

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan memiliki peran yang sangat dibutuhkan dalam menentukan perkembangan dan perwujudan dari setiap orang, terlebih bagi pembangunan Negara dan bangsa. Pendidikan menjadi modal yang paling dasar dalam pembentukan moral. Ketika krisis moral terjadi, maka yang menjadi perhatian dalam krisisnya moral tersebut yaitu pendidikan yang dimiliki oleh peserta didik tersebut. Maka dari itu pendidikan merupakan dasar yang paling utama dalam menjalani kehidupan sebagai seorang manusia yang ada di muka bumi. Karena dari sepanjang perjalanan hidup manusia, pendidikan merupakan modal utama dalam mencapai tingkatan nilai-nilai kedewasaan dalam menjalani kehidupan.

Pengertian pendidikan sangat beragam, diantaranya bahwa pendidikan adalah 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, masyarakat, bangsa dan Negara (UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Bab 1 Pasal (1)).

Pendidikan berasal dari kata “didik”, kemudian kata tersebut mendapat imbuhan “me-“ sehingga menjadi kata “mendidik” yang memiliki arti memelihara dan memberi latihan. Dalam memelihara dan memberi latihan pastinya dibutuhkan adanya tuntutan berupa ajaran dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran (Muhibbin Syah, 2010:10). Adapun Soekidjo Notoatmodjo (2003:16) memberikan definisi secara lebih umum tentang pendidikan yaitu semua upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi seseorang baik individu,

masyarakat, maupun kelompok sehingga orang tersebut melakukan apa yang diharapkan oleh pelaku pendidikan.

Pendidikan sangat penting sekali bagi bekal kehidupan seseorang untuk bermasyarakat di masa depan, sehingga bermunculan lembaga-lembaga khusus yang dipersiapkan oleh banyak orang untuk mendirikan tempat pendidikan sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Tempat pendidikan tersebut bisa berupa pesantren, sekolah, madrasah, dan lain-lain. Tujuan pendidikan di Indonesia menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No 20 tahun 2003 bab II pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UUSPN, 2003:6).

Untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sesuai tujuan pendidikan diatas, maka diperlukannya suatu instansi yang dapat menyempurnakan perkembangan seseorang dalam menguasai pengetahuan kebiasaan sikap dan sebagainya. Pendidikan dapat berjalan secara formal maupun non formal seperti sekolah, pesantren, madrasah, dan lain-lain.

M. Arifin dalam Hamdani (2014:3) memberikan pengertian pondok pesantren dengan suatu instansi pendidikan berbasis Islam yang memiliki asrama, dimana santrinya menerima pendidikan agama dalam sistem pengajian atau madrasah yang berada dibawah naungan pimpinan seorang atau lebih Kyai yang memiliki sikap demokratis, karismatis, juga independen. Pesantren juga bisa diberi pengertian sebagai suatu tempat pendidikan yang lebih dominan pada pemberian ajaran agama Islam, dimana tempat tersebut didukung oleh sebuah asrama sebagai

tempat tinggal santrinya. Sehingga bisa disimpulkan bahwa sebuah instansi tersebut bisa memenuhi lima elemen, diantaranya: (1) ada kyai, (2) ada santri, (3) ada masjid, (4) ada pengajian kitab kuning, dan (5) ada pondok.

Pendidikan di pondok pesantren dikatakan berhasil apabila tercapainya suatu tujuan, serta tujuan individu dan lingkungan pesantren harus memiliki korelasi yang seimbang sehingga menimbulkan kerja sama tim yang efektif dan efisien. Keberhasilan pondok pesantren pun bisa dilihat dari cara pimpinan memimpin suatu pesantren.

Dalam menghadapi perkembangan zaman seperti perubahan lingkungan di dalam suatu organisasi, diperlukan seorang pemimpin yang cepat, tanggap, kritis, bertanggung jawab, serta mampu dan berani mengambil sebuah keputusan yang efektif dan efisien demi tercapainya organisasi yang kompetitif. Seorang pemimpin harus memiliki jalan keluar dalam setiap permasalahan, dan juga memiliki strategi untuk mengarahkan juga memotivasi bawahannya agar mau terlibat dalam kerjasama tim secara sadar dan tanpa ada paksaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kebiasaan kepemimpinan yang ditonjolkan di dalam sebuah proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*Style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan bertujuan untuk difokuskan pada acara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin kepada para bawahannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin bersikap secara konsisten kepada anggota kelompoknya atau kepada bawahannya (Wahyudi, 2009:122).

Pendidikan dalam pengertian sistem Pendidikan Nasional yaitu tenaga kependidikan yang bekerja sebagai guru, dosen, konselor, pamong pelajar dan lain-lain. Tenaga pendidik ataupun staff yang lainnya yang ada di instansi pendidikan khususnya yang ada di pondok pesantren akan memiliki kinerja yang baik apabila pimpinan pondok pesantren mampu menerapkan kinerja

kepemimpinannya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, demi meningkatkan kinerja tenaga pendidik di sebuah pondok pesantren yang disebut ustadz, ustadzah, maka perlu diperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di pondok pesantren tersebut.

Pondok pesantren Baiturrahman berdiri pada bulan Juli 1994 di kampung Bojong Desa Cikoneng Kecamatan Ciparay Kabupaten Bandung, sebagai salah satu usaha Yayasan Baiturrahman dalam bidang pendidikan. Pendirian Pondok Pesantren Baiturrahman tidak lepas dari upaya salah satu pengurus Yayasan untuk meneruskan cita-cita orang tuanya (Bapak Drs. H. Said Halim Alm), mantan ketua GKPN Jawa Barat. Pondok Pesantren Baiturrahman dibangun di atas lahan 17.087 m<sup>2</sup>.

Legalitas Pendirian Pondok Pesantren Baiturrahman mendapat rekomendasi dari Kanwil Departemen Agama Kabupaten Bandung dengan nomor: Mi-15/PP.00.7/3174/1994, tanggal 13 September 1994. SK Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Bandung 07 Juli 2004 dengan nomor Mi.15/IV/PP.00.7/777/2004 tentang Persetujuan Pendirian Pondok Pesantren nomor statistik 51.3.32.06.12.010.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada hari Sabtu tanggal 15 Desember 2018, melalui wawancara dengan bagian sekertaris pondok pesantren penulis mendapatkan data bahwa pondok pesantren Baiturrahman menunjukkan fenomena yang baik. Hal ini terbukti dari penelitian yang penulis dapatkan terkait pendapat-pendapat yang dilontarkan dari para ustadz dan ustadzah terkait sikap kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren Baiturrahman, yaitu Bapak K.H. Yamin Kamaludin, S.Pd.I, M.M. berdasarkan penelitian, pimpinan pondok pesantren Baiturrahman mempunyai sikap yang patut di contoh oleh para bawahannya, sehingga dari sikap tersebut memberikan dampak baik pada pimpinan yaitu diseganiya pimpinan

pondok pesantren Baiturrahman oleh bawahan-bawahannya, yaitu tenaga pendidik yang disebut ustadz dan ustadzah.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa kepemimpinan memiliki korelasi yang kuat dengan manajemen untuk mencapai suatu tujuan pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis menemukan fenomena yang menarik yang terjadi di pondok pesantren Baiturrahman yang didapat dari penelitian yang telah dilakukan. Fenomena tersebut dapat dilihat dari cara kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren Baiturrahman yang berbeda dari pesantren-pesantren yang lainnya. Salah satu faktor yang menjadi sorotan yaitu, pimpinan pondok pesantren mampu meningkatkan kualitas tenaga pendidiknya dari sikap kepemimpinan yang dimiliki oleh beliau. Sikap kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren Baiturrahman sangat bagus dalam segi pendekatan emosionalnya sehingga ketika berkomunikasi dengan pimpinan pondok pesantren, maka para ustadz, ustadzah serta santri yang ada akan merasa nyaman. Sehingga berpengaruh pula pada peningkatan keprofesionalan tenaga pendidik dan pengelolaan santripun menjadi sangat terkontrol.

Melihat model kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren dengan gaya demokratis yang dimilikinya, menjadikan fenomena yang menarik bagi penulis untuk meneliti lebih jauh lagi. Sesuai dengan teori yang ada, bahwa teori kepemimpinan demokratislah yang sangat tepat untuk diterapkan di instansi atau lembaga pendidikan manapun. Dengan tipe kepemimpinan demokratis yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren Baiturrahman, itu menunjukkan bahwa adanya korelasi yang sesuai antara teori dengan realita. Padahal biasanya di sebuah lembaga pendidikan manapun, sering sekali terjadi kepemimpinan yang tidak tepat untuk diterapkan di instansi atau lembaga pendidikan, seperti kepemimpinan *Laissez Faire*.

Di lihat dari segi fenomena diatas, pimpinan pondok pesantren Baiturrahman merupakan objek yang menarik untuk penulis teliti mengenai keberhasilannya dalam menjalankan model kepemimpinan yang memiliki korelasi yang sesuai dengan teori yang ada, terutama mengenai gaya kepemimpinan pimpinan pondok pesantren untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Atas dasar fenomena tersebut diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian kualitatif deskriptif dengan judul “KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS PONDOK PESANTREN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENDIDIK (Penelitian di Pondok Pesantren Baiturrahman Ciparay-Bandung)”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat di rumuskan ke dalam beberapa pertanyaan yang lebih rinci dibawah ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan di Pondok Pesantren Baiturrahman?
2. Bagaimana kinerja tenaga pendidik di Pondok Pesantren Baiturrahman?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan pimpinan pondok Pesantren Baiturrahman dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik?
4. Apa yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, setiap peneliti mempunyai tujuan yang telah ditentukan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui model kepemimpinan di Pondok Pesantren Baiturrahman
  - b. Untuk mengetahui kinerja tenaga pendidik di Pondok Pesantren Baiturrahman
  - c. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan pimpinan pondok Pesantren Baiturrahman dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik
  - d. Untuk mengetahui faktor penghambat dan faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik
2. Kegunaan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, setiap peneliti pun mempunyai kegunaan yang telah ditentukan. Adapun yang menjadi kegunaan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti adalah sebagai pengetahuan yang baru di dalam dunia pendidikan terkait kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan pondok pesantren dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik.
- b. Bagi pengembang pendidikan adalah sebagai bahan referensi dalam mengembangkan mutu pendidikan.
- c. Bagi khalayak umum adalah sebagai bahan informasi dan pengetahuan untuk menambah partisipasi dan kepedulian terhadap dunia pendidikan. Terutama di dalam penentuan kepemimpinan yang digunakan di sebuah lembaga pendidikan Islam.

#### **D. Kerangka Pemikiran**

Keberhasilan suatu instansi, lembaga, maupun organisasi pastinya terdapat pada organisasi itu sendiri. Sementara, pusat dari suatu manajemen terdapat pada kemampuan kepemimpinan atasan atau pimpinannya. Karena maju mundurnya suatu lembaga, instansi, maupun organisasi terletak pada peran seorang pemimpin

yang memimpinya. Begitupun dengan pondok pesantren Baiturrahman, inti utama dari sebuah kemajuan ataupun kemunduran pondok pesantren tersebut terletak pada peran pimpinannya. Karena pemimpin memiliki peran dan pengaruh yang cukup besar di dalam kemajuan atau kemunduran suatu lembaga ataupun organisasi sehingga bisa mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Ada beragam pengertian tentang kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya yaitu menurut Stogdi dalam Dr. M. Sobry Sutikno (2014:15), begitu banyaknya definisi tentang kepemimpinan yang telah dijabarkan menurut masing-masing orang dalam jumlah yang banyak dan definisi tersebut hampir sama saja. Stogdill mengatakan bahwa “kepemimpinan merupakan konsep manajemen yang dapat merumuskan ke dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.”

Di dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, secara etimologi mengatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang artinya seseorang yang sedang berjuang untuk mempengaruhi orang lain agar bisa mewujudkan visi yang telah dibuat olehnya. Lalu, kata kepemimpinan mendapat awalan “ke” dan akhiran “an” yang berarti perbuatan atau kegiatan memimpin, mengetahui, mengepalai, membimbing, dan juga mengarahkan.

Pengertian kepemimpinan secara terminology yaitu yang pada hakikatnya ialah tenaga fungsional yang memiliki tugas untuk memimpin penyelenggaraan suatu madrasah (Wahjosumidjo, 2011:366). Sobri Sutikno (2009:92) dalam bukunya memberikan pengertian terkait pendidikan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain demi mencapai tujuan yang telah dibuat dan direncanakan. Kepemimpinan merupakan kumpulan kemampuan seseorang yang didalamnya terdapat berbagai sifat-sifat dan kepribadian yang termasuk didalamnya terdapat sebuah kewibawaan untuk dijadikan sebagai acuan dalam rangka meyakinkan bawahannya agar mampu dan



bisa melaksanakan tugas atau mencapai visi misi yang telah direncanakan tanpa ada paksaan dan mengerjakannya dengan penuh semangat serta keikhlasan (Purwanto, 2008:26).

Gaya merupakan sikap atau gerakan dari tingkah laku yang elok, gerak gerik yang menawan, serta kekuatan juga kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin tanpa ada rasa paksaan dan juga bekerja tanpa pamrih untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan sebelumnya (Winardi, 2000:36). Sondang P. Siagian (2003:16) memberikan penjabaran terkait gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang tidak akan merubah situasi yang sedang dihadapi. Seperti, apabila seorang pemimpin memiliki sikap yang otoriter, maka dimanapun ia memimpin gaya yang dilakukan oleh pemimpin tersebut adalah gaya otoriter, walaupun situasi yang ada sebenarnya lebih menuntut untuk melakukan gaya kepemimpinan yang lain.

Sukses atau tidaknya seseorang memimpin suatu instansi atau lembaga itu tergantung dari gaya yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Gaya yang dimiliki oleh seorang pemimpin tidak akan terlepas dari bagaimana orang itu mendapatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, seperti faktor pendidikan, motivasi keluarga, motivasi dalam diri, kebiasaan baik ataupun buruk yang dimiliki, tingkat kecerdasan, emosi, serta sarana dan prasarana juga situasi/kondisi lingkungan yang memungkinkan atau tidak orang itu mendapatkan pengarahan dari faktor-faktor yang ada.

Pesantren merupakan suatu instansi pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang serta diakui di masyarakat sekitar, dengan tempat tinggal yang disebut asrama, dan dimana santri-santrinya menerima pendidikan agama melalui

sistem pengajian atau madrasah dibawah naungan beberapa kyai yang memiliki ciri khas tersendiri dan memiliki sifat kharismatik serta independen dalam segala hal, dan berada dibawah sebuah kedaulatan (Mujamil Qomar, 2007:2).

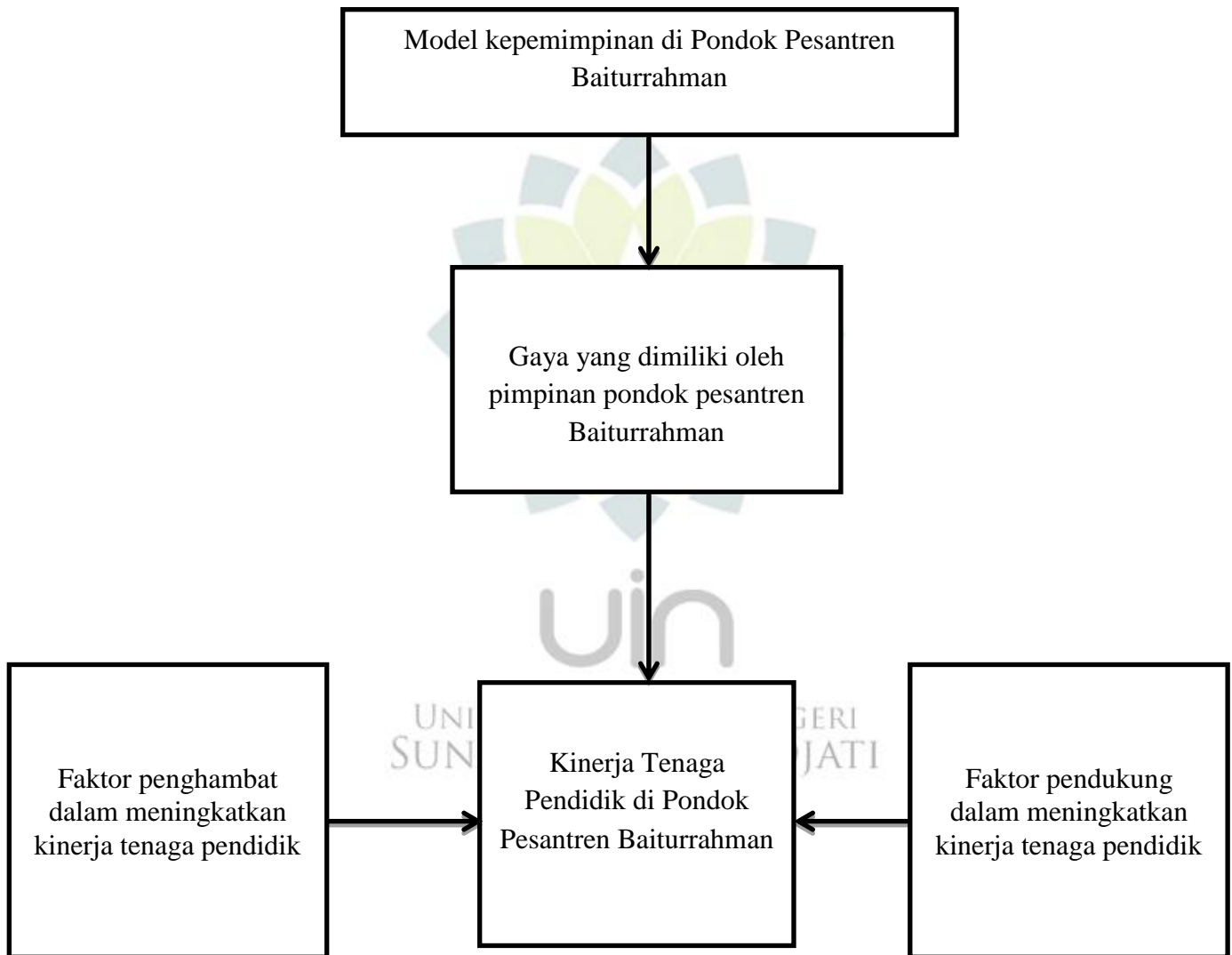
Kinerja atau prestasi kerja berawal dari pengertian *performance*. Kinerja merupakan tindakan seseorang tentang melakukan suatu pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan yang telah dilakukan tersebut. kinerja merupakan pengertian yang mengacu pada pekerjaan yang dilakukan dan bagaimana cara mengerjakan pekerjaannya. Kinerja adalah sebuah hasil dari pekerjaan yang memiliki korelasi yang erat dengan tujuan atau strategi dari sebuah lembaga atau organisasi, berkaitan dengan kepuasan konsumen juga memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15).

Rivai (2004:309) memberikan pendapatnya terkait kinerja yaitu perilaku yang nyata yang ditunjukkan oleh seseorang kepada setiap orang dan dikatakan sebagai prestasi kerja atas pekerjaan yang dihasilkan oleh orang tersebut sesuai dengan tugas yang diemban di dalam sebuah perusahaan. Sadeli dan Prawira (2001:78), memberikan tanggapan terkait kinerja bahwa pada dasarnya kinerja merupakan suatu hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan oleh seorang karyawan. John Witmore dan *Coaching For Performance* (1997:104) memberikan pendapat terkait kinerja yaitu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kinerja yaitu suatu keadaan dalam pencapaian tingkat suatu keberhasilan yang ada di dalam sebuah instansi atau lembaga yang memiliki korelasi dengan visi yang telah direncanakan di dalam suatu organisasi atau lembaga dan juga mengetahui dampak positif maupun negative dalam suatu kebijakan operasional dan itu harus diketahui serta dikonfirmasi kepada pihak tertentu.

Secara skematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS PONDOK PESANTREN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENDIDIK

(Penelitian di Pondok Pesantren Baiturrahman Ciparay-Bandung)



Gambar 1.1 Skema Kerangka Pemikiran

### **E. Kajian Pustaka dan Hasil Penelitian yang Relevan**

1. Buku “*Kepemimpinan Pendidikan Islam*” karangan Baharudin dan Umiarso ; buku ini berisi tentang pola pengelolaan pendidikan Islam yang cangguh dan pemimpin yang handal dalam memobilisasi komponen pendidikan Islam seiring meningkatkan mutu pendidikan yang harus di capai. Diterbitkan oleh penerbit Ar-Ruzz Media, Jogjakarta 2012. Adapun teori yang diambil dari buku ini adalah teori tentang kepemimpinan pendidikan. Teori tersebut relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.
2. Skripsi Sarjana Manajemen Pendidikan Islam atas nama Iman Shah, tahun 2011; dengan judul “Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, isi pokoknya adalah mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan pada sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Selanjutnya, proses pada pelaksanaan kepemimpinan ini lebih pada kepemimpinan tipe *Laissez Faire* yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.  
Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Iman Shah dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis terletak pada tipe kepemimpinan yang diteliti dan juga terletak pada penelitian dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik, bukan hanya guru saja.
3. Skripsi Sarjana Manajemen Pendidikan Islam atas nama Haniah, tahun 2012; dengan judul “Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, isi pokoknya adalah mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan pada madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.  
Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Haniah dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis terletak pada tipe kepemimpinan yang diteliti di pondok pesantren dan juga terletak pada penelitian dalam peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penulis lebih fokus kepada peningkatan kinerja tenaga pendidik.