

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional, di mana para santri tinggal dan belajar bersama di bawah bimbingan seorang kyai. Asrama para santri tersebut berada dikompleks pesantren, di mana sang kyai juga bertempat tinggal di situ dengan fasilitas utama berupa musholla/langgar/masjid sebagai tempat ibadah, ruang belajar, dan pusat kegiatan keagamaan lainnya. Kompleks ini pada umumnya dikelilingi pagar atau dinding tembok yang berguna untuk mengontrol keluar masuknya santri menurut peraturan yang berlaku disuatu pesantren.<sup>1</sup>

Pondok atau asrama merupakan ciri khas utama dari tradisi pesantren. Hal ini pula yang membedakan pesantren dengan sistem tradisional lainnya yang kini banyak dijumpai di masjid-masjid diberbagai negara. Bahkan juga tampak berbeda dengan sistem pendidikan surau/masjid yang belakangan ini tumbuh pesat di Indonesia.<sup>2</sup>

Ditinjau dari segi keterbukaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari luar, pesantren dapat dibagi dua: pesantren tradisional (*salafi*) dan pesantren modern (*khalafi*). Pesantren *salafi* bersifat konservatif, sedangkan pesantren *khalafi* bersifat adaptif. Adaptif dilakukan terhadap perubahan dan pengembangan pendidikan yang merupakan akibat dari tuntutan perkembangan sains dan teknologi modern.<sup>3</sup>

Perbedaan pesantren tradisional (*salafi*) dengan pesantren modern (*khalafi*) dapat didefinisikan dari perspektif manajerial. Pesantren *salafi* merupakan pesantren yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikannya. Di pesantren ini pengajaran pengetahuan

---

<sup>1</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, LKiS, Yogyakarta, 2013, hlm. 41.

<sup>2</sup> *Ibid.*, hlm. 41.

<sup>3</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Erlangga, Malang, 2007, hlm. 58.

umum tidak diberikan. Tradisi masa lalu sangat dipertahankan.<sup>4</sup> Sedangkan pesantren *khalafi* menerima hal-hal baru yang di nilai baik di samping tetap mempertahankan tradisi lama yang baik. Pesantren jenis ini mengajarkan pelajaran umum di madrasah dengan sistem klasikal dan membuka sekolah-sekolah umum di lingkungan pesantren. Tetapi pengajaran kitab Islam klasik masih tetap dipertahankan.<sup>5</sup>

Dalam melaksanakan kegiatan pendidikan/pengajaran di pondok pesantren perlu diperhatikan diantaranya: *Pertama*, mengadakan pengelompokan santri menurut tingkatan usia yang mendapatkan pendidikan/pengajaran yang sesuai dengan tingkat perkembangan psikologisnya. *Kedua*, membentuk grup diskusi dikalangan santri yang taraf ilmu pengetahuan dan taraf usianya sama. Memberikan contoh lingkungan sekitar yang ada kaitannya dengan pelajaran agama dan sebagainya. *Ketiga*, mengaitkan pelajaran agama dengan ilmu pengetahuan populer, misalnya: dengan kemajuan teknologi ruang angkasa yang sudah mencapai bulan dan planet-planet lain dan sebagainya. *Keempat*, orientasi pendidikan/pengajaran kepada kemanfaatan hidup manusia dalam masyarakat bangsa Indonesia sebagai bangsa yang satu yang berfalsafah Pancasila. *Kelima*, memberikan pendidikan/pengajaran yang mendorong berpikir luas/kreatif dan tidak eksklusif dalam masyarakat. *Keenam*, mengajarkan bahasa Arab dan lain-lain dengan metode yang lebih efektif, misalnya: metode SAS (Strukturalistik, Analitik, dan Sintetik). *Ketujuh*, sering mengadakan kuliah kerja dalam masyarakat.<sup>6</sup> Dari ketujuh pelaksanaan pendidikan tersebut bisa direalisasikan baik dalam bentuk pendidikan klasikal maupun nonklasikal. Akan tetapi lebih baik dengan sistem klasikal. Karena akan lebih dapat terkontrol menurut kelompok usia dan taraf pengetahuan anak. Namun bila dilakukan secara

---

<sup>4</sup> Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Quantum Teaching, Ciputat, 2005, hlm. 70.

<sup>5</sup> *Ibid.*, hlm. 71.

<sup>6</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm. 249.

nonklasikal, pengasuh perlu lebih intensif melakukan bimbingan dan pengawasan terhadap kegiatan belajar mereka.<sup>7</sup>

Pengajaran agama yang sudah diterapkan di pondok pesantren tradisional biasanya menggunakan dua metode, yaitu *weton* dan *sorogan*. *Weton* adalah pengajian yang inisiatifnya berasal dari kyai sendiri, baik dalam menentukan tempat, waktu, maupun lebih-lebih lagi kitabnya. Sedangkan *sorogan* adalah pengajian yang merupakan permintaan dari seorang atau beberapa orang santri kepada kyainya untuk diajari kitab tertentu. Pengajian *sorogan* biasanya hanya diberikan kepada santri-santri yang cukup maju, khususnya yang berminat hendak menjadi kyai.<sup>8</sup>

Pesantren modern maupun tradisional pada umumnya dipimpin oleh seorang kyai. Kyai adalah cendekiawan agama (ulama) yang tidak memiliki sistem kependekatan, menjadi pemimpin-pemimpin Islam di Jawa. Kyai tidak memperoleh gelar dari sistem pendidikan formal, tetapi lebih dari itu, gelar itu datang dari masyarakat atau dengan kata lain masyarakat yang mengangkat kyai.<sup>9</sup> Kyai dikenal sebagai guru atau pendidik utama di pesantren. Disebut demikian karena kyailah yang bertugas memberikan bimbingan, pengarahan, dan pendidikan kepada para santri. Kyai pulalah yang diajarkan figur ideal santri dalam proses pengembangan diri, meskipun pada umumnya kyai juga memiliki beberapa orang asisten atau yang lebih dikenal dengan sebutan “ustad” atau “santri senior”.<sup>10</sup>

Kepemimpinan kyai di pesantren pada umumnya memiliki kriteria seperti kharismatik, personal, *religio-feodalisme* dan kecakapan teknis.<sup>11</sup> Akan tetapi di masyarakat kepemimpinan kyai lebih identik dengan kharismatik. Menurut Deliar Noer dan Karel A. Steenbrink yang dikutip lagi oleh Abd. Halim Soebahar berpendapat bahwa kharisma seorang kyai tidak hanya

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, hlm. 250.

<sup>8</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Paramadina, Jakarta, 1997, hlm. 28.

<sup>9</sup> Ronald Alan Lukens-Bull, *Jihad ala Pesantren : Di mata Antropolog Amerika*, Gama Media, Yogyakarta, 2004, hlm. 88.

<sup>10</sup> Abd. Halim Soebahar, *Op. cit.*, hlm. 38.

<sup>11</sup> Nurcholish Madjid, *Op. cit.*, hlm. 95-96.

dirasakan di internal pesantren saja, tetapi juga hampir di seluruh penjuru desa. Masyarakat mendatanginya untuk meminta pendapat dan nasehat. Perkataannya seolah-olah tidak terbantahkan sehingga hampir selalu dijadikan pedoman oleh khalayak ramai. Mereka pun pada umumnya tidak terlalu mempersoalkan mengenai apa dan bagaimana dasar pendapat kyai tersebut. Begitu besar pengaruh seorang kyai sehingga setiap perilaku dan aktivitasnya pun dijadikan standar nilai oleh masyarakatnya.<sup>12</sup>

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren sangat penting untuk meningkatkan kerja sama dengan para ustad, dengan cara bermusyawarah/diskusi/rapat koordinasi. Karena dalam dunia pesantren seorang kyai tidak berdiri sendiri, akan tetapi dibantu oleh ustad, ustazah maupun staf-staf yang lain. Kedudukan ustadalah yang sangat penting jika seorang kyai sedang mendapat tugas di luar kota (mengisi acara ceramah).

Hal yang perlu ditingkatkan seorang kyai terhadap ustad yaitu dengan memperkenalkan kepada khalayak masyarakat luar. Bentuk pengenalannya bisa bermacam-macam, seperti menyambut dan melayani tamu-tamu yang berkunjung ke pesantren. Dalam fungsi ini, tak ubahnya tengah belajar memainkan peran sebagai asimilator kultural, yakni tentang bagaimana ia mengasimilasikan nilai-nilai yang berlaku di pesantren dengan “radiasi” produk-produk kultural yang berasal dari luar. Sementara itu, kerja sama kedua yang perlu diterapkan oleh ustad yaitu diharuskannya untuk meningkatkan dan mematangkan penguasaannya atas literatur-literatur keagamaan yang telah diajarkan kyai di pondok. Serta mengajari adab kesopanan juga ketaatan kepada santri.<sup>13</sup>

Kerja sama yang diterapkan di pondok pesantren harus memiliki beberapa persyaratan, diantaranya: *pertama*, setiap anggota kelompok harus sadar bahwa dia merupakan sebagian dari kelompok yang bersangkutan. *Kedua*, ada hubungan timbal balik antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya. *Ketiga*, ada suatu faktor yang dimiliki bersama, sehingga

---

<sup>12</sup> Abd. Halim Soebahar, *Op. cit.*, hlm. 71.

<sup>13</sup> *Ibid.*, hlm. 66.

hubungan antara mereka bertambah erat. Faktor tadi dapat merupakan nasib yang sama, kepentingan yang sama, tujuan yang sama, ideologi politik yang sama dan lain-lain. Tentunya faktor yang mempunyai musuh bersama misalnya, dapat pula menjadi faktor pengikat/pemersatu. *Keempat*, berstruktur, berkaidah dan mempunyai pola perilaku. *Kelima*, bersistem dan berproses.

Menurut King ada sepuluh kunci keberhasilan kerja sama, diantaranya: Saling ketergantungan, perluasan tugas, penjajaran (*alignment*), bahasa yang umum, kepercayaan dan respek, memperhatikan bakat anggota tim, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan menangani konflik, penilaian tindakan, dan penghargaan.<sup>14</sup>

Dengan adanya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen ini sangatlah penting. Pesantren Nurul Huda ini merupakan pondok nomer lima yang ada di Kajen. Satrianya berjumlah kurang lebih 393.<sup>15</sup> Dengan bertambahnya santri dari tahun ketahun besar kemungkinan seorang kyai membutuhkan bantuan asisten untuk membantu mengelola pesantrennya.

Pesantren dapat dikatakan sukses yaitu jika memiliki santri banyak. Maka dari itu seorang kyai harus menciptakan manajemen yang baik agar kepercayaan itu selalu melekat di masyarakat. Pada umumnya kyai tidak mengelola pondok dengan sendirian, akan tetapi dibantu oleh istri (nyai pondok), guru ngaji (ustad dan ustazah) dan pihak lain yang dinamakan kerja sama. Kerja sama begitu banyak jenis dan karakteristiknya.

Salah satu strategi kerja sama yang perlu dilakukan oleh seorang kyai, dan bawahannya dalam suatu pondok pesantren yaitu sebagaimana menurut Taufiq yang dikutip lagi oleh Haryanto bahwa, untuk mewujudkan kesetiaan, kepatuhan, dan ketaatan bawahan, seorang pemimpin harus bermuamalah dengan baik, memihak kepada bawahan dalam kondisi yang terjepit dan sulit, membantu kebutuhan mereka secara material, memberi nasihat secara individu

---

<sup>14</sup> M.N.Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajement)*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hlm. 168.

<sup>15</sup> Ah. Sholeh Noor, Selaku kaur kersa desa Kajen kec.Margoyoso kab.Pati. *Wawancara Pribadi*, Tanggal 23 Januari 2017.

(dalam masalah-masalah agama dan sosial), memberikan contoh perumpamaan berbuat baik dan berakhlak mulia, mengajak atas dasar kesamaan dan keadilan, tidak bersikap sombong, memperhatikan pandangan dan pendapat mereka, memahami kondisi mereka, serta memberikan motivasi dan menolong mereka dalam kebaikan dan ketakwaan.<sup>16</sup>

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik meneliti **“Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Kerja Sama Para Ustad di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang masalah di atas penulis merumuskan masalah yang diungkap dalam penulisan tesis ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kyai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017?
2. Bagaimana upaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam kepemimpinan kyai untuk meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang akan dibicarakan dalam tesis ini, maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan kyai di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017.

---

<sup>16</sup> Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 102.

2. Untuk mengetahui upaya kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017.
3. Untuk mengetahui pendukung dan penghambat dalam kepemimpinan kyai untuk meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati tahun 2017.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian mencakup dua dimensi, yaitu : teoretis dan praktis

##### **1. Teoretis**

Hasil penelitian ini dapat mengembangkan keilmuan di bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait dengan kontribusi kepemimpinan dalam meningkatkan kerja sama di lembaga pendidikan Islam.

##### **2. Praktis**

Manfaat Praktis

- a. Bagi Pondok Pesantren, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan dokumentasi historis dan bahan pertimbangan seorang kepemimpinan kyai untuk mengambil langkah-langkah guna meningkatkan kerja sama para ustad di Pondok Pesantren.
- b. Bagi Masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan juga dapat mempromosikan kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di Pondok Pesantren.
- c. Bagi kalangan akademisi. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai tambahan informasi untuk mengetahui kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di Pondok Pesantren Nurul Huda Kajen Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati.

#### **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Sistematika penulisan tesis ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir. Secara terperinci bagian-bagian ini sebagai berikut:

Bagian awal terdiri dari: halaman judul, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, serta halaman daftar tabel.

Bagian isi terdiri dari:

BAB I. Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II. Adalah landasan teori, dalam bab ini dijelaskan mengenai kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kerja sama para ustad di pondok pesantren meliputi: bagian pertama pengertian, dasar dan fungsi kepemimpinan, teori kepemimpinan, faktor penyebab menjadi pemimpin, tipe kepemimpinan kyai dan model kepemimpinan kyai. Sedangkan bagian kedua meliputi: pengertian kerja sama, teori-teori pembentukan kerja sama, prinsip kerja sama, karakteristik kerja sama, jenis-jenis kerja sama dan faktor-faktor penghambat kesuksesan kerja sama. Bagian ketiga meliputi: pengertian dan tujuan pondok pesantren, ciri-ciri pondok pesantren dan metode pengajaran pesantren. Sedangkan bagian keempat tentang model kepemimpinan kyai dalam peningkatan kerja sama. Pada bab II ini juga disebutkan penelitian terdahulu yang terkait dengan judul yang akan dibahas, serta kerangka berpikir atau kerangka teoritik.

BAB III. Metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, pengujian keabsahan data, dan teknik analisis data.

BAB IV. Hasil penelitian dan pembahasan, meliputi gambaran objek penelitian, deskripsi data penelitian, dan analisis data penelitian.

BAB V. Penutup. Sebagai penutup semua pembahasan, maka pada bab ini ditarik kesimpulan dan saran-saran dari keseluruhan pembahasan penelitian ini.

Bagian terakhir terdiri atas: daftar pustaka, lampiran-lampiran, serta daftar riwayat peneliti.