

# PEMBAHARUAN NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM KUALITAS LAYANAN PENDIDIKAN

(Studi Pada Inovasi Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Darul Fathonah Tegal Gubug Cirebon)

Oleh:  
Nur Aedi

## Abstrak

Aspek yang dikembangkan dalam perspektif seremonial, pesantren tidak terlepas dari aspek lain sebagai pendukung kegiatan, yakni aspek material sebagai standar dan ukuran atas besarnya jumlah dana yang disediakan dalam mengembangkan program pesantren dan aspek material yang berhubungan dengan kelengkapan fisik yang dimiliki oleh pesantren dalam menyelenggarakan program kegiatan belajar-mengajar pada pesantren terkait yang selaras dengan tujuan pendidikan guna mengarah pada pencapaian substansial pesantren.

Tujuan pendidikan yang dikembangkan oleh pesantren, secara *substansial* mengarah pada pembentukan kualitas hasil pendidikan yang dapat dijadikan sandaran bagi kebutuhan umat dalam melibatkan diri secara lebih mendalam akan partisipasinya sebagai *stake-holder*, sehingga pada gilirannya pesantren akan muncul sebagai *mercusuar* yang berkenan menyinari kebutuhan umat manusia bukan saja pada makna keberagaman, tetapi pada sisi lain dari kehidupan serta peradaban manusia.

**Kata Kunci:** Inovasi, Kepemimpinan dan Layanan

## A. Latar Belakang Masalah

Memahami pesantren dalam ruang lingkup manajemen pendidikan, hal ini dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang yang mengarah pada perspektif *seremonial*, *substansial* dan *religiusitas*. Dalam perspektif seremonial, pesantren dipandang sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berkenan menyelenggarakan sistem pendidikan, seperti layaknya lembaga pendidikan formal. Aspek yang dikembangkan dalam menjawab tantangan pesantren secara *substansial* dibutuhkan beberapa perhatian antara lain: (1) aspek *human resources* sebagai perencana, pelaksana, penilai dan memberikan arah bagi tindak lanjut program, (2) aspek budaya organisasi yaitu munculnya nilai dan norma yang dapat menjamin kualitas kinerja institusi pesantren terkait serta (3) *life skill* yaitu tingkat keberhasilan pesantren dalam mengembangkan visi dan misinya melalui pengembangan tenaga keterampilan sebagai jawaban atas tuntutan dan kebutuhan santri pada masa mendatang.

Kehadiran pondok pesantren tidak dapat disangkal lagi yakni suatu lembaga pendidikan yang selalu menjaga hubungan yang harmonis antara citra yang dikembangkan oleh institusi pesantren itu sendiri dengan masyarakat sebagai *stake-holder* yang sekaligus menjadi kontrol atas perkembangan dan kemajuan pesantren agar senantiasa selaras dengan norma keagamaan yang selama ini berkembang. Oleh sebab itu, tidak heran ketika muncul ke permukaan tentang salah satu pernyataan yang menjelaskan bahwa pesantren akan hidup dan mati oleh tingkat kepedulian masyarakatnya (Nur Aedi, 2003: 68).

Isu dasar pengembangan pembaharuan manajemen pesantren meliputi empat hal, yaitu: (1) model pengajaran di pesantren (2) karakteristik pelayanan pendidikan di pesantren, yang didalamnya meliputi; hakikat pembaharuan, arah dan tujuan pembaharuan, prinsip dasar yang dikembangkan dalam pembaharuan pesantren terkait dan tahapan pembaharuan, (3) karakteristik kepemimpinan pesantren yang berorientasi pada peningkatan mutu, yang didalamnya meliputi; pengembangan visi dan misi, perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang serta implikasinya bagi peningkatan mutu pesantren dan (4) indikator-indikator sistem pelayanan pendidikan di pesantren dalam perspektif tuntutan kemajuan zaman.

Berbagai upaya telah banyak dilakukan baik oleh peneliti maupun pemerhati lembaga pendidikan Islam, namun menyentuh dunia pendidikan pesantren untuk dapat melakukan pembaharuan akan mengalami kesulitan yang cukup berarti, sebab hal ini berhadapan langsung dengan kendala utama, yakni kiai itu sendiri termasuk kedalam golongan *legards*, yaitu suatu golongan yang terbelakang dalam menerima pembaharuan (Nur Aedi, 2003: 189).

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Orientasi Manajemen Pendidikan dalam Wilayah Penelitian**

Administrasi pendidikan memiliki objek studi yang lebih mengarah kepada penguasaan disiplin ilmu pengetahuan secara sistematis, sehingga boleh jadi objek studi daripada manajemen lebih mengarah kepada sub sistem yang memiliki keterkaitan dengan sub sistem lainnya. Atmosudirdjo (1982: 32) mengemukakan bahwa sedikitnya terdapat 10 aspek penting dalam administrasi sebagai objek studi, antara lain:

1. Administrasi merupakan fenomena social, suatu perwujudan tertentu di dalam masyarakat modern, sehingga eksistensi daripada administrasi berkaitan erat dengan organisasi;
2. Administrasi merupakan suatu hayat atau kekuatan yang memberikan hidup atau gerak kepada suatu organisasi, sebab tanpa administrasi maka setiap organisasi akan mati, dan tanpa administrasi yang sehat, maka organisasi tidak akan sehat pula;
3. Administrasi merupakan suatu fungsi yang tertentu untuk mengendalikan, menggerakkan, mengembangkan dan mengarahkan suatu organisasi yang dijalankan oleh administrator dibantu oleh team bawahannya, terutama para manajer dan staffer.
4. Administrasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang secara bersama-sama merupakan badan pimpinan (*the government body*) daripada suatu organisasi yang merupakan pimpinan atau team pimpinan.
5. Administrasi merupakan suatu seni yang memerlukan bakat dan ilmu yang selain pengetahuan memerlukan pula pengalaman.
6. Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan bersama, atau proses kerjasama, antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya.
7. Administrasi merupakan suatu jenis tingkah laku atau sikap sosial tertentu yang memerlukan sikap serta kondisi mental tertentu dan merupakan suatu tipe perilaku manusia tertentu pula.
8. Administrasi merupakan suatu praktek atau teknik tertentu, suatu tatacara melakukan atau mengerjakan sesuatu, yang memerlukan kemampuan, kemahiran, serta keterampilan atau kebiasaan melalui pendidikan.
9. Administrasi merupakan suatu sistem tertentu yang memerlukan input, transportasi, pengolahan, dan output tertentu.
10. Administrasi merupakan suatu tipe manajemen tertentu yang merupakan "*overall management*" daripada suatu organisasi, Pada hakikatnya, manajemen itu merupakan pengendalian daripada *man, money, resources, machines, materials, method, space, energy* dan *time* dari pemilik organisasi.

## **2. Kedudukan Kajian Penelitian dalam Wilayah Manajemen Pendidikan**

Pendidikan bagi warga negara Indonesia tidak hanya membentuk warga negara yang baik, namun lebih mengandalkan kecerdasan sebagai tolok ukurnya, oleh sebab itu, ketika masing-masing komponen sebagai pelaksana pendidikan lebih mengutamakan kecerdasan sebagai standar utama, maka disadari atau tidak tingkat manipulasi akan semakin menjadi-jadi, contoh kecil yang dapat diangkat kepermukaan bahwa seorang siswa dapat melakukan segala macam cara yang terpenting bagi mereka memperoleh nilai yang besar.

Visi pembaharuan yang dikembangkan dalam pendidikan Islam sebenarnya lebih mengarah pada persiapan-persiapan lembaga agar tetap *survive* (bertahan) ditengah gencarnya percaturan dunia yang semakin menggelobal. Kesiapan pondok pesantren dalam merespon tingkat kemajuan dunia pendidikan memberikan sumbangsuhnya sebagai faktor legitimasi di dalam upaya mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Keluar dari kemelut diatas, maka pesantren memiliki tugas yang sangat berat sehubungan dengan beberapa hal menyangkut masalah inovasi yang akan diberlakukan di pesantren, terutama mengenai (1) arah dan orientasi inovasi di lingkungan pesantren (2) aspek-aspek inovasi di pesantren (3) proses inovasi di pesantren.

### **1. Arah dan Implikasi Inovasi pada Pondok Pesantren**

Pembaharuan di lingkungan pondok pesantren merupakan model pengembangan yang menyangkut masalah paling esensial, yaitu hal ini berhubungan dengan pesantren sebagai bentuk lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang identik dengan makna keislaman, juga makna kepemilikan sangat erat melekat pada diri kiai sebagai pendiri utama pesantren tersebut.

Suatu kasus yang nampak kepermukaan sebagai wahana peradaban modern bagi pesantren adalah masuknya paham madrasah ke lingkungan pondok pesantren, yang notabene boleh jadi paham madrasah tersebut merupakan desakan pendidikan nasional yang terlalu ketat memaksakan kehendaknya, sehingga daya akomodatifnya mengintegrasikan pranata-pranata pendidikan yang beragam ke dalam suatu bangunan sistem pendidikan nasional, dengan tetap ada kesediaan mengakui ciri-ciri khas yang dimiliki oleh masing-masing.

Usulan perbaikan yang harus dilakukan oleh sistem madrasah Mastuhu lebih lanjut menjelaskan bahwa perlu dilakukan langkah-langkah serta usulan perbaikan, yakni: *Pertama*, kurikulum 1994 tidak akan mampu mencapai tujuan yang ideal yang antara lain menginginkan hilangnya dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum, apabila tidak disertai dengan konsep ilmiah: bagaimana mengintegrasikan keduanya. *Kedua*, diusulkan setiap mata pelajaran di sekolah mana pun harus dilihat dari dua sisi, yakni sebagai alat dan tujuan. *Ketiga*, perlu dibudayaan penggunaan istilah-istilah baru sebagai pengganti istilah-istilah lama yang menunjukkan adanya dikotomi. *Keempat*, harus berada dalam dinamika sistem yang saling melengkapi satu sama lain, contohnya pesantren harus dapat mengakselerasikan nilai-nilai keagamaan pada tingkat kebutuhan masa depan santri yang didapat dari ilmu-ilmu umum.

## **2. Aspek-Aspek Inovasi di Pondok Pesantren**

Inovasi biasanya memiliki salah satu bentuk dari dua bentuk yang ada, yakni teknologis dan administratif. Inovasi teknologis dapat mencakup penggunaan alat, teknik, perlengkapan atau sistem yang baru untuk dapat memproduksi perubahan dalam bentuk produk atau jasa.

Seperti telah di contohkan di awal oleh pesantren Tebuireng (1916) dan pesantren Rejoso (1927) yang keduanya telah memperkenalkan mata-mata pelajaran non keagamaan dalam kurikulumnya, sehingga dari sisi administratifnya boleh jadi pesantren ini memasukkan mata pelajaran non keagamaan, sebab pada saat itu melihat relitas yang sedang dihadapi yakni kolonialisme dan kristenisasi menuntut pesantren untuk dapat merubah orientasinya.

## **3. Langkah Inovasi di Pondok Pesantren**

Proses inovasi dalam organisasi bisa menciptakan suatu kebutuhan bagi inovasi, oleh sebab itu agenda seting berlangsung pada setiap saat dalam suatu sistem inovasi, hal ini merupakan suatu keharusan sehingga sistem mempengaruhi apa yang sedang berlangsung pada setiap saat, selanjutnya agenda seting adalah merupakan cara dimana kebutuhan-kebutuhan, masalah-masalah, isu-isu muncul melalui sistem dan diprioritaskan untuk diperhatikan dalam suatu *hierarki*, guna melakukan penyesuaian sebagai agenda inovasi berikutnya.

## C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

### 1. Kondisi Kesiapan Pesantren dalam Melakukan Inovasi Layanan Pendidikan

#### 1.1. Visi Pendidikan Pesantren Darul Fathonah

Visi pendidikan pondok pesantren Darul fathonah, hampir memiliki kesamaan dengan pesantren lainnya, yakni berpangkal pada pandangan dunia (*world, wide, weltanschauung*) yang memiliki anggapan bahwa orientasi akhir dari perjalanan hidup manusia sebagai hamba Tuhan adalah untuk mendapatkan kehidupan di dunia dan akhirat (*sa'adah al darain*).

Ketajaman visi pendidikan pesantren tercetus melalui kebijakan kiai dan pengelola masing-masing unit pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren tersebut sebagai induk dari masing-masing kegiatan yang dilaksanakan. Ketaatan dan prestasi siswa yang berdomisili di pesantren dengan siswa yang berdomisili bukan di lingkungan pesantren nampak berbeda, bahkan dari penelitian yang dikembangkan oleh beberapa peneliti lain dengan mengambil kondisi objektif di lingkungan yang sama (pesantren Al-Hikmah) mengambil kesimpulan bahwa "siswa yang berdomisili di lingkungan pesantren memiliki prestasi dan ketaatan yang menggemblirakan bahkan mereka berbeda sekali dengan siswa yang tinggal bukan di lingkungan pesantren.

#### 1.2. Misi Pesantren Darul Fathonah

Misi yang dikembangkan oleh pesantren adalah dilaksanakan dengan *open system* yaitu sistem terbuka, hal ini disadari oleh pendiri dan pengurus pesantren yang memiliki anggapan bahwa pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dri upaya-upaya peningkatan kualitas kehidupan berbangsa dan bernegara guna menggali dan mengembangkan kebudayaannya.

Pesantren-pesantren yang tersebar di seluruh nusantara ikut menyukseskan program pemerintah, dengan ikut dan mengakomodir dan menyelenggarakan pendidikan formal. Kesungguhan pesantren Darul Fathonah dalam menyelenggarakan sistem pendidikan nasional, telah melakukan berbagai usaha, baik dari segi penggalian atau pun pemanfaatan sumber daya pendidikan yang ada di msasyarakat, maka seiring dengan perjalanan waktu, maka pesantren dapat merealisasikan keinginan masyarakat untuk dapat menyekolahkan anak-anaknya ke program pendidikan sekolah secara formal dan dapat masukan ilmu agama sebagai bekal untuk anak-anaknya.

### 1.3. Keselarasan Antara Pihak pengelola dengan Pemegang Kebijakan

Keselarasn konsep mengenai pembaharuan sistem penyelenggaraan pendidikan di lingkungan pesantren Darul Fathonah masih membutuhkan pemahaman yang cukup serius dari berbagai pihak. Penjabaran wujud nyata dari pola demokratisasi yang berlaku di lingkungan pesantren dapat di jelaskan oleh salah seorang kepala sekolah Madrasah Aliyah Umum Darul Fathonah (wawancara, 2003) bahwa:

Keinginan sekolah untuk berkembang kearah yang lebih baik di buktikan dengan ketertiban, baik tertib administrasi ataupun tertib dalam merumuskan suatu model kebijakan, sekolah mengharapkan agar lulusan yang dihasilkan dari pesantren Darul Fathonah berbeda dengan sekolah lain pada umumnya baik mengenai nilai, wawasan atau pun jati diri alumnus.

Usaha yang dilakukan oleh kami adalah mengupayakan beberapa cara agar hal diatas bukan hanya isapan jempol belaka, diantaranya dengan laboratorium komputer, pembinaan berbahasa, serta kegiatan praktik lainnya yang diharapkan mampu memberikan nilai tambah kepada santri, sehingga pada gilirannya santri dapat mengafflikasikan pengetahuannya setelah mereka terjun ke masyarakat (wawancara dengan kepala sekolah MA Darul Fathonah 2003).

## 2. Orientasi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di Pesantren Darul Fathonah

Peningkatan mutu yang diharapkan oleh berbagai komponen pendidikan di pesantren Darul Fathonah baik, baik harapan santri, guru, orang tua maupun masyarakat lebih diarahkan pada perencanaan dan pengambilan keputusan yang diambil oleh kiai sehubungan dengan penetapan kebijakan sebagai suatu orientasi yang mengarah pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan di pesantren tersebut.

Perencanaan pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren Darul Fathonah adalah meliputi berbagai kegiatan baik dalam melangsungkan fungsi-fungsi manajerial, ataupun penggalian dan pemanfaatan sumber daya pendidikan yang dimiliki oleh masyarakat sebagai salah satu acuan guna mendukung dan melangsungkan program yang hendak dikembangkan oleh pesantren.

Aspirasi pendidikan di pesantren Darul Fathonah dirumuskan dalam pokok-pokok rencana pendidikan yayasan pesantren Darul Fathonah, cakupan pokok rencana tersebut merupakan produk dan rekomendasi musyawarah fungsionaris yayasan, adapun inti pemikiran yang diungkapkan adalah berupa komitmen seluruh jajaran pesantren untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, sehingga pada gilirannya kebijakan pemerintah sesuai dengan faktor-faktor kondisional pendidikan di pesantren Darul Fathonah (wawancara dengan KH. Masruri Mughni, 2003).

### **3. Kendala-Kendala yang Dihadapi oleh Pesantren Darul Fathonah dalam Melakukan Inovasi Layanan Pendidikan**

Kendala yang dihadapi oleh pesantren dalam melakukan inovasi pelayanan pendidikan pada garis besarnya berasal dari tiga faktor, yaitu faktor internal pesantren (kiai dan pendiri pesantren), faktor pengelola pesantren dan masyarakat sebagai faktor eksternal.

Keseimbangan pengaruh tersebut dipengaruhi pula oleh pihak lain, seperti sinkronisasi antara pengurus yayasan dan pengelola masing-masing unit pendidikan, kecenderungan mempertahankan nilai-nilai tradisional sebagai acuan, desakan kebutuhan peserta didik dan menampung aspirasi masyarakat sebagai dorongan eksternal pendidikan.

Fungsi dan tugas kepala sekolah dalam lembaga pendidikan sebagai unit pelaksana teknis (UPT) pendidikan formal, secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Melaksanakan pendidikan formal selama jangka waktu tertentu sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala sekolah tertentu.
- Melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
- Melakukan bimbingan dan penyuluhan bagi siswa di sekolah
- Membina organisasi intra sekolah
- Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah
- Membina kerja sama dengan orang tua, masyarakat dan dunia usaha
- Bertanggung jawab kepada kantor wilayah departemen pendidikan nasional



Terlepas dari tanggung jawab diatas, selain kepala sekolah beserta stafnya, guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama, antara lain:

- Membuat program pengajaran atau rencana kegiatan belajar-mengajar baik dalam catur wulan/ semester atau tahunan.
- Membuat satuan pengajaran
- Melaksanakan kegiatan belajar-mengajar
- Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya
- Meneliti daftar siswa sebelum memulai jam pelajaran
- Membuat dan menyusun lembar kerja untuk mata pelajaran yang memerlukannya.
- Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa
- Membersihkan ruang tempat praktek, laboratorium dan sebagainya, serta
- Memeriksa apakah siswa sudah paham benar akan cara penggunaan masing-masing peralatannya untuk menghindari terjadinya kerusakan dan kecelakaan.

#### **D. KESIMPULAN**

Karakteristik sistem layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren Darul Fathonah Tegal Gubug Cirebon sebagai sumber data penelitian masih mengacu pada prinsip penyelenggaraan pendidikan yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, sehingga asas demokratisasi dan berkeadilan senantiasa menjadi pegangan yang utama dalam menunjung tinggi hak asasi manusia, yang dilandasi oleh nilai-nilai keagamaan serta budaya kemasyarakatan. Adapun faktor yang mempengaruhi kiai dalam menerapkan nilai-nilai dasar kepemimpinannya adalah bersandar pada dua aspek utama, yakni situasi dan kondisi, yaitu situasi dimana pengaruhnya dapat dijadikan sebagai salah landasan bagi legitimasi kepemimpinannya, sedangkan kondisi merupakan salah satu anggapan yang sengaja dibentuk dengan sendirinya guna mempertahankan nilai dan tradisi yang sudah lama dikembangkan oleh pesantren. Sedangkan tingkat responsibility kepemimpinan kiai dalam mengakomodasi tuntutan kebutuhan pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh

pesantren lebih mengarah pada penempatan kembali tradisi yang selama ini membelenggu kebebasan berpikir dan berkehendak, sehingga pada gilirannya perumusan visi dan misi kiai dalam mengembangkan budaya organisasi yang berlandaskan pada manajemen modern, maka dihadapkan pada persoalan sekitar pelimpahan wewenang.

## **E. DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad Suali, (2000), *Pergulatan Demokrasi Pesantren*, LKIS, Yogyakarta,
- British Library Cataloguing Data, (1985) *How International Encyclopedia of Education*, Raport and studies, England, Pergamon Press.
- C.N. Greence, (1975) *The reciplocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate*, Journal of Applied Psychology.
- David L. London and Albert J. Della Bitta, (1993) *Consumer Behaviour; Concept and Application for Marketing Strategy*, Texas; Bussiness Publication, Inc.
- Engkoswara, (1987) *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, Depdikbud, Jakarta.
- Feisal Amir Yusup, (1995), *Re-orientasi Pendidikan Islam*, Gema Insani Press, Jakarta
- Gutenberg, (2001) *The Spreed of Innovation*, Distributions of Adopter as a Function of Innovation, Inc.
- Henry P. Sims, jr dan Petter Lozrenzi, (1992) *The New Leadership Paradigma*, Newsburg Park, Calip; Sage.
- James F. Engel Roger D. Blockwell and Paul W. Miniard, (1995) *Customer Behavior*, Florida; the Oryden Press.

**Dr. Nur'Aedi M.Pd adalah Dosen Pada Jurusan Administrasi Pendidikan universitas Pedidikan Indonesia.**