

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Leadership* (Kepemimpinan)

1. Deskripsi *Leadership* Kiai

Kata pemimpin atau kepemimpinan memiliki sejumlah deskripsi mendasar yang bisa dipandang sebagai seorang yang bisa memberikan pengaruh pada orang lain dalam satu tindakan khusus. Pemimpin ialah sosok atau figur bisa memberikan pengaruh pada orang lain atau kelompok untuk menjalankan unjuk kerja secara optimal yang sudah ditetapkan selaras dengan tujuan organisasi. Di lain sisi deskripsi kepemimpinan yaitu satu proses dengan serangkaian cara memberikan pengaruh pada orang atau kumpulan orang untuk meraih satu tujuan bersama.¹ Kepemimpinan (*leadership*) bersal dari kata *leader* maknanya pemimpin *to leader* maknanya memimpin. Stephen P Robbins: "*leadership as ability to influence a group toward the achievement of goals*".² Yang maknanya: kepemimpinan ialah aktivitas yang memberikan pengaruh pada orang lain agar bisa bekerja sama atau berkolaborasi untuk merealisasikan tujuan yang sudah dicanangkan. Kepemimpinan dan pemimpin ialah hal yang sangat sukar dipisahkan. Pemimpin ialah sosok atau figur yang memiliki kemampuan memimpin, di lain sisi kepemimpinan ialah kapabilitas pribadi yang dipunyai pemimpin dalam menggerakkan anggotanya. Dengan kata lain pemimpin ialah orangnya (*person*) dan kepemimpinan atau *leadership* ialah aktivitas (*action*).³

kepemimpinan ialah sebagai kemampuan untuk memberikan pengaruh pada sekelompok orang menuju realisasi satu tujuan dan juga bisa dideskripsikan sebagai cara untuk memberikan pengaruh pada aktivitas individu atau kelompok dalam upaya merealisasikan tujuan dalam

¹ Aspizain Chaniago, *Pemimpin dan Kepemimpinan (Pendekatan Teori dan Studi Kasus)*, (Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia, 2017) 37

² Stephen, P. Robbin, *Organisa Behavio*, (Mezico: Prentice Hill)

³ Machfudz, *Model Kepemimpinan Kiyai Pesantren Dari Tradisi Hingga Membangun Budaya Religius*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020) 30

situasi yang tidak biasa.⁴ Sehubungan dengan hal itu kepemimpinan bermakna satu aktivitas yang bisa mengarahkan dan memberikan pengaruh pada orang lain untuk merealisasikan tujuan.

Kepemimpinan dalam pandangan islam, memiliki dua tuntutan social yaitu tanggung jawab atas prinsip akuntabilitas kepemimpinan dalam Islam dan pengabdian (ibadah) kepada Allah SWT, tiap-tiap manusia sebagai *khalifah* di bumi. Sebagai seorang *kholifah* atau pemimpin di bumi tentunya harus bisa mengelola alam semesta dengan baik selaras dengan amanat atau kemampuan yang diaman. Seorang *khalifah* yang memiliki gelar penerus nabi Muhammad dalam kepemimpinan umat islam. Ada dalam al-quran surat al-Imran ayat ke 110, yakni:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ
لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ



Maknanya: “Kamu (umat Islam) ialah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia (selama) kamu menyuruh (berbuat) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, dan beriman pada Allah. Seandainya Ahlulkitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman dan kebanyakan mereka ialah orang-orang fasik.”⁵

Berlandaskan ayat di atas, penafsiran kepemimpinan Islam ialah aktivitas menuntun, membimbing, memandu dan memperlihatkan jalan yang diridhai Allah SWT baik berupa *hablumminallah* dan *hablumminnas* untuk

⁴ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Umum Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa 1982)254

⁵ Alquran, al-Imran ayat 110, Alquran dan terjemahnya Indonesia (Jakarta: Departemen Agama RI, penerjemah 2001)

menjalankan amar ma'ruf dan nahi munkar. Dalam dunia pesantren pemimpin identik dengan sebutan kiai, kata kiai tidak bersumber dari Bahasa arab melainkan dari Bahasa jawa. Sebutan kiai lazimnya untuk para pendiri pondok, pemimpin atau pengasuh pondok. Gelar Kiai diberikan pada laki-laki, yang arif dan dihormati di Jawa.

Zamaksari Dhofier menuturkan bahwa kiai ialah elemen yang esensial dari satu pesantren.⁶ Warga NU memberikan klasifikasi individu untuk dihormati dan dipanggil kiai, yakni: *pertama*, ia memiliki pesantren; *kedua*, bertaqwa pada Allah; *ketiga*, mengemban tugas utama dengan misi *risalah* rasul atau pendakwah, mempunyai bekal ilmu, ajaran, perbuatan, tingkah laku yang baik, mental, dan moral; *keempat*, tekun beribadah (baik wajib ataupun sunnah), zuhud (tidak materialistik/keduniawian), punya ilmu akhirat (ilmu agama), peduli lingkungan atau kemaslahatan umat, dan pengabdian ilmunya untuk Allah dengan niat yang benar baik berilmu ataupun beramal.⁷

Dalam buku Rusman Pausin, Ziemek menuturkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) kiai ialah sebagai sosok yang kuat dalam bercakap dan pancaran keribadiannya sebagai seorang pemimpin pesantren, posisi itu menentukan kedudukan dan tingkatan kapabilitas satu pesantren. Kemampuan kiai dalam menggerakkan masa berupa simpati dan menjadi anggotanya akan memberikan peran strategis baginya selaku pemimpin informal masyarakat lewat komunikasi intensif dengan penduduk yang menunjangnya. Sehingga Suyoto menuturkan bahwa kiai ialah *agent of change* dalam masyarakat yang berkontribusi penting dalam satu proses transformasi social.⁸ *Leadership* kiai ialah seorang yang berkedudukan tinggi di lembaga dan sebagai panutan dalam pengabdian ibadah spiritualitas,

⁶Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2019) 40

⁷Hadi Purnomo, *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren* (Yogyakarta: CV.Bildung Nusantara, 2017) 87

⁸Rusman Pausin, *Kepemimpinan Kiyai dan Kapabilitas Belajar Santri*, (Sidoarjo: Qithos Digital Press, 2010) 42

pandai berbicara, terhormat, pandai memberikan pengaruh pada orang dan berkepribadian baik selaku pengasuh pondok pesantren dan beliau merupakan figur di masyarakat.

2. Teori Kepemimpinan (*Leadership*)

Teori ialah satu kumpulan konsep, deskripsi, proposi dan variabel yang terkait satu sama lain secara sistematis, sehingga bisa memaparkan dan memprediksi satu fenomena (fakta-fakta) khusus.⁹ Seorang pemimpin dipandang sebagai seorang yang bisa sejak lahir sudah memiliki warisan karakter kepemimpinan, tetapi ada pula yang berpandangan bahwa seorang pemimpin bisa dibentuk oleh lingkungan sosial. Sehubungan dengan hal itu pemimpin memiliki macam konsep argument perihal bagaimana seorang pemimpin itu muncul. Teori kemunculan pemimpin bisa diklasifikasikan pada tiga mazhab teori, yakni teori genetika, teori social, dan teori lingkungan. Teori kepemimpinan ialah sejumlah teori yang memuat sejumlah hal pokok perihal kepemimpinan.¹⁰ Masing-masing teori ini akan diuraikan, yakni:

a. Teori genetika

Kata “genetika” bersumber dari kata “gene” lebih masyhurnya dalam lisan kita yaitu ucapan “gen” maknanya turunan atau sedarah. “*Like father like son*” begitu kata satu dari sekian ungkapan dalam bahasa Inggris yang bermakna bahwa seorang anak pastilah akan mewarisi pengaruh orang tuanya. Argument itu memiliki anggapan kuat bahwa pemimpin saat ini ialah sosok atau figur yang memiliki relasi genetik dengan pemimpin masa lalu. Pemimpin yang lahir alami sudah berbakat, baik secara mental ataupun fisik.

Tentu masih banyak lagi contohnya di Indonesia. Mantan Presiden Megawati Soekarnoputri ialah putri dari mantan Presiden Soekarno. Begitu pula Abdulrahman Wahid yang mengambil alih kepemimpinan dari Wahid Hasyim, seorang ulama

⁹ Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori kepemimpinan*, (Malang: Ahli Media Press, 2020) 1

¹⁰ Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori kepemimpinan* (Malang: Ahli Media Press, 2020) 3

yang pernah menjabat sebagai menteri agama di masa lalu. Di lain sisi, masih banyak contoh lain yang menunjang kredibilitas teori ini.

b. Teori sosial

Seorang pemimpin tidak hanya dilahirkan melainkan dibentuk atau ditunjuk oleh masyarakat. Bakat seorang pemimpin bisa dibentuk selaras dengan jiwa social individu. Berlandaskan teori ini, individu, siapapun dia, memiliki peluang dan kesempatan untuk menjadi pemimpin jika dia mendapatkan pendidikan dan pengalaman yang cukup. Sehubungan dengan hal itu seorang pemimpin bermakna memiliki pergaulan yang luas, bisa menciptakan peluang, piawai dalam berhubungan dan komunikasi dengan pihak lain.

c. Teori lingkungan

Teori kepemimpinan lingkungan ialah teori tesis perdebatan keduanya itu. pemimpin membutuhkan aspek lingkungan yang akan menunjang kepemimpinannya, maknanya seorang pemimpin tidak hanya dari genetik dan cakap social tetapi juga memerlukan daya lingkungan. Lingkungan social akan mematangkan bakat kepemimpinannya menjadi seorang yang benar-benar pemimpin. Rasulullah SAW ialah pemimpin terbesar di agama Islam beliau seorang suritauladan bagi umat Islam terlebih didalam kepemimpinannya.¹¹

Dalam teori kepemimpinan, Islam juga memiliki konsep karakteristik seorang pemimpin yang ada pada pribadi para rasul, yakni:

- 1) *Siddiq* maknanya benar atau jujur, sifat itu yang dipunyai nabi Muhammad SAW. Seorang pemimpin harus berperilaku jujur dan benar dalam kepemimpinannya agar bisa dipercaya dan adil dalam memimpin.
- 2) *Amanah* maknanya bisa dipercaya dan kredibel, seorang pemimpin harus memiliki sifat Amanah sebab benar-benar membela kepentingan rakyatnya.

¹¹ Moch Fakhruji, *Pola Kepemimpinan dan Model Kepemimpinan Islam* (Bandung: Mimbar Pustaka, 2019) 65

- 3) *Tabligh* maknanya komunikatif dan argumentative yaitu menyampaikan kebenaran dan bersikap transparansi pada Lembaga atau organisasi.
- 4) *Fathonah* maknanya cerdas, intelektual dan bijaksana dalam mengoptimalkan potensi pikirannya dengan sebutan *ululalbab* yaitu orang yang beriman dan mempunyai ilmu mampu berinteraksi secara seimbang.¹²

Dalam hal ini bermakna seorang pemimpin tidak dilandasi hanya sekedar kemampuan untuk mengatur, mengelola dan menjalankan komponen kepemimpinan saja, tetapi kepemimpinan juga dilandaskan pada nilai-nilai spiritual yang memiliki spesialis dalam aspek keagamaan dimana ulama atau imam sebagai pemimpin memainkan kontribusi yang amat vital sebagai contoh dan suri tauladan bagi orang lain.

3. Tipe Kepemimpinan (*Leadership*)

Tipe kepemimpinan sering disebut juga perilaku kepemimpinan atau (*leadership style*) di lain sisi Miftah Toha menuturkan bahwa tipe kepemimpinan ialah norma perilaku yang dipakai oleh individu pada orang lain untuk memberikan pengaruh pada perilaku itu.¹³ Dengan kata lain yaitu seorang yang bisa memberikan pengaruh pada orang lain untuk merealisasikan tujuan yang serupa sehingga usaha menselaraskan persepsinya. Ada sejumlah tipe perihal kepemimpinan diantaranya, yakni:

a. tipe kepemimpinan karismatik

Tiap-tiap manusia ialah pemimpin, alhasil tiap-tiap umat Islam sebagai seorang yang beriman harus berupaya secara optimal untuk meneladani sikap Rasulullah yaitu suritauladan bagi umatnya. Seorang pemimpin harus memiliki karisma yaitu sesuatu yang keluar dari dalam diri agar bisa disegani oleh orang.¹⁴ Kepemimpina karismatik

¹² Mardiyah, *Kepemimpinan Kiyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditiya, 2013) 61

¹³ Miftah Toha, "*Kepemimpinan Dalam Manajemen*", (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003) 49

¹⁴ Miftah Toha, "*Kepemimpinan dalam Manajemen*", 52

didasarkan dengan kekuatan luar biasa yang dipunyai oleh seorang pribadi. Seorang yang karismatik itu memiliki keunggulan kepribadian dalam kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa di masyarakat.

Tipe kepemimpinan karismatik bisa dimaknai sebagai kemampuan untuk memakai kelebihan atau keistimewaan yang melekat pada kepribadian diri untuk memberikan pengaruh pada pikiran, perasaan, dan tindakan orang lain sehingga mereka bersedia menjalankan apapun yang diinstruksikan oleh pemimpin. Dengan tiap-tiap kepribadian yang melekat pada dirinya, seorang pemimpin menjadi pribadi yang dihormati, dipatuhi, dipercaya secara penuh dan diterima masyarakat secara sukarela dan ikhlas.¹⁵ Seorang pemimpin karismatik bisa mengarahkan, membimbing, memimpin dan menjadi contoh dan tauladan bagi bawahannya. Kesuksesan seorang bawahan bisa direalisasikan saat pemimpin memiliki akhlak dan karakter yang baik.

a. Tipe kepemimpinan peternalistik

Tipe itu yaitu tipe kepemimpinan kebapakan, sikap yang demikian menggambarkan bahwa pemimpin mengetahui segala kehidupan organisasional, kepuasan pada diri pemimpin, dan menurut islam memiliki kebijakan yang mengikat pada orang-orang yang dipimpinnya.¹⁶

b. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan semacam ini dilandaskan pada kekuasaan dan kekuasaan sepenuhnya yang harus dipatuhi dan ditaati atas semua yang dimandatkan. Pemimpin memainkan perannya sebagai diktator atau tirani pada tiap-tiap individu-individu yang menjadi bawahannya. Seorang pemimpin bisa diklasifikasikan dalam tipe otoriter jika:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik individu,

¹⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 1993) 58

¹⁶ Johan Aldair, *Menjadi Pemimpin Efektif*, terj. Andre Asparsayogi (Jakarta: PT. Binaman Pressindo, 1994)

- 2) Membedakan tujuan individu dengan tujuan organisasi
- 3) Tidak mau mengakui umpan balik, proposal dan masukan
- 4) Terlalu mengandalkan kekuasaan individu
- 5) Dalam tindakan mobilisasi sering memakai pendekatan yang mengandung pemaksaan dan hukuman.¹⁷

Satu dari sekian wujud kekuasaan yang didapat oleh seorang penguasa ialah memutuskan satu perkara atau menentukan satu kebijakan ialah satu keharusan yang mengikat pada bawahan yang harusnya ditaati dan dilaksanakan sehingga dalam memutuskan tidak ada yang memberikan pengaruh padanya.

c. Tipe kepemimpinan demokrasi

Kepemimpinan demokrasi berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efektif pada para anggotanya. Kepemimpinan demokrasi menghargai potensi tiap-tiap individu dan menyimak nasihat dan sugesti bawahan. Kepemimpinan demokrasi sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.¹⁸ Pemimpin demokratis dalam menjalankan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Kritik dan saran juga sebagai bahan pertimbangan dalam Tindakan-tindakan berikut anggotanya memiliki kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

tiap-tiap urusan yang penting atau untuk problematika umat, berlandaskan pada pemaparan bahwa senantiasa untuk menyepakati sesuatu lewat musyawarah yaitu, semua pihak harus teguh dengan pilihan kesepakatan, bukan menyesali hasil pilihan. Sikap istiqomah dan tawaqal itu lebih baik.

¹⁷ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet XVI (Bandung: Bulan Bintang 2010) 14

¹⁸ Winardi, *Kepemimpinan dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)

d. Kepemimpinan *laissez Faire*

Dalam tipe ini, pemimpin tidak hanya sekedar memimpin, dia membiarkan tim dan orang-orang menjalankan apa yang mereka inginkan selama apa yang mereka jalankan berorientasi untuk merealisasikan tujuan yang ingin diraih. Kepemimpinan ini tidak mengontrol bawahannya secara penuh dan tidak secara berkesinambungan berhubungan dengan anggotanya. Pembagian tugas dipercayakan pada anggota sepenuhnya, tanpa bimbingan atau saran dari pimpinan. Di sini, seorang pemimpin memiliki keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan sebesar-tingginya pada bawahannya, maka tiap-tiap upaya akan berjalan baik menuju kesuksesan.¹⁹

4. Fungsi Kepemimpinan (*Leadership*)

Fungsi kepemimpinan memiliki relasi langsung dengan keadaan sosial dalam kehidupan tiap-tiap kelompok atau organisasi, dan tiap-tiap pemimpin pasti berada dalam bidang aktivitas atau pekerjaan organisasi itu. Kepemimpinan direalisasikan dalam lingkup sosial atau kelompok untuk menyatukan tiap-tiap elemen masyarakat atau kelompok untuk bersatu dalam merealisasikan tujuan yang ingin diraih secara bersama. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yakni:

- a. Suatu dimensi (orientasi) yang berkaitan dengan tingkat kemampuan pemimpin untuk mengarahkan tindakan atau aktivitas.
- b. Dimensi yang berkaitan dengan tingkat dukungan atau partisipasi individu yang diarahkan untuk menjalankan fungsi utama kelompok atau organisasi.²⁰

¹⁹ Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988) 8

²⁰ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali 2013) 34

5. Karakteristik *Leadership* Kiai

Kepemimpinan atau *leadership* seorang kiai yang efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya selaku pemimpin pendidikan yang berimbas pada naiknya mutu pendidikan di pesantren yang dikelolanya. Mardiyah menuturkan bahwa ada sejumlah karakteristik *leadership* kiai diantaranya, yakni:²¹

- a. Kiai memiliki visi misi yang jelas dari Lembaga yang dipimpin,
- b. Kiai memiliki upaya untuk mempertinggi kesejahteraan guru dan pengurus
- c. Kiai bisa menjalankan program pembelajaran dengan baik,
- d. Kiai bisa membimbing guru dan karyawan dalam menjalankan tugas,
- e. Kiai bisa menggerakkan guru, pengurus dan segala sumber daya yang ada di pondok pesantren,
- f. Kiai bisa menyusun program supervise pendidikan lembaganya dan bisa menjalankan dengan baik,
- g. Kiai bisa berkomunikasi dengan baik, gampang dimengerti, teratur dan sistematis,
- h. Kiai memiliki gagasan baru untuk inovasi dan perkembangan lembaga pendidikannya,
- i. Kiai bisa memberi motivasi pada guru, pengurus dan santri untuk menjadi yang lebih baik.

6. Model *Leadership* Kiai di Pondok Pesantren

Beberapa literatur, terdapat dua bagian model kepemimpinan kiai di pesantren yaitu:

- a. Kepemimpinan individual

Kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren, beliau mampu menyusun berbagai program yang sudah diterapkan di pesantren diantaranya, kurikulum pendidikan pesantren, membuat peraturan atau tata tertib, merancang system evaluasi, dan melaksanakan proses belajar mengajar yang

²¹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiyai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya media publishing, 2012) 227-236

bersumber dari ajaran Islam dalam lembaga yang diasuhnya, dan kiai sebagai pembina, pendidik umat dan menjadi pemimpin masyarakat.²²

Peran kiai begitu sentral dalam pesantren, kiai atau pengaruh sebagai acuan pesantren baik berkembang atau tidaknya lembaga sangat ditentukan oleh peran kiai dalam pengelolaan pondok pesantren. Model kepemimpinan mempengaruhi eksistensi pesantren.

Kepemimpinan individual ini berlangsung dalam rentang waktu yang lama, sejak pesantren berdiri hingga sekarang. Lantaran kepemimpinan individual kiai, berkokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai.

b. Kepemimpinan kolektif

Kepemimpinan kolektif adalah proses kepemimpinan berkolaborasi dan saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen turut ambil dalam sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Beban kiai yang berkurang dan lebih ringan sebab tanggung jawab ditanggung bersama yayasan dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral atas keberlangsungan pesantren di masa depan.²³

Kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif. Dengan konsekuensi kelembagaan yayasan adalah perubahan otoritas kiai yang bersifat mutlak atau sesuai kehendak kiai sekarang menjadi tugas masing-masing individu, kendati kiai masih berperan dominan. Ketentuan yang menyangkut pendidikan merupakan konsekuensi semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam

²² Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimantan Press, 1993) 45

²³ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*,

pembagian tugas terkait dengan kelembagaan pendidikan pesantren.

Seorang kiai yang memimpin pondok pesantren dengan dibantu adanya lembaga yayasan, posisi kiai tetap sebagai seorang pemimpin yang membimbing para santri dalam segala hal, dan sebagai panutan di masyarakatnya. Yang paling terpenting dalam kelembagaan pondok pesantren adalah memelihara nilai-nilai dan prinsip agama.

7. *Leadership di Pesantren*

Kiai berkontribusi yang amat vital di pesantren. Kiai ialah titik fokus tiap-tiap aktivitas dan gerakan pesantren dan sumber inspirasi dan wawasan mutlak bagi tiap-tiap santrinya. Di pesantren, kiai berkontribusi sebagai perintis, pengelola, pemimpin, pengasuh, bahkan pemilik tunggal, alhasil terlihat bahwa kiai tampil otoriter dalam kepemimpinannya.²⁴ Kiai bebas membentuk pesantren sesuai kehendaknya. Hal inilah yang pada akhirnya menentukan karakteristik pondok pesantren. Bagi Santri, kiai memainkan kontribusi yang amat vital sebagai seorang guru atau pendidik yang menjadi panutan bagi santri. Kiai ialah sosok ideal bagi masyarakat pada umumnya dan bagi santri secara khususnya, dan juga berfungsi sebagai pedoman untuk bertindak dengan nilai-nilai spiritual yang selaras dengan syari'at agama Islam.²⁵

Status kiai merupakan figur pilihan yang sudah dianggap sebagai pewaris ilmu-ilmu para nabi utusan (*'al-ulama'u waratsatul al-anbiya'*), sehingga dapat mitos kiai secara langsung menguasai ilmu-ilmu tertentu dari Allah SWT tanpa melalui proses belajara (*ilmu laduni*). Kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan semacam ini disebut sebagai gaya kepemimpinan *kharismatik* ala pondok pesantren, dan

²⁴ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren (Kritik Nur Cholis Majid Pada Pendidikan Islam Tradisional)* (Jakarta: Ciputat Press, 2002) 23

²⁵ M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Formal Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Transformasi*, 23

ditinjau dari hubungannya dengan model kepemimpinan system tradisional (*salaf*) pondok pesantren bersifat otoriter dan paternalistic.²⁶ Seorang pemimpin yang bersifat melindungi, jarang memberi kesempatan pada bawahannya untuk mengambil keputusan. Pemimpin pesantren bercorak karismatik, santri dan pengikutnya mentaati pemimpin tersebut.

Perkembangan kepemimpinan pondok pesantren mengalami pergeseran dari gaya kepemimpinan *karismatik* menuju *rasionalistik*, dari *otoriter* menuju *partisipatif* dan *laisser-faire*. Dari kepemimpinan kekuasaan individual pada kewenangan dan kekuasaan kolektif.²⁷ Pergeseran tersebut memiliki makna positif untuk mengakomodir perubahan yang terjadi di masyarakat, sehingga keadilan dalam suatu kelompok tentang keputusan, menyeimbangkan konflik dan muncul solidaritas tim atau persatuan. Dengan kepemimpinan kolektif karismatik seorang kiai yang masih menyangang kehormatannya dan disegani oleh santri dan masyarakat, dan mampu membuat keadilan dalam suatu kelompok juga terakomodir dengan baik pula dalam lembaga yayasan.

B. Manajemen

1. Deskripsi Manajemen di Madrasah Diniyah

Manajemen dalam Bahasa Inggris maknanya *to manage*, yakni mengatur atau mengelola. Kata manajemen dalam kamus Bahasa Indonesia ialah pemakaian sumber daya secara efektif untuk meraih sasaran, pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.²⁸ Sigian menuturkan bahwa manajemen dideskripsikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk mendapat satu hasil dalam rangka pencapaian tujuan

²⁶ Atiqullah, *PerilakuKepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*, (Madura: atiqallah 2013)54

²⁷ Atiqullah, *PerilakuKepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*, 54

²⁸ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Ed. 3, (Jakarta: Balai pustaka, 2005) 708

lewat aktivitas-aktivitas orang.²⁹ Para pakar menuturkan bahwa manajemen bisa dipahami sebagai satu proses dalam satu organisasi yang memuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya yang ada untuk meraih satu tujuan yang sudah dicanangkan. Deskripsi itu bisa ditarik satu simpulan bahwa manajemen ialah satu organisasi terencana yang dikelola seorang pemimpin yang bertanggung jawab untuk meraih satu tujuan dengan mendayagunakan sumber manusia.

Manajemen dalam pandangan Islam memiliki istilah kata *al-tadabir* (pengatur), atau kata lain *dabbara* (mengatur) terdapat penafsiran dalam al-Qur'an surah As-Sajdah 32:5 yaitu.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ
كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Maknanya: “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, lalu (segala urusan) itu naik pada-Nya(605) pada hari yang kadarnya (lamanya) ialah seribu tahun menurut kalkulasimu.”³⁰

Penafsiran dari ayat diatas, yang dimaksud urusan itu naik pada-Nya ialah beritanya dibawa oleh malaikat. Ayat ini ialah tamsil bagi kebesaran Allah Swt dan keagungan-Nya. Kandungan ayat itu bisa diketahui bahwa dalam menjalankan tiap-tiap sesuatu yang akan kita lakukan perlu adanya pengaturan, pengelolaan yang baik agar bisa meraih ujuan yang akan diraih. Dalam satu manajemen penting sekali dijalankan adanya satu organisasi. Pengorganisasian yang baik akan membuahkan organisasi yang baik, mulai dari struktur, sumber daya manusia dan aspek lainnya.

Manajemen ialah variabel terpenting dalam deskripsi dunia pendidikan Islam yang mutlak diperlukan. Suharniti menuturkan bahwa manajemen pesantren ialah satu proses

²⁹ Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020) 5

³⁰ Alquran, as-Sajdah ayat 5, Alquran dan terjemahnya (Jakarta: Departemen Aagama RI, terjemah kemenak Alquran 2001)

aktivitas dalam pengurusan, pengelolaan, penanganan, penyelenggaraan dan pengembangan baik ranah pendidikan ataupun bidang lainnya dalam lingkungan pesantren oleh Kiai atau Ustadz yang memuat perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyelenggaraan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Proses-proses itu melibatkan sejumlah kontribusi dari sumber daya manusia, keuangan, fisik dan lainnya untuk merealisasikan tujuan secara optimal, efektif dan efisien.³¹

Kontribusi kajian ilmu manajemen dan lembaga pendidikan, keduanya sangat bergantung pada pemerintah dan bisa mengembangkan organisasinya sendiri dengan baik. Dimulai dari pra-kondisi manajemen kelembagaan, proses manajemen lembaga, hingga aspek-aspek penunjang manajerialisme lainnya. Sehingga penggunaan sumberdaya kurikulum pesantren, system pembelajaran dan pengelolaan struktur pesantren terealisasikan dengan baik.

Kata madrasah berasal dari Bahasa Arab dengan istilah sekolah.³² Madrasah yang biasanya berfokus pada pelajaran ilmu agama Islam, Madrasah Diniyah kebanyakan berdiri di lembaga pondok pesantren salaf dengan metode pembelajaran tradisional atau klasik (kitab kuning). madrasah adalah lembaga penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar secara terpadu dan sistematis. Prosedur pendidikannya diatur sedemikian rupa ada guru, santri, jadwal pelajaran yang berpedoman pada kurikulum, GBPP (Garis Besar Program Pembelajaran) ada jam tertentu serta sarana dan fasilitas pendidikan, baik perangkat keras maupun lunak.³³ Pesantren salaf tetap bertahan dengan system pendidikan klasiknya. Madrasah Diniyah tetap konsisten dengan penerapan metode bandongan, sorogan, hafalan dan musyawarah yang berfokus pada kitab kuning. Penyebaran madrasah berkembang pesat dengan dibantu oleh ormas NU dan pesantren lain pada umumnya.

³¹ Septuri, *Manajemen Pondok Pesantren Pengantar Implementasi Fungsi Manajemen*, (Bandarlampung: Pusaka Media, 2021)86

³² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Erlangga 2007), 79

³³ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya 218) 12

Ada empat latar belakang berdirinya madrasah diniyah, yaitu:

- a. Pengajawentahan dan realisasi dari pembahasan system pendidikan Islam.
- b. Upaya penyempurnaan terhadap system pendidikan pesantren yang memberi kesempatan kepada lulusannya untuk memperoleh kesamaan kerja dan ijazah
- c. Mentalitas sebagai umat Islam yang kagum dengan kemajuan barat dengan system pendidikan
- d. Sebagai usaha untuk menjembatani system pendidikan tradisional yang ada di pesantren dengan system pendidikan modern yang merupakan tuntutan zaman.³⁴

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Madrasah Diniyah adalah salah satu lembaga pendidikan non formal dan merupakan jalur formal di pendidikan pesantren dengan menggunakan metode klasik dalam mata pelajaran agama yang padat dan lengkap sehingga memungkinkan para santri lebih baik penguasaannya terhadap ilmu-ilmu agama.

Sehingga pengertian manajemen dan Madrasah Diniyah dapat diartikan bahwa manajemen Madrasah Diniyah adalah suatu kegiatan mengatur atau mengelola berbagai sumber daya dalam upaya pencapaian suatu hasil yang ditetapkan baik secara efektif maupun efisien di Madrasah Diniyah.

Bidang-bidang manajemen pada Madrasah terdapat beberapa kegiatan yang memiliki berbagai garapan. Madrasah harus mampu melakukan keteraturan dalam melaksanakan garapan sehingga mampu menyelesaikan tugas kegiatan sesuai dengan manajemen madrasah. Bidang-bidang manajemen yang ada di madrasah antara lain yaitu:

- 1) Manajemen kurikulum
- 2) Manajemen kesiswaan
- 3) Manajemen sumber daya manusia
- 4) Manajemen sarana prasarana
- 5) Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat

³⁴ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 18

6) Manajemen layanan khusus.³⁵

Dengan berbagai macam bidang dalam manajemen madrasah di pesantren, maka perlu adanya manajemen pendidikan sebagai objek kajian dalam pengelolaan, perencanaan lembaga pesantren untuk melaksanakan kegiatan terhadap santri dan masyarakat dalam lembaga pesantren tersebut.

2. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Kata pondok pesantren ialah kombinasi dari kata “pondok” dan kata “pesantren”. Istilah pondok mungkin bersumber dari kata “*funduq*” dari Bahasa Arab yang bermakna rumah penginapan atau hotel. tetapi di pesantren-pesantren di Indonesia, terlebih di Jawa, Pondok sudah seperti padepokan. Di sisi lain, istilah pesantren secara etimologis bersumber dari pesantren, yang bermakna tempat santri berdomisili. Seorang santri belajar agama dari seorang kiai atau syekh di pesantren. Hari ini lebih masyhur dikenal sebagai pondok pesantren. Ridwan Nasir mengilustrasikan pesantren sebagai “lembaga keagamaan yang mengedukasi, membimbing, mengembangkan dan mentransfer ilmu agama Islam”.³⁶

Pondok pesantren juga bermakna lembaga edukasi yang mengedukasikan anak didiknya dengan sejumlah disiplin ilmu keagamaan yang diberikan secara non formal, yakni dengan mengimplementasikan sistem *Bandongan* dan *Sorogan*. Kiai mengajar santri berlandaskan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama besar abad pertengahan. Di lain sisi, lazimnya santri tinggal di pondok atau asrama di pesantren. Ada pula yang memaknai pesantren sebagai lembaga edukasi Islam tradisional Indonesia yang

³⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah* (Bandung: Refika Aditama, 2010) 21

³⁶ Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Fortmat Pendiidkan Ideal, Pondok Pesantren Di Tengah Arus Transformasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005) 80

mengkaji ilmu-ilmu keislaman dan mengamalkannya sebagai pedoman dalam keseharian hidup.³⁷

Pondok pesantren ialah lembaga yang dipimpin oleh pemimpin atau lazimnya dipimpin oleh pengasuh dan memiliki karakter khusus, yakni santri yang memiliki kepribadian yang penuh warna dengan kepribadian kiai, yakni satu elemen pesantren yang memuat sejumlah aturan agama. Pentingnya pondok pesantren memiliki lembaga khusus yang berhubungan langsung dengan kultur masyarakat.³⁸ Dan pesantren ialah sistem pendidikan Islam yang tertua sekaligus ciri khas yang dipunyai Islam di Indonseia.³⁹ Proses pengembangan pondok pesantren, dari hanya sekedar memiliki peran sebagai lembaga pendidikan kearah pemberdayaan masyarakat, dan pondok pesantren juga perlu adanya pendekatan baru dalam pengelolaan pondok pesantren.

b. Unsur-unsur pesantren

Pondok pesantren memiliki ciri khas didalamnya, dengan adanya unsur-unsur itu maka bisa membedakan dengan lembaga lain. Unsur-unsur pondok pesantren selaras dengan keputusan musyawarah intensifikasi pengembangan pondok pesantren yang diselenggarakan pada tanggal 2-6 mei 1978 di Jakarta minimal ada 3 unsur yaitu; Kiai, Santri dengan asramanya dan Masjid diantaranya, yakni.⁴⁰

- 1) Kiai ialah tokoh sentral yang memiliki pengaruh paling tinggi bagi keberlangsungan dan perkembangan pesantren. Kiai yang berilmu dan berkapabilitas tinggi akan menentukan pesatnya kemajuan pesantren yang diasuhnya. Sehubungan dengan hal itu, tidak jarang reputasi pesantren ini memudar saat kiai yang menjadi pengasuh

³⁷ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group) 27

³⁸ A. Wahid, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, 1974) 24

³⁹ Gozali, *Strategi Pondok Pesantren dalam Pengembangan Dakwah*, (akulturasi nusantara ilmu dakwah, 2017) 24

⁴⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi pesantren studi perihal Pandangan Hidup kiyai*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2011)

utamanya berpulang ke hadapan tuhan yang maha kuasa. Sebab kiai yang menjadi pengganti pengasuh sebelumnya tidak sepopuler dan semahir kiai sebelumnya yang sudah meninggal.

- 2) Santri ialah sadtu dari sekian unsur pesantren. Sebab santri ialah orang yang berdomisili dan menimba ilmu di pesantren. Jadi para santri ini bisa dipartisi menjadi dua kelompok, yakni santri mukim ialah santri yang datang dari jauh dan tidak bisa pulang, tetapi ia berdomisili di pesantren yang mengikuti aturan yang ditetapkan pesantren. Di lain sisi, ada istilah santri kalong, yakni santri yang berdomisili di sekitar pesantren. Santri kalong menjalankan studi di pesantren dengan cara datang ke pesantren dan langsung pulang ke rumah jika aktivitas pembelajaran sudah selesai.
- 3) Asrama atau pondok ialah tempat santri berdomisili yang sedang belajar di pondok pesantren. Hal ini lazimnya dipakai sebagai tempat menginap, menjalankan aktivitas belajar mengajar, dan *musyawarah* antar santri. Pesantren memiliki peraturan yang mengikat yang harus dipatuhi santri saat mengikuti tiap-tiap aktivitas yang ada di pondok.
- 4) Masjid bukan hanya difungsikan sebagai tempat untuk sholat. tetapi, banyak pesantren yang memakai metode klasik *sorogan* dan *bandungan* untuk menjalankan aktivitas pendidikan yang dijalankan kyai di masjid.
- 5) Kitab-kitab *salaf* atau klasik
 Dalam tradisi pesantren kitab *salaf* juga disebut kitab kuning yang pada umumnya berbahasa Arab, memakai aksara *pegon* yang dikarang oleh ulama' dan cendekiawan islam lazimnya bersumber dari timur tengah ciri khas kertas kitabnya berwarna kuning. Kitab-kitabnya bisa berwujud: nahwu, Sharaf, fiqih, ushul fikih, hadits, tafsir, tasawuf, aqidah, akhlak atau etika, dan cabang lain bisa berupa Tarikh nabi dan balaghah. Sistem pengajaran kitab-kitab itu lazimnya memakai metode dakwah,

sorogan, wetotan/bandongan, yang diselenggarakan secara terpisah atau terjadwal dari sistem madrasah diniyah dipesantren itu.

Jika satu dari unsur pesantren cacat, maka pesantren bukanlah pesantren yang ideal dalam keberlangsungannya mengedukasi tiap-tiap santrinya. Dilain sisi, masa depan pondok pesantren ditentukan terutama oleh aspek manajerial, maka pengelolaan pondok pesantren sebagai objek kajian ialah pengelolaan dan perencanaan pondok pesantren untuk memberdayakan santri dan masyarakat. Pesantren dalam perkembangannya memiliki dinamika tersendiri, maknanya di satu sisi pesantren mempertahankan identitas dan disisilkan pesantren diharapkan terbuka pada kemajuan teknologi ditujukan eksistensinya ditengah-tengah kehidupan bermasyarakat dan bangsa sebagai sistem Pendidikan nasional.

Unsur-unsur sistem pesantren yang diklasifikasikan, yakni: (1) actor atau pelaku: kiai, santri, dan pengurus. (2) sarana perangkat keras: masjid, rumah kiai (*ndalem*), pondok atau asrama, dan lain sebagainya, (3) sarana perangkat lunak seperti: tujuan, kurikulum, metodologi pengajaran, evaluasi dan alat-alat penunjang pembelajaran Pendidikan lainnya.⁴¹

c. Sistem Pendidikan di Pondok Pesantren

Madrasah diniyah merupakan pendidikan keagamaan yang mampu membuktikan perannya dalam pembentukan manusia yang beriman, bertqwa kepada Allah SWT dan berakhlakul karimah. Lazimnya, metode pembelajaran yang dipakai pesantren sangat variatif. tetapi ada sejumlah hal yang sering dijadikan sebagai bahan terapan, yakni:

- 1) *Sorogan*, yakni satu metode pembelajaran individu di mana Santri berhadapan langsung dengan kiai atau guru. Santri membacakan materi yang diberikan Kiai pada pelajaran sebelumnya. Kiai kemudian mengoreksi kekeliruan yang

⁴¹ Hadi Purnomo, *Manajemen Pendiidkan Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara, 2017) 22

- dijalankan Santri, dan santri ikut membaca dan memaparkan sejumlah kitab.⁴²
- 2) *Bandongan/wetonan*, yakni metode belajar kelompok di mana kiai membaca, memaknai, dan memaparkan secara singkat teks-teks dalam kitab. Sebagian besar pesantren mengadakan metode Bandongan tiap-tiap hari dari pagi hingga larut malam dengan kelas yang berlainan yang mengajarkan serangkaian kitab dasar hingga lanjutan.
 - 3) *Musyawahah*, Metode pembelajaran dalam wujud diskusi perihal serangkaian problem yang sudah diidentifikasi. Metode ini bertujuan melatih kepiawaian santri dalam mengeksplorasi sumber-sumber dalil dalam kitab-kitab Islam klasik.⁴³
 - 4) *Hafalan*, yakni metode untuk menghafal sejumlah kitab yang diwajibkan pada santri.
 - 5) *Halaqah*, yakni metode pembelajaran yang disampaikan dengan cara ceramah, lazimnya disampaikan dalam aktivitas tabligh atau kuliah umum.⁴⁴
 - 6) *Lalaran*, yakni satu metode review atau pengulangan materi yang dijalankan santri secara pribadi. Materi yang diulang ialah materi yang dikaji saat Sorogan ataupun Bandungan. Hal ini bermaksud untuk mempertinggi penguasaan materi oleh santri.
 - 7) *Demonstrasi*, yakni metode pembelajaran yang diimplementasikan dengan mendemonstrasikan kemampuan dalam mengimplementasikan materi di bawah arahan atau bimbingan ustadz.
 - 8) *Riyadhah*, yakni metode pembelajaran yang mengedepankan dan menitikberatkan aspek olah batin untuk mencapai kesucian batin santri dengan sejumlah cara berlandaskan arahan dan

⁴² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1984) 50

⁴³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1984) 31

⁴⁴ Tim Penulis, *Pedoman Pondok Pesantren Salafiyah* (Jakarta: Direktorat Pendidikan diniyah dan Pondok Pesantren Departemen Agama RI, 2009), 29.

bimbingan Kiai; Metode ini dijalankan dengan memakai teknik pembelajaran yang berlainan seperti keteladanan (uswah) dan pembiasaan (adat).⁴⁵

d. Pengembangan Pondok Pesantren

Pengembangan ialah bagian dari aktivitas manajerial yang memuat aktivitas pelatihan sebagai satu dari sekian aktivitas yang diperuntukan untuk mempertinggi kualitas dan kemampuan individu untuk mendorong mereka menuju satu transformasi lingkungan kerja dalam rangka mendukung karir. Pengembangan ialah aktivitas yang berwujud proses, cara, tindakan mencipta, yakni cara mengubah atau memajukan komponen-komponen sistem menuju jauh lebih baik atau baik. Di lain sisi, pesantren bisa menjadi tempat atau organisasi yang menyelenggarakan aktivitas-aktivitas pendidikan berlandaskan ajaran agama Islam.

Kemajuan pesantren atau lembaga pendidikan bisa menjadi upaya yang efisien dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengontrol pesantren dengan berbagai sudut pandang untuk merealisasikan tujuan secara efektif dan efisien yang memuat bidang pendidikan, bisnis, organisasi, perkantoran dan kerangka kerja, administrasi, dan dukungan masyarakat sebagai *stakholdernya*.⁴⁶

Manajemen bermakna upaya yang dijalankan untuk merealisasikan tujuan yang sudah dicanangkan. Untuk menciptakan manajemen yang baik saat menyelenggarakan pesantren, maka sejumlah fungsionalitas harus diperhatikan diantaranya yaitu:⁴⁷

1) Administrasi

⁴⁵ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994) 55

⁴⁶ Baharrudin dan Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, (Malang, UIN Malik Pres, 2016) 77-78

⁴⁷ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam)*, (Yogyakarta: Teras, 2013) 158-162

Administrasi memiliki makna luas, yakni tiap-tiap aktivitas manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan pondok pesantren. Administrasi pondok pesantren harus jelas tujuannya, seperti administrasi ranah pengajaran, tiap-tiap aktivitas dan lainnya.

2) Organisasi

Pondok pesantren ialah satu wadah kumpulan manusia dalam satu kerja sama untuk merealisasikan tujuan dalam pelajaran islam yang sudah ditetapkan. Untuk Menyusun organisasi pondok pesantren, maka punya standar prioritas yang dijalankan:

- a) Penetapan tujuan pondok pesantren, misalnya pondok itu mencari kekhasan sebagai pondok dalam bidang agama seperti *hafidz* dan lainnya.
- b) Penetapan aktivitas yang selaras dengan tujuan pondok pesantren dan perkembangannya, penyelenggaraan aktivitas harus sinkron dengan pondok pesantren seperti pengajian kitab *salaf* dan hafidz qur'an
- c) Penetapan bidang-bidang dan pengurus, dan tenaga penyelenggaraannya. Dengan kata lain penempatan orang-orang dengan kemampuan yang dipunyai selaras dengan bidangnya.
- d) Penaungan aktivitas skema kerja, bidang dan pengurus atau struktur organisasi sederhana yang merefleksikan tiap-tiap aktivitas pondok pesantren. Adanya struktur organisasi kepengurusan yang jelas dan sederhana.
- e) Pencataan atau administrasi, baik berupa pendataan santri dan pengurus, jadwal pembelajaran ataupun pengelolaan surat.⁴⁸

3) Tenaga kependidikan

Pondok pesantren memiliki tenaga kependidikan, yakni kiai, guru/ ustadz, pengurus, pimpinan unit aktivitas dan tenaga kesektarian pondok pesantren.

⁴⁸ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam (Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam)*, (Yogyakarta: Teras, 2013) 162

4) Pengelolaan keuangan

Sejumlah hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan keuangan dalam pondok pesantren adalah:

- a) Anggaran pemasukan dan belanja pondok pesantren
- b) Penerimaan keuangan
- c) Pembukuan keuangan

5) Supervisi dan evaluasi

ialah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan masa yang akan datang, selaras dengan pencapaian sebelumnya.

6) Agenda aksi pondok pesantren

Perkembangan pondok pesantren yang diharapkan dimasa yang akan datang merupakan satu perkembangan yang mengarah pada peningkatan peran yang bekapabilitas lebih rill, alhasil eksistensiya bisa menjawab tantangan dan keperluan masyarakat selaras denganaturan zaman. Sehingga eksistensinya tidak sekedar pelengkap tetapi juga sebagai subjek di masyarakat.

Dengan adanya manajemen pendidikan pondok pesantren tanpa harus menghilangkan ciri khas kitab salaf untuk memasuki unsur modernisasi sehingga pondok pesantren juga berkembang selaras dengan tren *salafiyah ashriyah*. Dalam era melenial dan tehnologi yang semakin canggih pondok pesantren harus bisa mempertahankan budaya kepesantrenan agar tidak terpengaruh dengan budaya barat atau *hidonisme*. Pengasuh harus memiliki strategi atau cara untuk bisa mempertinggi mutu pesantren yang lebih baik.

e. Factor-Faktor Yang Memberikan Pengaruh Pada Perkembangan Pondok Pesantren

Ada empat unsur yang mendorong atau memberikan pengaruh pada pengembangan pondok pesantren pada Lembaga atau organisasi diantaranya:

- 1) Manusia dan perilaku, seorang individu atau antar kelompok bisa berkomunikasi dengan baik sehingga membentuk perilaku semakin baik, baik berhubungan dengan organisasi dalam kelompok atau perilaku individu.
- 2) Tehnologi, yakni alat yang bisa memberikan pengaruh pada orang lain secara luas untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan melaksanakan pekerjaan, tehnologi yang merupakan Tindakan orang pada obyek.
- 3) Tugas, adanya penyusunan dan pekerjaan sesuai dengan fungsinya menurut jenis pekerjaan.
- 4) Struktur, adanya struktur (aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana) untuk mengendalikan organisasi dan bagian-bagian tertentu untuk mencapai tujuan bersama.⁴⁹

C. Motivasi Bearprestasi

1. Deskripsi Motivasi Berprestasi

Motivasi ialah penggerak individu menjalankan satu aktivitas untuk memenuhi keperluan.⁵⁰ Dengan adanya motivasi individu berupaya mempertinggi hasil yang diraih. McClelland menuturkan bahwa motivasi berprestasi dimaknai sebagai satu dorongan atau stimulus yang menggerakkan individu untuk bisa merampungkan satu tugas dengan lebih baik, cepat, efisien uncut meraih prestasi yang diinginkan.⁵¹ Menurut Gellerman lebih mengedepankan dan menitikberatkan pada satu pencapaian tujuan, bahwa motivasi berprestasi cenderung menuntut individu berupaya lebih keras lagi untuk merealisasikan tujuan yang ingiinkan, seorang individu

⁴⁹ Hakim Arif, Manajemen Pesantren (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005)160

⁵⁰ Rabideau, S.T. *Effect of Achievement Motivation on Behavior*, 2005. Akses pada tanggal 20 Juni 2022. <http://www.personalityresearch.org/papers/rabideau.html>

⁵¹ McClelland, *Human Motivation* (Press Syndicate of the University Cambridge, 1987)38

memiliki dorongan kuat untuk berprestasi, untuk merealisasikan tujuan yang diinginkan.⁵²

Motivasi berprestasi ialah dorongan untuk berprestasi, berupaya untuk unggul dalam satu standar yang ditetapkan dan kesungguhan untuk sukses.⁵³ Motivasi berprestasi memiliki sejumlah deskripsi yang bisa ditarik satu simpulan bahwa motivasi berprestasi ialah dorongan yang ada dalam diri seorang individu untuk terus berkompetisi dan berjuang untuk meraih prestasi yang tinggi selaras dengan standar keunggulan. Dalam perspektif Islam, Allah juga berfirman dalam Al-Quran memerintahkan agar manusia memiliki motivasi berprestasi dalam kehidupan sebagaimana diterangkan surat Al-Insyiroh ayat 7-8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Maknanya: “Jika engkau sudah selesai (dengan satu kebajikan), teruskan bekerja keras (untuk kebajikan yang lain) dan hanya pada Tuhanmu berharaplah!”⁵⁴

Kandungan pada tafsiran ayat di atas bahwa Allah memerintahkan manusia agar senantiasa mempertinggi dan mengembangkan diri dalam semua bidang termasuk bidang keilmuan. Dalam menjalankan satu usaha menjadi pribadi yang baik untuk meraih prestasi maka harus mempertinggi dan mengembangkan diri individu dengan memerlukan usaha yang kuat dalam melewati tantangan yang harus dilalui dan tidak gampang putus asa.⁵⁵

2. Fungsi motivasi berprestasi dalam pembelajaran

Motivasi berprestasi ialah aspek penting dalam meraih tujuan yang diinginkan. Adanya motivasi atau

⁵² Gallerman, *Motivasi dan Produktivitas*, (Pustaka Binaman Pressindo, 1984) 38

⁵³ Binti Munah, *Psikologis Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014) 104

⁵⁴ Alquran, asy-syarh ayat 7-8, Alquran dan terjemahnya (Jakarta: Departemen Agama RI, terjemah kemenak Alquran 2001)

⁵⁵ Misbah Ibnu Zaini Musthofa, *Iklil Fii Maani At-Tanzil*, (Surabaya: Al-Ihsan, Jilid 30) 111

dorongan untuk mempertinggi aktivitas maka akan tercipta hasil yang diinginkan, pendapat Ford, menuturkan bahwa motivasi memiliki fungsi sebagai berikut⁵⁶, yakni:

- a. Mendorong individu dalam menjalankan satu Tindakan, maka motivasi merupakan penggerak di setiap aktivitas yang dikerjakan.
- b. Menentukan arah Tindakan, motivasi menjadi petunjuk arah untuk menjalankan aktivitas untuk merealisasikan tujuan yang diraih
- c. Merampungkan perbuatan, dengan adanya motivasi maka aktivitas harus ditentukan dengan menyisihkan aktivitas lain yang tidak bermanfaat, agar terealisasi tujuan yang diinginkan.

3. Aspek yang Memberikan pengaruh pada motivasi Berprestasi

Haryani dan Tairas menuturkan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua aspek, yakni:

- a. Aspek intrinsic: aspek intrinsic ialah aspek yang bisa memberikan pengaruh pada motivasi berprestasi bersumber dari dalam diri peserta didik. Ada juga aspek intrinsic, yakni kontribusi memberikan pengaruh pada motivasi berprestasi: keinginan untuk sukses, kecemasan akan kegagalan, pengalaman, *value*, tipe kelamin, *self efficacy*, dan usia.
- b. Aspek extrinsic: aspek extrinsic bisa memberikan pengaruh pada motivasi berprestasi yang bersumber dari luar diri peserta didik. Ada juga aspeknya ialah lingkungan sekolah, keluarga dan teman.⁵⁷

Motivasi berprestasi ialah satu proses psikologis yang memiliki raga dan maksud untuk meraih klasifikasi yang

⁵⁶ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2014) 84

⁵⁷ Ratna Haryani dan Tairas, "Motivasi Berprestasi pada Mahapeserta didik Berprestasi dari Ekonomi Keluarga Tidak bisa Secara Ekonomi" *Jurnal Psikologis Pendidikan dan Pengembangan*, vol.30 No.01 April 2014: 33, diakses pada 22 Juni 2022, <http://www.journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpp21f8f641abfull.pdf>

diinginkan, proses motivasi berprestasi dipengaruhi dua aspek, yakni:⁵⁸

- a. Aspek individu, (intern)

Individu sebagai satu dari sekian aspek psikis dalam prosesnya dipengaruhi oleh aspek individu itu sendiri seperti:

 - 1) Kemampuan

Kemampuan untuk menjalankan sesuatu Tindakan yang diraih oleh manusia lewat Latihan belajar. Individu memiliki kemampuan atau motivasi berprestasi tinggi pula.
 - 2) Kebutuhan

Kebutuhan ialah adanya kekurangan, dengan menimbulkan kehendak untuk memenuhi atau mencukupi. Situasi itu mendorong individu untuk mencari pemuasan. Keperluan ialah aspek penyebab yang didasari oleh perilaku seorang, situasi yang menimbulkan motivasi.
 - 3) Minat

Minat ialah seorang individu tertarik pada satu bidang dengan kecenderungan menetap pada diri subjek dan hal itu merasa senang. Minat menjadi penyebab dari satu keaktifan dan hasil daripada keikutsertaan.
 - 4) Harapan/ keyakinan

Memungkinkan untuk memenuhisatu keperluan seorang individu yang didasarkan aas pengalaman motif pada individu. Individu anak merasa yakin akan kesuksesan untuk belajar giat, tekun agar mendapat nilai tinggi.⁵⁹
- b. Aspek lingkungan (eksternal)
 - 1) Adanya norma standar yang harus diraih

Lingkungan bisa mendorong atau secara tegas menetapkan standar kesuksesan yang harus diraih dalam tiap-tiap tugas, keadaan itu bisa mendorong

⁵⁸ Sugiyanto, *Pentingnya Motivasi Berprestasi Dalam Meraih Kesuksesan Akademik Peserta didik*, universitas negri yogyakarta, 5

⁵⁹ Sugiyanto, *Pentingnya Motivasi Berprestasi Dalam Meraih Kesuksesan Akademik peserta didik*, universitas negri yogyakarta, 5

individu untuk berbuat sebaik-baiknya untuk merealisasikan tujuan.

- 2) Ada situasi kompetisi
Adanya standar keunggulan, adanya situasi kompetisi, kadang keadaan itu tidak secara otomatis memicu situasi bisa memicu motivasi individu sebab individu itu kurang beradaptasi dengan lingkungan.
- 3) Tipe tugas dan situasi menantang
Tipe tugas dan situasi menantang ialah tugas yang memungkinkan sukses dan gagal nya individu. Tiap-tiap individu terencana akan gagal jika kurang berusaha.⁶⁰

4. Karakteristik Motivasi Berprestasi

Di lain sisi McClland dalam Atkinson yang dikutip oleh Firdaningsih menuturkan bahwa Indikator motivasi kinerja ialah tanggung jawab, umpan balik, pertimbangan atas sejumlah risiko, ketepatan waktu, merampungkan tugas, menjadi kreatif dan inovatif, dan keinginan untuk menjadi yang terbaik.⁶¹ Selanjutnya, Schunk dkk, Wigfield and Eccless yang dikutip oleh Purwanto menuturkan motivasi berprestasi memiliki indikator dalam setting akademik yang bisa dipahami dari 3 hal, yakni:

- a. *Choice*, memilih ikut andil dalam tugas akademik dari pada kepentingan lain. Sehingga memiliki tanggung jawab lebih besar dalam pilihannya, teguh dalam pendirian, dan mempertimbangkan resiko.
- b. *Persistence*, ulet dalam mengerjakan tugas akademik, termasuk dalam tugas lainnya, sikapnya pantang menyerah dalam menjalankan tugas akademik, disiplin dalam menjalankan tugas.

⁶⁰ Sugiyanto, *Pentingnya Motivasi Berprestasi Dalam Meraih Kesuksesan Akademik peserta didik*, universitas negri yogyakarta, 5

⁶¹ Firdaningsih, "Efektivitas Diri dan Motivasi Berprestasi Dalam Mempertinggi Hasil Belajar Sejarah," *Jurnal Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Vol.1, No.1 (2016): 52 diakses pada tanggal 22 Juni 2022, <http://journal.uhamka.ac.id/index.php/jppp/article/view/1247>

- c. *Effort*, mengerahkan usaha baik usaha akademik ataupun non akademik, memiliki sikap mandiri, rasa ingin tahu besar, dan juga memerlukan umpan balik.⁶²

Motivasi berprestasi merupakan dorongan dari dalam diri individu atau santri untuk meraih prestasi yang lebih baik. Individu atau santri itu tidak gampang putus asa dalam merampungkan tugas, dan senantiasa ikut andil atau aktif dalam proses pembelajaran Pendidikan pesantren. Didukung juga aspek lainnya dari luar diri individu atau santri yaitu lingkungan dan atau dukungan orang tua dan orang lain pada motivasi berprestasi.

D. Mutu Pendidikan

1. Deskripsi Mutu Pendidikan di Madrasah Diniyah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “mutu” bermakna ukuran baik buruknya sesuatu, kapabilitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).⁶³ Mutu ialah garis besar dan karakteristik umum barang atau jasa yang mengilustrasikan kapabilitas mereka untuk memenuhi kebutuhan yang diharapkan. Dalam pengaturan pendidikan, mutu diilustrasikan sebagai kompetensi yang menggabungkan input, proses, dan hasil pendidikan.⁶⁴ Rusman menuturkan bahwa proses dan hasil pendidikan yang berkapabilitas saling berhubungan. Tapi, agar tidak terjadi kekeliruan dalam proses yang baik, sekolah perlu terlebih dahulu merumuskan kapabilitas output dan menetapkan tujuan yang jelas untuk direalisasikan di tiap-tiap tahun atau pada waktu-waktu lainnya.⁶⁵

Dipaparkan oleh Dedy Mulyasana perihal mutu Pendidikan dalam Permendiknas nomor 63 tahun 2009 ialah tingkat kecerdasan dalam kehidupan bernegara yang

⁶² Edy Purwanto, “Model Motivasi Trisula: sistem baru motivasi berprestasi”, jurnal psikologi. Vo. 41, no.2 Juni 2022. <http://jurnal.ugm.ac.id/article/view/6951>

⁶³ Poewadarminta. W.J.S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 788.

⁶⁴ Arcaro, S Joremo, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Prosedur Implementasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 85.

⁶⁵ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2009), 555.

bisa diraih lewat pemakaian penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Di lain sisi, penegasan mutu pendidikan bisa berwujud tindakan yang terorganisasi dan terkoordinasi dari satuan atau program pengajaran, pelaksanaan satuan atau program pengajaran, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk mempertinggi tingkat kecerdasan masyarakat lewat pendidikan.⁶⁶ Standar pelayanan minimal pada surat keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 3201 tahun 2013, tentang pedoman Standar Pelayanan Minimal Madrasah Diniyah Takmiliah.⁶⁷ Dengan adanya pelayanan standar MADIN (Madrasah Diniyah): sebagai rujukan semua pihak pemangku kepentingan Pendidikan diniyah dalam upaya tahapan implementasi PP no.55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan, meningkatkan layanan Pendidikan agama dan keagamaan madrasah diniyah takmiliah.

Hari Sudrajat menuturkan bahwa pendidikan bermutu ialah pendidikan yang bisa mencetak lulusan yang memiliki kapabilitas atau kompetensi, baik kompetensi keilmuan ataupun kompetensi profesional, yang berlandaskan pada kompetensi individu atau sosial, disamping etika yang terpuji, yang terkait dengan problematika sosial. Individu bisa menjadi pribadi yang mengintegrasikan iman, ilmu dan amal.⁶⁸ Berlandaskan pemaparan perihal mutu pendidikan ialah tingkat kesuksesan dalam upaya untuk merealisasikan tujuan pendidikan berupa kompetensi yang dipunyai seorang individu.

2. *Customer and Satisfaction* dalam Layanan Mutu Pendidikan

Pelanggan ialah tiap-tiap individu, unit atau pihak yang berinteraksi, baik langsung atau tidak langsung dalam

⁶⁶ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Internasional Mutu Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) 21

⁶⁷ Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren, *Pedoman Standar Pelayanan Minimal Madrasah Diniyah Takmiliah*, Jakarta: Kementerian Agama RI 2013.

⁶⁸ Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Peningkatan Mutu Pendidikan lewat Implementasi KBK* (Bandung: Cipta Lekas Grafika, 2005) 17

menyediakan produk. “kepuasan pelanggan ialah hasil dari pelayanan anda yang maksimal bahwa secara umum perilaku dan kriteria kinerja terkondisikan dengan baik”.⁶⁹ Pelanggan atau *customer* ialah individu yang bisa memberikan imbas positif pada organisasi. Pelanggan memiliki tingkat tertinggi sebab mereka sangat dihormati dan dimenguntungkan dengan memberikan apa yang diharapkan pelanggan agar mereka merasa puas akan pelayanan yang diberikan padanya.

Pelanggan memuat kelompok yang berlainan dan sesuai tupoksinya. Menurut Zazin, dalam dunia pendidikan yang merupakan pelanggan dalam pengelolaan institut pendidikan berupa manajer, guru, staf dan penyelenggaraan institusi. Sedangkan pelanggan luar ialah masyarakat, pemerintah dan dunia industry. Jadi jika satu institusi pendidikan yang bermutu itu antara pelanggan internal dan pelanggan eksternal sudah merasa puas atas jasa yang diberikan.⁷⁰

Ekowati menuturkan bahwa kepuasan ialah perasaan senang atau kecewa individu yang muncul pasca mengkomparasikan hasil atau kualitas yang terlihat (terjadi) dari satu barang atau jasa pada pelaksanaan yang diharapkan (terjadi).⁷¹ Pembeli yang puas akan membeli barang lain yang dijual oleh institusi, dan menjadi pemasar yang aktif dari mulut ke mulut yang bersifat positif. Kepuasan ialah tingkat sentimen individu yang dikomunikasikan sebagai hasil dari mengkomparasikan kinerja yang didapat dan diinginkan.

Bila dijabarkan hubungan dengan kepuasan pelanggan sekolah, yakni:

- a. Nilai ialah manfaat yang didapat dari satu barang atau jasa dari pelanggan. Jika pelanggan merasa sekolah memberikan pelayanan yang selaras dengan

⁶⁹ Terry G. Vavra, *customer Satisfaction Measurement Simplified: a Step-by-step Guide for ISO 9001:2000 Certification*, Milwaukee: AQS Quality Pres 2002

⁷⁰ Nur Zazin, *Gerakan Mental Mutu Pendidikan; Teori dan aplikasi*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media 2013)

⁷¹ Ekowati tini, *Pengelolaan Servis Quality: Dampaknya Pada Customer Satisfaction* (2008)

- keinginannya, maka pelanggan mendapatkan nilai yang ia harapkan.
- b. Daya saing, pelayanan sekolah harus memiliki daya saing untuk menguak fakta perihal kelebihan dan kekurangan dari produk lain. Agar tidak beralih ke produk lain.
 - c. Harga, pelanggan akan jika harga dan jasanya sebanding dan sebaliknya.
 - d. Persepsi pelanggan, pelanggan akan menerima sekolah ketika pelanggan mendapatkan pelayanan bagus di sekolah.
 - e. Citra, citra memberikan imbas pada kepuasan pelanggan. Sekolah yang memiliki citra baik akan mempermudah mereka dalam menarik minat pelanggan untuk memanfaatkan pelayanan sekolah itu.
 - f. Momen pelayanan, merasakan kepuasan tiap-tiap saat, wujud pelayanan, proses dan lingkungan yang menjadi aspek penunjang terlaksananya aktivitas sekolah.
 - g. Tingkat pelayanan pelanggan, pelanggan memiliki ketertarikan yang tinggi pada pelayanan sekolah, selaras dengan tingkat signifikansi pelayanan yang diperlukan klien.

Pelanggan merasa puas jika kriteria, keinginan dan persyaratan yang diajukan oleh pelanggan bisa terpenuhi seluruhnya. Semakin tinggi kapasitas kebutuhan yang terpenuhi, semakin tinggi pula kepuasan yang didapat pelanggan. Jika mutu ialah keinginan untuk memuaskan dan kepuasan ialah wujud dari perasaan senang dan kecewa pada kinerja satu barang atau jasa yang dihasilkan, maka kepuasan dengan kualitas atau mutu jasa yang disatukan akan menghasilkan penolakan atau penerimaan pelayanan.

3. Peran Madrasah Diniyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam

Pendidikan Madrasah Diniyah merupakan system pendidikan yang diajarkan oleh anak dengan sedemikian rupa dalam pola kehidupan dalam sikap, tindakan dan pendekatannya terhadap segala jenis pengetahuan berupa

nilai-nilai spiritual dan sangat sadar akan nilai etik Islam.⁷² Dalam hal ini peran pesantren dalam mendidik anak lebih mementingkan sikap spiritual dan akhlak yang baik dan tidak lupa akan ilmu pengetahuan untuk mengembangkan diri menjadi makhluk nasional berbudi luhur.

Pendidikan Madrasah Diniyah merupakan sesuatu yang sangat penting dalam pembentukan moral dan pembangunan generasi muda, oleh karena itu pendidikan Islam harus dilaksanakan secara intensif terprogram, untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dalam mempelajari materi pendidikan agama Islam perlu adanya 3 aspek diantaranya yaitu:

- a. Pendidikan moral, akhlak yaitu: sebagai usaha menanamkan karakter manusia yang baik berlandaskan AL-Qur'an dan as-sunnah.
- b. Pendidikan individu, yaitu sebagai usaha untuk menumbuhkan kesadaran individu yang utuh dan berkesinambungan anantara rasio dan perasaan serta keyakinan dan intelegi.
- c. Pendidikan kemasyarakatan, yaitu sebagai usaha untuk menumbuhkan kesedihan dan keinginan hidup bermasyarakat.⁷³

Adanya Pendidikan Islam mampu mengembangkan ajaran-ajaran dan nilai dasar yang terkandung dalam al-Quran dan as-sunnah melalui berbagai pola dan model dalam membentuk pribadi yang berkualitas. Pendidikan Madrasah Diniyah merupakan bagian dari system yang terdapat dalam pendidikan pesantren yang wajib dipertahankan sebab lembaga yang terdapat dalam madrasah mampu mencetak generasi yang mumpuni seperti adanya kiai, ulama, ustadz dan sejenisnya.

4. Aspek yang Memberikan Pengaruh Pada Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk mempertinggi mutu pendidikan di sekolah, Sudarwan Danim menuturkan bahwa jika satu institusi

⁷² Muhaemin, Paradigma Pendidikan Islam, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004) 27.

⁷³ Muhaemin, Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam, (Bandung: Nuansa, 2003) 22.

hendak mempertinggi mutu pendidikannya maka minimal harus melibatkan lima aspek yang dominan, yakni:⁷⁴

- a. Kepemimpinan kepala sekolah, dimana kepala sekolah harus memiliki visi kerja yang jelas, mampu dan mau bekerja keras, memiliki inspirasi kerja yang tinggi, tekun dan tidak tergoyahkan dalam bekerja, memberikan manfaat yang ideal, dan tingkat kedisiplinan kerja yang tinggi dan solid.
- b. Pendidik atau guru, keterlibatan pendidik atau guru yang maksimal, dengan memperluas kompetensi dan profesionalitas pendidik dalam bekerja dengan mengikuti aktivitas seminar, lokakarya dan pelatihan yang mana hasil dari tiap-tiap aktivitas itu bisa diimplementasikan pendidik di sekolah.
- c. Siswa atau peserta didik, Pendekatan yang harus dijalankan ialah “anak sebagai pusat” agar bisa diketahui kompetensi dan kemampuan siswa, maka sekolah bisa membedakan kualitas peserta didik.
- d. kurikulum, Adanya kurikulum yang konsiten, mantap, energik, dan terkoordinasi bisa memberdayakan dan mendorong tolak ukur mutu yang diharapkan sehingga tujuan bisa terealisasi secara ideal.
- e. Jaringan kerjasama, jaringan kerjasama tidak hanya dibatasi cakupannya pada lingkungan sekolah dan masyarakat (wali dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan atau organisasi pemerintah sehingga hasil sekolah bisa dipertahankan di dunia kerja.⁷⁵

Bagi sebuah madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan diniyah yang harus berusaha untuk mencapai input yang adil, output yang berkualitas, motivasi dalam belajar yang tinggi, dan kerja keras yang hebat serta peningkatan suatu kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan. Sehingga penting bagi madrasah diniyah untuk mendapatkan tingkat kepercayaan yang tinggi di

⁷⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 56

⁷⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) 57.

masyarakat. Dalam satu penelitian, Bright dan Schneider menemukan bahwa madrasah diniyah yang percaya diri memiliki peluang dalam peningkatan yang signifikan.

5. Karakteristik Standar Mutu Pendidikan

Dalam dunia pendidikan oleh Edward Sallis berpendapat bahwa dalam mengukur mutu pendidikan, ada sejumlah klasifikasi yang bisa diajukan sebagai tolak ukur mutu pendidikan, yakni a) hasil akhir pendidikan; b) hasil langsung dari pendidikan, yakni ukuran langsung yang dipakai sebagai titik awal untuk mengukur kapabilitas pengajaran di lembaga pendidikan, seperti tes tertulis, daftar periksa, anekdot, skala ranting, dan skala sikap; c) proses pendidikan; d) instrumen input, yakni alat yang berinteraksi dengan raw input (peserta didik); dan e) raw input dan lingkungan.⁷⁶ Dalam konteks pendidikan deskripsi mutu mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan pada tiap-tiap kurun waktu khusus dan juga pada konsep kemanfaatan oleh outcome Lembaga pendidikan.

6. Pendekatan Perencanaan Mutu Pendidikan Berbasis Pesantren

Kompetensi lulusan Madrasah Diniyah Tamiliyah berarti kesatuan dari pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak santri sebagai dampak dari proses pendidikan yang diikutinya pada Madrasah Diniyah Tamiliyah. Penjabaran secara terperinci baik kompetensi lulusan berdasarkan tingkatan pendidikan maupun mata pelajaran tertentu disesuaikan dengan kondisi nyata lingkungan di mana Madrasah Diniyah Tamiliyah diselenggarakan. Secara umum, kompetensi lulusan Madrasah Diniyah Tamiliyah terbagi kedalam 3 (tiga) bidang yaitu:

a. Pengetahuan (kognitif), yaitu:

- 1) Santri memiliki pengetahuan tentang agama Islam secara lebih luas

⁷⁶ Edswar Sallis, *Total Quality Manajemen in Education* (Landon: Kagon, page Limited 2002, 75)

- 2) Santri memiliki pengetahuan tentang Bahasa Arab secara lebih luas sebagai alat untuk memahami ajaran agama Islam
- b. Pengamalan (psikomotorik), yaitu:
 - 1) Santri dapat mengamalkan ajaran agama Islam yang ditunjukkan dengan pengamalan ibadah dan akhlakul karimah;
 - 2) Santri dapat belajar dengan cara yang baik;
 - 3) Santri dapat bekerja sama dengan orang lain dan dapat mengambil bagian secara aktif dalam kegiatan-kegiatan di masyarakat;
 - 4) Santri dapat menggunakan Bahasa Arab dan dapat membaca dan memahami kitab berbahasa Arab;
 - 5) Santri dapat memecahkan masalah berdasarkan pengamalan dan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan yang dikuasai berdasarkan ajaran agama Islam.
- c. Bidang sikap dan akhlak (afektif), yaitu”
 - 1) Santri mencintai dan taat terhadap agama Islam dan bertekad untuk menyebarkanluaskannya;
 - 2) Santri menghargai kebudayaan nasional dan kebudayaan lain yang tidak bertentangan dengan ajaran Islam;
 - 3) Santri memiliki sikap demokratis, tenggang rasa dan mencintai sesama manusia, bangsa serta lingkungan sekitarnya;
 - 4) Santri mencintai ilmu pengetahuan dan semangat untuk memperdalamnya;
 - 5) Santri terbiasa disiplin dan patuh terhadap peraturan yang berlaku;
 - 6) Santri menghargai setiap pekerjaan dan usaha yang halal;
 - 7) Santri menghargai waktu, bersikap hemat dan produktif.

7. Konsep Mutu Pendidikan Islam

Peningkatan mutu Pendidikan memuat komponen input, proses, output dan outcome pendidikan. Merujuk pada peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 perihal standar nasional Pendidikan, Perencanaan mutu Pendidikan dijalankan dengan memakai

pendekatan delapan standar mutu pendidikan di pesantren yang dikembangkan oleh sugeng Listyo Prabowo antara lain.⁷⁷

a. Standar isi

- 1) Menyusun, menjalankan, dan bekerja sama dengan pemangku kepentingan untuk menyusun dan menjalankan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan, yang memuat antara lain penguasaan dan pemahaman perihal wawasan dan keterampilan sikap yang diperlukan bagi lulusan Madrasah diniyah pondok pesantren.
- 2) Pengembangan muatan lokal seperti membaca kitab-kitab Salaf, pemerolehan materi keislaman, pengembangan diri terkait pemerolehan nilai-nilai keislaman
- 3) Mengembangkan kurikulum yang dijiwai oleh nilai-nilai islam kepesantrenan berwujud kitab salaf yang harus diinternalisasikan dalam tiap-tiap bahan belajar yang dipakai oleh guru atau ustadz.

b. Standar proses

- 1) Menjalankan dan mengembangkan proses belajar-mengajar dengan metode, media, infrastruktur belajar yang bisa mendorong sikap kemandirian, inovasi, kreasi dalam suasana yang kondusif dan mendorong terwujudnya interaksi yang bertanggung jawab dan didasarkan pada ajaran nilai-nilai islam.
- 2) Mengembangkan proses pembelajaran yang mendorong keaktifan santri, keingintahuan santri, mengasah tiap-tiap indera, mengasah kemampuan kerja, intuisi dan imajinasi santri.

c. Standar kompetensi lulusan

- 1) Mengembangkan lulusan untuk bisa memiliki kompetensi: *pertama*, berperilaku selaras dengan nilai-nilai islam; *kedua*, lulusan ujian madrasah diniyah; *ketiga*, lulus tiap-tiap mata pelajaran.
- 2) Kompetensi lulusan memuat; sikap, wawasan, dan keterampilan

⁷⁷ Harli, *Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pesantren* teisi (Malang: UIN 2017) 96-8

- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan
 - 1) Memiliki kebutuhan SDM terlebih tenaga guru atau ustadz untuk bisa menyelenggarakan Pendidikan yang islami dan kapabilitas yang unggul.
 - 2) Mendorong guru atau ustadz senantiasa mempertinggi kemantapan dzikir, fikir, amal sholeh, dan kompetensinya baik dalam penguasaan/ substansi bidang studi ataupun metode pengajarannya, dan bisa menjalankan serangkaian inovasi yang bisa menjamin terealisasinya kompetensi santri untuk tiap-tiap mata pelajaran yang diampu.
- e. Standar infrastruktur
 - 1) Mempercepat pengembangan serangkaian sarana dan prasaran yang bermaksud untuk mempertinggi mutu segenap komponen sekolah/madrasah dan lulusan.
 - 2) Infrastruktur yang harus ada di sekolah atau madrasah memuat: (a) kelas; (b) laboratorium; (c) masjid; (d) kantor; (e) ruang olahraga; (f) kebun; (g) seni.
 - 3) Dalam sejumlah hal khusus, sekolah/ madrasah bisa menjalankan Kerjasama dengan pihak lain untuk mengadakan dan memanfaatkan infrastruktur lainnya bagi kepentingan Pendidikan di lembaga.
- f. Standar pengelolaan
 - 1) Mengembangkan penyelenggaraan aktivitas Pendidikan di sekolah/ madrasah yang bisa menghasilkan lulusan ada standar nasional
 - 2) Mengembangkan sumber-sumber pembiayaan lain yang dimungkinkan termasuk sumber lain yang bersumber dari luar
 - 3) Mengembangkan sistem pengelolaan yang selaras dengan peraturan yang berlaku pada anggaran yang diterima oleh pemerintah, masyarakat, dan sumber lainnya.⁷⁸
- g. Standar pembiayaan Pendidikan

Standar pendanaan ialah standar yang mengatur komponen dan tingginya biaya operasional satuan

⁷⁸ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN maliki Press, 2008) 204-206

Pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Engan Menyusun anggaran Pendidikan tiap tahun, mengembangkan jaringan sumber-sumber pendanaan lain, Menyusun laporan penggunaan biaya Pendidikan dengan baik menyangkut biaya akademik dan non akademik.

- h. standar penilaian Pendidikan
- 1) evaluasi pembelajaran dijalankan dengan mengacu pada pencapaian kompeten
 - 2) mengembangkan dan mengimplementasikan secara tepat, alat, evaluasi yang dipakai untuk evaluasi bidang kognitif, afektif, dan psikomotorik
 - 3) pemberian grade nilai memakai prinsip, bertanggung jawab, *evidence*, dan akuntabilitas:
 - a) bertanggung jawab maknanya pemberian nilai itu dijalankan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan serangkaian aspek penilaian.
 - b) *evidence* ialah bukti-bukti autentik yang ditujukan oleh santri baik dalam wujud tingkah laku, wawasan, ataupun keterampilan yang sudah dikuasai
 - c) akuntabilitas ialah pemberian nilai yang terpercaya pada tingkat standar bidang studi sejenis di tingkat sekolah/madrasah yang setingkat.⁷⁹

Peningkatan mutu Pendidikan agama islam ini bermaksud untuk memperkuat standar dan tujuan yang ingin direalisasikan, mengefektifkan proses pendidikan, dan menjadi sarana untuk membuahkan lulusan pendidikan agama Islam yang beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia dalam keseharian hidup. Dari 3 aspek itu, yakni:⁸⁰

a. input

Mengadaptasi pendapat Mintarsih Danumiharja⁸¹ bahwa input Pendidikan berbasis pesantren dibagi

⁷⁹ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN maliki Press, 2008) 207

⁸⁰ Nana Syaodih dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan sekolah Mengengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2006) 7

⁸¹ Minatarsih Danumiharja, *professional tenaga* (Yogyakarta: Deepublis, 2014) 25

penjadi dua: (1) input dari dalam individu. (2) input pengelolaan berwujud: visi, misi, tujuan, infrastruktur, regulasi satuan pendidikan, organisasi, administrasi, budaya, bekerja sama dengan stakeholder dan partisipatif masyarakat.⁸²

b. Proses

Implikasi manajemen mutu Pendidikan berbasis pesantren dalam indikatornya memiliki sejumlah klasifikasi, yakni:

- 1) Proses belajar mengajar efektif dan efisien mengandung keislaman atau kitab salaf
- 2) Kepemimpinan kiai yang terbaik, transparan dan arif
- 3) Lingkungan yang kondusif bernansa islami atau kepesantrenan
- 4) Memiliki komitmen mutu dan tenaga kuat
- 5) Memiliki *teamwork* yang solid dan berfikir kreatif inovatif dalam pengembangan Lembaga berbasis kebutuhan
- 6) Memiliki transparansi manajemen dalam mengakses perkembangan santri
- 7) Terjadi transformasi mutu tahun pertahun dengan mengarah kebaikan
- 8) Menjalankan evaluasi dan perbaikan yang sudah terjadwal
- 9) Responsive dan antisipatif pada perkembangan zaman
- 10) Memiliki budaya komunikasi yang baik, jujur, dan menyejukkan

c. *Output*

Sugeng Listiyo Prabowo menuturkan bahwa pendidikan yang bermutu berbasis pesantren memiliki klasifikasi, yakni:

- 1) Memiliki presatsi madrasah yang baik: lulus ujian madrasah, menguasai kitab kuning, mampu menghafal nadhoman selaras dengantingkatan kelas (ula, wushto dan ulya) dan menjuarai perlombaan

⁸² Mintarsih Danumiharja, *professional tenaga*, 55

- 2) Presatsi diluar madrasah: berakhlakul karimah, sopan santun, tawadu' sederhana, menghargai ilmu dan ulama' dan atau ustadz, memiliki budaya dan peduli kebersihan pada lingkungan

d. *Outcame*

Pendapat Sugeng Listyo Prabowo perihal *outcame* Pendidikan berbasis pesantren bisa dirumusan, yakni: (1) diterima perguruan tinggi, (2) alumni berdaya guna dalam masyarakat sebagai pelopor transformasi, pengembangan dan penyebar ilmu keislaman, (3) menguasai IPTEK.⁸³

E. Studi Terdahulu

Berhubungan dengan pembahasan perihal studi yang penulis kerjakan, ada sejumlah studi yang pernah dijalankan. Merupakan hasil studi ini penulis jadikan pijakan awal pada studi yang relevan dalam memuat hasil-hasil studi terdahulu terkait focus tema yang dikaji. Hasil dari penelitian itu diantara ialah:

1. Tesis Achmad Qolik Khoirudin, yang berjudul “Manajemen Strategi dalam peningkatan mutu pendidikan (studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo)” studi ini berfokus pada manajemen strategi dalam mempertinggi mutu madrasah, dengan adanya proses pengelolaan lembaga yang baik maka akan tercipta sumber daya manusia yang baik pula. Pendidikan yang berkapabilitas yang akan muncul jika ada lembaga yang berkapabilitas pula. Penelitian Qolik menggunakan metode kualitatif dengan mengilustrasikan usaha-usaha peningkatan mutu Pendidikan dengan satu dari sekian jalan dalam upaya menciptakan manajemen madrasah yang berkapabilitas. Di lain sisi peneliti ingin mengetahui setinggi apa pengaruh-pengaruh sistem yang ada di madrasah dalam mempertinggi mutu pendidikan dengan satu diantaranya mengambil sistem kepemimpinan, manajemen peantren dan motivasi pada peningkatan mutu pendidikan di pesantren. Persamaan dalam studi ini ialah

⁸³ Nana Syaodih dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan sekolah Mengengah*, (Bandung: Refika Aditama, 2006) 7

sama-sama ingin mengetahui manajemen madrasah dalam mengelola lembaga dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan di pesantren.

2. Tesis Samiran, yang berjudul “Manajemen Strategi pengembangan pondok pesantren modern Darussalam lumpit nusawungu Cilacap” dalam studi ini mengedepankan dan menitikberatkan pada upaya pengembangan dan modernisasi pondok pesantren dengan memerlukan manajemen strategi pesantren yang baik sehingga potensi dan sumber daya manusia demi menegakkan agama Islam lewat pendidikan non formal. Tesis itu memakai metode kualitatif untuk menguak fakta perihal sistem manajemen pesantren di Klumpit Cilacap. Di lain sisi peneliti dak hanya ingin mengetahui manajemen saja tetapi mencari pengaruh lain juga dalam mempertinggi mutu pendidikan di pesantren Kudus. Persamaan dalam studi ini untuk menguak fakta perihal manajemen pesantren yang baik dan terarah dan perbedaannya di motode penelitian dengan banyak pengaruh untuk mengikatkan mutu pendidikan di pesantren.
3. Fahrus Anam Ari Ridho dengan judul tesis “Pengaruh Keterampilan Manajerial Dan Kepemimpinan Tranformasional Kepala Madrasah Pada Kinerja Guru Di MA Sabilul Ulum Mayong Lor, Mayong Jepara”. Dari penelitian itu bisa ditarik satu simpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari hasil r_{yx1x2} senilai 0.622 melebihi r_{tabel} pada taraf kekeliruan 1% = 0,463 ataupun pada taraf kekeliruan 5% = 0,361, ini bermakna ada pengaruh yang positif antara keterampilan manajerial dan kepemimpinan transformasional pada kinerja guru di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara. Dari hasil kalkulasi didapat, tingginya koefisien determinasi (R) senilai 0.387 atau 38.7 %. Hal ini bermakna pengaruh antara keterampilan manajerial dan kepemimpinan transformasional pada kinerja guru di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara dengan nilai senilai 38.7 % dari 100% selebihnya ialah variabel lain di luar yang dikaji.
4. Tesis oleh Ahid Miftah dari institut agama Islam negeri Kudus fakultas tarbiyah manajemen pendidikan Islam yang menjalankan penelitian pada tahun 2019 dengan judul

“Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Pada Kedisiplinan Santri Di Pondok Pesantren Roudlotul Jannah Wedung Demak”. Tipe studi kuantitatif deskriptif yang dimana memakai pendekatan *ex post facto*. Dalam penelitian miftah ada persamaan yaitu variabel kharismatik yang menjadi stimulus atau independen dari variabel dependen. Penelitian dijalankan miftah berada di lokasi di Wedung Demak. Perbedaan yang dalam penelitian di Miftah dengan peneliti ialah variabel perilaku orang tua dan kedisiplinan. Hasil dari penelitian yaitu secara parsial kepemimpinan kharismatik dan perilaku orang tua memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kedisiplinan. Dan secara simultan kepemimpinan kharismatik dan perilaku orang tua memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kedisiplinan.

5. Jurnal penelitian Suhendar dkk, dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kiai, Budaya Pesantren dan Motivasi Kerja Guru Pada Mutu Pendidikan Pesantren di Provinsi Banten”. Dalam penelitian itu kapabilitas kepemimpinan kiai kurang berimbang pada budaya pesantren. Seorang kiai dalam mengelola dan memimpin pesantren, utamanya dalam aspek sikap rektive (pembagian tugas dan wewenang) supertive percaya pada bawahan dan dukungan ide bawahan yang mana kiai memiliki pengaruh langsung secara signifikan pada mutu pendidikan pesantren, di lain sisi budaya pesantren dan motivasi kerja guru sangat berimbang langsung pada mutu pendidikan pesantren di provinsi Banten. Persamaan studi yang dilakukan Suhendar dan peneliti ialah sama-sama memakai penelitian metode kuantitatif. Perbedaannya peneliti berfokus pada manajemen pesantren, dan gaya kepemimpinan kiai pada motivasi berprestasi santri, alhasil meraih mutu pendidikan.

Berlandaskan studi terdahulu yang sudah dipaparkan itu, peneliti bisa menarik satu simpulan bahwa studi yang akan peneliti lakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Walaupun ada kesamaan tetapi secara tiap-tiap tidak ada yang serupa. Dari studi terdahulu yang sudah dipaparak itu, sama-sama studi ini memaparkan perihal *leadership* kiai, manajemen pesantren dan motivasi berprestasi dalam mempertinggi mutu

pendidikan tetapi lokusnya berbeda kebanyakan mengambil di lembaga formal seperti sekolah tetapi peneliti mengambil lokusnya di pondok pesantren yang didalamnya ada sekolah non formal seperti madrasah diniyah. tetapi ada juga perbedaaan-perbedaan lain seperti variabel dan metode lain, seperti sampel yang berlainan, subjek penelitian dari kelima studi terdahulu itu yang sudah disebutkan. Jadi dalam studi ini akan difokuskan pada pengaruh *leadership* seorang kiai, manajemen pesantren dan motivasi berprestasi pada mutu pendidikan santri di pondok pesantren El-Fath El-Islami Kudus.

F. Kerangka Berfikir

Pesantren ialah lembaga edukasi non formal yang sudah eksis dalam dunia edukasi Islam di Indonesia sejak lama. Pondok pesantren menjadi tempat berkumpulnya umat Islam yang dipakai untuk serangkaian aktivitas keagamaan seperti mencari Ilmu agama, mengaji, dan menjalankan penelitian ilmiah perihal Ilmu agama. Pesantren kerap memakai sejumlah bahan ajar, mulai dari Al-quran hingga kitab kuning. Pondok pesantren ialah organisasi atau lembaga yang memiliki ikatan keagamaan dan sosial langsung dengan masyarakat. Pondok pesantren bisa membentuk akhlak yang baik dan potensi yang baik pula. Lingkungan pesantren memiliki peran, fungsi, dan aspek yang bisa memberikan pengaruh pada perkembangan dan kepribadian anak. Pondok pesantren dituntut menciptakan suasana kehidupan pesantren yang kondusif dan terjadwal bagi perkembangan sosial santri. Adanya *leadership* kiai dalam ketegasan dan seorang yang intelektual bisa membentuk santri lebih baik lagi dan berwawasan keagamaan pada terlebih dan wawasan umum lainnya. Kepemimpinan kiai berimbas dalam pembentukan kapabilitas pesantren, yang mana jika lingkungan pesantren dan manajemen program pendidikan pesantren bisa berjalan selaras dengan aturan yang dirancang maka akan tercipta mutu pendidikan.

Manajemen pesantren bisa membentuk aktivitas berorientasi bagaimana perkembangan dalam lembaga pendidikan pesantren. Manajemen pondok pesantren El-Fath El-Islami di Kudus dalam mempertinggi kinerja pengurus bisa mempertinggi kebijakan untuk pertumbuhan santri yang agresif dan diformulasikan dalam strategi perencanaan pendidikan

pesantren. Implementasi terkoordinasi dengan baik dan evaluasi dijalankan secara intensif dengan serangkaian inovasi dan pengendalian yang selaras dengan perkembangan zaman. Sehubungan dengan hal itu manajemen pesantren bisa memperlihatkan bahan analisis yang signifikan dalam upaya mempertinggi mutu pendidikan dan kinerja kepengurusan.

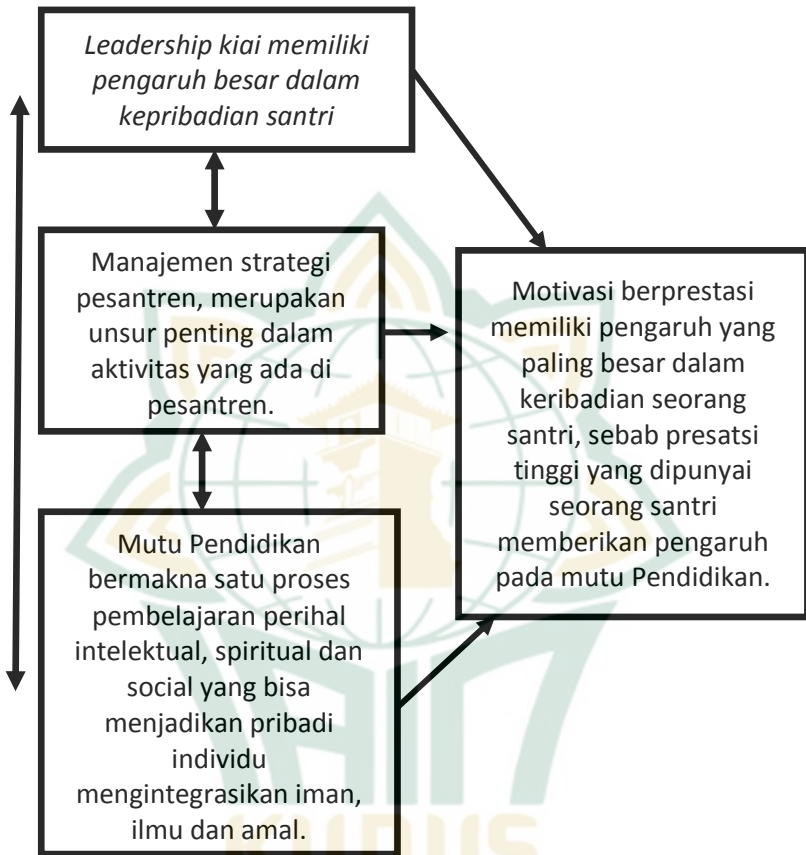
Motivasi berprestasi ialah dorongan yang ada dalam diri santri untuk terus berkompetisi dalam *thalabul 'ilmi* dan *ziadatul khair*. Santri harus memiliki motivasi berprestasi tinggi dalam merampungkan tugas. Santri akan terus berupaya mengikuti jadwal kegiatan di pondok pesantren baik peraturan dan pembelajaran demi merealisasikan tujuan yang diinginkan. Untuk mempertinggi motivasi berprestasi dalam diri santri memerlukan aspek atau dorongan dari dalam diri santri dan dorongan dari luar yaitu orang tua, kiai atau asatidz dan lingkungan social yang menunjang.

Penelitian dengan judul pengaruh *leadership* kiai, Manajemen Pesantren dan Motivasi Berprestasi pada Mutu Pendidikan madrasah diniyah. Studi ini ada empat variabel yaitu *pertama*, *leadership* kiai variabel (dengan rumus X1). *Kedua*, Manajemen Pesantren (dengan rumus X2). *Ketiga*, variabel Motivasi Berprestasi (dengan rumus X3). *Keempat*, variabel mutu Pendidikan (dengan rumus Y). Variabel stimulus atau independen (X1, X2, X3) variabel konsekuen atau dependen (Y).

Paradigma yang dipakai untuk penelitian ialah paradigma ganda dengan tiga variabel independen dan satu variabel dependen yang diilustrasikan dengan skema, yakni:⁸⁴

⁸⁴ Sugiyono, *metodologi studi kuantitatif kualitatif dan R&D*, (bandung: Cv. Alfabeta, 2015), 44.

Gambar 2.2 paradigma ganda dengan tiga variabel independen



- X1 = *Leadership* kiai
- X2 = Manajemen Pesantren
- X3 = Motivasi Berprestasi
- Y = Mutu Pendidikan

Paradigma dengan tiga variabel ini akan mencari tingginya relasi secara parsial yaitu (X1 dengan Y; X2 dengan Y; X3 dengan Y) dan dengan memakai korelasi sederhana dan untuk mencari tingginya relasi antara (X1 X2 X3 secara simultan pada Y) dipakai korelasi berganda. Dalam rumusan teori yang dielaborasi menjadi satu konsep teoritik dan hasil dari kajian

pustaka bisa ditarik satu simpulan sementara dalam kajian hipotesis.

G. Hipotesis

Berlandaskan kerangka berpikir penelitian, maka hipotesis pradiga sementara untuk menjawab rumusan masalah sebelum tahap pembuktian secara ilmiah dengan metode pengukuran variabel yang dikaji secara kuantitatif sehingga mendapat data yang akurat untuk diambil konklusi:

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara *leadership* kiai pada mutu pendidikan santri.
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara manajemen pesantren pada mutu pendidikan santri.
3. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara motivasi berprestasi pada mutu pendidikan santri.
4. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara *leadership* kiai, manajemen pesantren dan motivasi berprestasi pada mutu pendidikan santri.

