

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu sistem yang teratur dan mengembangkan misi yang luas, yaitu segala sesuatu yang bertalian dengan perkembangan fisik, kesehatan, keterampilan, pikiran, perasaan, kemauan, sosial serta nilai-nilai spiritual.

Pesantren merupakan sebuah institusi pendidikan dan penyiaran agama Islam. Itulah identitas pesantren pada awal perkembangannya. Dari segi historis pesantren tidak hanya mengandung makna keislaman, tetapi juga keaslian (*Indigenous*) Indonesia. Sebab, lembaga yang serupa telah terdapat pada masa kekuasaan Hindu Budha, sedangkan Islam hanya meneruskan atau mengislamkannya. Pendidikan pesantren ditinjau dari segi bentuk dan sistemnya memang berasal dari India. Sebelum proses penyebaran Islam Di Indonesia, sistem tersebut telah dipergunakan secara umum untuk pendidikan dan pengajaran agama Hindu di Jawa. Bahkan istilah pesantren sendiri seperti halnya mengaji, bukannya berasal dari kosakata Arab, melainkan dari India. Setelah Islam masuk dan tersebar di Jawa, sistem tersebut kemudian diambil oleh Islam.

Saat ini pesantren telah mengalami perkembangan luar biasa dengan variasi yang sangat beragam, bahkan beberapa pesantren telah muncul bagai sebuah “kampus mercusuar” yang memiliki berbagai kelengkapan fasilitas untuk membangun potensi-potensi santri, tidak hanya segi akhlak, nilai, intelek dan

spiritualitas, tetapi juga atribut-atribut fisik dan material. Meskipun tetap mempertahankan ciri khas dan keaslian ini (*curriculum content*) yang sudah ada, misalnya *sorogan* dan *bendongan*, kebanyakan pesantren mengadopsi sistem persekolahan yang klasikal-formal.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, beberapa pesantren juga mulai menerapkan manajemen modern yang ditandai dengan pola kepemimpinan yang distributive, organisasi yang terbuka dan administrasi pengelolaan keuangan yang transparan. Meskipun jumlah pesantren yang menerapkan pola ini sangat kecil, perkembangan ini tentu menarik untuk dicermati.

Menghadapi gagasan modernisasi tersebut, respon dunia pesantren tampak terbelah. Sebagian pesantren menolak campur tangan pemerintah dalam pendidikan pesantren karena dianggap lain lebih menerapkan “kebijakan hati-hati” (*cautious policy*), tetapi sebagian besar pesantren memberikan respon adaptif dengan mengadopsi sistem persekolahan baik bentuk madrasah maupun sekolah umum) meskipun sebagai konsekuensi logis melepaskan bagian esensial dari fungsi tradisional mereka sebagai lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi aldin*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic value*).

Sebagaimana kita maklumi bersama bahwa pesantren lekat dengan figur kyai (atau Buya di Sumatra Barat, Ajengan di Jawa Barat, Bendoro di Madura, Tuan Guru di Lombok). Kyai dalam pesantren adalah figur sentral, otoratif dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Oleh karena itu, perubahan atau inovasi apapun yang dilakukan di pesantren semestinya berangkat dari “kemauan” pihak

pesantren sendiri, dalam hal ini kyai memegang peranan penting. Banyak contoh pesantren yang maju disebabkan karena sentuhan inovasi yang dilakukan kyai sendiri. Pernyataan ini bukan berarti menafikan pengaruh dari luar. Pemerintah Orde Baru sejak tahun 1970-an pernah melancarkan modernisasi pesantren yang diarahkan pada pengembangan pandangan dunia (*weltanschauung*) dan substansi pendidikan pesantren agar lebih responsive terhadap kebutuhan tantangan zaman. Selain itu, pembaruan pesantren juga diarahkan untuk fungsionalisasi pesantren sebagai salah satu pusat penting bagi pembangunan masyarakat. Dengan posisi dan kedudukannya yang khas, pesantren diharapkan menjadi alternatif pembangunan yang berpusat pada masyarakat itu sendiri (*people-centered development*) dan sekaligus sebagai pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi pada nilai (*value-oriented development*). Melalui gagasan itulah pesantren diharapkan tidak lagi sekedar menjadi lembaga pendidikan, tetapi sekaligus menjadi pusat penyuluhan kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, pusat usaha-usaha penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup, dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya.

Belum optimalnya peran dan fungsi pesantren, tentu harus cari jalan keluarnya. Apalagi pesantren merupakan organisasi yang memiliki sejarah panjang dan mengakar dalam kehidupan bangsa Indonesia.

Mencermati seluruh uraian di atas serta strategisnya kedudukan pesantren baik dalam bidang kemasyarakatan maupun pendidikan, maka pengelola pesantren dituntut untuk lebih profesional dalam menjalankan aktivitasnya,

apabila jika keberadaan pesantren ingin terus tumbuh dan berkembang. Tuntutan tersebut sudah menjadi keharusan, apalagi kondisi masyarakat sekarang sudah semakin kritis dalam mencermati segala fenomena yang berkembang disekitarnya.

Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang merupakan satu dari sekian banyak pondok pesantren yang ada, yang juga dituntut banyak untuk memberikan peran dan kontribusinya dalam berbagai aspek kehidupan. Oleh karena itu Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang harus meningkatkan pengelolaan pesantren secara profesional.

Menurutnya sejarahnya Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang ini didirikan pada tahun 1928, yang berawal dari sebuah surau (mushala) yang menjadi tempat beribadah sekaligus sarana pembelajaran membaca al-Quran. Eksistensi mushala ini selain menjadi sarana beribadah dan belajar juga menjadi wadah pergerakan rakyat terhadap penjajahan. Sehingga dalam proses pendiriannya Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang ini tidak melalui mekanisme formal sebagai mana pendirian organisasi sekarang ini.

Implikasi pendirian yang tidak melalui mekanisme formal ini adalah menyebabkan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang belum sepenuhnya terkelola dengan optimal, karena dalam menjalankan kegiatannya tidak berdasarkan pada suatu prosedur atau aturan kerja organisasi.

Hingga saat ini keberadaan/kepemimpinan kyai sangat dominan memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang. Sehingga terkadang aturan-aturan formal yang dibuat oleh

unit-unit yang berada di bawah Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang, menjadi tidak berarti.

Kondisi seperti ini menyebabkan potensi yang dimiliki oleh pesantren, terutama sumber daya manusia dalam hal ini guru kurang tergali. Implikasi lainnya adalah kurangnya motif berprestasi guru, sehingga sangatlah wajar apabila efektivitas kerja pesantren belum terasa secara optimal. Padahal pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan yang berorientasi pada peningkatan kualitas diri santri (baik keilmuan ataupun akhlak) mestinya didukung oleh efektivitas kinerja para pengajarnya, disamping komitmen yang kuat dari kiyainya. Oleh karena itu, untuk mencapai produktivitas dan efektivitas yang ideal, sudah seharusnya pesantren didukung oleh komitmen para guru serta ditunjang oleh manajemen yang strategik untuk meningkatkan dan mengembangkan pesantrennya guna mencapai kualitas yang lebih baik sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya.

Selanjutnya guna menemukan sebuah analisis yang ilmiah, tulisan ini mencoba mengidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi dalam sistem penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan Kiai serta dukungan motif berprestasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Kiranya inilah yang menarik penulis untuk mengadakan penelitian, dan selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul: **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kiyai dan Motif Berprestasi Guru terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang).**

B. Pembatasan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah efektivitas pengelolaan pesantren, dalam hal ini dikhususkan pada pengelolaan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang. Masalah efektivitas pengelolaan pesantren dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif perilaku kepemimpinan Kyai dan motif berprestasi guru, yang kemudian masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, terungkap dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: “Perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh Kyai dan motif berprestasi yang dimiliki oleh guru Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang belum ditunjukkan secara optimal, dan hal ini menyebabkan efektivitas pengelolaan pesantren relatif rendah. Kondisi semacam ini harus segera ditanggulangi. Bila tidak, akan menyebabkan pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan tidak akan memberikan peran dan fungsinya secara baik”.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan masalah (*problem statement*) di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran perilaku kepemimpinan Kyai pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang?.
2. Bagaimanakah gambaran motif berprestasi guru pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang?.
3. Bagaimanakah gambaran efektivitas pengelolaan pesantren pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang?.

4. Adakah perilaku kepemimpinan Kyai berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang?
5. Adakah motif berprestasi guru berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang.
6. Adakah perilaku kepemimpinan Kyai dan motif berprestasi guru secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*) di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran empiris dan menganalisis mengenai

1. Perilaku kepemimpinan Kyai pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang.
2. Motif berprestasi guru pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang.
3. Efektivitas pengelolaan pesantren pada Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang.
4. Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap efektivitas pengelolaan pesantren Darul Hikmah Sumedang.
5. Pengaruh motif berprestasi guru terhadap efektivitas pengelolaan pesantren Darul Hikmah Sumedang.
6. Pengaruh perilaku kepemimpinan Kyai dan motif berprestasi guru secara bersama-sama terhadap efektivitas pengelolaan pesantren Darul Hikmah Sumedang.



E. Manfaat Penelitian

Jika tujuan penelitian yang dikemukakan di atas dicapai, penelitian ini akan memberikan dua macam kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Kegunaan teoritis dari hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi ilmu administrasi, khususnya administrasi pendidikan. Temuan-temuan ini dapat dijadikan bahan pengembangan teoritik, atau dijadikan bahan kajian untuk mengkaji berbagai teori ilmu administrasi yang selama ini telah terakumulasi, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif.

Secara praktis, hasil penelitian ini antara lain berguna: (1) sebagai bahan informasi bagi pimpinan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang untuk dapat memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan, sehingga dapat dikembangkan model perilaku kepemimpinan yang efektif bagi terwujudnya pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan; (2) sebagai bahan informasi bagi pimpinan Pondok Pesantren Darul Hikmah Sumedang untuk dapat memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan efektivitas organisasi, sehingga dapat dikembangkan model pengelolaan organisasi yang efektif bagi terwujudnya pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan; (3) sebagai bahan informasi bagi guru untuk dapat memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan motif berprestasi sehingga dapat dikembangkan model pengelolaan organisasi yang efektif bagi terwujudnya pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan; (4) sebagai sumbangan pemikiran bagi pimpinan pondok pesantren mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan dan motif berprestasi terhadap efektivitas organisasi; (5) sebagai bahan masukan bagi para pengambil keputusan dalam memecahkan

masalah yang berkaitan dengan peningkatan motif berprestasi guru dan efektivitas pengelolaan organisasi; (6) sebagai sumbangan bagi para guru untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja individu dan organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi; (7) untuk mengetahui dengan pasti implikasi pengaruh perilaku kepemimpinan Kyai dan motif berprestasi guru terhadap efektivitas pengelolaan organisasi pondok pesantren; dan (8) sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai perilaku kepemimpinan, dan motif berprestasi guru yang menunjang efektivitas pengelolaan organisasi.

F. Asumsi

Berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi, asumsi yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Masyarakat dan pemerintah memberikan perhatian dan peranan terhadap pola pendidikan yang dikembangkan oleh pesantren.
2. Masyarakat berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan yang dikembangkan pesantren.
3. Pimpinan memiliki kemampuan dalam mengarahkan karyawan.
4. Karyawan memiliki kemampuan dalam mengelola organisasi.

G. Kerangka Pemikiran

Berangkat dari judul yang penulis sajikan, peningkatan kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan Kyai dan motif berprestasi



guru dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut menggambarkan nuansa

terjadi pada hubungan manajerial sebuah organisasi.

Keberadaan seseorang atau posisi seseorang dalam organisasi selalu berkaitan erat dengan komponen lainnya dalam organisasi. Hal tersebut menggambarkan satu keadaan yang saling mempengaruhi. Dalam organisasi pesantren *salafi* sistem manajemen yang diterapkan bermuara pada figur Kyai. Eksistensinya sebagai *top leader* yang berwenang dalam membentuk atau merubah organisasi pesantren sangat dominan dibanding kepemimpinan dalam organisasi lainnya.

Istilah kepemimpinan melukiskan hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi yang dapat bekerja sama. Good dalam Martoyo (1992:32) mengatakan: “kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama”. Selanjutnya Martoyo (1992:32) mengartikan kepemimpinan merupakan “keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama”. Pengertian di atas dapat ditarik menjadi suatu kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi segenap bawahannya agar tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Secara umum tercapainya tujuan dalam organisasi tidak terlepas dari fungsi seorang pimpinan. Pemimpin yang handal dapat menggerakkan bawahan sehingga bawahan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan keinginan

pemimpin. Martoyo (1992:32) mengatakan “manajemen yang berhasil bersumber dari kepemimpinan yang baik”. Selanjutnya Massie dalam Dharma (1984:32) mengatakan bahwa pemimpin berfungsi memberikan pengaruh pada proses dan praktik dalam mempengaruhi orang lain. Orang lain yang dimaksud adalah para bawahan.

Pada setiap organisasi seorang pemimpin harus mampu menunjukkan aktivitasnya. Dari aktivitaslah dapat di lihat ada atau tidaknya kegiatan dalam organisasi. Jadi aktivitas merupakan kunci pokok seorang pemimpin. Seperti dikatakan oleh Hersey dan Blanchard (1980:104) bahwa:

Proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan kapan saja. Jika seorang pemimpin dapat melakukan kegiatan mempengaruhi individu lain agar berbuat sesuai dengan keinginannya, berarti ia sedang melakukan kegiatan kepemimpinan. Motif kepemimpinan dapat saja untuk mencapai tujuan pemimpin itu sendiri atau tujuan orang lain. Tujuan itu mungkin sejalan dengan tujuan organisasi atau mungkin juga tidak. Untuk tercapainya tujuan kepemimpinan yang dimaksud, seorang pemimpin tidak terlepas dari gaya yang ia lakukan dalam mempengaruhi bawahannya.

Selain pengaruh kepemimpinan, sebuah *Goal* organisasi juga dipengaruhi oleh lingkungan dan sosialnya. Oleh karenanya sebuah organisasi harus peka terhadap segala kondisi yang berkembang. Robbins (2001:322) mengungkapkan tentang perubahan organisasi/lembaga dituntut untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dinamis:

Ada enam kekuatan spesifik yang bertindak sebagai perangsang perubahan:

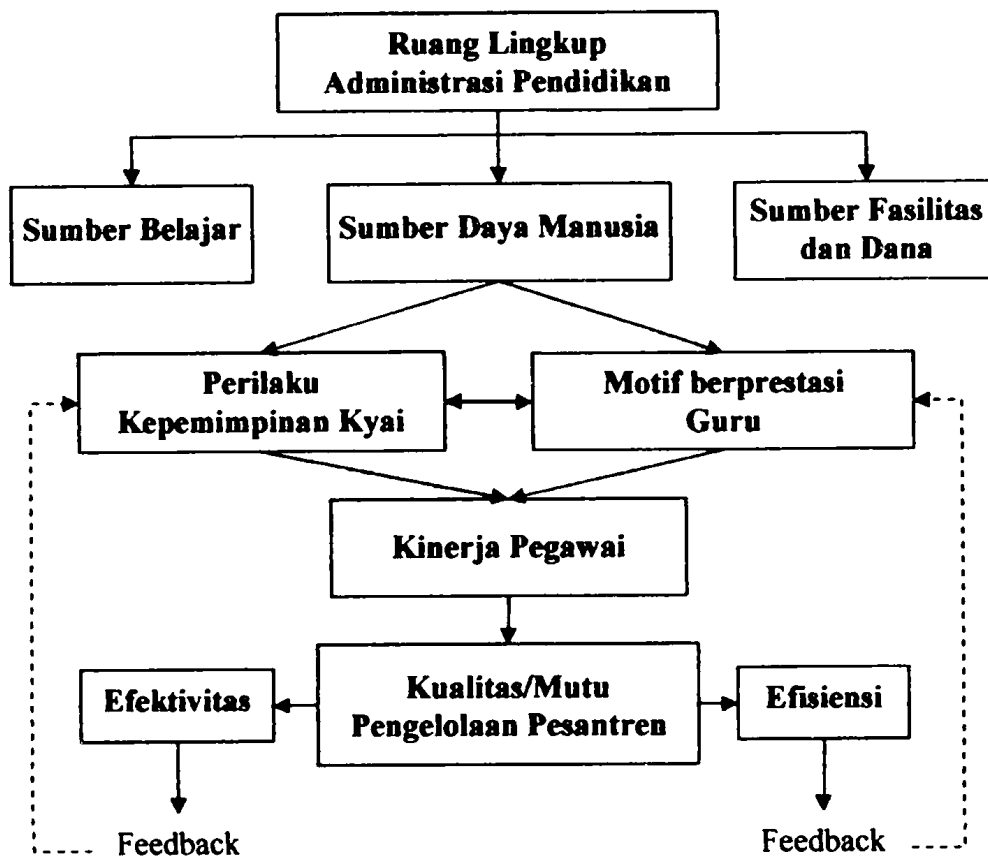
1. Sifat angkatan kerja yang berubah, misalnya hampir semua organisasi akan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang multi budaya
2. Teknologi. Teknologi sedang mengubah pekerjaan organisasi
3. Kejutan ekonomi, hal ini memaksa perubahan pada organisasi
4. Persaingan
5. Kecenderungan sosial
6. Politik dunia

Sementara Siagian (1998:206) menyatakan bahwa perubahan organisasi diperlukan dengan pertimbangan, untuk:

1. Meningkatkan kemampuan organisasi akibat dari pada perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi diluar organisasi;
2. Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi;
3. Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan dalam melakukan kedua hal tersebut diatas; meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja untuk mampu tetap bertahan akan tetap juga untuk terus tumbuh dan berkembang;
4. Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi;

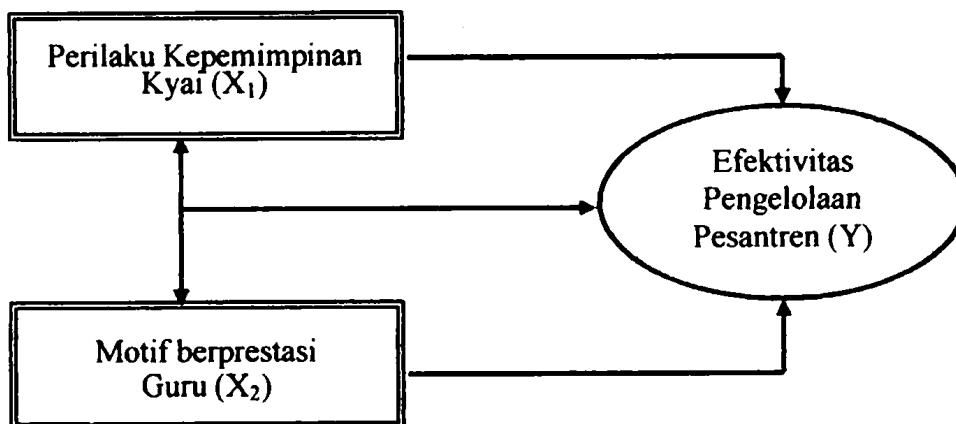
Berangkat dari kedua asumsi di atas, apapun bentuk organisasinya, perubahan akan terus terjadi baik yang timbul dari intern ataupun ekstern organisasi. Oleh karenanya dibutuhkan strategi yang dipersiapkan mengembangkan diri di tengah perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar pesantren.

Dari seluruh uraian yang dikemukakan di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1
Model Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas, dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.2
Paradigma Penelitian

H. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Perilaku kepemimpinan Kyai berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pesantren Darul Hikmah Sumedang.
2. Motif berprestasi guru berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pesantren Darul Hikmah Sumedang.
3. Perilaku kepemimpinan Kyai dan motif berprestasi guru secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengelolaan pesantren Darul Hikmah Sumedang.

