

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pemimpin merupakan salah satu unsur utama organisasi atau pun lembaga. Berjalan baik atau tidak roda organisasi bergantung pada gaya kepemimpinannya (Sukanto, 1999: 19). Ibarat tubuh, salah satu organ vital yang menyuplai berbagai asupan nutrisi ke anggota tubuh lainnya adalah jantung. Besar atau kecil, tepat atau tidak asupan nutrisi bergantung pada aktivitas kerja jantung. Bila sehat, maka distribusi nutrisi itu akan pas dan tepat. Produktifitas kerja anggota pun dapat optimal.

Secara umum prinsip kerja pemimpin lembaga atau organisasi sama dengan prinsip kerja jantung. Produktifitas kerja anggota dapat tercapai maksimal bila dikerjakan oleh anggota yang sehat, tepat, dan/atau ahli pada bidang kerjanya. Ketepatan dan kepantasan anggota dalam menempati jabatan dan/atau jobnya –*the right man on the right place*– bergantung pada pemimpin selaku top manajer. Meski antara pemimpin dan anggota yang dipimpin memiliki status, peran, dan tanggungjawab yang berbeda, namun hubungan kerja antara keduanya tidak dapat dipisahkan, mereka saling bergantung dan membutuhkan –*symbiosis mutualisme*– sebab memiliki maksud yang sama –mewujudkan tujuan organisasi yang dicita-citakan–.

Pemimpin pada lembaga pendidikan termasuk unsur utama dari *Total Quality Management* (TQM) (Sallis, 2006: 169). Oleh sebab itu, kehadiran pemimpin dalam organisasi atau lembaga pendidikan diperlukan dan penting. Ada empat alasan utama pemimpin itu penting dan diperlukan, yaitu: (1) banyak orang memerlukan figur pemimpin, (2) pemimpin dapat mewakili kelompoknya dalam situasi tertentu, (3) pemimpin dapat mengambil resiko bila terjadi tekanan pada kelompoknya, dan (4) pemimpin merupakan wadah yang tepat untuk meletakkan jabatan kekuasaan kepemimpinan kepadanya (Rivai, 210: 1-2).

Pondok pesantren termasuk lembaga pendidikan nasional. Meskipun swasta,

namun eksistensi dan kiprah perjuangannya dalam membangun Sumber Daya Manusia (SDM) di Tanah Air tidak dapat diragukan. Arah tujuan pendidikannya sama dengan arah tujuan pendidikan nasional –mewujudkan SDM yang baik–. Pada tahun 80-an dan sebelum adanya UU RI Nomor 20 Tahun 2013 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan UU RI Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren perhatian Negara dan/atau pemerintah terhadap pondok pesantren tidak sebaik perhatiannya kepada sekolah negeri.

Dampak dari adanya perbedaan perlakuan tersebut ada tiga hal yang terjadi pada pondok pesantren, yaitu: (1) ada pondok pesantren mati, sebab tidak memiliki dana untuk memenuhi berbagai persyaratan pendidikan yang ditetapkan oleh Negara dan/atau yang berwenang; (2) ada pondok pesantren tetap survive, namun guru selaku tenaga edukasinya masih banyak yang tidak memiliki kualifikasi personal pendidikan (ijazah sarjana/sertifikasi pendidik) dan juga kualifikasi profesional guru (kompetensi guru) sehingga hasil *output* pendidikannya pun tidak maksimal, sehingga mereka tidak saja diterima di Perguruan Tinggi, tetapi juga tidak diterima menjadi anggota PNS, TNI dan/atau Polisi; dan (3) ada pondok pesantren yang tidak saja survive tetapi juga maju pesat. Tidak saja sarana-prasarana pendidikannya, tetapi juga gurunya selaku tenaga edukasi. Mereka tidak saja memenuhi kualifikasi personal dan kualifikasi profesional pendidikan, tetapi juga hasil *output* pendidikannya optimal, sehingga tidak saja diterima di Perguruan Tinggi di dalam atau di luar Negeri, tetapi juga diterima menjadi anggota PNS, TNI, dan/atau Polisi.

Pondok pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan pondok pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiling Bogor adalah termasuk tipe pondok pesantren yang berada pada kategori ketiga di atas. Kriteria minimum sarana-prasarana pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah tidak saja terpenuhi tetapi juga lebih dari cukup. Guru selaku tenaga edukasinya banyak yang memenuhi kualifikasi personal pendidikan dan/atau kualifikasi profesional guru tersebut. Begitu pula hasil *output* pendidikannya, tidak saja diterima di Perguruan Tinggi di dalam atau di luar Negeri, tetapi juga diterima menjadi anggota PNS, TNI, Polisi, dan/atau instansi pemerintah yang lain.

Berdasarkan masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di dua pondok pesantren tersebut.

Pondok pesantren tidak saja layak disebut lembaga pendidikan yang unik tetapi juga istimewa. Unik, sebab meski tidak mendapatkan bantuan dana operasional dari negara, namun aktivitas pendidikannya masih banyak yang eksis. Istimewa, sebab selain mandiri dalam menetapkan berbagai kebijakan internal pendidikan dan program kerja organisasinya, tetapi juga memiliki sejumlah lembaga pendidikan formal dan non formal.

Dengan banyaknya unsur tersebut, tentu banyak pula masalah yang terjadi, mudah atau pun susah, kecil atau pun besar, internal atau pun eksternal sehingga dapat menjadi sebab pondok pesantren lebih eksis dan dinamis; atau justru sebaliknya –mati– jika tidak mampu mengatasinya; atau jika dapat menyesuaikan dirinya dengan berbagai tuntutan perkembangan zaman.

Masalah klasik yang banyak dihadapi oleh pondok pesantren selain masalah dana operasional pendidikan, sarana dan prasarana pendidikan, tetapi juga masalah kompetensi guru. Namun yang paling bertanggungjawab atas ketersediaan berbagai kebutuhan di atas adalah kyai selaku pimpinan.

Awal pondok pesantren dibangun tujuannya sederhana, yaitu untuk membina dan membentuk manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT. Tidak butuh banyak strategi dan metode dalam pembelajarannya. Seiring tuntutan zaman dan persaingan hidup yang makin kompleks tujuan pendidikan pondok pesantren pun berubah. Tidak saja mengacu pada tujuan agama tetapi juga mengacu pada tujuan negara. Demikian pula sistem, kurikulum, kebijakan dan program pendidikannya.

Dengan bertambahnya unsur pendidikan itu bertambah pula teknik, metode, strategi dan media pembelajarannya. Perangkat pembelajarannya tidak saja dibuat teratur dan terarah tetapi juga sistemik sesuai kaidah-kaidah pembelajaran yang berlaku. Tujuan pembelajaran yang hendak dicapai tidak saja bersifat umum, juga bersifat khusus baik pada domain kognitif; afektif; maupun psikomotor. Tujuan-tujuan itu tidak akan tercapai optimal jika tidak dilakukan oleh guru profesional atau guru yang memiliki kompetensi.

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SPN) pasal 39 ayat 2 menyatakan bahwa pendidik adalah 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. Jadi, tugas pokok guru menurut UU SPN di atas terdiri dari 7 poin, yaitu: (1) membuat rencana belajar; (2) melaksanakan proses belajar; (3) menilai hasil belajar; (4) membimbing; (5) melatih; (6) meneliti; dan (7) mengabdikan kepada masyarakat.

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1 tentang Guru dan Dosen *jo*. UU No. 74 Tahun 2008 pasal 1 ayat 1 tentang Guru bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Jadi, menurut UU itu bahwa tugas pokok guru itu hanya ada enam poin saja, yaitu: (1) mendidik; (2) mengajar; (3) menilai; (4) mengarah; (5) melatih; (6) menilai; dan (7) mengevaluasi peserta didik.

Melihat peran strategis dan tanggungjawab berat tersebut, maka guru disebut *agent of change* –agen perubahan– bagi peserta didik layak disematkan kepadanya. Oleh sebab itu, SDM guru harus dijaga, dikontrol dan dikembangkan terus kinerjanya. Dalam upaya mengembangkan SDM guru itu banyak cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin seperti: (1) memotivasi jiwanya; (2) mengevaluasi kinerjanya; (3) memberikan insentif; (4) memberikan peluang luas untuk mengembangkan karier profesinya dan sebagainya (Jones, 2008).

Selain itu, guru juga layak disebut *role model* –model teladan– figur idola yang banyak mewarnai jiwa dan pola pikir peserta didiknya. Mereka tidak saja dipatuhi tetapi juga ditiru, baik ucapan, sikap, dan bahkan model busana yang dipakainya. Sebab itu, 'Atiyah al-Abrasyi dalam Abudin Nata (2001) menyatakan bahwa syarat untuk menjadi guru adalah: (1) zuhud; (2) bersih jasmani maupun rohani; (3) ikhlas bekerja; (4) pemaaf; (5) kebabakan; dan (6) mengetahui tabiat peserta didik.

Crow dan Crow dalam Abuddin Nata (2001) menyatakan bahwa syarat untuk menjadi guru adalah: (1) memiliki perhatian dan kesenangan pada subjek didik; (2) berpenampilan simpatik; (3) bersikap jujur; dan adil kepada peserta didik; (4) memiliki kecakapan merangsang subjek didik untuk belajar dan mendorong mereka berpikir; (5) menyesuaikan diri dan memperhatikan pendapat orang lain; (6) gembira dan antusiasme; (7) adil dalam bertindak; (8) menguasai diri; (9) luas pandangan keilmuannya; dan (10) menguasai ilmu yang diajarkannya.

Sedangkan Abuddin Nata (2001) menyatakan bahwa syarat untuk menjadi guru itu adalah: (1) menyayangi peserta didik; (2) mau memberi nasihat; (3) bertujuan ibadah dalam mengajar; (4) tidak merendahkan pelajaran lain; (5) lemah lembut; (6) menyesuaikan diri dengan kemampuan peserta didik; (7) mengamalkan dahulu ilmu yang diajarkannya; (8) mendorong para peserta didik mau berpikir; (9) mengajarkan ilmu dimulai dari yang sederhana; dan (10) bersikap adil terhadap semua peserta didik.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari guru profesional atau yang memiliki kompetensi. Bagi individu guru, semakin yakin atas kemampuan dirinya; semakin produktif dalam berkarya; dan semakin puas atas perolehan hasil yang dicapainya. Bagi lembaga pendidikan, terpenuhinya syarat akademik untuk menyelenggarakan aktivitas pendidikan; menjadi sarana publikasi diri kepada *stakeholder* yang terkait; dan merupakan garansi kualitas mutu pendidikan yang diselenggarakannya. Bagi Negara, cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa tercapai. Kompetensi guru yang dimaksud oleh UU SNP itu adalah: (1) kompetensi profesional; (2) kompetensi pedagogik; (3) kompetensi kepribadian; dan (4) kompetensi sosial.

Banyak lembaga pendidikan pondok pesantren maju dan berkembang pesat tidak saja fisiknya tetapi juga *output* pendidikannya. Terkadang kemajuan itu jauh melampaui kemajuan fisik dan/atau pun *output* pendidikan yang dikelola oleh Negara. Namun, tidak sedikit pula lembaga pendidikan pondok pesantren jangankan maju, untuk dapat *survive* saja sudah dapat disyukuri dan bahkan tak jarang mati setelah ditinggal mati oleh kyainya. Meskipun maju atau pun mundur kualitas hasil *output*

pendidikan di Pondok Pesantren banyak faktor penyebabnya. Di antara faktor sebab itu adalah tenaga edukasi yang tidak memiliki kompetensi. Semakin baik kompetensi guru, semakin baik pula kualitas pendidikan peserta didiknya. Memenuhi guru yang memiliki kompetensi adalah amanat konstitusi, tidak saja kepada lembaga pendidikan yang dikelola pemerintah, tetapi juga kepada lembaga pendidikan yang dikelola oleh swasta seperti pondok pesantren.

Meskipun amanat itu berlaku sama kepada dua lembaga pendidikan itu, namun tidaklah sama kemampuannya untuk memenuhinya. Pada lembaga pendidikan negeri kehadiran guru yang memiliki kompetensi tidaklah sulit, karena ditanggung oleh Negara dan/atau pemerintah. Pada lembaga pesantren kehadiran guru kompeten tidaklah gampang, karena Negara dan/atau pun pemerintah tidak menanggungnya. Sangat bergantung pada manajemen kepemimpinan kyai selaku top manajer.

Manajemen adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan tertentu sesuai dengan tujuan organisasi (Nawawi, 2003: 36); atau orang yang memiliki kemampuan atau kekuasaan dalam mempengaruhi perilaku orang lain agar mau bekerja (Asmani, 2009: 92); atau kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan orang lain mau bekerja untuk mencapai tujuan pendidikan (Sobri dkk, 2009: 72); atau kemampuan pemimpin dalam memberi inspirasi kepercayaan atau dukungan orang-orang yang dibutuhkan dalam upaya mencapai tujuan lembaga (Munir, 2008: 32).

Jadi, kehadiran guru yang memiliki kompetensi pada lembaga pendidikan pesantren sangatlah urgen. Namun kehadiran mereka bergantung pada upaya kyai sendiri. Artinya, pondok pesantren memiliki guru yang memiliki kompetensi atau pun tidak bergantung pada kebijakan kyai selaku pemegang otoritas tertinggi di Pondok Pesantren.

Kehadiran guru yang memiliki kompetensi di Pondok Pesantren sangat dibutuhkan, karena aktivitas pendidikan tidak saja ada pada level kyai tetapi juga ada pada level guru. Justru pada level guru aktivitas kependidikan lebih banyak terjadi, tidak saja di dalam kelas tetapi juga di luar kelas. Aktivitas kerja mereka berlangsung

selama \pm 24 jam. Mulai peserta didik bangun dari tidur pada pagi hari sampai mereka tidur kembali pada malam harinya. Merekalah yang menginisiasi, memoles dan juga menggerakkan setiap program kerja dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kyai dalam upaya mencerdaskan hidup dan kualitas pendidikan peserta didik.

Aktivitas kerja guru itu, tidak saja mereka mempertanggungjawabkannya kepada kyai tetapi juga kepada *stakeholder* terkait. Sebab itu, guru tidak saja dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan fungsi keguruannya agar hasil akademik peserta didik dapat tercapai maksimal, tetapi juga dituntut memiliki kompetensi dalam memimpin peserta didiknya agar sikap dan perilaku mereka juga berubah ke arah yang lebih positif.

Kualitas suatu madrasah dan/atau pendidikannya dominan ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah (Muhibbuththabary, 2002). Pernyataan tersebut dapat dikorelasikan dengan kyai sebagai pemimpin pesantren. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam upaya mempengaruhi pengikutnya; atau pola khas perilaku seorang pemimpin pada waktu mempengaruhi anggotanya (E. Mulyasa, 2012: 108).

Secara umum, pendekatan kepemimpinan itu ada tiga, yaitu: (1) pendekatan sifat (*trait approach*); (2) pendekatan perilaku (*behavioral approach*); dan (3) pendekatan situasional (*situasional approach*). Pendekatan sifat menjelaskan bahwa sifat individu adalah merupakan unsur utama penentu kepemimpinan orang berhasil. Sifat-sifat itu adalah bawaan yang dapat membedakan antara pemimpin dan orang yang bukan pemimpin. Sebab itu, orang yang layak disebut pemimpin jika syarat-syarat berikut ada pada dirinya, yaitu: (1) kekuatan fisik dan susunan syarafnya prima, (2) visi misinya jelas, (3) antusiasme, (4) ramah, (5) integritas, (6) ahli secara teknis, (7) mampu mengambil keputusan, (8) intelegensi, (9) terampil dalam memimpin, dan (10) percaya diri (E. Mulyasa, 2012: 108-109).

Fokus pendekatan sifat adalah identifikasi perilaku khas pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dan gaya kepemimpinan yang dilakukannya (E. Mulyasa, 2012: 109). Studi kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan sifat (*trait*

approach) antara lain adalah: (1) studi kepemimpinan Universitas Ohio; (2) studi kepemimpinan Universitas Michigan; (3) jaringan management; dan (4) sistem kepemimpinan Likert (Burhanudin & Umiarso, 2012: 60).

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) dapat dipahami melalui tiga model kepemimpinan berikut: (1) model rasional; (2) model sosiologis; dan (3) model pengembangan hubungan manusia. Model rasional memusatkan perhatiannya pada anggota organisasi yang diasumsikan rasional dan mempunyai berbagai kepentingan, kebutuhan, motif, dan tujuan. Model sosiologis lebih memusatkan perhatiannya pada pengetahuan antropologi, sosiologi, dan psikologi. Model pengembangan hubungan manusia lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ingin dicapai dan pengembangan berbagai sistem motivasi menurut jenisnya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja (Usman, 2014: 48).

Prinsip pendekatan perilaku antara lain adalah: (1) pendekatan motivasi yang menghasilkan komitmen pekerja yang sangat dibutuhkan; (2) manajemen tidak dianggap sebagai suatu proses teknik yang kaku; (3) manajemen harus sistematis dan sistemik; (4) pendekatan yang digunakan dalam manajemen harus hati-hati; (5) organisasi sebagai suatu keseluruhan; (6) kepemimpinan diterapkan sesuai dengan situasi bawahannya; (7) unsur manusia merupakan kunci utama dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi mencapai tujuannya; (8) manajer masa kini harus didik dan dilatih untuk memahami dan menerapkan konsep-konsep manajemen; (9) komitmen dapat ditingkatkan melalui partisipasi dan keterlibatan pekerja; dan (10) pengawasan harus dibangun dalam pengertian positif, bukan mencari kesalahan, namun untuk mencegah terjadinya kesalahan pada diri (Usman, 2014: 49-50).

Studi kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku (*behavioral approach*) antara lain: (1) *theory X dan theory Y* oleh Douglas McGregor; (2) *theory of pattern A dan theory pattern B* oleh Chris Argyris; dan (3) teori Z oleh William G. Ouchi (Wirawan, 2014).

Pendekatan situasional (*situasional approach*) adalah tidak berbeda dengan pendekatan perilaku, tetapi lebih menyoroti kepemimpinan dalam situasi tertentu (E.

Mulyasa, 2012: 112). Asumsi pendekatan gaya situasional adalah pemimpin disebut efektif bila mampu mengubah perilakunya dan menyesuaikannya dengan karakteristik pengikutnya pada situasi lingkungan dimana kepemimpinan itu berlangsung. Dengan kata lain bahwa efektivitas kepemimpinan itu bergantung pada keadaan para pengikut dan situasi lingkungan di mana kepemimpinan itu terjadi (Wahjosumijo, 2013: 29); atau suatu pendekatan yang menggambarkan hubungan harmonis antara perilaku pemimpin, dukungan pengikutnya, dan situasi lingkungan yang kondusif (Usman, 2014: 358-359); atau pendekatan yang menggambarkan suatu gaya kepemimpinan yang bergantung pada faktor-faktor situasi, bawahan, tugas, organisasi, dan variabel-variabel lingkungan lainnya (Wahyudi, 2012: 129).

Studi kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan situasional adalah berikut:

Pertama, gaya kepemimpinan berdasarkan tugas dan hubungan tingkat perilaku atau kesiapan pengikut (*leadership style on task and relationship behavior or readiness follower*). Gaya kepemimpinan ini ada 4 macam: (1) gaya memberi tahu (*telling/S1*); (2) gaya menjual (*selling/S2*); (3) gaya partisipasi (*participating/S3*); dan (4) gaya delegasi (*delegating/S4*) (Wirawan, 2014: 396).

Penerapan empat gaya tersebut di atas dapat efektif jika sesuai dengan tingkat kematangan anak buah. Jika anak buah bertambah matang, maka pemimpin harus mengurangi perilaku tugas atau menambah perilaku hubungan. Jika anak buah telah mencapai tingkat rata-rata kematangan, maka pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Jika anak buah telah mencapai tingkat kematangan penuh dan juga telah mandiri, maka pemimpin dapat mendelegasikan wewenangnya kepada anak buah (E. Mulyasa, 2012: 115).

Kedua, gaya kepemimpinan berdasarkan berbagi kekuasaan (*leadership style on sharing authority*) terdiri dari lima gaya, yaitu: (1) gaya kepemimpinan otokratik; (2) gaya kepemimpinan paternalistik; (3) gaya kepemimpinan partisipatif; (4) gaya kepemimpinan demokratik; dan (5) gaya kepemimpinan terima beres (*laissez faire* atau *free rein*) (Wirawan, 2014).

Menurut *Iceberg* dalam Freddy Liong (2014) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan itu sering berubah. Pada waktu tertentu pemimpin menerapkan gaya tertentu, namun pada waktu yang lain menerapkan gaya yang lain lagi. Perubahan gaya kepemimpinan itu sering disebabkan oleh masalah-masalah non teknis, seperti pola pikir negatif, perilaku negatif, kebiasaan kerja yang tidak efektif dan kontra produktif. Sebab itu, agar suatu kepemimpinan stabil, bawahan pun harus didorong terus agar mereka dapat mengaktualisasikan seluruh kompetensinya untuk mencapai tujuannya. Sebab tujuan utama manusia beraktivitas adalah mencapai kepuasan dan/atau kesenangan dirinya, baik aktivitas itu dilakukannya secara sadar (*ego*), atau tidak sadar (*id*), atau pun hanya untuk mendapat suatu nilai tertentu (*super ego*) (Scott, 2012: 104).

Beraneka ragam gaya kepemimpinan itu pernah diterapkan pemimpin pada organisasi mana pun. Hal ini terjadi banyak faktor sebab yang melatarbelakanginya. Suatu gaya kepemimpinan diterapkan pada organisasi tertentu bisa jadi efektif dan hasil capaiannya maksimal. Namun, gaya itu tidak efektif dan tidak maksimal hasil capaiannya jika diterapkan pada organisasi dan/atau pun oleh pemimpin yang lain. Sebab itu, pendekatan gaya kepemimpinan tertentu tidak dapat diklaim lebih baik dari pada pendekatan gaya kepemimpinan yang lain.

Efektif dan/atau tidak maksimalnya keberhasilan kepemimpinan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kriteria kepemimpinan itu sendiri. Dalam Islam bila merujuk kepada Nabi Muhammad SAW, maka kriteria ideal untuk menjadi pemimpin yang baik (efektif) itu ada empat: (1) *ṣiddiq* (benar/jujur); (2) *faṭānah* (cerdas); (3) *amānah* (dapat dipercaya); dan (3) *tablīg* (menyampaikan) (gurupendidikan.com., 2010).

Joao Muni mengutip pendapat Stogdill bahwa untuk dapat menjadi pemimpin yang baik (efektif) ada lima syarat yang harus dipenuhi: (1) kapasitas (kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian dan kemampuan menilai); (2) prestasi atau *achievement* (gelar sarjana dan/atau ilmu yang diperoleh); (3) tanggungjawab (mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat unggul); (4) partisipasi (aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul,

kooperatif/bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor); dan (5) status (memiliki kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar (Joao Muni, 2019).

Joao Muni mengutip pendapat Nightingale & Schult menyatakan bahwa untuk dapat menjadi pemimpin efektif perlu memiliki kriteria berikut: (1) mandiri untuk memajukan diri; (2) besar ingin tahu; (3) multi terampil; (4) komunikatif dan humoris; (5) perpeksionis (ingin sempurna); (6) sabar dan jujur; (7) peka dan waspada; (8) enerjik dan realistis; (8); berjiwa wiraswasta; (9) sehat jasmani dan bertanggungjawab; (10) luas dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuan; dan (11) motivasi dan imajinasi tinggi (Joao Muni, 2019).

Sedangkan Kousez dan Ponser dalam Joao Muni menyatakan bahwa kriteria untuk menjadi pemimpin efektif adalah: (1) jujur; (2) berorientasi kedepan; (3) kompeten; (4) membangkitkan semangat; (5) cerdas; (6) berwawasan adil; (7) berwawasan luas; (8) mendukung; (9) dapat dipercaya; (10) dapat diandalkan; (11) kooperatif; (12) tegas; (13) imajinatif; (14) ambisius; (15) berani; (16) perhatian; (17) dewasa; (18) setia; (19) pengendalian diri; dan (20) independen (Joao Muni, 2019).

Merujuk pada beberapa teori di atas, maka efektivitas suatu pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya dapat ditentukan oleh tiga aspek pokok berikut. *Pertama*, aspek fisik, yaitu: sehat jasmani; memiliki pendidikan, ekonomi dan status sosial yang baik. *Kedua*, aspek pikiran yaitu: faṭānah atau cerdas; imajinatif dan berwawasan luas; berorientasi kedepan; dan kompeten. *Ketiga*, aspek sikap, yaitu: ṣiddiq/benar/jujur; amānah/dapat dipercaya; tablīg/menyampaikan; sabar; adil; tegas; bertanggungjawab; adaptasi; setia; perhatian; kooperatif; percaya diri; humoris dan komunikatif; motivasi tinggi; perpeksionis; dan berjiwa wiraswasta.

Kepemimpinan di Pondok Pesantren juga beragam. Gaya kepemimpinan antara satu kyai dan kyai yang lain dapat sama dan dapat pula berbeda. Banyak faktor sebab yang melarbelakangi menerapkan gaya kepemimpinan kyai tersebut, seperti: kultur atau watak sosial lingkungan masyarakat, dan/atau pemahaman kyai terhadap konsep kepemimpinan.

Menurut hasil penelitian bahwa ada empat macam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai di Pondok Pesantren, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan *religio-paternalistic*, yaitu gaya interaksi antara kyai dan para santri didasarkan pada nilai-nilai keagamaan yang bersumber dari Nabi Muhammad SAW;
2. Gaya kepemimpinan *paternalistic otoriter* atau *free rein leadership*, yaitu kepemimpinan pasif, kyai bertindak sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan keputusan final, suatu aktivitas dapat diteruskan atau dihentikan;
3. Gaya kepemimpinan *legal-formal*, yaitu gaya kepemimpinan kyai yang mana mekanisme kerjanya menggunakan fungsi kelembagaan. Dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga; dan
4. Gaya kepemimpinan *bercorak alam*, yaitu gaya kepemimpinan dimana kyai tidak membuka ruang masuknya pikiran-pikiran yang lain tentang kebijakan pesantren, karena dianggap wewenangnya mutlak. Apalagi jika pikiran-pikiran itu berasal dari luar dan berbeda dengan kebijakan kyai, maka justru dapat direspon negatif (Mardiyah, 2015: 65-66).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik meneliti kepemimpinan kyai dalam upaya meningkatkan kompetensi guru di Pondok Pesantren. Banyak masalah akademik (*academic problem*) yang menjadi sebab ingin diteliti lebih lanjut. Antara harapan/teori (*das sollen*) dan fakta atau kenyataan (*das sein*) sering kali terjadi perberbedaan (S. Margono, 2003: 54). Penelitian kepemimpinan sama saja dengan penelitian sosial lainnya. Diawali dari penentuan masalah atau identifikasi masalah yang menjadi titik tolak dari keseluruhan rangkaian penelitian (Bungin, 2004: 139) dan usaha memperoleh jawaban atas permasalahan tersebut yang merupakan tujuan utama dari penelitian dilakukan.

Secara umum masalah yang dihadapi oleh pondok pesantren dan/atau kyai tidak saja banyak tetapi juga kompleks. Berbagai masalah tersebut tidak akan dibahas

semuanya. Dalam penelitian ini hanya difokuskan pada masalah kepemimpinan kyai dalam upaya meningkatkan kompetensi guru. Ada dua unsur utama yang hendak diteliti, yaitu:

1. Kepemimpinan kyai, meliputi: (1) pendidikan dan pengalaman organisasi; (2) *world view* (filosofi atau ideologi yang dijadikan pedoman dalam memimpin); (3) *leadership* (gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kompetensi guru).
2. Kompetensi guru, meliputi: (1) kualifikasi personal guru; dan (2) kualifikasi profesional guru. Kualifikasi personal guru yang dimaksud adalah kepemilikan ijazah dan/atau tamatan dari Perguruan Tinggi; kepemilikan sertifikat pendidikan guru, dan kesehatan guru. Kualifikasi profesional guru yang dimaksud adalah pemenuhan guru pada lima kompetensi berikut: (1) kompetensi pedagogik; (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi kepribadian, (4) kompetensi sosial, dan (5) kompetensi kepemimpinan.

Berdasarkan uraian masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah berikut.

B. Rumusan Masalah

Penelitian dapat dirumuskan bila masalahnya jelas (Basrowi dan Suwandi, 2008: 65) dan dapat dijabarkan secara spesifik (S. Nasution, 2003: 18). Masalah dan spesifikasi sebab yang melatar belakangi adanya penelitian ini telah diuraikan sebelumnya dan berdasarkan permasalahan itu pula, maka penelitian ini dapat dirumuskan. Ada empat rumusan masalah yang dikemukakan sebagai dasar pijakan peneliti untuk mencari data yang dibutuhkan, baik yang berkaitan dengan data-data teoretik kepustakaan maupun data-data fisik empirik di lapangan penelitian. Dengan kata lain bahwa fungsi rumusan masalah adalah merupakan dasar pijakan peneliti dalam melakukan penelitian agar data yang dicari dan pembahasannya hanya fokus pada masalah-masalah yang ada di rumusan masalah saja.

Empat rumusan masalah yang dimaksud adalah berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kyai pondok pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan Pondok Pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor dalam meningkatkan kompetensi guru?
2. Bagaimana kompetensi guru di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan pondok pesantren Ummul Quro Al-Islami Leuwiliang Bogor?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kompetensi guru di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan guru di pondok pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor?
4. Apa dampak kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kompetensi guru di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan guru di Pondok Pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan kyai pondok pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan kyai pondok pesantren Modern Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor dalam meningkatkan kompetensi guru;
- b. Mengidentifikasi kompetensi guru di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan guru di Pondok Pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor;
- c. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kompetensi guru di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan guru di Pondok Pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor; dan
- d. Mengidentifikasi dampak kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kompetensi guru di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan guru di Pondok Pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor.

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dibagi dua bagian, yaitu:

a. Kegunaan Teoretis

- 1) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah khazanah keilmuan tentang tata kelola peningkatan kompetensi guru di Pondok Pesantren yang baik.
- 2) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sarana informasi positif bagi publik dan para pemangku kebijakan dalam memandang pondok pesantren sebagai salah satu aset besar dalam memajukan SDM di Tanah Air.

b. Kegunaan Praktis

- 1) Diharapkan hasil penelitian ini dapat diterapkan oleh lembaga pendidikan Islam khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas dan/atau kompetensi guru di Tanah Air.
- 2) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi alternatif solusi bagi kyai dan/atau pun guru pada umumnya dalam upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan yang dikelolanya.
- 3) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi informasi konstruktif bagi kyai maupun guru di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Parung Bogor dan Pondok Pesantren Ummul Quro Al Islami Leuwiliang Bogor secara khusus dalam upaya memperbaiki sistem pendidikan yang masih kurang, mempertahankan dan meningkatkan terussistem pelayanan dan pengabdian kepada peserta didik maupun publik yang telah baik.

D. Kerangka Berpikir

Secara umum manusia ingin hidup selamat dan bahagia, lahir batin, dunia maupun akhirat. Meskipun ukuran hidup selamat dan bahagia itu berbeda antara satu bangsa dan bangsa yang lain, namun mereka sepakat bahwa semua aktivitas pendidikan itu harus berorientasi dan bermuara pada pencapaian dua ranah tersebut. Allah SWT. berfirman:

رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Artinya: Ya Tuhan kami, berikanlah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan lindungilah kami dari azab neraka (QS. Al-Baqarah [2]: 201).

Mencapai dua hal itu tidak mudah. Butuh banyak tenaga, pikiran, biaya dan waktu. Meski semua prosedur itu telah dilalui pula, namun belum tentu dua tujuan hidup itu dapat dicapai simultan. Orientasi hidup manusia tidaklah selamanya sama sehingga berpengaruh pula pada hasil perolehannya. Ada yang hanya berorientasi pada pencapaian hidup selamat dan bahagia di dunia; ada yang hanya berorientasi pada pencapaian hidup selamat dan bahagia di akhirat; ada pula yang berorientasi pada pencapaian dua domain tersebut sekaligus.

Pencapaian tujuan-tujuan itu adalah pilihan. Setiap orang bebas memilih; bebas menentukan jalan hidupnya. Namun, memilih agar dapat hidup selamat dan bahagia di dunia mesti berilmu; memilih agar dapat hidup selamat dan bahagia di akhirat mesti berilmu; memilih agar dapat hidup selamat dan bahagia di dunia dan di akhirat mesti berilmu pula. Imam al-Syāfi'ī dalam Muḥammad al-Syarbīnī al-Khaṭīb berkata:

مَنْ أَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ فَإِنَّهُ يَخْتَارُ إِلَيْهِ فِي كُلِّ مِنْهُمَا.

Artinya: Barang siapa di dunia (ingin hidup selamat & bahagia) maka hendaknya memiliki ilmu dan barang siapa pula di akhirat (ingin hidup selamat dan bahagia) maka hendaknya memiliki ilmu. Sesungguhnya setiap dari dua kehidupan itu membutuhkan ilmu.

Ilmu yang dimaksud agar manusia dapat hidup selamat dan bahagia di dunia adalah penguasaan dan pemanfaatan baik dan tepat guna ilmu keduniaan (*science*). Ilmu yang dapat menghantarkan manusia agar dapat hidup selamat dan bahagia di akhirat adalah pemahaman dan pengamalan baik ilmu agama (*religious*). Bila dalam pergaulan hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara hanya salah satu ilmu saja yang dianggap lebih utama dari yang lain, maka keseimbangan dan kesinambungan hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dapat terganggu. Negara butuh *science* agar pembangunan fisik dapat maju dan berkembang pesat. Negara juga butuh *religious* agar jalannya pembangunan fisik dapat terkontrol baik. *Science* dan *religious*

mesti hidup berdampingan; berjalan seiring dan seirama; saling mengisi dan melengkapi. *Science* tidak boleh dianggap lebih superior dari pada *religious* atau pun sebaliknya. Tidak boleh ada pengkotakan dan/atau pun dikotomi antara dua ilmu pengetahuan tersebut dalam aktivitas pembelajarannya di dalam kelas maupun dalam aplikatifnya di dalam kehidupan bermasyarakat.

Aḥmad Syauqī dalam untaian syairnya berkata:

إِنَّمَا الْأُمَّمُ الْأَخْلَاقُ مَا بَقِيَتْ فَإِنْ هُمْ ذَهَبَتْ أَخْلَاقُهُمْ ذَهَبُوا.

Artinya: Eksistensi suatu bangsa bergantung pada akhlak/moral (*religious*) yang mereka miliki. Bila akhlak/moral (*religious*) itu hilang, maka hilang pula eksistensi bangsa itu.

Albert Einstein dalam kata bijaknya menyatakan: *Religion without science is blind. Science without religion is paralyzed.* –Agama (moral/akhlak) tanpa sains akan buta. Sains tanpa agama pun juga akan lumpuh–.

Semua Negara/bangsa menyadari betul kebenaran *adagium* tersebut, meskipun sistem pendidikan yang mereka bangun berbeda. Ada Negara/bangsa yang memisahkan diametral antara pendidikan religius dan sains dan pula yang memadukannya simultan. Terlepas dari kontra versi dua sistem pendidikan tersebut, namun mereka sepakat bahwa aktivitas pembelajaran pada dua pengetahuan tersebut mesti merujuk pada pencapaian hidup selamat dan bahagia.

Penguasaan baik sains maupun religius oleh peserta didik merupakan salah satu tujuan diselenggarakannya pendidikan pada umumnya skala nasional maupun regional. Namun demikian, tanpa kehadiran guru yang memiliki kompetensi, dua hal tersebut sulit diwujudkan. Guru memiliki peran strategis dalam upaya membuka cakrawala berfikir positif para peserta didik. Guru juga memiliki banyak cara, teknik dan/atau strategi dalam mengupayakan peserta didik mampu menguasai baik dua pengetahuan tersebut.

Dengan demikian, salah satu unsur penting prestasi belajar peserta didik dapat tercapai optimal dipengaruhi oleh kehadiran guru yang memiliki kompetensi tersebut. Pada lembaga pendidikan yang dikelola oleh Negara, guru yang memiliki kompetensi

tidaklah sulit. Berbanding terbalik dengan lembaga pendidikan yang dikelola oleh pihak swasta seperti pondok pesantren. Dengan kata lain bahwa ada atau tidak guru yang memiliki kompetensi pada lembaga pendidikan swasta seperti pondok pesantren bergantung banyak pada kepemimpinan kyai selaku top manajer.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan asli dan tertua di Indonesia memiliki sistem pendidikan sendiri dan juga mandiri. Dalam kurun waktu yang cukup lama kontribusi pesantren membangun SDM di Tanah Air tidak dapat dinafikan. Seperti zaman kolonial, ada tiga cara yang ditempuh pesantren dan/atau kyai dalam membangun SDM tersebut, yaitu: (1) ‘uzlah, menyingkir menjauh ke pelosok daerah selain menghindari diri pengaruh kolonial juga membangun SDM di Tanah Air agar terhindar dari budaya hidup negatif perkotaan seperti: hedonisme, materialisme dan individualisme; (2) tidak kooperatif kepada pemerintah kolonial dan juga secara diam-diam melawannya; dan (3) melawan kolonial secara terbuka, yaitu dengan mengangkat senjata dan terjun langsung di medan laga pertempuran *–face to face–* untuk merebut kemerdekaan RI.

Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh santri dan/atau pun masyarakat itu tidak dapat dilepaskan dari peran kyai selaku pemimpin pondok pesantren. Tidak berlebihan jika Alamsyah Ratu Prawira Negara Menteri Agama RI ke 13 (1978-1983) menyatakan bahwa kyai mempunyai pengaruh yang kuat terhadap masyarakat sekitarnya sebagai pemberi bimbingan pada masyarakat. Kyai merupakan kekuatan yang sangat besar nilainya dalam upaya menggerakkan pembangunan bangsa melalui pengaruhnya. Apabila membangun harus sampai ke desa-desa, maka ada satu syarat mutlak yang hendak dipenuhi yaitu mendekati kyai dan/atau ulama yang menjadi tempat bertanya masyarakat sekitarnya (ayongaji.ning.com., 2021).

Dalam orasi ilmiah pada tahun 1978 KH. Kafrawi Ridwan salah seorang anggota badan wakaf Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo Jawa Timur juga menyatakan bahwa pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan telah ikut ambil bagian dalam mencerdaskan rakyat; membina watak dan kepribadian bangsa. Terbukti puluhan juta penduduk telah mengalami proses pendidikan melalui puluhan

ribu pondok pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia sejak sebelum adanya sekolah-sekolah (<https://view.officeapps.live.karyatulisilmiah.com>., 2021).

Perkembangan pondok pesantren dari masa ke masa mengalami pasang surut yang tiada berkesudahan. Ada pondok pesantren yang tetap aktif dan dinamis, ada pula yang stagnan dan bahkan kolaps. Meskipun banyak faktor sebab yang dapat melatar belakangnya, namun kyai selaku top manajer merupakan faktor dominan penentu eksis atau tidaknya aktivitas pendidikan di Pondok Pesantren. Dengan kata lain bahwa aktivitas pendidikan di Pondok Pesantren dapat eksis bila dipimpin oleh pemimpin atau kyai yang ideal.

Pemimpin ideal dalam Islam hanyalah Rasulullah SAW. Ada empat sifat utama yang melekat pada dirinya, yaitu: (1) siddīq; (2) amānah; (3) tablīg; dan (4) faṭānah. Al-Gazālī menyatakan bahwa pemimpin ideal itu adalah bila ada pada dirinya enam kriteria berikut, yaitu: (1) memiliki intelektualitas yang luas; 2) memiliki pemahaman agama yang mendalam; (3) memiliki akhlak yang mulia; (4) memiliki integritas yang kuat; (5) memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik; dan (6) memiliki keadilan yang proporsional (Al-Gazali. TT: 22).

Faisal Afif (2013) menyatakan bahwa pemimpin ideal masa depan adalah pemimpin yang dapat memahami baik dua jenis pengetahuan berikut, yaitu: (1) pengetahuan eksplisit dan (2) pengetahuan implisit. *Pengetahuan eksplisit* adalah pengetahuan yang telah didokumentasikan atau disimpan dalam wujud nyata berupa media atau semacamnya. Pengetahuan ini pula telah diartikulasikan dalam bahasa formal dan dengan relatif mudah pula dapat menyebar luas. *Pengetahuan implisit* adalah pengetahuan yang masih tertanam dalam bentuk pengalaman dan tidak nyata, seperti keyakinan pribadi, perspektif, dan sistem nilai positif. Pemimpin ideal masa depan adalah bila pada dirinya terdapat sepuluh macam karakter berikut: (1) jujur; (2) kompeten; (3) berpandangan ke depan; (4) menginspirasi; (5) cerdas; (6) adil; (7) berwawasan luas; (8) berani; (9) lugas; dan (10) imajinatif.

Kepemimpinan ideal menurut Ki Hajar Dewantara dan/atau disebut juga dengan

kepemimpinan Pancasila adalah bila pemimpin dapat berperan sebagai pengasuh bagi para bawahannya dengan berpedoman pada asas-asas berikut:

- a. Ing ngarso sung tuladha, yaitu dapat menjadi teladan yang baik;
- b. Ing madya mangun karsa, yaitu dapat membangkitkan daya pikir dan/atau kreativitas; dan
- c. Tut wuri handayani, yaitu dapat mengarahkan (pakdosen.co.id., 2020).

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kyai selaku pemimpin pondok pesantren dapat disebut pemimpin ideal dan/atau efektif dalam memimpin bila tiga dimensi dan/atau kriteria berikut ada pada dirinya, yaitu: (1) dimensi fisik, yaitu memiliki kesehatan jasmani yang prima; (2) dimensi pemikiran, yaitu: memiliki intelektual, pengetahuan yang luas, teoretik maupun praktis, agama maupun umum (faṭānah), dan memiliki imajinasi dan/atau pandangan maju (visioner); dan (3) dimensi karakter atau akhlak (menjadi pembimbing dan teladan; berani dan tegas; integritas dan jujur (siddīq); dapat dipercaya (amānah) dan menyampaikan (tablīg) atas sesuatu yang menjadi kewajiban dan/atau tanggungjawab kepemimpinan yang melekat pada dirinya.

Guru dianggap agen pembawa perubahan (*agent of change*) karena mampu mengubah perilaku peserta didik, baik pada ranah kognitif, ranah afektif, maupun ranah psikomotorik. Meski penghargaan (finansial) yang mereka peroleh terkadang tidak berbanding lurus dengan tanggungjawab berat yang mereka pikul. Ungkapan *pahlwan tanpa tanda jasa* layak disematkan kepada mereka.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada usia dini pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1 jo. PP No. 19 Tahun 2017 Pasal 1 tentang Perubahan atas PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru).

Sebagai tenaga profesional, guru diharuskan memiliki kualifikasi akademik; kompetensi; sertifikat pendidik; sehat jasmani dan rohani; serta kemampuan untuk

mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 8 tentang Guru, jo. PP No. 19 Tahun 2005 Bab VI pasal 28 ayat 1 tentang Standar Nasional Pendidikan).

Kualifikasi akademik adalah tingkat minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik (guru) yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (PP No. 19 Tahun 2005 pasal 28 ayat 2 tentang Standar Nasional Pendidikan); atau ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan (UU. No. 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 9, jo. PP. No. 19 Tahun 2017 pasal 2 tentang Perubahan Atas PP. No. 74 Tahun 2008 tentang Guru) dan diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat (UU. No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 9).

Sertifikat pendidik diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan (UU No. 14 Tahun 2005 pasal 11 ayat 1). Diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah (pasal 11 ayat 2) dan dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel (pasal 11 ayat 3).

Sehat jasmani dan rohani. Sehat jasmani guru, yaitu kesehatan yang berhubungan dengan badan atau jasmani guru yang tidak sakit. Sehat rohani guru, yaitu kesehatan guru yang berhubungan dengan hati, perasaan dan/atau pikiran.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas dan/atau kewajiban keprofesionalannya (UU. No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 10). Kompetensi guru dan dosen yang dimaksud itu adalah kompetensi pedagogik; kompetensi kepribadian; kompetensi sosial; dan kompetensi profesional (Pasal 10 Ayat 1, jo. PP No. 19 Tahun 2017 pasal 28 ayat 3 tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan, jo PP No. 19 Tahun 2005 pasal 28 ayat 3 tentang Standar Nasional Pendidikan).

Namun, PMA RI No. 16 Tahun 2010 Pasal 16 Ayat 1 bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh guru agama ada lima macam, yaitu: (1) kompetensi pedagogik; (2)

kompetensi kepribadian; (3) kompetensi sosial; (4) kompetensi profesional; dan (5) kompetensi kepemimpinan.

Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa memenuhi standar kompetensi guru pada umumnya di sekolah Negeri dan khususnya di Pondok Pesantren tidak saja sebagai tuntutan perundangan tetapi juga kebutuhan lembaga. Oleh sebab itu bahwa kehadiran guru kompeten pada lembaga pendidikan seperti pondok pesantren tidak saja berdampak positif pada kemajuan pendidikan di Pondok Pesantren secara khusus tetapi juga mempercepat tercapainya tujuan pendidikan Nasional secara umum.

Berdasarkan uraian di atas, maka secara ringkas kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.1. berikut.

Tabel 1.1. Kerangka Berpikir Penelitian



E. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Secara umum penelitian tentang kepemimpinan kyai telah banyak dilakukan. Namun yang khusus meneliti kepemimpinan kyai dalam peningkatan kompetensi guru belum ada. Di antara penelitian yang membahas kepemimpinan kyai adalah berikut.

1. Mastuhu (1987). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Penelitian ini menggunakan model *multi site study*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: (a) pola kepemimpinan kyai pondok pesantren Guluk-Guluk Madura adalah *paternalistic laissez faire*; (b) pola kepemimpinan kyan pondok pesantren Sukorejo Situbondo adalah *karismatik, otoriter paternalistik*; (c) pola kepemimpinan kayai pondok pesantren Blok Agung Banyuwangi adalah *paternalistik, otoriter, dan laissez faire*; (d) pola kepemimpinan kyai pondok pesantren pesantren Tebuireng Jombang adalah *otokratis partisipatif*; (e) pola kepemimpinan kyai pondok pesantren Paciran Tuban adalah *otoriter, paternalistik, dan birokratik*; dan (f) pola kepemimpinan kyai pondok pesantren Gontor adalah karismatik dan rasional.
2. Mardiyah (2010). *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Gontor, Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebuireng Jombang*. Disertasi Program Doktor Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Di antara hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kyai memiliki efektifitas dalam menciptakan iklim kondusif bagi: (1) murid untuk belajar (*create an atmosphere conducive for student learning*); (2) guru untuk terlibat dan tumbuh (*teacher involvement and growth*) dalam organisasi pondok pesantren; dan (3) masyarakat untuk memberikan dukungan dan harapan yang tinggi (*community sport and high expectations*) atas eksistensi pondok pesantren. Dalam tulisan ini meskipun membahas kepemimpinan kyai, namun tidak membahas secara khusus tentang upaya kyai dalam meningkatkan kompetensi guru.
3. Muhammad Shodiq (2012). *Kepemimpinan “Kyai Nasab” 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 Program Doktor Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Di antara hasil penelitiannya menyatakan bahwa: (1) pendekatan kyai nasab dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren adalah dengan mengedepankan prinsip egaliter dan demokratis di lingkungan pondok pesantren sehingga tercipta hubungan dekat antara kyai, ustadz dan santri; dan setiap individu mengetahui pasti tugas dan tanggungjawabnya masing-masing; dan (2) strategi kyai nasab dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren tersebut dengan melakukan perihal berikut: peningkatan SDM dan manajemen pegelola pesantren, penguatan tim kerja pesantren, pendirian sentra-sentra pusat pendidikan bagi santri;
4. Faqih Afandi M (2012). *Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren*. Jurnal Pendidikan Universitas Garut (ISSN: 1907-932X). Di antara hasil penelitiannya itu menyatakan bahwa sukses atau tidaknya pondok pesantren bergantung pada kepemimpinan kyai. Sebab pada diri kyai terdapat: sifat kepemimpinan, objektif dalam memimpin, dan memiliki etika kepemimpinan sebagaimana yang diajarkan oleh Rasulullah SAW.
 5. Pepen Supendi (2015). *Karakteristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren*. Disertasi Program Studi Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Di antara hasil penelitiannya menyatakan bahwa kyai memiliki kontribusi positif dalam memelihara budaya organisasi pondok pesantren dalam upaya meningkatkan: *input; proses; output; dan outcome* pendidikan di Pondok Pesantren.
 6. Sari Hernawati (2016). *Model Kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di Pondok Pesantren Salaf dan Modern*. Disertasi Program Doktor Pascasarjana Universitas Negeri Semarang (UNNES). Hasil penelitiannya di antaranya menyatakan bahwa filosofis kyai dalam mendidik adalah ibadah dan

pengabdian kepada Allah SWT. sehingga berimbang kepada para santri memiliki benteng keimanan yang kuat dalam berkarya.

7. Dedih Surana (1440/2018). *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Spiritualitas Kiyai Pondok Pesantren*. Disertasi Program Studi Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Di antara hasil penelitiannya menyatakan bahwa karakteristik utama kepemimpinan kyai ada dua, yaitu: (1) karakteristik spiritual, berupa: ketulusan; keikhlasan; keteladan; kedisiplinan; kejujuran; kelembutan; memberikan dan inspirasi (*inspiring*); dan (2) karakteristik sufistik, berupa: zuhud; sabar; syukur; tawakkal; istiqamah; shaleh; dan *hamalatul qur'an*.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa meskipun telah banyak penelitian kepemimpinan kyai dilakukan oleh para peneliti, namun kajian khusus tentang kepemimpinan kyai dalam upaya meningkatkan kompetensi guru belum ada. Sebab itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada tema tersebut.

