

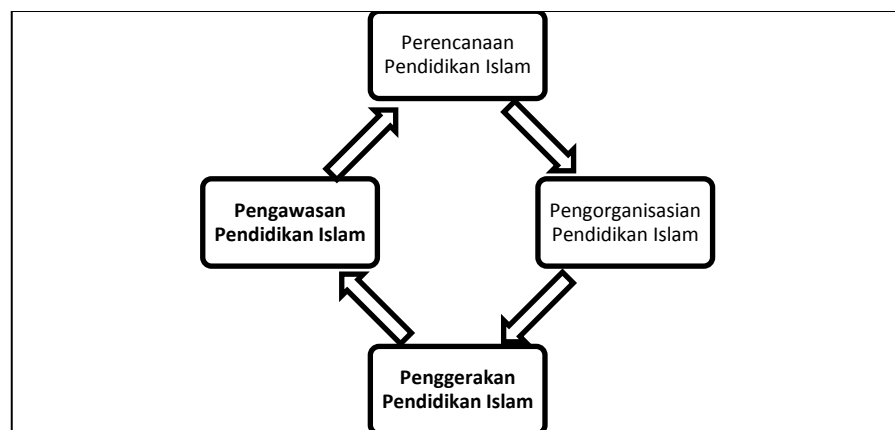
BAB II

KAJIAN TEORI

A. Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan masuk pada bagian fungsi manajemen sebagai penggerak dalam organisasi. Penggerak atau *actuating* adalah fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat sekitar aktivitas – aktivitas manajemen.

Actuating sendiri bisa disebut dengan suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dengan berpedoman pada peran-peran dan pemanfaatan alat-alat, bagaimanapun canggihnya atau handalnya, baru dapat dilakukan jika karyawan ikut berperan aktif dalam melaksanakannya. Fungsi pengarahannya ini adalah ibarat kunci staternya mobil, dan mobil baru dapat berjalan jika staternya telah melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen baru dapat terlaksana setelah fungsi pengarahannya diterapkan.



Peta konsep :Siklus prose Manajemen Pendidikan Islam⁵

⁵Sulistiyorini & Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia,2016), 28.

Pelaksanaan organisasi pada prinsipnya menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang dicita-citakan. Pemimpin lembaga pendidikan Islam merupakan *leader sector* dalam hal ini. Tanpa ada pemimpin yang handal, sebaik apaun perencanaan dan truktur organisasinya, lembaga tersebut tidak akan dapat bergerak dengan baik.

1. Definisi Kepemimpinan

Pada hakikatnya setiap insan adalah seorang pemimpin dan setiap orang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Insani sebagai pemimpin minimal harus mampu memimpin dirinya sendiri. Dalam lingkungan organisasi harus ada pemimpin yang secara ideal dipatuhi dan disegani oleh bawahannya. Islam menerangkan bahwa manusia dilahirkan sebagai khalifah di bumi (khalifah fi al-ardl). Seperti firman Allah dalam surah Al-Baqoroh ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁶

Manusia dibekali dengan segenap perangkat dan potensi yang melekat pada dirinya. Sehingga mampu menjalani proses kehidupan dengan berkesinambungan serta berinteraksi dengan makhluk lainnya. Selain

⁶ Al-Qur'an, 2: 30

khalifah juga disebutkan bahwa manusia sebagai ulil amri, yaitu pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. An-Nisa' ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ
 نَنْزَعْنٰمْ فِىْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ
 ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”⁷

Istilah pemimpin dan kepemimpinan memiliki kata dasar yang sama, yaitu “pimpin”. Namun keduanya memiliki konteks yang berbeda. Pemimpin adalah orang yang cakap dan memiliki keterampilan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan adalah kecakapan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.⁸ Sehingga pemimpin lebih kepada orang yang memimpin sedang kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memimpin.

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menjelaskan pemimpin dan kepemimpinan, yaitu: (1) kekuasaan dan kewenangan, merupakan kemampuan untuk bertindak dalam menggerakkan bawahannya agar mengikuti kehendaknya sesuai dengan tujuan diawal.(2) kewibawaan, merupakan keunggulan yang dimiliki pemimpin, sehingga membedakan

⁷ Al-Qur'an, 4 : 59

⁸ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 17.

dengan lainnya. (3) kemampuan, berupa ketrampilan sosial ataupun ketrampilan teknis.⁹

Tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan. Begitupun orang yang memiliki jiwa kepemimpinan belum tentu mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin. Pemimpin juga belum tentu memiliki metode dalam mengajarkan kepemimpinan, membentuk kader baru untuk yang memiliki karakter kepemimpinan. Ketrampilan kepemimpinan ini disebut dengan personal skill atau soft skill. Definisi kepemimpinan dari masa ke masa terpengaruhi oleh banyak faktor dari masalah dunia serta politik. Rost menganalisis definisi kepemimpinan mulai dari tahun 1900 hingga 1990. Analisisnya sebagaimana berikut: Pada tahun 1900-1929 definisi kepemimpinan yang muncul lebih menekankan kepada kontrol dan setralisasi kekuasaan dengan garis besar dominasi. Kepemimpinan menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas dan kerjasama.

Selanjutnya perkembangan dari kepemimpinan menurut beberapa tokoh diantaranya Robert N. Lussier dan Cristopher F. Achua mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses kepemimpinan tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah. Pengikut yang baik juga dapat memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada tingkat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin.¹⁰

Kepemimpinan menurut Peter G. Northouse adalah proses seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama. Northouse menggaris bawahi konsep penting dalam definisi tersebut, yaitu¹¹:

- a. Kepemimpinan merupakan sebuah proses
- b. Kepemimpinan melibatkan pengaruh
- c. Kepemimpinan muncul dalam kelompok

⁹ Hamzah turmuzi, *Kepemimpinan Kyai (Penelitian Kyai Persis Garut)*, Tesis, Universitas Padjajaran, Bandung, 43

¹⁰ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan...*, 29.

¹¹ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (California: Sage, 2013), 5.

- d. Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi teladan kepada pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi.
- f. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama.

Kepemimpinan dapat terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (formal leadership) dan kepemimpinan informal (informal leadership).¹² Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi, sedang kepemimpinan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan pada umumnya, karena prinsip-prinsip dan sistem-sistem yang digunakan terdapat beberapa kesamaan. Kepemimpinan dalam Islam pertama kali dicontohkan oleh Rasulullah saw, kepemimpinan Rasulullah tidak bisa dipisahkan dengan fungsi kehadirannya sebagai pemimpin spiritual dan masyarakat. Prinsip dasar kepemimpinan beliau adalah keteladanan. Dalam kepemimpinannya mengutamakan uswatun hasanah pemberian contoh kepada para sahabatnya.¹³

Definisi kepemimpinan menurut Triantoro adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang

¹² Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005),84.

¹³ Muhadi, et all, *Studi Kepemimpinan Islam* (Telaah Normatif & Historis) (Semarang: Putra Mediatama Press, 2005),15-16.

menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.¹⁴ Menurut Danim kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁵

Yulk mengemukakan “ *leadership is defined broadly to include influence precesses involving determination of the group’s or organization’s objectives, motivating task behavior in pursuit of these objectives, and invluencing group maintenance and culture. The term leader and manejer are used interchangeably in this book.* “ (Kepemimpinan didefinsikan secara luas sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi intrepetasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelom[ok atau organisasi, pengorganisasian dari aktifitas-aktifitas tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran pemeliharaan hubungan kerjasama, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi).¹⁶

Keseluruhan definisi kepemimpinan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan itu suatu proses dimana seseorang memiliki pengaruh dalam sebuah kelompok (organisasi) untuk menggerakkan anggota-anggotanya meraih tujuan bersama.

2. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya. Mengelola sumber daya insan dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki managerial *skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang

¹⁴ Triantoro dan Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu, 2004),3.

¹⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006),204.

¹⁶ G. Yulk, *leadership in Organization (second edition)*. (Englewood Cliffs-New Jersey : prentice Hall Inc, 1989), 5.

dimilikinya. Keahlian utama dari kepemimpinan adalah terampil mengendalikan situasi dan kondisi organisasi, yaitu dengan menentukan konsep masa depan organisasi dalam bentuk kerangka kerja yang visioner.

Menurut Peter George Northouse terdapat 5 fungsi kepemimpinan meliputi fungsi instruksi, fungsi delegasi, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi dan fungsi pengendalian.¹⁷ Adapun pengertian masing-masing fungsi pokok kepemimpinan tersebut antara lain:

1) Fungsi instruksi

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2) Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3) Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4) Fungsi delegasi

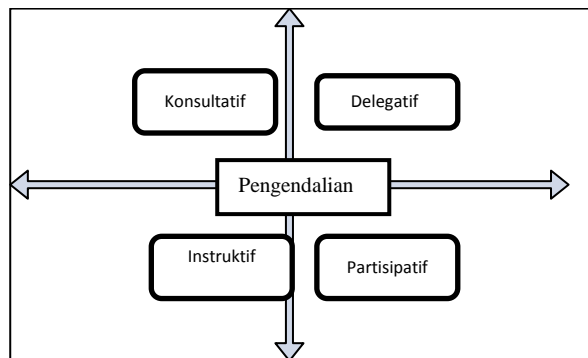
Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan.

¹⁷ Peter G. Northouse, *Leadership*...., 30.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha mampu mengatur aktifitas anggota-angotanya secara dengan terarah dalam mengkoordinasi yang efektif, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan itu bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Tabel 2.1

Skema tentang fungsi kepemimpinan¹⁸

Sedangkan menurut Aan Komariah dan Triatna Cegi menyebutkan fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi. Fungsi-fungsi utama yang dimaksudkan adalah sebagai berikut :

1. Pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi. Pemimpin yang menjalankan fungsi utama adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi, sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
2. Motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal.

¹⁸ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan : Teori & Aplikasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 219.

3. Pembuat keputusan yang akan memengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya.
4. Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.
5. Dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran organisasi.
6. Stabilisator, yaitu orang yang mempunyai hepabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi.
7. Supervisor, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan memberikan contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.¹⁹

3. Latar Belakang Munculnya Pemimpin

Terdapat empat latar belakang munculnya pemimpin, yaitu sebagai berikut :²⁰

- a. Teori genetik adalah seseorang akan menjadi pemimpin karena dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Seseorang tersebut memiliki bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Teori ini beranggapan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk (*leaders are borned, not built*). Sehingga tidak semua orang bisa menjadi pemimpin, hanya yang memiliki pembawaan sejak lahir yang akan menjadi seorang pemimpin. Teori ini tidak lepas dari *claim* darah biru, yang relevan dengan model kepemimpinan dinasti, bahwa kepemimpinan adalah urusan kepemimpinan, bukan hak sembarang orang. Darah biru diartikan sebagai keturunan bangsawan.²¹

¹⁹Aan Komariah dan Triatna Cepi, *Visionary Leadership, Menuju Madrasah Efektif* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2005), 253.

²⁰ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan...*, 52.

²¹ Alfian Alfian, *Wawasan Kepemimpinan Politik: Perbincangan Kepemimpinan di Ranah Kekuasaan*, (Bekasi: Penjuru Ilmu Sejati, 2016) 136.

- b. Teori sosial merupakan kebalikan dari teori genetis. Setiap orang memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin. Seseorang tersebut akan menjadi pemimpin jika lingkungan, waktu, atau keadaan memungkinkan untuk menjadi pemimpin. Pemimpin ini dapat dibentuk dengan memberikan pembinaan. Walaupun tidak memiliki bakat dari lahir, namun seseorang bisa menjadi pemimpin dengan memberikan latihan dan kesempatan (*leaders are built not borned*). Teori ini menunjukkan bahwa pemimpin hadir melalui proses interaksi dan tumbuh dari proses belajar. Proses tersebut dapat terwujud melalui interaksi dalam kelompok atau organisasi. Selain itu perkembangan dalam diri juga memberikan pengaruh dalam terbentuknya jiwa pemimpin.²²
- c. Teori ekologis adalah seseorang yang sudah memiliki bakat kemudian dikembangkan melalui proses pendidikan dan pengalaman, serta pengaruh dari lingkungan.
- d. Teori situasi yaitu setiap orang bisa menjadi pemimpin. Ada orang yang memiliki kelebihan dalam situasi tertentu, namun dalam situasi lain, kelebihannya tersebut tidak diperlukan.

Empat teori tersebut menunjukkan berbagai macam latar belakang munculnya pemimpin. Tidak semua orang terlahir dengan bakat pemimpin, namun pemimpin juga dapat dibentuk dengan pembinaan dan latihan. Membentuk pemimpin yang berjiwa kepemimpinan diperlukan sebuah proses, tidak ada yang secara instan menjadi pemimpin yang hebat, perlu pembelajaran dan pengalaman. Sedangkan dalam penelitian ini, menurut peneliti Kepemimpinan Ibu Nyai termasuk dalam teori Genetis dan Teori Situasi. Sedangkan untuk kriteria yang dijadikan tolok-ukur bagi seorang pimpinan pesantren diantaranya :²³

²²Ibid., 136.

²³ Nurcholis Madjid. *Bilik- Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1992), 78.

- a. Karisma : kenyataan bahwa pola kepemimpinan seorang kiai adalah pola kepemimpinan karismatik sudah cukup menunjukkan segi tidak demokratisnya, sebab tidak rasional. Apalagi jika disertai dengan tindakan-tindakan yang secara sadar maupun tidak bertujuan memelihara karisma itu, seperti prinsip "*keep distance*" atau "*keep aloof*" (jaga jarak dan ketinggian) dari para santri, maka pola kepemimpinan itu benar-benar akan kehilangan kualitas demokratisnya.
- b. Personal : karena kepemimpinan kiai adalah karismatik maka dengan sendirinya juga bersifat pribadi atau "personal". Kenyataan itu mengandung implikasi bahwa seorang kiai tak mungkin digantikan oleh orang lain serta sulit ditundukkan ke bawah "rule of the game"-nya administrasi dan manajemen modern.
- c. Religio-feodalisme : seorang kiai selain menjadi pimpinan agama sekaligus merupakan "*traditional mobility*" dalam masyarakat feodal. Dan feodalisme yang berbungkus keagamaan ini bila disalahgunakan jauh lebih berbahaya daripada feodalisme biasa. Kiai lebih mampu mengerakkan massa daripada pemimpin feodal biasa, apalagi banyak kiai yang sekaligus juga membanggakan dirinya sebagai bangsawan. Seorang kiai mem"*inertia*" terhadap gejala-gejala perubahan sosial. Ini disebabkan oleh kecenderungan bawah sadar untuk tetap mempertahankan kedudukannya yang menguntungkan itu.
- d. Kecakapan teknis : karena dasar kepemimpinan dalam pesantren adalah seperti diterangkan di atas, maka dengan sendirinya faktor kecakapan teknis menjadi tidak begitu penting. Dan kekurangan ini menjadi salah satu sebab pokok tertinggalnya pesantren dari perkembangan zaman.

Oleh karenanya dalam perbaikan kepemimpinan pondok pesantren perlu untuk sebagai seorang Kiai yang mumpuni mereka memiliki kapasitas intelektual dan kognitif pemimpin yang tinggi (1) menciptakan dan membangun visi yang bisa disebarkan melalui ajaran agama Islam;

(2) melihat setiap situasi yang menantang sebagai sebuah kasus yang unik dan memiliki potensi yang sama dengan situasi sebelumnya; (3) menyajikan dan mencari solusi kreatif dari situasi-situasi yang sulit; (4) imajinatif, fleksibel dan dapat berpikir cepat serta arif dalam menentukan kebijakan; (5) dapat mengetahui sebab dari suatu masalah dan mengantisipasinya pada kesulitan mendatang; (6) mampu merefleksikan penampilannya dan belajar dari kesalahan; (7) dapat berpikir secara menyeluruh dan bisa menyajikan solusi alternatif pada berbagaimasalah; (8) dapat menganalisis isu dan rancangan yang rumit, dan menerapkan respon yang memadai; dan (9) memahami konteks yang lebih luas, pada pondok pesantren dan lingkungan masyarakatnya. Kapasitas intelektual yang mereka miliki ini mengantarkan mereka menjadi ulama dan pemimpin umat yang amat berjasa memajukan pemikiran Islam.²⁴

4. Tujuan Kepemimpinan

Menurut Sutarto kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu yang bertujuan agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam arti yang lain kepemimpinan merupakan suatu seni untuk memengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa yang bertujuan untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara loyal untuk menyelesaikan tugas.²⁵

Tujuan kepemimpinan sependek pengetahuan penulis adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan (*planing*), mengorganisasikan (*organizing*), menggerakkan (*actuating*) dan mengawasi (*controlling*), terlaksananya tugas-tugas seorang pemimpin tidak dapat dicapai oleh pimpinan sendiri tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang di pimpinnya (Sinergitifitas), agar orang-orang yang di pimpinnya mau

²⁴Syaiful Sagala, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren, *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 22 No. 2 Juli-Desember 2015

²⁵Sutarto, *Seni Kepemimpinan.....*, 25.

bekerja secara efektif maka seorang pemimpin di samping harus memiliki inisiatif dan kreatif tetapi selalu memperhatikan aspek insani.

5. Model Kepemimpinan

Berikut beberapa klasifikasi model-model kepemimpinan dan pengertian masing-masing model kepemimpinan sebagai berikut :

a. Model Kharismatik

Model pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seseorang itu memiliki kharisma yang begitu besar. Para peneliti studi leadership menemukan bahwa seorang pemimpin kharismatik memiliki keterkaitan dengan kekuatan ghaib, dimana kekuatan-kuatannya diperoleh dari yang maha kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan daya tarik yang amat besar.²⁶

Menurut Teori House, mengemukakan bahwa kepemimpinan karismatik mempunyai tingkat kekuasaan rujukan yang tinggi, dan sebagian besar dari kekuasaan tersebut berasal dari kebutuhan mereka untuk memengaruhi orang lain. Pemimpin karismatik mempunyai tingkat kepercayaan diri dan keyakinan yang tinggi akan kebenaran moral dan keyakinannya itu, atau sekurang-kurangnya mempunyai kemampuan untuk meyakinkan para pengikutnya bahwa ia memiliki kepercayaan yang diri dan keyakinan tersebut.²⁷

b. Model Paternalistik dan Maternalistik

Model kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mengikuti pola hubungan orang tua dengan anak, sehingga model ini dikenal dengan model kepemimpinan “kebapakan”. Ciri-cirinya sebagai berikut :

²⁶Ibid., 28-29.

²⁷Veithzal Rivai Z. , Muliaman Darmasnyah H. & Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Press, 2017), 133.

1. Atasan menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, dan bersikap terlalu melindungi (*overly protctive*), sehingga bawahan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui inovasi-inovasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Atasan jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif atau mengambil keputusan sendiri. Akibatnya, staf selalu dibayangi oleh atasannya dalam menjalankan tugas.
3. Atasan jarang memberikan kesempatan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengembangkan kreativitasnya.
4. Atasan bersikap selalu lebih tahu atau lebih benar, dan sedikit sekali dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya.

c. Model Otokratik

Model kepemimpinan otokratik mendasarkan diri kepada kekuasaan dan paksaan yang harus selalu dipatuhi. Pemimpin selalu berupaya untuk berperan sebagai “pemain tunggal” dan berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi pada bawahannya, dan tidak pernah memberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang akan dilakukan oleh staf. Semua pujian dan kritikan terhadap staf diberikan atas pertimbangan sendiri, dan pemimpin selalu jauh dari anggota/stafnya. Jadi, dalam kepemimpinan otokratik seorang pemimpin memiliki sikap untuk menyisihkan diri, dan tidak bergaul dengan stafnya. Pemimpin otokratik senantiasa ingin berkuasa mutlak dan tunggal, serta selalu ingin menguasai keadaan. Kepemimpinan otokratik seperti sebuah sistem pemanas, yang memberikan energi, tanpa melihat dan mempertimbangkan iklim, situasi emosional staf dan lingkungannya.

d. Model *Laissez Faire*

Model kepemimpinan *laissez faire* sebenarnya seorang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab dia membiarkan kelompok atau stafnya untuk berbuat berdasarkan kehendak sendiri, dan pemimpin tidak berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya. Pemimpin hanya simbol semata, dan ia biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

Seorang yang menjadi pemimpin dengan model *laissez faire*, biasanya memperoleh kedudukan tersebut melalui penyogokan, suapan, atau dengan adanya sistem nepotisme. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak memiliki kemampuan untuk mengontrol stafnya. Dalam model kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak bisa melakukan koordinasi dengan stafnya, dan tidak berdaya sama sekali untuk menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

e. Model Populis

Kepemimpinan populis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, dan kurang mempercayai bantuan serta dukungan kekuatan-kekuatan luar negeri. Kepemimpinan dengan model ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

f. Model Administratif

Model kepemimpinan administratif adalah model kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri atas pribadi-pribadi yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Melalui kepemimpinan administratif, dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, khususnya untuk memantapkan integritas pada khususnya dan usaha-usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini, diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri

dan manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah-tengah masyarakat.²⁸

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain: rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut, sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya

g. Model Demokratis

Kepemimpinan demokratis menitik beratkan pada bimbingan yang efisien kepada para anggota/pengikutnya. Koordinasi pekerjaan terjalin dengan baik semua, terutama pada penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasma yang baik. Kepemimpinan demokratis ini bukanlah masalah “person atau individu pemimpin” akan tetapi kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggota kelompok.²⁹

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti dari bawahan, bersedia mengakui keahlian dari para spesialis dengan bidangnya masing-masing, dan mampu memanfaatkan anggota seefektif mungkin, pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Kepemimpinan dengan model demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok/organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan

²⁸ Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan menurut Islam...*,132.

²⁹ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005),45.

sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama. Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok/organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar.³⁰

B. Pengertian Ibu Nyai

Para pakar belum berhasil menemukan sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma namun demikian menurut hemat penulis pemimpin kharismatik itu adalah pemimpin yang memiliki model tarik daya tarik yang besar dan karenanya pemimpin model ini mempunyai pengikut yang sangat besar. Karena minimnya pengetahuan sebab musabab seorang menjadi pemimpin yang kharismatis, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian di berikan kekuatan gaib (Supernatural power).

Nyai merupakan figur sentral dalam pondok pesantren. Nyai bukan hanya memimpin spiritual tetapi juga memimpin dalam kehidupan pondok pesantren secara keseluruhan. Gelar nyai diberikan oleh masyarakat sekitar kepada orang yang mempunyai ilmu pengetahuan mendalam tentang agama Islam dan menjadi istri dari seorang kyai. Nyai bukan hanya mengajarkan kitab-kitab klasik Islam yaitu kitab kuning dengan berbagai strategi, namun juga membantu pak kyai dalam mengembangkan pondok pesantren.

Nyai adalah pemimpin non formal sekaligus pemimpin spiritual dan posisinya sangat dekat dengan kelompok-kelompok masyarakat. Sebagai pemimpin masyarakat, nyai memiliki banyak pengikut dan massa yang mempunyai hubungan erat dalam sebuah organisasi. Segala yang dikatakannya selalu didengar, diikuti, dan dilaksanakan oleh pengikut dan

³⁰Daryanto., *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media.2011), 34.

massa yang dipimpinnya. Jelasnya nyai menjadi seorang yang dituakan di masyarakat atau menjadi ibu masyarakat.³¹

Nyai merupakan seorang yang diteladani oleh para santri yang merupakan tokoh sentral di dalam pesantren. Nyai merupakan gelar yang diberikan oleh masyarakat sebagai istri dari seorang kyai. Sebagaimana diketahui bahwa kyai dan nyai di pesantren merupakan sumber nasehat bagi para santri. Hubungan kyai dan nyai dengan para santri diikat oleh emosi keagamaan, sehingga muncul konsep barokah dan karomah.

Nyai pesantren merupakan istilah bagi nyai yang memerankan diri pada lingkungan pesantren. Pesantren yang dikenal banyak memberikan ruang yang luas kepada nyai untuk memerankan diri dengan membimbing, membina dan memberikan contoh serta mengajar kitab dan Al-Quran. Nyai menurut Lestari adalah seorang perempuan yang selalu mendampingi seorang kyai di pesantren. Nyai adalah salah satu tokoh utama dalam pesantren dan merupakan tokoh sentral dalam pesantren meskipun posisinya masih di bawah kyai. Sebagai salah satu tokoh sentral di dalam pesantren tentu saja tidak menutup kemungkinan nyai menjadi seorang pemimpin atau pengasuh di dalam pesantren.³²

Seorang nyai memiliki kekuasaan penuh dalam pondok pesantren dibandingkan seorang ustadzah, yang biasanya hanya bertanggungjawab untuk urusan belajar mengajar saja. Kondisi ini akan semakin kuat, terutama sekali kalau mereka mempunyai kompetensi yang relevan dengan peran-peran dalam pondok pesantren.³³

C. Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan merupakan kata yang bermakna dalam, dimana ketika kita mendengar kata tersebut maka yang terbayang adalah kekuasaan,

³¹Ibid.,29.

³²Fitri Nur Aeni, "Dinamika Kepemimpinan Nyai di Pesantren Budaya Jawa", *Jurnal Perempuan dan Anak*, Vol. 1, No. 1, Juli 2017, 69-70.

³³Habibullah, "Peran Nyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Sabilul Huda Gadu Barat Gending)", *Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan*, Vol. 3, No. 1, 2019, 94.

ketegasan, dan tanggung jawab. Dimana sifat-sifat tersebut lebih identik dimiliki oleh laki-laki. Dan dalam budaya Indonesia, kedudukan laki-laki sebagai pemimpin lebih diakui dibandingkan wanita, karena laki-laki mempunyai sifat yang tegas, rasional, bertanggungjawab, sehingga ketika ada seorang perempuan yang diangkat menjadi pemimpin, maka keraguan akan muncul karena perempuan dikenal kurang memiliki sifat-sifat tersebut. Hal ini juga yang menjadi penyebab dalam penentuan posisi suatu organisasi, dimana kebanyakan orang mengaitkannya dengan konsep gender.

*“When strictly referring to the biological categories of male and female we typically use the term ‘sex,’ and when referring more broadly to social construction of masculinity and femininity such as stereotypes and roles, we typically use term ‘gender’.*³⁴ Jadi konsep gender sebenarnya adalah sifat yang melekat pada kaum laki-laki dan perempuan yang dibentuk oleh faktor-faktor sosial maupun budaya, sehingga lahir beberapa anggapan tentang peran sosial dan budaya laki-laki maupun perempuan, dimana sifat-sifat yang dimiliki oleh perempuan dan laki-laki dapat berubah sesuai dengan waktu, tempat dan kelas sosial.³⁵ Bentuk sosial antar kaum laki-laki dan perempuan itu antara lain: jika perempuan dikenal sebagai makhluk yang lembut, cantik, emosional, atau keibuan. Sedangkan laki-laki dikenal dengan sifatnya yang rasional, kuat, tegas, perkasa dan sifat lainnya.

Ibu nyai Walidatul Ahmad Dahlan istri dari pendiri organisasi islam Muhammadiyah , berpendapat bahwa perempuan bukan hanya berperan di dapur (memasak), tetapi perempuan juga tidak boleh melupakan perannya di masyarakat. Sedangkan menurut Ibu Nyai Hj. Ida Fatimah Za (pengasuh Pondok Pesantren Krapyak, Yogyakarta) disimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan itu dibolehkan, *“Jika perempuan masuk dalam kepemimpinan*

³⁴ Rudman, Laurie A., dan Peter Glick.. *The psychology of gender: how power and intimacy shape gender relationship.* (New York: The Guilford Press,2008), 6.

³⁵Trisakti Handayani dan Sugiarti.*Konsep dan Teknik Penelitian Gender.* (Malang: Pusat Studi Wanita dan Kemasyarakatan Universitas Muhammadiyah Malang,2001),4.

atau suatu organisai, InsyaAllah akan membawa kebaikan, asal kepribadian dan pola pikirnya masih benar-benar feminis.”

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa gender merupakan suatu konsep sosial yang berlaku di masyarakat dan digunakan untuk membedakan peran dan fungsi antara laki-laki dan perempuan. Perbedaan yang dimaksud adalah bukan terletak pada hal-hal yang bersifat biologis dan kodrati, seperti bentuk fisik tetapi lebih kepada kedudukan, fungsi dan peran masing-masing dalam berbagai lini kehidupan dan pembangunan. Hal ini tidak menutup kemungkinan dapat terjadi dalam suatu organisasi, dimana yang menjadi manajer/pemimpin dari suatu organisasi adalah perempuan.

Secara historis dapat kita ketahui keterlibatan perempuan di dunia politik, bahkan menjadi pimpinan negara. Sebagai contoh terdapat Ratu Bilqis yang dikisahkan Al-Quran dalam Surah Al-Naml ayat 20 mengisahkan Bilqis sebagai seorang ratu yang sangat bijaksana dan demokratis serta berwibawa dihadapan rakyatnya. Selain itu, sejarah juga mengemukakan nama Syajarat Al-Dur yang berkuasa pada tahun 648 H/1250 M dan Radiah yang berkuasa pada tahun 634 H/1236 M. Dari Inggris terdapat Margaret si ‘tangan besi’, dari Indonesia terdapat nama Cut Nyak Dien sebagai pemimpin pejuang-pejuang Aceh dalam mengusir penjajah. Perempuan-perempuan ini merupakan para pemimpin hebat yang memimpin dengan kemampuannya.

Dalam perspektif agama Islam tidak ada nas yang secara jelas melarang perempuan menjadi pemimpin. Bahkan Rasulullah saw dengan jelas mengatakan bahwa perempuan pun menjadi pemimpin paling tidak bagi dirinya dan keluarganya sebagaimana hadis di atas pada pendahuluan. Ide-ide yang membatasi perempuan dalam hal kepemimpinan sesungguhnya disebabkan hegemoni kaum laki-laki. Dengan sengaja pencitraan atas keterbatasan perempuan dalam kepemimpinan dijadikan sebagai kodrat bagi perempuan.

KH. Husein Muhammad dan Prof. Siti Musdah Mulia—dua orang tokoh yang pemikirannya menjadi objek penelitian ini—sama-sama

memberikan apresiasi (positif) terhadap kepemimpinan perempuan. Bagi keduanya, sudah waktunya perempuan ikut andil dalam wilayah sosial kepemimpinan karena mereka memang memiliki kapabilitas dalam hal tersebut. Menurut keduanya, yang membedakan manusia di sisi Tuhannya hanya ketakwaan, dan karenanya perbedaan jenis kelamin tidak dapat menjadi sandungan untuk mengebiri kesempatan perempuan dalam konteks kepemimpinan. KH. Husein Muhammad dengan basis turāts-nya melihat diskursus kepemimpinan perempuan tersebut dengan membahas teks-teks klasik dan memberikan kritikan terhadapnya. Sementara Prof. Siti Musdah Mulia lebih banyak melakukan refleksi, disamping mengkritisi kemapanan pemahaman yang ada, terhadap kepemimpinan perempuan.

Perempuan saat ini, menurut KH. Husein Muhammad, memiliki kemampuan dan keahlian sebagaimana yang dimiliki laki-laki, dan karena sebab itulah perempuan menjadi mungkin untuk memimpin (menjadi pemimpin). Sementara menurut Prof. Siti Musdah Mulia, ketika perempuan menjadi pemimpin tidak harus berubah warna menjadi “seorang laki-laki” yang tegas dan berwibawa. Sebab, kepemimpinan juga ideal ketika identik dengan kelemah-lembutan dan kasih-sayang (sesuai tabiat perempuan). Selibhnya, KH. Husein Muhammad dan Prof. Siti Musdah Mulia menekankan pembacaan teks-teks agama (an-nushūsh addīniyyah) secara kontekstual, bukan semata tekstual, untuk mendapatkan pemahaman yang sesuai dengan laju kehidupan.

Menurut Redbookmag, berikut ini adalah beberapa alasan mengapa wanita bisa menjadi pemimpin :

1. Lebih bisa memanfaatkan penghargaan.
2. Cenderung lebih mendengarkan banyak pendapat
3. Lebih memahami kendala karyawan
4. Lebih luar mengambil sudut pandang
5. Pertanyaan-pertanyaan yang lebih spesifik
6. Multi-tasker handal

Beberapa contoh kepemimpinan perempuan adalah seperti yang dikatakan Arnez dalam tulisannya yang berjudul “*Empowering Women Through Islam: Fatayat NU between Tradition and Change*”, menyatakan Fatayat NU sebagai sebuah golongan yang maju berpendapat bahwa melarang seorang perempuan menjadi presiden adalah bertentangan dengan sumber Islam. Menurut mereka, perempuan pantas mendapatkan hak untuk menduduki posisi kepemimpinan selama mereka mampu memenuhi kondisi yang dibutuhkan, seperti kompetensi, kepercayaan, dan keterampilan kepemimpinan. Jika dalam sebuah komunitas, seorang perempuan memiliki kompetensi yang lebih dari pada anggota-anggota lainnya dalam komunitas, maka dia lebih dapat dipilih menjadi pemimpin komunitas.³⁶

Selain kyai, dalam pesantren sering dijumpai istilah nyai. Menurut tradisi masyarakat Jawa dan Sunda, “Nyai” diartikan sebagai tokoh-tokoh muslimah yang alim dalam bidang agama Islam. Gelar kehormatan non akademis ini umumnya disandarkan kepada para istri atau putri kyai maupun pengasuh pesantren dan lembaga pendidikan ke-Islaman yang dihormati. Kepemimpinan para nyai ini sangat signifikan, baik secara langsung maupun dibalik layar, dalam pendidikan dan pengembangan intelektualitas masyarakat, khususnya kalangan perempuan.³⁷

Menurut anggapan masyarakat pada umumnya, kepemimpinan nyai di pesantren bukanlah kepemimpinan dalam arti yang sebenarnya, melainkan sebatas pengasuh yang didapatkan karena pengaruh kepemimpinan suaminya yang menjadi kyai. Pasalnya, seorang perempuan yang menikah dengan seorang kyai otomatis akan berstatus sebagai nyai, terlepas dari garis keturunan maupun latar belakang pendidikan. Siti Nur Hidayah dan Ahmad Arifi menolak anggapan tersebut. Setidaknya terdapat tiga jenis kepemimpinan nyai di pesantren, yaitu sebagai pengasuh yang memiliki

³⁶ Mohammad Mualif, *Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Islamul Ainul Bahiroh Kepenjen Malang)*, Tesis :UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017.

³⁷ Sri Wahyuni, Zainal Arifin, “Kepemimpinan Demokratis Nyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren”, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, 2016. 5.

otoritas penuh atas pesantren yang diasuhnya tidak mengubah adanya kyai, sebagai pendamping kyai yang bertanggungjawab sebagaimana pimpinan pesantren, namun tidak memiliki otoritas penuh seperti kyai, sebagai pengasuh yang terbatas pada kalangan santri putri saja.³⁸

Nyai adalah tokoh sentral di pondok pesantren sebagai pusat pembelajaran dan dakwah. Selain sebagai pemimpin, nyai adalah seorang guru, teladan, dan sumber nasehat bagi para santri. Nyai memiliki kepemimpinan yang substansial dalam mensosialisasikan konsep dan ajaran agama di pesantren. Kepemimpinan yang besar telah diemban oleh bu nyai sendiri secara sabar, telaten, sungguh-sungguh dengan konsep melayani dan menjaga santri itu apakah berkuat di pesantren ataukah masih bisa mengembangkan diri di masyarakat. Tanggung jawab yang besar untuk memberikan pengajaran yang berkualitas, mendidik para santri, membekali para santri dengan akhlaqul karimah, memenuhi tuntunan tambahan secara fisik dan membentengi santri dari pengaruh luar.³⁹

Arifin dan Slamet menyatakan bahwa Kepemimpinan nyai dalam pondok pesantren menurut keteladan Nabi Muhammad SAW terdiri dari bu nyai sebagai pelayan dan sebagai penjaga. Sedangkan Stephen R. Covey menyebutkan bahwa kepemimpinan bu nyai terdiri dari sebagai pencari alur, penyelaras, dan pemberdaya.

D. Mutu Pendidikan di Pesantren

Total Quality Management (TQM) dapat menjadi strategi untuk mengelola lembaga pendidikan pesantren berbasis mutu. Lebih lanjut dalam kajian lain dijelaskan bahwa memang ada peluang Total Quality Management (TQM) diterapkan di pondok pesantren dan madrasah jika

³⁸ Viki Amalia, Zainal Arifin, “Kepemimpinan Nyai dalam Memelihara Kajian Kitab Kuning di Mahad Aly Nurul Jadid Probolinggo”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 2 November 2018, 217.

³⁹ Muhyiddin Zainal Arifin, “Peran Kepemimpinan Nyai di Pondok Pesantren (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Tambakberas Jombang, Pondok Pesantren Nur Khadijah Den Anyar Jombang dan Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri)”, *Jurnal Sains dan Teknologi*, Vol. 7, No. 2 Oktober 2014, 27.

berdasarkan asas TQM “*continuous improvement*” dan “*do the right think, first time, every time*”, bukan menempatkan pesantren sebagai industri jasa atau penyedia layanan jasa (pendidikan) berbasis komersil, karena visi misi dasar diadakannya pendidikan di pondok pesantren dan madrasah adalah dakwah dan perjuangan Islam.

Meskipun gerakan mutu dalam dunia pendidikan, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan pesantren, bukan sesuatu yang baru, tapi upaya peningkatan mutu seyogyanya terus digalakan. Terdapat beberapa manfaat mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) di pesantren yaitu perbaikan pelayanan, pengurangan biaya, dan kepuasan pelanggan, peningkatan keahlian, semangat, rasa percaya diri di kalangan guru dan staf, perbaikan hubungan antara internal pesantren dan masyarakat, peningkatan akuntabilitas, transparansi, peningkatan produktifitas dan efisiensi.

Berdasarkan penjelasan tersebut alur penerapan *Total Quality Management* (TQM) di pesantren dideskripsikan :

Proses penerapan *Total Quality Management* (TQM) seyogyanya didukung oleh pilar-pilar mutu yang memberikan fokus dan arahan seluruh warga pesantren dalam mengimplementasikan prakarsa mutu. Meskipun pengaruh kepemimpinan kyai terhadap mutu pesantren dimediasi oleh variabel budaya pesantren dan motivasi kerja guru justru di sinilah titik tekan dalam perlunya seorang pimpinan dalam mengoptimalkan sumber daya pendidikan yang dimiliki pesantren. Peran kyai sebagai edukator, manajer, supervisor, leader dan motivator menjadi sebuah keniscayaan dalam mendorong peningkatan mutu pesantren. Dengan berlandaskan pada keyakinan dan nilai-nilai yang terkandung dalam agama Islam dan dengan menggunakan alat serta teknik mutu untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah secara kreatif demi pencapaian mutu pesantren, penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan pesantren memiliki kekuatan yang lebih nyata.

Tabel 2.2
Pencapaian Mutu dalam Lembaga Pendidikan⁴⁰

Input	Proses	Output
a. Perencanaan dan Evaluasi b. Kurikulum, c. Ketenagaan d. Fasilitas e. Keuangan f. Kesiswaan g. Hubungan sekolah h. Hubungan asyarakat i. Iklim	Proses Belajar mengajar	Prestasi peserta didik

Pendidikan bermutu dapat dilihat dari sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat serta dalam hal memecahkan masalah dan berpikir kritis. Oleh karena itu, perlu mengkaji mutu dari segi proses, produk, maupun sisi internal dan kesesuaian. Mutu dilihat dari proses adalah efektivitas dan efisiensi seluruh faktor berperan dalam proses pendidikan. Faktor-faktor tersebut misalnya kualitas pendidik, sarana-prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan, dan manajemen pengelolaannya. Faktor-faktor tersebut yang akan membedakan mutu pendidikan pesantren, dan mutu proses pendidikan dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap lulusannya. Lulusan dari pesantren yang mempunyai faktor-faktor yang mendukung proses pembelajaran bermutu tinggi akan mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi pula. Atau dengan kata

⁴⁰Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan : Teori & Aplikasi*, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2011),106.

lain, pendidikan yang bermutu pada dasarnya akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula.⁴¹

Imam Suprayogo tentang mutu pesantren, bahwa pemenuhan mutu pesantren lembaga pendidikan yang bermutu yang dipandang ideal, yakni lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan potensi sipiritual dan akhlak, mampu mengembangkan aspek intelektual, dan mampu mengembangkan potensi sosial maupun keterampilan anak didiknya.⁴²

Gus Dur (Abdurrahman Wahid) mengatakan bahwa Pondok Pesantren merupakan sebuah subkultur dengan syarat: *pertama*, pola kepemimpinan pondok pesantren yang mandiri tidak terkooptasi oleh negara; *kedua*, kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan dari berbagai abad dalam bentuk kitab kuning; dan *ketiga*, sistem nilai (*value system*) yang digunakan adalah bagian dari masyarakat luas.

Mutu secara umum adalah gambaran dan karekteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, dan output pendidikan⁴³ Meningkatkan mutu santri tidak lain adalah meningkatkan mutu peserta didik, dalam hal ini maka proses yang dilaksanakan berpedoman kepada pembelajaran kompetensi, sehingga santri memiliki daya saing dan menjadi bermutu dalam kualitas pembelajaran dan kualitas implementasi nilai-nilai dalam kehidupan.

Secara konseptual, sebenarnya lembaga pesantren optimis akan mampu memenuhi tuntutan reformasi pembangunan di atas dapat dibangun melalui perubahan kurikulum pesantren yang berusaha membekali peserta didik untuk menjadi subjek pembangunan yang

⁴¹Sukardjo dan Ukim Kamaruddin, Landasan Kependidikan, Konsep dan Aplikasinya (Jakarta: Rajawali Pers, 2009),83.

⁴² Imam Suprayogo, Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi, dan Solusi Pembangunan Madrasah (Yogyakarta: Hikayat, 2007), 55-56.

⁴³Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Depdiknas:Jakarta.2001), 24.

mampu menampilkan keunggulan dirinya yang tangguh, kreatif dan profesional pada bidangnya masing-masing.

Joseph M. Juran mengemukakan bahwa beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam upaya peningkatan mutu adalah sebagai berikut : membangun infrastruktur yang diperlukan untuk menjamin upaya peningkatan mutu, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik, membentuk tim proyek dengan tanggungjawab yang jelas, memberikan sumber daya, motivasi dan pelatihan yang diperlukan untuk merangsang tindakan perbaikan , melaksanakan pengendalian untuk mempertahankan hasil dan menetapkan pengendalian.⁴⁴

Adapun indikator keberhasilan peningkatan mutu santri sebagai berikut:

- a. Efektifitas proses pembelajaran bukan sekedar tranfer ilmu pengetahuan atau mengingat dan menguasai pengetahuan tentang apa yang diajarkan melainkan lebih menekankan kepada internalisasi mengembangkan aspek-aspek kognitif, afektif, psikomotorik dan kemandirian.⁴⁵
- b. Kepemimpinan kepala pondok pesantren yang kuat, merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pesantren untuk mewujudkan visi, misi tujuan sasaran melalui program yang di rencanakan secara berencana terhadap kreativitas, inovasi, efektif, dan mempunyai kemampuan manajerial.
- c. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, guru merupakan salah satu faktor yang strategis pada satu pesantren pembelajaran, untuk menjadikan peserta didik aktif, kreatif melalui pengembangan kurikulum.
- d. Tenaga kependidikan sebagai pelayan teknis kependidikan mampu merespon isu-isu penting pendidikan sehingga pesantren tersebut

⁴⁴ Joseph m. Juran, *Merencanakan Mutu* (Terjemah), (Jakarta:Pustaka Binaman Pressindo,1996), 55.

⁴⁵ Sudarwan, Denim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Berokrasi Kelembaga Akademik*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2010),50.

- mampu bersaing dalam bidang mutu. Pesantren memiliki budaya mutu. Semua warga pesantren dengan didasari bahwa profesionalisme dibidang masing-masing sesuai fungsi dan perannya.
- e. Pesantren memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis. Kebersamaan merupakan karakteristik pesantren, karena output pendidikan hasil kolektif warga pesantren, bukan hasil individu menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif.
 - f. Partisipasi masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada pesantren dilandasi rasa memiliki dan rasa tanggung jawab melalui loyalitas dan dedikasinya sebagai stakeholders.
 - g. Pesantren melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan. Merupakan proses penyempurnaan dalam peningkatan mutu keseluruhan mencakup, struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya.
 - h. Pesantren memiliki akuntabilitas sustainabilitas. Bentuk penanggung jawab harus dilakukan pesantren terhadap keberhasilan program yang dilaksanakan, serta untuk meningkatkan kinerja melalui penghargaan dan pemberian sanksi. Sustainabilitas peningkatan mutu SDM, diverifikasi sumber dana, pemikiran aset yang menggerakkan pemasukan sendiri termasuk eksistensi pesantren.
 - i. Output pesantren pelaksanaannya kepada lulusan yang mandiri dan memenuhi syarat pekerja yang sehat jasmani, rohani, berakhlak mulia, ramah, sopan, santun, jujur, taqwa serta kreatif aktif inovatif saling mengingatkan dan saling mengasihi dan menyayangi.⁴⁶

Dapat disimpulkan bahwa indikator peningkatan mutu santri merupakan investasi dalam bidang pendidikan akan memberikan dampak yang lebih besar dari pada investasi dalam bidang ekonomi.

⁴⁶ Sudarwan, Denim, *Visi Baru...*, 57.