

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam lingkungan keluarga, organisasi, lembaga maupun pemerintah, seringkali kita mendengar kata pemimpin, kepemimpinan dan kekuasaan. Orang yang sering disebut sebagai pemimpin adalah orang yang berada pada kepemimpinan yang mempunyai kekuasaan penuh atas tanggung jawabnya. Jadi arti dari pemimpin adalah seorang yang diyakini mempunyai prestasi dan keahlian dibidang tertentu di dalam memimpin suatu lembaga. Pemimpin yang baik ialah pemimpin yang dapat menggunakan keahliannya untuk mengembangkan lembaganya dan segala hal yang terbaik untuk mewujudkan tujuan bersama.<sup>1</sup>

Pemimpin memiliki beberapa kriteria atau karakter, yang dapat kita lihat dari berbagai sudut pandang dan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam model kepemimpinan yang diaplikasikan dari pengaruh sikap kepribadiannya, keahliannya, dan wewenang selama memimpin.<sup>2</sup> Dalam suatu lembaga atau organisasi apapun membutuhkan adanya seorang pemimpin sebagai sosok yang memiliki kemampuan untuk memimpin dengan baik. Pastinya lembaga menginginkan karakter pemimpin yang terbaik, agar dapat mewujudkan visi dan misi lembaga tersebut.<sup>3</sup>

Jika kita lihat dalam konteks kepemimpinan ini, pemimpin bisa menyamakan apa yang menjadi tujuan dirinya, dengan apa yang menjadi tujuan sebuah lembaga, agar memudahkan untuk menyelaraskan dan mewujudkan visi dan misi dari lembaga tersebut. Fungsi dari kepemimpinan itu sendiri adalah menjalin hubungan kerjasama dengan anggota yang dipimpinnya, karena pemimpin bekerja untuk mengayomi para anggotanya. Oleh karena itu, kesuksesan organisasi sebagai tanggung jawab dari seorang pemimpin tersebut.<sup>4</sup>

Pemimpin yang dipilih adalah pemimpin yang mampu bekerja secara penuh demi kemajuan organisasi, jika pemimpin bekerja di organisasi tersebut hanya sebagai batu loncatan untuk

---

<sup>1</sup> Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Pemimpin*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 19-20.

<sup>2</sup> Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Pemimpin*, 21.

<sup>3</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 71.

<sup>4</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 71.

jabatan selanjutnya di organisasi lain, maka pemimpin itu belum layak dipilih sebagai pemimpin, karena ia belum sepenuhnya totalitas dalam bekerja. Seorang pemimpin seharusnya memiliki kemampuan bekerja secara total untuk kemajuan bagi organisasi.<sup>5</sup>

Fiedler mengemukakan pendapatnya yang dikutip oleh Hasan Basri dan Tatang, bahwa kinerja seorang pemimpin dalam sistem kepemimpinan organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Istilah gaya kepemimpinan, merujuk pada cara yang digunakan pemimpin sebagai bentuk implementasi dari perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin.<sup>6</sup>

Apabila kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan seorang pemimpin, maka efektivitas suatu kepemimpinan dinilai dari adanya kesediaan orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan pemimpin dan organisasi tanpa ada rasa paksaan. Sedangkan, keberhasilan dalam kepemimpinan ialah apabila pemimpin telah berhasil mencapai tujuan organisasi, tanpa mempertimbangkan apakah anggotanya merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya.<sup>7</sup>

Pemimpin tidaklah berada dalam suatu kekosongan yang ada, tetapi sebagai sebuah proses yang dilingkupi oleh berbagai macam kekuatan. Dalam kepemimpinan mencakup beberapa aspek berhubungan seperti karakteristik pemimpin, pengikut atau bawahan, tugas-tugas tertentu yang akan dilakukan bersama, dan menjalin komunikasi dua arah dengan bawahannya.<sup>8</sup>

Karakteristik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengoordinasikan anggotanya dapat dilihat dari bagaimana cara atau gaya pemimpin dalam berperilaku dan bertindak mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan disini bukan hanya menyangkut pada perilakunya saja, tetapi juga merupakan bagian dari karakter personalita pemimpin.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi*, 72.

<sup>6</sup> Hasan Basri dan Tatang, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 47.

<sup>7</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 132.

<sup>8</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 140.

<sup>9</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 233.

Menurut presfektif Islam, kepemimpinan juga diartikan sebagai kegiatan membimbing, mengajak dan mengarahkan kepada jalan yang di Ridhai oleh Allah Swt., dengan tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menanamkan kemampuan serta memperbaiki perilaku seseorang ke arah yang lebih baik lagi, dalam upaya mencapai Ridho Allah Swt, baik di dunia maupun di akhirat.<sup>10</sup> Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surah An-Nur ayat 55 yang berbunyi:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي  
الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ  
الَّذِي أَرْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا  
يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ  
الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya : “Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentosa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik.”<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Moh Amin, *Kepemimpinan dalam Islam*,( Jurnal Resolusi, Vol. 2, NO. 2, 2019), 125.

<sup>11</sup> Departemen Agama RI., *Al-Qu dan Terjemahnya*, (Bandung : Diponegoro,2019), 285.

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa Allah telah menciptakan manusia sebagai seorang pemuka atau pemimpin yang memiliki kekuasaan. Setiap pemimpin yang berkuasa atas kepemimpinannya adalah mereka orang-orang yang diperintahkan oleh Allah Swt. agar menjalankan tugasnya sesuai dengan ajaran syariat Islam dan menuju jalan yang di Ridhoi Allah Swt. Tugas Pemimpin dimuka bumi adalah untuk menyebarluaskan ajaran agama kepada para pengikutnya dan teguh dalam mengembangkan dakwah Islamiyah dengan keimanan dan kesabaran dalam menjalankan Amar Ma'ruf Nahi Munkar serta selalu menaati segala perintah-Nya dan menjauhi apa yang menjadi larangan-Nya.

Pesantren adalah lembaga pendidikan yang berbasis Religius, yang didalamnya terdapat kegiatan belajar mengajar tentang ajaran syariat Islam, juga sebagai tempat untuk menimba ilmu-ilmu agama dengan cara memahami dan mengamalkan ajaran-ajaran tersebut di dalam kehidupan bermasyarakat. Salah satu yang menjadi unsur atau ciri khas yang membedakan Pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya yaitu adanya unsur seorang Kiai. Unsur terpenting yang harus ada dalam pesantren adalah Kiai, yang juga didukung oleh unsur-unsur lainnya seperti Santri, masjid, kitab dan Pondok.<sup>12</sup>

Setiap pesantren mempunyai seorang Kiai sebagai tokoh sentral didalam kepemimpinan pesantren dan sebagai publik figur dikalangan masyarakat. Kiai diyakini memiliki kekuatan dan kekuasaan penuh untuk mengembangkan pesantren, karena keberadaan Kiai penting bagi santri, masyarakat maupun bawahan. Oleh karena itu, sistem manajemen kepemimpinan dipesantren sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan Kiai. Istilah Kiai ini merujuk pada seseorang yang pengalaman ilmu agamanya luas dan kualiat spiritualnya sangat dijunjung tinggi oleh masyarakat.<sup>13</sup>

Selain itu, peran Kiai sebagai tokoh utama dalam menggerakkan sistem pendidikan pesantren mempunyai kebijakan dalam mengambil keputusan mengenai *problem* yang ada dipesantren. Dalam proses memimpin sebuah Pesantren, Kiai

---

<sup>12</sup> Ahmad Faris, Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren, (*Jurnal Institut Ilmu Keislaman Annuqayah*, Vol. 8. No. 1, 2015), 136.

<sup>13</sup> Ahmad Faris, Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren, 136.

mempunyai keunikan atau ciri khas dan juga strategi dalam upaya mengembangkan pendidikan pesantren.<sup>14</sup>

Strategi yang digunakan setiap pemimpin pondok cenderung memiliki model atau gaya memimpin yang berbeda-beda, tergantung pada bagaimana cara pemimpin tersebut dalam menggunakan kekuasaannya sebagai amanah yang dititipkan oleh Allah Swt. sebagai *khalifah* dimuka bumi ini, untuk memperjuangkan dakwah Islam melalui pengembangan Pondok Pesantren secara konsisten.<sup>15</sup>

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin Pondok dapat memberikan kontribusinya masing-masing terhadap pengembangan arah perbaikan Pesantren. Meskipun model dan strategi yang diterapkan oleh masing-masing Kiai itu berbeda, akan tetapi mereka tetap pada tujuannya yang sama yaitu ingin memajukan Pesantren dengan cara dan strategi yang digunakan sesuai dengan kemampuan kompetensinya dalam pengembangan yang berbeda pula.<sup>16</sup>

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo sebagaimana yang dikutip oleh Kasful Anwar dalam jurnalnya mengatakan bahwa Kiai di dalam suatu kepemimpinan mempunyai hubungan yang luas mengenai wawasan dan menguasai ilmu agama di dalam kehidupan sehari-hari.<sup>17</sup>

Kiai tidak hanya bertugas memimpin Pondok tetapi juga bertugas mengasuh para Santri-santrinya. Kiai yang merupakan bagian terpenting yang harus ada dalam Pondok Pesantren dan berharap dapat mengembangkan Pesantren. Tidak hanya itu, sebagai pendiri dan pencetus Pondok Pesantren peran seorang Kiai sangat diperlukan dalam memajukan perkembangan pesantren ke arah yang lebih baik lagi.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Ahmad Faris, Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren, 137.

<sup>15</sup> Ahmad Faris, Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren, 137.

<sup>16</sup> Ahmad Faris, Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren, 138.

<sup>17</sup> Kasful Anwar, Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi Terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi, (*Jurnal Konsektualitas*, Vol. 25, No. 2, 2010), 227-228.

<sup>18</sup> Faqih Affandi M., Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pendidikan Pesantren: Studi Terhadap Pondok Pesantren As-syi'ar Leles, (*Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Vol. 6, No. 1, 2012), 27.

Kemajuan dan kesuksesan pesantren tidak terlepas dari faktor-faktor manajerial. Pesantren juga perlu melakukan pembaharuan dalam sistem manajerial untuk memecahkan masalah dan mencari solusi-solusi yang lebih komprehensif dan menyebarluaskan komponen pendidikan ke berbagai aspek kehidupan, untuk selalu melakukan perbaikan dan mengembangkan kualitas dan kuantitas pesantren.<sup>19</sup>

Memang tidaklah mudah menjadi seorang Pemimpin Pondok dalam mengelola Pondok Peantren yang dimana, sangat berkaitan erat dengan masyarakat sekitar, karena pada umumnya masyarakat membuat lembaga masyarakat untuk mengembangkan kerjasama dan dukungan kepada lembaga lainnya. Begitu pun lembaga dakwah Islam yang dipimpin oleh Kiai, dituntut untuk mempunyai kriteria seperti bijaksana, berwawasan luas tentang agama, serta menjadi tauladan yang baik bagi pengikutnya.<sup>20</sup>

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulisan berupaya untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pengasuh Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara yang dituangkan dalam skripsi yang berjudul “**Gaya Kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara**”

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini menempatkan fokusnya pada suatu lembaga pendidikan Pesantren. Fokus penelitian bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai bagaimana ruang lingkup pembahasan yang akan dijabarkan dapat sesuai dengan rumusan permasalahan penelitian ini. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka fokus peneliti dalam penelitian ini yaitu tentang model atau gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai Akhmad Mundoffar di dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna yang ada di Mayong Jepara.

---

<sup>19</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, 157.

<sup>20</sup> Ahmad Faris, *Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren*, 139.

### C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini, menjadi fokus peneliti dalam menjelaskan latar belakang di atas yaitu :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara ?
2. Bagaimana dampak gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara ?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara ?

### D. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian mempunyai tujuannya masing-masing. Tujuan dilakukukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna.
2. Untuk mengetahui dampak dari gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna.
3. Untuk mengetahui seperti apa faktor pendukung dan penghambat adanya gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna.

### E. Manfaat Penelitian

Adanya penelitian dengan judul ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah khasanah keilmuan dalam bidang manajemen dakwah, khususnya yang berkaitan dengan teori-teori kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren. Sebagai bahan pengetahuan peneliti dalam mempelajari teori-teori pendukung.
  - b. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi lembaga lain.

2. Secara Praktis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan deskripsi untuk dijadikan petunjuk dalam gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren Al-husna Mayong Jepara dan akhirnya dapat terciptanya suatu kepemimpinan yang baik.
  - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan berupa data-data tentang gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren.

## F. Sistematika Penulisan

### **BAB I : Pendahuluan**

Pada bagian ini berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : Kerangka Teori**

Pada bagian ini berisi tentang kajian teori, penelitian terdahulu serta kerangka berfikir.

### **BAB III : Metode Penelitian**

Pada bagian ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, *setting* penelitian, subyek penelitian, sumber data, pengujian keabsahan data, teknik analisis data,

### **BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bagian ini berisi tentang gambaran obyek penelitian, deskripsi data penelitian dan analisis data penelitian.

### **BAB V : Penutup**

Pada bagian ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran.