

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pada saat ini dihadapkan kepada tantangan dan perubahan sebagai akibat dari pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi (*iptek*). Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi membawa dampak positif dan negatif terhadap eksistensi pondok pesantren. Dengan demikian pondok pesantren dihadapkan kepada tuntutan dan tantangan dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDMnya. Salah satu jalan yang ditempuh dalam menjawab tantangan era globalisasi adalah dengan investasi melalui pendidikan.

Pendidikan merupakan bagian terpenting dalam proses pembangunan kualitas SDM. Pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan dan mengembangkan manusia seutuhnya. Hal ini sesuai dengan amanat Garis-Garis Besar Haluan Negara (*GBHN*) 1989 dijelaskan bahwa Pendidikan Nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, keberibadian yang mantap dan mandiri dan tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Tujuan pendidikan pesantren sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yaitu ingin mencetak manusia seutuhnya yang memiliki imtak dan iptek sesuai dengan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi untuk dapat memakmurkan bumi. Lembaga pondok pesantren berusaha membina dan mengembangkan suatu tindakan komunikasi/silaturahmi yang harmonis antara kyai-santri yang intensif, konsisten dan kondusif dalam suatu situasi pendidikan yang utuh. Program pendidikannya diarahkan pada pembinaan dan pengembangan seluruh aspek kepribadian manusia (santri) yang seutuhnya (Djamari, 1995:85).

Secara riil juga pesantren-pesantren menyimpan berbagai potensi yang cukup membanggakan bagi proses pembangunan nasional, khususnya dalam pembentukan pribadi muslim yang seutuhnya (*kaffah*).

Suparno Satira (1998) mengatakan bahwa beberapa unsur yang dipandang sebagai potensi yang dimiliki pesantren adalah :

- a. Pesantren adalah sebagai pusat pendidikan, menjalankan misinya secara berkelanjutan, dapat dikatakan dalam kurun waktu penuh 24 jam dalam waktu satu hari satu malam. Keadaan ini sangat berbeda jauh dengan lembaga pendidikan pada umumnya yang hanya terjadi paling selama 9 jam dalam waktu sehari semalam. Bimbingan dan pembinaan oleh kyai atau ustadz berlangsung sehari semalam, ditambah dengan lingkungan yang cukup kondusif mampu memberikan bimbingan berupa kemandirian, pergaulan dan solidaritas atau keakraban yang positif bagi para santri. Peserta didik (*santri*) di pesantren telah memiliki dasar akidah yang sama, bahkan tidak mustahil memiliki motivasi belajar yang relatif cukup tinggi pula.
- b. Pada pesantren yang telah mapan, biasanya telah memiliki tradisi yang telah mapan pula sehingga lingkungan dan suasananya sangat kondusif dalam proses pembentukan pribadi seseorang.
- c. Tradisi, keadaan dan pembinaan yang baik dalam suatu pesantren, memungkinkan untuk membangun semangat kejuangan (*ruhul jihad*) yang tinggi terhadap para santrinya. Kebiasaan atau disiplin yang kuat, akan

- membangun jiwa yang mandiri dan kokoh (*struggle*). Potensi semacam ini pada umumnya telah menjadi trade mark pada suatu pesantren.
- d. Kharismatik atau kewibawaan kyai atau ustadz, merupakan potensi yang mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam pembentukan pribadi muslim, pembinaan keteladanan serta jiwa kepemimpinan. Sistem pendidikan yang bertumpu pada keakraban, kedekatan, keterbukaan, dan kekeluargaan merupakan pula keunggulan yang cukup memadai, apalagi pesantren di pedesaan, karena selain harga lahan yang relatif cukup murah juga partisipasi dari masyarakat terhadap pesantren tinggi.
  - e. Pesantren pada umumnya memiliki lahan untuk pengembangan yang tinggi. Dengan demikian potensi untuk penyediaan berbagai fasilitas dapat dikatakan cukup memadai.

Beberapa peluang di atas, telah melahirkan pemimpin-pemimpin bangsa yang mempunyai pengaruh dari dahulu sampai sekarang. Seperti ditegaskan oleh **Mukti Ali** (1984) bahwa Tidak sedikit pemimpin-pemimpin negeri ini, baik pemimpin yang duduk dalam pemerintahan atau bukan - besar maupun kecil - yang dilahirkan oleh pondok pesantren. Catatan sejarah memang menunjukkan, bahwa pesantren juga pernah melahirkan pemimpin masyarakat, disamping mencetak kyai (**E. Shobirin Najd**, 1985:114).

Kyai sebagai pimpinan tertinggi di pondok pesantren memiliki pengaruh yang kuat terhadap santri dalam mengimitasi, mengidentifikasi, dan menginternalisasikan nilai-nilai luhur yang diyakininya. Pandangan hidup (*visi*) kyai, perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan kyai yang berpegang teguh kepada nilai-nilai luhur (iman, Islam dan ihsan) dalam interaksi dengan santri berpengaruh besar dalam kepribadian santri, karena kyai menjadi acuan dan teladan dalam keseharian di pondok pesantren. Disamping figur kyai sangat dominan dalam pembinaan kepribadian santri, juga pola pembinaan yang cukup intens serta komponen-komponen pondok pesantren sangat

menunjang dalam membentuk kepribadian muslim (santri) yang seutuhnya.

Dengan demikian, kepemimpinan kyai menjadi elemen dasar yang paling dominan dan bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas SDM. Kepemimpinan kyai harus memiliki visi yang jelas dan jauh ke depan. Kyai dalam menjalankan misinya harus menetapkan tujuan dan strategi yang tepat. Sebagai pemimpin, kyai harus dapat memainkan kepemimpinan yang dapat diteladani dan dicontoh dengan baik, bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, ikhlas, amanah, jujur, kasih sayang, cermat, cakap dan hanya berharap penuh kepada keridloan Allah SWT dalam segala perilaku dan tindakannya baik yang lahir maupun yang bathin. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi si pemimpin. Kemampuan yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya (Wahjosumidjo, 1993:44).

Berdasarkan kenyataan empiris menunjukkan bahwa ada kecenderungan komunitas pondok pesantren sangat tinggi ketergantungannya kepada figur kyai pendirinya, sehingga apabila kyai tidak ada atau meninggal dunia dan tidak ada yang menggantikannya setingkat dia, baik dari segi keilmuan, kharisma, keteladanan, dan atribut lainnya yang disandang kyai, dikhawatirkan eksistensi pesantren akan pudar. Sehingga apabila ini terjadi, maka pesantren dalam melahirkan pemimpin yang berkualitas atau mencetak kyai disangsikan. Kecenderungan ini jika tidak diantisipasi akan membawa perubahan pada dimensi nilai, moral, akhlak, sosial, budaya, ekonomi dan agama. Keistimewaan (*kelebihan*) yang terdapat pada diri seorang kyai dan sistem yang diciptakan di pondok pesantren, memungkinkan terbentuknya kualitas

sumber daya manusia yang memiliki kepribadian yang utuh. Hal ini menunjukkan bahwa betapa besarnya pengaruh seorang kyai dalam sistem pondok pesantren untuk membentuk pribadi muslim yang seutuhnya.

Studi ini dilaksanakan untuk mempelajari bagaimana kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kualitas SDM yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya.

## **B. Fokus Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

### **1. Fokus Masalah**

Keberadaan pondok pesantren dalam era globalisasi dihadapkan kepada tantangan dan harapan yang semakin menuntut kesiapan dan kesanggupan para pemimpin (*kyai*) sebagai pengelola pondok pesantren, dengan mampu dan tanggap terhadap perubahan serta kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Dengan demikian, pembinaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia (*SDM*) hendaknya dilakukan secara simultan dan terpadu dalam sistem pengelolaan (*manajemen*) pondok pesantren melalui kepemimpinan kyai.

Keberhasilan kyai dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah karena misi yang dikembangkan oleh para kyai bertujuan tidak semata-mata untuk menggali dan mengembangkan potensi akal dengan penjelasan-penjelasan dan pelatihan-pelatihan, lebih dari itu adalah untuk menggali potensi ruhiyah (*jiwa*), membangun ahklak (*moral*) yang mulia, melatih dan mempertinggi semangat pengabdian, jujur, bertanggung jawab, ikhlas dan bersih hati sebagai perwujudan terintegrasinya antara akal dan qolbu (*akliyah dan ruhiyah*).

dihadapkan kepada tantangan, peluang, masalah dan ancaman yang datang dari dalam (internal) maupun luar pesantren (eksternal).

Berdasarkan identifikasi dan analisis atas lima hal tersebut di atas, maka fokus masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: "*Bagaimanakah kepemimpinan kyai di ponpes Daarut Tauhiid Bandung dapat meningkatkan kualitas SDM yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya?*"

## **2. Pertanyaan Penelitian**

Merujuk pada fokus masalah di atas, dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah visi, misi, tujuan dan strategi kepemimpinan kyai pondok pesantren (ponpes) Daarut Tauhiid Bandung dalam membentuk pribadi muslim yang seutuhnya?
  - a. Apa visi kepemimpinan kyai ponpes Daarut Tauhiid (DT) Bandung dalam membentuk pribadi muslim yang seutuhnya?
  - b. Apa misi kepemimpinan kyai ponpes DT Bandung tersebut?
  - c. Tujuan apa yang ingin dicapai dalam kepemimpinan kyai ponpes DT?
  - d. Strategik manajemen apa yang dikembangkan oleh kepemimpinan kyai?
2. Bagaimanakah perilaku, sifat, dan gaya kepemimpinan kyai ponpes Daarut Tauhiid Bandung dalam membentuk pribadi muslim yang seutuhnya?
  - a. Apakah perilaku kepemimpinan kyai berpengaruh terhadap kualitas pribadi muslim yang seutuhnya?

- b. Apakah sifat kepemimpinan kyai berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pribadi muslim yang seutuhnya?
  - c. Gaya kepemimpinan macam apa yang diterapkan oleh kyai dalam membentuk pribadi muslim yang seutuhnya?
3. Nilai-nilai luhur apa yang ingin dicapai dalam proses pembentukan pribadi muslim yang seutuhnya di pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung?
4. Bagaimanakah proses belajar mengajar yang dilaksanakan di ponpes Daarut Tauhiid Bandung dalam membentuk pribadi muslim yang seutuhnya ditinjau dari enam komponen proses belajar mengajar yaitu:
- a. Ustadz/ah yang mengajar di ponpes DT Bandung
  - b. Santri yang berada di ponpes DT Bandung
  - c. Materi/bahan yang diajarkan di ponpes DT Bandung
  - d. Metode Mengajar yang diterapkan oleh ustadz/ah
  - e. Sarana dan prasarana (fasilitas) yang terdapat dalam ponpes DT Bandung
  - f. Evaluasi belajar mengajar yang dilakukan di ponpes DT Bandung.
5. Faktor-faktor lingkungan strategis macam apa yang terdapat pada ponpes DT Bandung, baik yang berupa kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi dalam mempertahankan eksistensinya?
- a. Kekuatan-kekuatan internal apa saja yang terdapat dalam ponpes DT Bandung?
  - b. Kelemahan-kelemahan apa saja yang mungkin ada dalam ponpes DT Bandung?

- c. Peluang-peluang eksternal apa saja yang dapat dikembangkan oleh ponpes DT Bandung?
- d. Ancaman-ancaman apa saja yang diperkirakan dapat menghancurkan eksistensi ponpes DT Bandung?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi dan analisis tentang pengaruh kepemimpinan kyai terhadap kualitas sumber daya manusia (SDM). Secara lebih khusus penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Membuat deskripsi dan analisis mengenai visi, misi, tujuan dan strategi kepemimpinan kyai pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung dalam membentuk kualitas pribadi muslim yang seutuhnya.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan kyai pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung dalam membentuk pribadi muslim yang seutuhnya.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis nilai-nilai luhur yang ingin dicapai dalam proses pembentukan pribadi muslim yang seutuhnya di pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis proses belajar mengajar yang dilaksanakan di pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung.

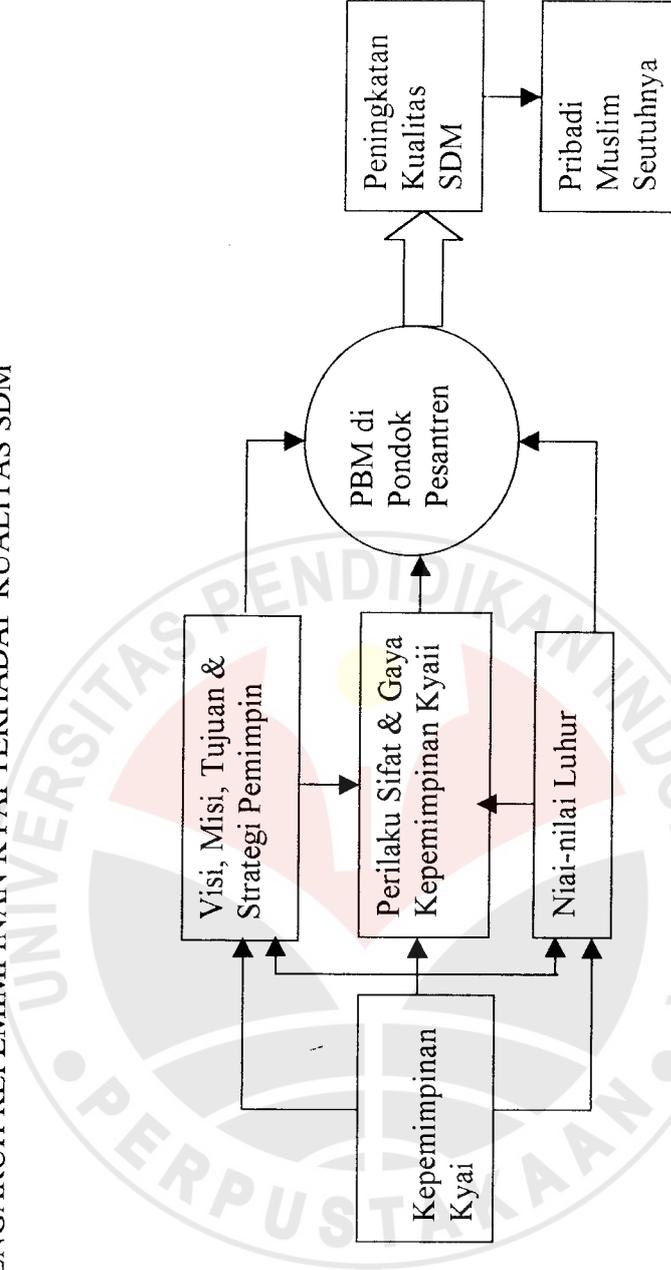
5. Mendeskripsikan dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi pondok pesantren Daarut Tauhiid Bandung dalam mempertahankan eksistensinya.

## **2. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi para pengelola pondok pesantren (kyai/ustadz/guru) dalam meningkatkan kualitas SDM yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya. Bagi para pemimpin penelitian ini dapat memberikan informasi, meningkatkan wawasan, perilaku, sikap serta kemampuan profesional dalam memimpin pesantren yang dalam proses perkembangannya dihadapkan kepada tantangan, masalah, peluang dan pengaruh dari kemajuan iptek. Dengan demikian, akan lahir SDM yang berkualitas yang menjadi kader-kader pemimpin yang siap menjadi generasi penerus yang tulus mengabdikan dalam lembaga pondok pesantren khususnya dan masyarakat serta bangsa pada umumnya. Bagi pemimpin formal dan informal diharapkan akan menambah wawasan, pemahaman, motivasi, kesadaran, dan penghayatan terhadap nilai-nilai luhur yang diyakini oleh kyai yang bersumber dari kandungan Al-Quran dan sunah Rosulullah SAW dalam menjalankan aktivitas kepemimpinannya.

Khusus bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini akan memperluas wawasan tentang studi kepemimpinan yang dilakukan seseorang dalam peranannya yang lebih luas dan lebih nyata dalam kehidupan sehari-hari. Lebih lanjut diharapkan meluaskan studi tentang pengembangan model manajemen pondok pesantren, baik melalui studi mandiri atau dalam rangka memperoleh gelar tertinggi pada strata tiga (S3). Amin.

GAMBAR 1  
PARADIGMA PENELITIAN  
PENGARUH KEPEMIMPINAN KYAI TERHADAP KUALITAS SDM



(Sumber: Dimodifikasi dari disertasi Djam'an Satori, 1989)



## 2. Premis Penelitian

Sejalan dengan tujuan dan kerangka paradigmatik penelitian ini, disusunlah premis penelitian. Premis ini merupakan rujukan dalam mengkaji, menganalisis, dan memaknai fenomena yang menjadi fokus penelitian.

- a. Lembaga pondok pesantren telah melahirkan pemimpin-pemimpin bangsa yang mempunyai pengaruh sampai sekarang (Mukti Ali, 1978; Zamakhsyari Dhofier, 1982; dan Dawam Rahardjo, 1985).
- b. Kepemimpinan kyai memiliki pengaruh yang kuat dalam pembentukan pribadi muslim, pembinaan keteladanan dan jiwa kepemimpinan sebab pondok pesantren berusaha membina dan mengembangkan tindakan/silaturahmi yang harmonis antara kyai-santri yang intensif, konsisten dan kondusif dalam situasi pendidikan yang utuh (Zamakhsyari Dhofier, 1982; Jusuf Amir Feisal, 1995; Djamari, 1995; dan Suparno Satira, 1998).
- c. Visi merupakan komponen sentral dari semua "great leadership" dan atribut kunci kepemimpinan dan pembuat keputusan (Kotter, 1998; dan Quigley, 1993).
- d. Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang lebih baik, memberi harapan dan impian, sekaligus merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang dan menggambarkan hal-hal yang memuaskan (Naisbit, 1984; J. Salusu, 1996; Quigley, 1993).
- e. Dalam menggambarkan visi diperlukan keberanian melihat ke depan yang selalu penuh dengan tantangan, kerja keras untuk mempertajam visi dalam bentuk nyata

- dan menanggulangi berbagai bentuk rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi (Lee Roy Beach, 1993; J. Salusu, 1996; dan Tilaar, 1997).
- f. Visi yang dimiliki pimpinan ditransformasikan pada bawahan dan sebagaimana diharapkan diwujudkan dalam bentuk perilaku organisasi (Lee Roy Back, 1993; dan J. Salusu, 1996).
  - g. Visi terdiri dari tiga unsur, yaitu: values, mission dan goals (Quigley, 1993; dan Gaffar, 1995). Sedangkan visi menurut Cortada (1993) terdiri dari lima unsur, yaitu: values, vision, mision, strategi, implementation dan result.
  - h. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci memulai melakukan inisiatif, mengevaluasi, dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan fundamental. Tujuan yang hendak dicapai harus bersifat lebih spesifik, jelas dan terukur. Misi dan tujuan organisasi atau lembaga ponpes dalam mewujudkannya membutuhkan strategi agar dipahami oleh anggota atau jajaran organisasi dalam proses pencapaiannya.
  - i. Kepemimpinan kyai yang berhasil mempengaruhi komunitas ponpes sangat ditentukan oleh kemampuan pribadinya. Kemampuan yang dimaksud adalah kualitas seorang pemimpin yang memiliki perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan yang tepat atau sesuai dengan tujuan yang hendak diwujudkan (Wahjosumidjo, 1993; dan Jusuf Amir feisal, 1996).
  - j. Perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, karakteristik atau ciri-ciri di dalamnya serta cara seseorang dalam melakukan suatu tindakan (James Owen, 1973; Stogdill, 1974; dan Fiedler & Chemer, 1973).

- k. Kepemimpinan kyai memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak dan membangun ponpes. Nilai-nilai luhur yang menjadi acuan pondok pesantren dan ingin diwujudkan oleh kyai adalah nilai-nilai iman, Islam dan Ihsan (Ibnu Taimiyah, 1976; Ibnu Katsir, 1984; Zamakhsyari Dhofier, 1982 dan Nurcholis Madjid, 1995).
- l. Pendidikan Islam, khususnya pendidikan pesantren dengan jalan pendidikan keimanan, keislaman, dan keihsanan terbukti telah berhasil membina kejujuran, keyakinan akan diri sendiri, kreativitas, integritas pribadi, keadilan, kesetiaan, kesabaran, semangat kerjasama, keseimbangan, toleransi, dan kewiraswastaan yang dapat dikembangkan berbagai kompetensi dan keterampilan yang berguna bagi pembangunan dan perubahan masyarakat (Jusuf Amir Feisal, 1995:198).
- m. Analisis SWOT merupakan langkah mendasar dalam memahami eksistensi ponpes dalam proses perkembangannya. Dengan memahami dan menerapkan analisis SWOT diharapkan para pemimpin (kyai) ponpes semakin tanggap terhadap perubahan dan kemajuan iptek.

