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta

Yasin, Fatah. lihat Alwi S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi I*. Yogyakarta: BPF

Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima (Leadership In Organization)*. Jakarta: PT.Indeks

## **RUJUKAN JURNAL**

Affandi M, Faqih. 2012. Pola Kepemimpinan Kiai Dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-syi'ar Leles). *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, (Online), Vol. 06, No. 01,

Aziz, Amrullah. 2015. Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Studi Islam. STAI Pancawahana Bangil*, (Online), No. 1, Vo. 13,

Aziz, Helmi., & Nadri Taja. 2016. Kepemimpinan Kiai Dalam Menjaga Tradisi Pesantren (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Khalafi Al-Mu'awanah Kabupaten Bandung Barat). *Jurnal TA'DIB*, (Online), Vo. V, No. 1,

- Budi Raharjo, Sabar. 2014. Kontribusi Delapan Standar Nasional Pendidikan terhadap Pencapaian Prestasi Belajar. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, (Online), Vo. 20, No. 4,
- Dali, Zulkarnain. 2019. Manajemen Mutu Pondok Pesantren. *Jurnal At-Ta'lim: Media Informasi Pendidikan Islam*, (Online) Vo. 12, No. 1,
- Faris, Ahmad. 2015. Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren. *'Anil Islam*, (Online), No. 1, Vo. 8,
- Fitricia, Grace Maria., & Asmi Ayuning. 2019. Hidayah. Analisis Gaya Kepemimpinan Kontingensi Berbasis Budaya Lokal Banyumas Cablaka. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (Online), Vo. XII, No. 1,
- Hafidh, Zaini. 2017. Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatan Kualitas Pondok Pesantren Di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (Online), Vo. XXIV, No. 2,
- Herman, DM. 2013. Sejarah Pesantren Di Indonesia. *Jurnal Al-Ta'dib*, (Online), Vo. 6, No. 2,
- Hizbul Muflihini, Muh. 2008. Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan terhadap Teori Sifat dan Tingkah-laku. *Jurnal Insania*, (Online) Vol. 13 No. 1,
- Marwiyah, Siti., Nur Halima & Finni Maulidi. 2020. Analisis Tipe Kepemimpinan Paternalistik Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Di Tengah Situasi Pandemi Covid-19. *Jurnal Inovasi Ilmu Social Dan Politik*, (Online) Vo. 2, No. 2,
- Meirawan, Danny. Penjaminan Mutu Satuan Pendidikan Sebagai Upaya Pengendalian Mutu Pendidikan Secara Nasional dalam Otonomi Pendidikan." *Jurnal: EDUCATIONIST*, (Online), Vo. 4, No. 2,
- Prayoga. Irawan, Ari., & A. Rusdiana. 2020. Karakteristik Program Kurikulum Pondok Pesantren. *Jurnal Al-Hikmah*, (Online), Vo. 2, No. 1,
- Rittaudin Akhmad, Muhammad Iqbal Fahri, Anzar Safia, "Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren", *Jurnal Hasil Kajian dan Penelitian dalam bidang Keislaman dan Pendidikan Ter-akreditasi Kemenristekdikti* Vol. 5 No. 1 (Mei 2020)
- Romady, Muhammad., Sultoni & Juharyanto. 2019. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kiai Dalam Pengembangan Sekolah Berbasis Pondok Pesantren. *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Online), Vo. 2, No. 2,
- Suryadi, Rosyidi. 2013. Kinerja karyawan ditinjau dari analisis faktor budaya perusahaan. *Jurnal penelitian psikologi*, (Online), Vo. 4, No. 2,
- Suti, Marus. 2011. Strategi peningkatan mutu di era otonomi pendidikan. *Jurnal Medtek*, (Online), Vo. 3, No. 2,

- Syafe'i, Imam. 2017. Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, (Online), Vo. 8, No. 1,
- Syarif, Zainuddin. 2019. Manajemen Kepemimpinan Kiai Dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren. *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, (Online), Vo. 6, No. 2,
- Wahidah, E. Y, 2015. Studi Implementasi Tradisionalisasi dan Modernisasi Pendidikan di Pondok Pesantren. *Jurnal Muaddib*, (Online), Vo. 5, No. 2,
- Zuhri. 2018. Kepemimpinan Visioner Kiai Dalam Mengimplementasikan Visi Di Pondok Pesantren. *Jurnal Bidayatuna*, (Online), Vo. 01, No. 02,



No : B.3936/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/12/2024  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.  
Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong  
Di -  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Abdul Hamid  
NIM : 0841918005  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : Doktor (S3)  
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)  
Judul : Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Jember, 31 Desember 2024  
An. Direktur,  
Wakil Direktur

^

**Saihan**

Tembusan :  
Direktur Pascasarjana



## **SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : 0989/I.02-PZH/SKP/IV/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Taufiq Hidayat, S.Ag., M.Pd.

Jabatan : Sekretaris Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Abdul Hamid

Nim : 0841918005

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dengan judul **"Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik" (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong)** pada tanggal 31 Desember 2024 s/d 11 April 2025.

Demikian surat keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan semestinya.



Probolinggo, 17 April 2025

Ah. Pengasuh PZH. Genggong  
Sekretaris,

**TAUFIQ HIDAYAT, S.Ag., M.Pd,**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdul Hamid  
NIM : 0841918005  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 24 April 1980  
Alamat : Jatiurip-Krejengan-Probolinggo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa DISERTASI yang berjudul “Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Mutu Pendidik (Studi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong) Tahun Pelajaran 2024-2025” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang sebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan di dalamnya, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Probolinggo, 14 Mei 2025

Yang membuat,



Abdul Hamid  
NIM. 0841918005

## RIWAYAT HIDUP

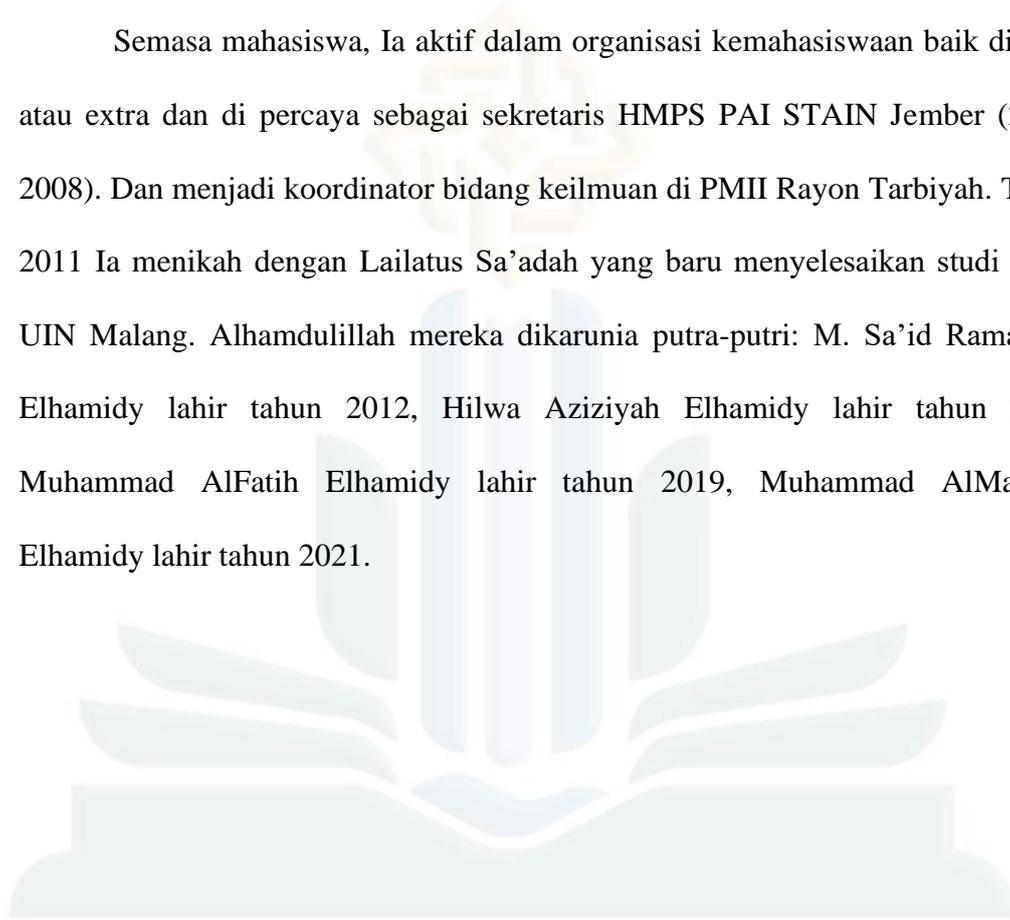


Abdul Hamid dilahirkan di Probolinggo, Jawa Timur tanggal 24 April 1980. Anak keempat dari enam bersaudara, pasangan Bapak H. Abdussalam dan Ibu Hj. Husna. Dalam pendidikan Ia pernah nyantri di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan pendidikan dasar telah ditempuh di kampung halamannya di Probolinggo. Tamat SDN tahun 1992, MTs tahun 2000, dan MA pada tahun 2005

Pendidikan berikutnya studi S1 di STAIN Jember prodi PAI masuk tahun 2006 dan selesai tahun 2010. Kemudian melanjutkan studi S2 di IAIN Jember Pascasarjana prodi MPI selesai tahun 2012. Gelar Doktor atau studi S3 masih dalam proses di program Pascasarjana Doktoral Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq (UIN KHAS) Jember tahun masuk 2018.

Kariernya sebagai tenaga pengajar dimulai tahun 2001 sebagai guru tugas (GT) yang di tugaskan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan di daerah Bangkalan Madura. Ia juga mengajar di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Jember tahun 2008 s.d 2009 dan dipercaya sebagai dosen cabang STIB (Sekolah Tinggi Islam Blambangan) dari Tahun 2010 s.d 2012 dan mengajar di MTs/ MA Sirajul Ulum Jatiurip Krejengan Probolinggo Tahun 2011. Sebelum studi Doktoral Ia juga mengajar di Universitas Panca Marga (UPM) Probolinggo dan Universitas Islam Zainul Hasan Genggong (UNZAH) Genggong tahun 2012. Sekarang fokus mengabdikan dan mengajar di Universitas Islam Zainul Hasan Genggong (UNZAH) Genggong Probolinggo.

Semasa mahasiswa, Ia aktif dalam organisasi kemahasiswaan baik di intra atau extra dan di percaya sebagai sekretaris HMPS PAI STAIN Jember (2007-2008). Dan menjadi koordinator bidang keilmuan di PMII Rayon Tarbiyah. Tahun 2011 Ia menikah dengan Lailatus Sa'adah yang baru menyelesaikan studi S1 di UIN Malang. Alhamdulillah mereka dikarunia putra-putri: M. Sa'id Ramadhan Elhamidy lahir tahun 2012, Hilwa Aziziyah Elhamidy lahir tahun 2015, Muhammad AlFatih Elhamidy lahir tahun 2019, Muhammad AlMasyisy Elhamidy lahir tahun 2021.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER