



## Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren

Galih Widyatmoko<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, [galihjer2885@gmail.com](mailto:galihjer2885@gmail.com)

\* Correspondence Author

### Article History:

Received : July 13, 2023

Revised : October 27, 2023

Accepted : November 07, 2023

Online : December 15, 2023

### Keywords:

Educational Leadership

Pesantren Leadership

Kyai

Teacher Performance

Education quality

### DOI:

<https://doi.org/10.56436/jer.v1i2.230>

### Copyright:

© The Authors

### Licensing:



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Abstract

This article discusses the leadership of kyai at the Raudhatul Mujawwidin Islamic boarding school in an effort to improve the performance of teaching staff, and efforts to improve the quality of educational services to the community and the entire academic community at the Raudhatul Mujawwidin Islamic boarding school. The problem studied is why does Kyai's charismatic leadership go hand in hand with improving the performance of teaching staff? This article comes from qualitative research in which data was extracted using observation, interviews and documentation. This research found that the leadership possessed by kyai in improving the performance of teaching staff is a type of leadership that is charismatic, firm and disciplined. The performance that has been carried out by teaching staff is in the form of a process of guidance, direction, action and evaluation. The efforts made by Kyai to improve the performance of teaching staff are by reinforcing the role and managerial functions of the organization.

### Abstrak

Artikel ini membahas tentang kepemimpinan kyai di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga pendidik, dan upaya untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan kepada masyarakat dan seluruh civitas akademika di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin. Permasalahan yang dikaji adalah mengapa kepemimpinan karismatik Kyai justru berjalan seiringan dengan peningkatan kinerja tenaga pendidik? Artikel ini berasal dari penelitian kualitatif yang penggalan datanya dilakukan secara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan yang dimiliki kyai dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik adalah tipe kepemimpinan yang kharismatik, tegas dan disiplin. Kinerja yang telah dilaksanakan tenaga pendidik berupa proses bimbingan, pengarahan, tindakan, dan evaluasi. Adapun upaya yang dilakukan oleh Kyai dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik adalah dengan memperkuat kembali peran dan fungsi manajerial organisasi.

## A. Pendahuluan

Salah satu lembaga pendidikan Islam adalah pondok pesantren, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai sejarah panjang dan unik. Secara historis, pesantren termasuk pendidikan Islam yang paling awal dan masih bertahan sampai sekarang. Secara etimologis, berasal dari bahasa Arab *funduk* yang berarti hotel, yang dalam pesantren Indonesia lebih disamakan dengan lingkungan padepokan yang dipetak – petak dalam bentuk kamar sebagai asrama bagi para santri. Sedangkan pesantren merupakan gabungan dari kata pe-santri-an yang

berarti tempat santri.<sup>1</sup> Pesantren adalah lembaga pendidikan islam tertua di Indonesia. Sejarah tidak mencatat secara pasti kapan pesantren itu di mulai, tetapi sebagai indikasi mulai adanya pesantren pada awal abad ke-17 terdapat pesantren di Jawa yang didirikan oleh Sunan Maulana Malik Ibrahim di Gersik Jawa Timur.

Menurut versi lain, ada tanda-tanda yang menyebutkan bahwa pesantren sudah ada sejak abad ke-16. Keberadaan pesantren tidak dapat di pisahkan dari sejarah *walisongo* pada abad ke 15-16 di Jawa. *Walisongo* adalah tokoh-tokoh penyebar Islam di Jawa yang telah berhasil mengkombinasikan aspek tradisi local dan spirit keagamaan serta aspek sekuler dan profan keduniawian dalam memperkenalkan Islam kepada masyarakat. Karakteristik yang melekat pada pesantren, yaitu pondok, masjid, pengajaran kitab klasik dan kyai. Kelas-kelas pesantren dibagi tiga kelompok. Pertama, pesantren yang tergolong kecil jumlah santri dibawah seribu. Kedua, pesantren menengah jumlah santri antara seribu sampai dua ribu orang. Ketiga, pesantren besar dengan jumlah santri sekitar lebih dari dua ribu orang, dan semua itu berasal dari baerbagai kabupaten dan provinsi.<sup>2</sup>

Kedudukan pesantren semakin menguat dengan UU Sisdiknas 2003 yang terdapat pasal-pasal yang lebih prinsipil, terutama yang mempunyai ikatan makna dengan pendidikan Islam, UU Sisdiknas 2003 menjadikan keuntungan tersendiri bagi Pendidikan Islam, karena secara yuridis pendidikan yang mempunyai label Islam diakui dan disetarakan dalam sistem dengan pendidikan nasional. Ini terbukti dengan banyaknya beberapa pasal secara tersurat maupun tersirat menyebutkan tentang Pendidikan Islam, seperti pada pasal Pasal 30 Ayat 4 ditegaskan bahwa—Pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan *diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja, samanera* dan bentuk lain yang sejenis.<sup>3</sup> Dan pada pasal yang lain juga menyebutkan prinsip-prinsip dasar pendidikan Islam namun dengan ungkapan yang lebih substantif yaitu pada pasal 3 berbunyi—Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>4</sup>

Kepemimpinan pendidikan yang baik ditunjukkan oleh kemampuan dan kesiapan kyai sebagai pemimpin di pondok dalam mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Stoner dalam Handoko<sup>5</sup> mengemukakan bahwa: kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan kegiatan dari sekelompok anggota yang berhubungan dengan tugasnya. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan manajerial, Nasution<sup>6</sup> mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai salah satu bagian dari manajemen. Manajemen yang dimaksud adalah manajemen organisasi dimana pemimpin berfungsi sebagai penentu dan pengendali arah organisasi melalui tahapan program untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif dalam suatu manajemen organisasi menuntut

<sup>1</sup> Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

<sup>2</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 179.

<sup>3</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 Tentang System Pendidikan Nasional* (Bandung: Fermans, 2006), 81

<sup>4</sup> Nasional, *UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003*, 68.

<sup>5</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), 112.

<sup>6</sup> Nasution, M. N. *Manajemen Mutu Terpadu*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2013), 85.

kemampuan berdimensi situasional. Hal ini disebabkan oleh adanya keragaman karakteristik sumber daya yang harus diarahkan dan dikendalikan sehingga tujuan yang diharapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Selain kemampuan dalam mengelola sebagai pemimpin sebagaimana diuraikan di atas, seorang pimpinan pondok harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Komunikasi antar sesama warga sekolah yang terjalin dengan baik dengan pimpinan pondok sebagai pemimpin akan dapat menumbuhkan iklim yang baik dan mendukung bagi lancarnya seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat mendasar dalam kehidupan manusia. Komunikasi bahkan telah menjadi suatu fenomena yang tidak bisa dipisahkan bagi terbentuknya suatu untuk masyarakat atau komunitas yang terintegrasi oleh informasi, di mana masing-masing individu dalam masyarakat itu sendiri saling berbagi informasi *information sharing* untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, komunikasi menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan dalam menjamin kualitas interaksi antar individu baik interaksi untuk kepentingan pribadi maupun kelompok.<sup>7</sup>

Menurut pengamatan peneliti, pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang menunjukkan pencapaian luar biasa dalam segi kepemimpinan kyai. Bisa dilihat dari perkembangan jumlah santri yang menuntut ilmu di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin yang setiap tahunnya bertambah dan mengalami peningkatan. Pada tahun ajaran baru (2020/ 2021) saat ini, jumlah santri yang menuntut ilmu di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin tercatat 1.930 santri, baik santri mukim maupun santri non-mukim (*kalong*). Semenjak tahun 2015, sebagian santri putri pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin menempati asrama khusus santri putri yang berada di lokasi jalan Meranti desa tirta kencana yang kemudian dikenal dengan Raudhatul Mujawwidin 2. Lokasi ini merupakan wakaf dari masyarakat yang kemudian dikembangkan lokasinya dengan dana yayasan. Berselang satu tahun berikutnya, pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin mendapatkan amanah berupa wakaf tanah seluas satu hektar bertempat di jalan 22 Desa Rimbo Mulyo, atas musyawarah yayasan di tempat tersebut berdirilah SMK Raudhatul Mujawwidin yang selanjutnya dikenal dengan sebutan Raudhatul Mujawwidin 3.

Berdasarkan grandtour yang telah dilaksanakan, terlihat bahwa gaya kepemimpinan yang dianut oleh kyai dalam pesantren Raudhatul Mujawwidin adalah gaya kepemimpinan karismatik. Dapat dilihat dari aura berbudi luhur yang kuat sehingga menunjukkan harkat dan kepercayaan diri yang tinggi. Disamping itu keterampilan menjalin koneksi atau hubungan dengan sesama, mampu mengenali kebutuhan emosional orang-orang disekitarnya. Sedangkan kemampuan dalam *manage* situasi dengan memanfaatkan *body language* dan membaca lingkungan membuat orang lain merasa nyaman. Kemampuan kyai untuk intopeksi diri ditambah dengan sifat rendah hati semakin mengesankan sosok yang patut untuk dijadikan panutan. Oleh karena itu kepemimpinan kyai diatas mampu mendorong para pendidik untuk menjadi guru yang berkeualitas sehingga menghasilkan *output* yang bagus. Artikel ini berfokus pada pembahasan akan tiga permasalahan antara lain; (1) bagaimana kepemimpinan Kyai di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin kabupaten Tebo Propinsi Jambi? (2) bagaimana kinerja Tenaga pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Tebo Propinsi Jambi? (3) bagaimana upaya kyai dalam

---

<sup>7</sup>Cassandra Pehrson, Smita C. Banerjee., *Responding empathically to patients: Development, implementation, and evaluation of a communication skills training module for oncology nurses* 610, no. 99 (januari 2018): 610-616 <https://www.google.com/search?q=Responding>

peningkatan Kinerja Tenaga pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Tebo Propinsi Jambi?

## B. Landasan Teori

### 1. Kepemimpinan Kyai

#### a. Kepemimpinan

Kyai adalah orang yang memiliki ilmu agama Islam plus amal dan akhlak yang sesuai dengan ilmunya. Menurut Saiful Akhyar Lubis, menyatakan bahwa “Kyai adalah tokoh sentral dalam suatu pondok pesantren, maju mundurnya pondok pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai. Karena itu, tidak jarang terjadi, apabila sang kyai di salah satu pondok pesantren wafat, maka pamor pondok pesantren tersebut merosot karena kyai yang menggantikannya tidak sepopuler kyai yang telah wafat itu”.<sup>8</sup> Menurut Abdullah Ibnu Abbas, kyai adalah orang-orang yang mengetahui bahwa Allah SWT adalah Dzat yang berkuasa atas segala sesuatu.<sup>9</sup> Menurut Mustafa al-Maraghi, kyai adalah orang-orang yang mengetahui kekuasaan dan keagungan Allah SWT sehingga mereka takut melakukan perbuatan maksiat. Menurut Sayyid Quthb mengartikan bahwa kyai adalah orang-orang yang memikirkan dan menghayati ayat-ayat Allah yang mengagumkan sehingga mereka dapat mencapai ma`rifatullah secara hakiki. Menurut Nurhayati Djamas mengatakan bahwa “kyai adalah sebutan untuk tokoh ulama atau tokoh yang memimpin pondok pesantren”.<sup>10</sup>

Sebutan kyai sangat populer digunakan di kalangan komunitas santri. Kyai merupakan elemen sentral dalam kehidupan pesantren, tidak saja karena kyai yang menjadi penyangga utama kelangsungan sistem pendidikan di pesantren, tetapi juga karena sosok kyai merupakan cerminan dari nilai yang hidup di lingkungan komunitas santri. Kedudukan dan pengaruh kyai terletak pada keutamaan yang dimiliki pribadi kyai, yaitu penguasaan dan kedalaman ilmu agama, kesalehan yang tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari yang sekaligus mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan menjadi ciri dari pesantren seperti ikhlas, tawadhu, dan orientasi kepada kehidupan ukhrowi untuk mencapai riyadhah. Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kemampuan kepribadian kyainya.

Menurut asal-usulnya perkataan kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda:

- 1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat ; umpamanya, “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di Kraton Yogyakarta.
- 2) Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- 3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kyai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang dalam pengetahuan keislamannya).<sup>11</sup>

Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dalam islam, sering kali dilihat orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam.

<sup>8</sup>Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta, eLSAQ Press,2007), 169.

<sup>9</sup>Hamdan Rasyid, *Bimbingan Ulama; Kepada Umara dan Umat* (Jakarta: Pustaka Beta, 2007), 18.

<sup>10</sup>Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan* (Jakarta : PT Raja Grafinda Persada, 2008), 55.

<sup>11</sup>Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 55.

Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk berpakaian yang merupakan simbol kealiman yaitu kopiah dan surban. Seorang pendidik/kyai mempunyai kedudukan layaknya orang tua dalam sikap kelemah-lembutan terhadap murid-muridnya, dan kecintaannya terhadap mereka. Dan ia bertanggung jawab terhadap semua muridnya dalam perihal kehadiran kyai/pendidik. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

“Setiap kalian adalah pemimpin. Dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.” (HR. Mutafaq Alaih).<sup>12</sup>

#### b. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *Leadership* dan dalam bahasa Arab disebut *Zi'amah* atau *Imamah*, dalam terminologi yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.<sup>13</sup> Dalam pandangan Inu Kencana, seperti yang dikutip Baharudin menyatakan secara etimologi, berasal dari kata *pimpin (lead)* berarti membimbing dan tuntun. Dengan demikian di dalamnya, ada dua pihak yaitu yang dipimpin (umat) dan yang memimpin, setelah ditambah awalan *pe* menjadi (leader) berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Apabila ditambah akhiran-an menjadi *pimpinan* artinya orang yang mengepalai. Antar pemimpin dengan pemimpin dapat dibedakan, yaitu *pimpinan kepala* cenderung lebih sentralistis sedangkan *pemimpin* lebih demokratis. Setelah dilengkapi dengan awalan *ke* menjadi *kepemimpinan (leadership)* berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat kelompok.<sup>14</sup>

Menurut Greenberg dan Baron sebagaimana dikutip oleh Prim Masrokan Mutohar, sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Yang fungsi pokok pemimpin itu adalah sebagai *leader* maupun *manager*.<sup>15</sup> Setiap kepemimpinan selalu menggunakan kekuatan, kekuatan yang dimaksud adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen. Kemampuan merupakan syarat mutlak bagi seorang pemimpin untuk membina komunikasi untuk menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Gary Yukl mengutip dari *House* Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, mendorong dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.<sup>16</sup>

Menurut William G. Scott kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan yang diselenggarakan dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan menurut F.I Munson dalam bukunya "*The Management of Man*" mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kapasitas untuk mengatasi orang-orang sehingga mencapai hasil yang maksimal dengan kemungkinan gesekan terkecil dan mungkin pembentukan terbesar dari kerjasama. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan

<sup>12</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, 55.

<sup>13</sup> Hamzah Zakub, *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*, (Bandung, CV Diponegoro, 2012), 125.

<sup>14</sup> Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruz, 2012), 47.

<sup>15</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 264.

<sup>16</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011), 4.

mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.

### c. Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam konsep Islam yang secara etimologi, ialah *khilafah*, *imamah*, dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas memimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuantujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Akan tetapi yang sudah lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah *ulil amri*, *imam*, dan *malik*.<sup>17</sup> Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinya, tetapi juga dipertanggung jawabkan dihadapan Allah Swt. Pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal sesama manusia, tetapi bersifat vertikal, yakni pertanggungjawaban kepada Allah Swt. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggung jawab dihadapan orang-orang yang dipimpinya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggung jawab dihadapan Allah Swt. sebagai tujuannya. Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagi manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Pemimpin dalam Islam diperuntukkan kepada setiap manusia, sehingga sebagai seorang pemimpin tentunya akan berusaha secara maksimal untuk meneladani kepemimpinan dari Rasulullah saw. Konsep kepemimpinan dalam Islam meneladani dari kepemimpinan Rasulullah saw. Ada beberapa prinsip kepemimpinan yang diterapkannya diantaranya:

1. Prinsip khalifah, prinsip ini menuntut kesadaran teologis seseorang pemimpin, bahwa ia harus memerankan diri sebagai madataris Allah di muka bumi, dengan tugas pokok memakmurkan bumi, mewujudkan kemaslahatan bagi alam semesta (*rahmatan lil alamin*).
2. Prinsip amanah, prinsip ini berkaitan dengan mekanisme pertanggung jawaban kepemimpinan. Kepemimpinan tidak semata dilihat dari pencapaian prestasi struktur seorang pemimpin, tetapi juga berkaitan dengan tata cara bagaimana prestasi itu diraih, yang kemudian ditimbang bagaimana kadar kejujuran pencapaian dalam pertanggung jawaban vertikal yang melibatkan "mata" Tuhan yang tidak mungkin diajak kompromi.
3. Prinsip keterbukaan (inklusivisme), prinsip ini adalah menanamkan kerendahan hati untuk tidak merasa selalu benar. Kesediaan mendengar pendapat orang lain untuk diambil dan diikuti mana yang terbaik.<sup>18</sup>

Menurut Ismai Noor dalam bukunya menyatakan jika disimpulkan gaya kepemimpinan Nabi Muhammad Saw, menerapkan tiga gaya kepemimpinan Islam: *syura* (permusyawaratan), *'iadr bi al qist* (keadilan disertai kesetaraan), dan *hurriyah al kalam* (kebebasan berekspresi) dalam segala urusan dengan umatnya.<sup>19</sup> *'iadr bi al qist* merupakan tonggak kedua kepemimpinan Islam. Nabi Muhammad Saw dikenal dengan pemimpin dan hakim yang tidak pernah diragukan lagi. Beliau bertindak sebagai penengah pihak-pihak yang bertikai sehingga hukum dan aturan dapat ditegakkan. Dalam penerapan kesetaraan, Nabi Muhammad Saw,

<sup>17</sup> Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 80.

<sup>18</sup> Muhammad Syafii Antoni, *Ensiklopedia Leadership dan Manajemen Muhammad SAW Super Leader Super Manajer*, (Jakarta; Tazkia Publishing, 2010), 13.

<sup>19</sup> Ismai Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, (Jakarta: PT Mizan Pustaka, 2011), 39.

selalu memberikan hak dan kesempatan yang sama kepada semua warga tanpa memandang ras, keyakinan, atau asal usul.<sup>20</sup>

*hurriyah al kalam* merupakan hak yang diberikan kepada siapa saja untuk menyuarakan kepedulian, persetujuan, atau saran atas suatu persoalan yang mempengaruhi kesejahteraan dirinya atau komunitasnya. Nabi Muhammad SAW cakap dalam hal menangani berbagai masalah yang dibawa ke hadapan beliau. Karakteristik yang ada pada Nabi Muhammad SAW, melambangkan jenis kepemimpinan yang harus dimiliki setiap pemimpin, baik dalam mengelola sebuah keluarga, tim, pasukan, organisasi atau bangsa. Karakter Nabi sendiri merupakan pewujudan suri tauladan kepemimpinan yang baik bagi semua orang.<sup>21</sup> Kepemimpinan di sebuah lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren melekat pada kepemimpinan kyai dimana kyai sebagai aktor yang memainkan peran kepemimpinan di lingkungan pesantren. Secara teori kepemimpinan guru atau kyai dianggap sebagai otoritas mutlak, sementara dalam kepemimpinannya guru atau kyai pondok pesantren diidentikan dengan sebutan kepemimpinan kharismatik, kharisma yang dimiliki guru atau kyai dalam memperoleh dukungan dari masyarakat karena memiliki kemantapan moral dan kualitas keilmuan sehingga akhirnya membentuk suatu kepribadian yang magnetis (daya tarik) bagi pengikutnya, sekalipun proses ini mula-mula beranjak dari kalangan terdekat, sekitar tempat tinggalnya, tetapi kemudian menjalar keluar ketempat – tempat yang jauh.<sup>22</sup>

## 2. Kinerja

### a. Definisi Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi”<sup>23</sup> Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbeda dengan Bernardin dan Russel dalam Yeremias T. Keban<sup>24</sup> mengartikan kinerja sebagai *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Sedangkan Suyadi Prawirosentono<sup>25</sup> mendefinisikan kinerja sebagai *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

### b. Indikator Kinerja

<sup>20</sup> Ismai Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, 39.

<sup>21</sup> Ismai Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, 39.

<sup>22</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta; Pustaka LP3ES Indonesia, 1999), 13

<sup>23</sup> Keban, T. Yeremias. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. (Yogyakarta., Gava Media, 2004), 191.

<sup>24</sup> Keban, T. Yeremias. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, 192.

<sup>25</sup> Suyadi Prawirosentono. *Manajemen sumber Daya Manusia ( Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. (Yogyakarta;BPFE, 1999.), 2.

McDonald dan Lawton dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih<sup>26</sup> mengemukakan indikator kinerja antara lain : *output oriented measures throughput, efficiency, effectiveness*. Selanjutnya indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Efficiency atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- 2) Effectiveness atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.

Salim dan Woodward dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih<sup>27</sup> mengemukakan indikator kinerja antar lain: *economy, efficiency, effectiveness, equity*. Secara lebih lanjut, indikator tersebut diuraikan sebagai berikut :

- 1) Economy atau ekonomis adalah penggunaan sumber daya sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
- 2) Efficiency atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- 3) Effectiveness atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
- 4) Equity atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

Lenvinne dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih<sup>28</sup> mengemukakan indikator kinerja terdiri dari : *responsiveness, responsibility, accountability*.

- 1) Responsiveness atau responsivitas ini mengukur daya tanggap provider terhadap harapan, keinginan, aspirasi serta tuntutan customers.
- 2) Responsibility atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
- 3) Accountability atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

### 3. Tenaga Pendidik

#### a. Pengertian Tenaga Pendidik / Guru

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidik adalah Tenaga pendidik yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. <sup>29</sup> Sedangkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengartikan bahwa Guru adalah pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini

<sup>26</sup>Ratminto dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen pelayanan*. (Yogyakarta: Pustaka. Pelajar, 2010), 174.

<sup>27</sup>Ratminto dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen pelayanan*, 174.

<sup>28</sup>Ratminto dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen pelayanan*, 175.

<sup>29</sup>Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.<sup>30</sup> Pendidik atau guru dalam konteks Islam sering disebut dengan *Murabbi*, *mu'allim*, dan *mu'addib* yang pada dasarnya mempunyai makna yang berbeda sesuai dengan konteks kalimat walaupun dalam situasi tertentu mempunyai kesamaan makna, kata *Murabbi* berasal dari kata *rabba*, *yurabbi*, kata *mu'allim* berasal dari kata *'allama*, *yu'allimu*, sedangkan kata *mu'addib* berasal dari kata *addaba*, *yuaddabu* sebagaimana sebuah ungkapan: Allah mendidiku, maka ia memberikan kepadaku sebaik-baiknya pendidikan. Menurut Moh. Fadhil A Jamali dalam Nafis pendidik adalah orang yang mengarahkan manusia kepada kehidupan yang baik sehingga terangkat derajat kemanusiaannya sesuai dengan kemampuan dasar manusia.<sup>31</sup>

Adapun makna dan perbedaan istilah *Murabbi*, *Mu'allim* dan *Mu'adib* adalah sebagai berikut:

#### 1) *Murabbi* (Pendidik/Pemerhati/Pengawas)

Lafad *murobbi* berasal dari masdar lafad *tarbiyah*. Menurut Abdurrahman Al-Bani sebagaimana dikutip Ahmad Tafsir lafad *tarbiyah* terdiri dari empat unsur, yaitu : menjaga dan memelihara fitrah anak menjelang dewasa, mengembangkan seluruh potensi, mengarahkan seluruh fitrah dan potensi menuju kesempurnaan dan melaksanakan secara bertahap.<sup>32</sup> Pendapat ini sejalan dengan penafsiran pada lafad *Nurobbyka* yang terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-Syu'ara' ayat 18:

*"Fir'aun menjawab: "Bukankah kami Telah mengasuhmu di antara (keluarga) kami, waktu kamu masih kanak-kanak dan kamu tinggal bersama kami beberapa tahun dari umurmu." (Q.S. Asy Syu'ara': 18)*

*Ayat lain yang mempunyai maksud sama adalah:*

*"...dan ucapkanlah: "Wahai Tuhanku, kasihilah mereka keduanya, sebagaimana mereka berdua Telah mendidik Aku waktu kecil". (Q.S. Al Isro': 24)*

Seorang guru harus memiliki sifat rabbani, bijaksana dan shaleh sehingga akan memiliki kasih sayangnya kepada peserta didiknya seperti kasih Allah kepada makhluk-Nya.<sup>33</sup> Jadi tugas dari *murobbi* adalah mendidik, mengasuh dari kecil sampai dewasa, menyampaikan sesuatu sedikit demi sedikit sehingga sempurna.<sup>34</sup> *Murabbi* merupakan pendidik yang menjaga, memelihara, mengasuh serta mengembangkan fitrah dan potensi dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik siswa yang dilakukan secara bertahap dengan bijaksana dan shaleh.

#### 2) *Mu'allim* (Pengajar)

Lafal *mu'allim* merupakan *isim fa'il* dari masdar *t'alim*. Menurut Al-'Athos sebagaimana dikutip Hasan Langgulung berpendapat *t'alim* hanya berarti pengajaran, jadi lebih sempit dari pada pendidikan.<sup>35</sup>

Dalam terjadinya proses pengajaran menempatkan peserta didik pasif adanya. Lafal *t'alim* ini dalam al-Qur'an disebut banyak sekali, tetapi ayat yang dijadikan rujukan (dasar) proses pengajaran (pendidikan) diantaranya:

<sup>30</sup>Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

<sup>31</sup>Muhammad Muntahibun Nafis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2011), 84-85.

<sup>32</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), 29.

<sup>33</sup>Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Jakarta: Tri Genda Karya, 1993), 16.

<sup>34</sup>Abdurrahman An Nahlawi, *Prinsip-Prinsip Dan Metode Pendidikan Islam*, Terj. Hery Noor Ali, (Bandung: Diponegoro, 1992), 32.

<sup>35</sup>Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 2003), 5.

“Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (Q.S. Al Alaq: 5)

Lafad *'allama* pada ayat di atas cenderung pada aspek pemberian informasi kepada obyek didik sebagai makhluk yang berakal.<sup>36</sup> Seorang guru harus mengetahui dan menguasai ilmu teoritik yang berhubungan dengan ilmu mengajar, kreatifitas dan komitmen dalam mengembangkan ilmu akan menjunjung nilai-nilai ilmiah.<sup>37</sup> *Muallim* merupakan pemberi informasi kepada siswa. oleh sebab itu, *Muallim* merupakan orang yang mengerti dan menguasai ilmu teoritik teoritik yang berhubungan dengan ilmu mengajar, kreatifitas dan komitmen dalam mengembangkan ilmu akan menjunjung nilai-nilai ilmiah.

### 3) *Muaddib (Penanam Nilai)*

Lafad *Muaddib* merupakan *isim fa'il* dari *masdar ta'dib*. Menurut Al-Athos *ta'dib* erat kaitannya dengan kondisi ilmu dalam Islam, termasuk dalam isi pendidikan, jadi lafad *ta'dib* sudah meliputi kata *talim* dan *tarbiyah*. Ahmad Tafsir mendefinisikan pendidik dalam Islam sama dengan teori di Barat, yaitu siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik, baik potensi kognitif, afektif, maupun potensi psikomotorik.<sup>38</sup> Zakiah Daradjat mendefinisikan kata guru sebagai pendidik profesional, sebab secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul dipundak para orang tua.<sup>39</sup> Menurut Marimba, Guru adalah orang yang mempunyai tanggung jawab untuk mendidik.<sup>40</sup> Sementara itu menurut Hadari Nawawi yang dikutip oleh Abuddin Nata mengatakan bahwa Guru adalah orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran disekolah.<sup>41</sup> Sedangkan menurut pendapatnya Sutari Imam Barnadib yang dikutip oleh Hery Noer Aly mengatakan guru adalah setiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai kedewasaan.<sup>42</sup>

## C. Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian yang diterapkan dalam penelitian tesis ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif yang peneliti maksud adalah penelitian untuk menghasilkan informasi yang deskriptif yang berupa gambaran yang sistematis, cermat, mendalam, dan menyeluruh terhadap situasi dan pelaksanaan Kepemimpinan Kyai dalam meningkatkan Kinerja Tenaga pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Tebo Propinsi Jambi serta untuk mengungkap penerapan manajerial kyai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Data primer ini diperoleh langsung di lapangan pada waktu Penelitian sedang berlangsung yang berupa informasi atau hasil Observasi dan wawancara tentang kepemimpinan kyai dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Tebo Provinsi Jambi. Data sekunder ini adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, data yang dimaksud antara lain; (1) sejarah dan letak geografis di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin, (2) struktur Organisasi Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin, (3) keadaan para guru dan santri di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin, dan (4) dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan masalah masalah penelitian ini. Data yang dianalisis merupakan/berupa kata-kata, kalimat-kalimat, dan atau peristiwa-peristiwa. Proses pengolahannya mengikuti teori Miles dan Huberman, sebagaimana dikutip oleh Sugiyono bahwa

<sup>36</sup>Ismail SM (Eds), *Paradigma Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), 60.

<sup>37</sup>Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Jakarta: Tri Genda Karya, 1993), 16.

<sup>38</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, 74.

<sup>39</sup>Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 39.

<sup>40</sup>A.D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1980), 37.

<sup>41</sup>Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997), 62.

<sup>42</sup>Hery Noer Aly, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 81.

"proses pengolahan data melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data (data display), dan verifikasi atau penarikan kesimpulan".<sup>43</sup>

#### D. Temuan Penelitian dan Analisis Hasil Penelitian

##### 1. Kepemimpinan Kyai di pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Tebo Propinsi Jambi.

Kinerja merupakan salah satu yang mempengaruhi sebuah lembaga kedepannya termasuk dalam hal ini adalah pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin. Kinerja tenaga pendidik yang memuaskan tentunya akan berpengaruh terhadap perkembangan akhlak dan intelegensi para santrinya. Oleh karena itu kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan suatu lembaga. Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin yang dipimpin atau diasuh oleh KH.M. Burhan Jamil, MY. berupaya untuk menanamkan visi dan misi pondok pesantren di setiap lembaga yang bernaung di bawahnya, juga kepada setiap individu pendidik untuk menjadikannya sebagai landasan dalam setiap kebijakan yang diambil. Salah satu upaya untuk mengawal langkah tersebut, pengasuh pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin mewajibkan kepada seluruh warga pondok pesantren mulai dari dewan guru, santri dan karyawan untuk melaksanakan sholat berjamaah di masjid. Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang peneliti peroleh melalui Bapak KH. Muhammad Burhan Jamil, MY selaku pengasuh pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin, yang menyatakan bahwa:

"Shalat atau sujud kepada Allah SWT. itu merupakan salah satu ibadah yang mana syariat akan menilai baik ibadah lainnya ketika shalatnya dianggap bagus, lha shalat bagus itu bisa dicapai dengan shalat jamaah, karena di dalam jamaah berarti seorang melaksanakan shalat di awal waktu, yang pada akhirnya menumbuhkan karakter menghadirkan Allah SWT dalam setiap kegiatan yang dikerjakan, ketika shalatnya jamaah maka dengan sendirinya hidupnya akan tertata"<sup>44</sup>

Menurut penuturan dari salah satu guru, pengasuh dalam suatu acara bisa dengan tiba-tiba bertanya atau menunjuk salah satu guru atau siswa untuk menanyakan visi dan misi pondok pesantren atau lembaga tempat guru mengajar. Hal ini secara tidak langsung mengarahkan semua element yang ada di pondok pesantren untuk bersama-sama dalam memahami dan mencapai satu tujuan sehingga terbentuk suatu lingkungan yang mencerminkan sifat-sifat Rasulullah Saw.

##### a. Fathanah (cerdas)

Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin sejak mulai berdirinya cerdas membaca peluang pasar (masyarakat), kemauan supaya dakwahnya tersampaikan dan hal apa yang dibutuhkan masyarakat menjadi sesuatu yang mencuri perhatian. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada pengasuh yaitu sejak awal mula beliau datang ke Rimbo Bujang tahun 1995 dengan membawa banyak kitab, kultur masyarakat yang tidak sama dengan daerah Jawa membawa beliau pulang kembali ke pondok untuk belajar metode Qiraati (metode membaca Al Quran untuk usia anak-anak atau bagi orang yang belum bisa membaca Al Quran) karena beliau melihat bahwa dakwah secara langsung dengan orang tua lebih sulit maka cara yang dipakai adalah mendekati anak-anak untuk diajarkan membaca Al Quran juga praktek ibadah secara benar, yang kemudian menjadikan orang tuanya ikut belajar juga. Pernyataan di atas dikuatkan dengan wawancara peneliti bersama tokoh masyarakat sekitar pondok pesantren, bapak Siswanto, S. Pd. Seorang guru dan anggota DPRD Kab. Tebo ketika peneliti menanyakan manfaat apa sajakah yang diperoleh

---

<sup>43</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 91.

<sup>44</sup> KH. M. Burhan Jamil, wawancara dengan penulis, 13 oktober 2021

masyarakat dari keberadaan pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin sejak mulai didirikan hingga saat ini, beliau menjawab sebagai berikut:

"Sangat banyak yaa menurut saya, akan tetapi yang paling dirasakan langsung manfaatnya yaitu anak-anak dan orang tua bisa membaca Al Quran dengan baik dan benar, orang tua yang tadinya belum bisa membaca Al Quran sedikit demi sedikit bisa membaca Al Quran."<sup>45</sup>

b. Amanah (dapat dipercaya/ bertanggung jawab)

Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin memahami bahwa setiap santri yang datang untuk menimba ilmu merupakan amanah yang harus dirawat dan dididik dengan sebaik-baiknya. Setiap anak memiliki bakat dan minat sesuai dengan fitrahnya. Oleh karena itu pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin memetakan programnya menjadi program umum dan program khusus. Program umum diwajibkan untuk semua santri, yang artinya setiap santri secara keseluruhan wajib memiliki kemampuan yang sama dalam kompetensi yang sudah ditentukan dalam program ini, apabila ditemukan santri yang tidak berkemampuan sama maka pondok pesantren dinilai kurang berhasil dalam mengelola out putnya. Selanjutnya yang dimaksud dengan program khusus yaitu program yang dititipkan pada masing-masing lembaga yang ada di pondok pesantren untuk mendidik santri menjadi pribadi yang sesuai minat dan bakatnya. Untuk menunjang supaya program khusus ini berjalan maksimal pondok pesantren bekerja sama dengan instansi terkait baik dari kalangan pondok pesantren, sekolah maupun lembaga konsultan seperti psikolog. Berdasarkan data yang diperoleh dari panitia santri baru tahun 2020/ 2021 menunjukkan bahwa dalam tes yang dilakukan pada calon santri baru, selain tes kemampuan baca Al Quran, pengetahuan dasar dan kepribadian juga diberikan psikotest yang berkaitan dengan bakat minat.

c. Tabligh (menyampaikan)

Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin sejak mulai didirikan telah memiliki lembaga binaan yaitu Taman Pendidikan Al Quran (TPQ )yang menggunakan metode Qiraati, dari mulai berdirinya sampai saat ini tercatat ada 48 lembaga TPQ yang tersebar di lima kabupaten (Tebo, Bungo, Sarolangun, Merangin dan Dharmasraya) dan dua lembaga binaan di Palembang. Dilihat dari catatan sejarahnya, hubungan yang terjalin antara pondok pesantren dengan lembaga tersebut adalah hubungan dua arah yang saling menguntungkan, saling memberi dan menerima. Lembaga TPQ membutuhkan pondok pesantren untuk membina, mengawal, mengevaluasi dan mengantarkan santrinya lulus dengan *tam*, pondok pesantren membutuhkan wadah untuk menyebarkan atau menyampaikan ilmu juga dalam hal ini butuh dikenal oleh masyarakat secara luas. Pandangan tersebut dikuatkan oleh hasil wawancara peneliti dengan alumni pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin yang sekarang menjadi kepala TPQ Nurul Musthofa desa Suka Maju Kec. Rimbo Ulu, berikut petikannya:

"Bagi saya pembelajaran yang ada di pondok pesantren sangat memberikan manfaat bagi pembelajaran yang sekarang, di pondok santri diajarkan bagaimana cara memecahkan masalah melalui musyawarah, juga diajari untuk bisa praktek mengajar, dibandingkan dengan apa yang dihadapi saya saat ini baik sebagai guru maupun kepala sekolah, tentu pembelajaran tersebut sangat berharga dan membantu sekali."<sup>46</sup>

d. Shidiq (jujur)

Setiap program yang ditawarkan oleh pondok pesantren terbagi menjadi program secara keseluruhan (semua santri wajib bisa) dan program pilihan. Masing-masing dari program tersebut dalam penerapan dan pencapaian hasilnya pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin

<sup>45</sup> Siswanto, Wawancara dengan Penulis, 12 Oktober 2021.

<sup>46</sup> Siti Muslikah, Wawancara dengan Penulis, 13 Oktober 2021.

mengusahakan sesuai dengan target yang ditentukan, contoh kasus dalam membaca Al Quran dengan baik dan benar, seluruh santri harus bisa seperti yang diharapkan mulai dari perhatian guru (metodologi dan evaluasi), waktu pembagian belajar (punya porsi yang besar) dan apabila didapati santri yang belum target sesuai dengan harapan, maka ia dinyatakan belum lulus dan hal ini disampaikan kepada wali santri. Proses evaluasi dan bentuk pertanggung jawaban dari pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin kepada wali santri dilakukan secara berkala, yaitu setiap satu bulan sekali mengadakan pertemuan rutin, ketika penerimaan raport baik semester I maupun semester II dan ketika hafiah akhir sanah. Menurut Abah KH. M. Ansor Wijaya Al Hafidz selaku pengasuh kedua pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin, kinerja tenaga pendidik yang ada di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin itu luar biasa antusiasnya, luar biasa semangatnya para pendidik untuk mewujudkan santri atau generasi yang baik, baik akhlakul karimah, baik pengetahuan kitabnya, agamanya. artinya memang tergantung pemimpinnya atau kyainya mau diarahkan kemana.<sup>47</sup> Beliau juga menambahkan sebagai berikut :

“Apalagi sejak awal pendiri pondok pesantren Raudhatul mujawwidin diterapkan karismatik pada setiap lembaganya masing masing itu. Menurut saya manajemen yang luar biasa. Selain itu kepala sekolah dari perlembaga masing masing itu benar benar menggarap kinerja pendidik maka akan terjadinya gerakan yang luar biasa terhadap santri pondok pesantren raudhatul mujawwidin”<sup>48</sup>

Sementara itu, Bapak H. Suyatno, S.Pd selaku Kepala Sekolah Madrasah Aliyah di Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin menyatakan bahwa kepemimpinan kyai sangat luar biasa. Sehingga kinerja tenaga pendidik pun terinspirasi oleh Kyai. Beberapa tenaga pendidik yang perlu panduan atau di evaluasi setiap selesai kerja dari kyai, akan tetapi sebagian besar kinerja tenaga pendidik memuaskan.<sup>49</sup> Lalu ia menambahkan bagaimana kepemimpinan Kyai dimatinya :

“Sejauh yang saya tau kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren itu sangat luar biasa. Beliau selaku pengasuh pondok bukan hanya menjalankan fungsi kepemimpinan sebagai formal leader yang bersumber pada kedudukannya, tetapi juga sebagai *real leader* yang memiliki unsur-unsur kepemimpinan yang nyata seimbang dengan kualitas kelebihan pribadinya. Beliau secara nyata juga sering melakukan tindakan-tindakan kepemimpinan (*leadership actions*) seperti menetapkan kriteria khusus perekrutan calon tenaga pendidik atau ustadz dan santri yang berkualitas, kemudian beliau juga mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efektif. Beliau juga berperan aktif dalam kerja sama antar anggota pondok, kemudian mampu mengelola sumber daya manusia yang ada di pondok, beliau juga mampu menggerakkan tenaga pendidik atau ustadz, santri, tenaga kependidikan dan karyawan serta pengurus untuk melaksanakan tugas masing-masing dengan penuh keteraturan, ketaatan dan kedisiplinan.”<sup>50</sup>

Demikian pula pendapat Bapak Taqwin, S.Pd selaku Kepala Sekolah MTs. Ia menyatakan bahwa kepemimpinan seorang kyai dapat dilihat dalam peran dan fungsinya untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi *top figure* (teladan) sebagai pemimpin yang baik, lebih jauh lagi kyai di pesantren dikaitkan dengan kekuasaan supranatural yang dianggap figur ulama adalah pewaris risalah kenabian, sehingga keberadaannya dianggap memiliki kedekatan hubungan dengan Tuhan. kepemimpinan kyai dengan segala karakteristiknya berperan besar dalam menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang komprehensif dan tetap eksis mengikuti perkembangan teknologi serta memberikan bekal life skill bagi para santri dan menjalin hubungan

<sup>47</sup>KH. M. Ansor Wijaya, wawancara dengan penulis, 21 Oktober 2020

<sup>48</sup>Wijaya, Wawancara.

<sup>49</sup>H. Suyatno, wawancara dengan penulis, 21 Oktober 2020

<sup>50</sup>Suyatno, Wawancara.

dengan lembaga lain dan masyarakat.<sup>51</sup> Kemudian Ibu Efni Roza Julia Lubis, S.Pd, ia menyampaikan pendapatnya bahwa Kyai harus membuat kerangka kerja agar tenaga pendidik lebih mengerti apa yang harus dilakukan kedepannya.

“dari sudut pandang saya adalah membuat kerangka kerja di pondok pesantren di mana agar para kyai mudah dalam membuat sistem manajemen pondok yang agar lebih sistematis dan terstruktur” .<sup>52</sup>

Sementara Ibu Fitriani, S.Pd, lebih memfokuskan pada kepemimpinan individual dan berkomunikasi yang harus dimiliki Kyai agar dapat menyampaikan dan menerapkan visi dan misi kepada tenaga pendidik dengan lebih baik. Berikut hasil wawancara beliau :

“Yang harus dimiliki itu kepemimpinan individual, karena seorang Kyai adalah *figure sentral* Di dalam lingkungan pondok pesantren yang mana disegani, ditaati para Santri dan Ustad/Ustadzahnya. Baik tenaga pendidik formal maupun informal, jadi sebagai pemimpin seorang Kyai itu harus mampu meningkatkan kepemimpinan individualnya dengan cara menjalin informasi atau menjalin silaturahmi. Mencari informasi - informasi terupdate dan saling berbagi informasi dengan para Kyai agar pondok pesantrennya itu Selalu mengikuti modernisasi modernisasi Seperti sekarang ini. “<sup>53</sup>

Lalu lebih lanjut ia menjelaskan mengenai bagaimana kepemimpinan Kyai untuk berkomunikasi yang seharusnya dimiliki seorang Kyai jika ingin meningkatkan kinerja tenaga pendidiknya, yaitu sebagai berikut :

“Yang kedua berkomunikasi, Kenapa saya menyebutkan kepemimpinan Kyai untuk berkomunikasi? karena ada cara dengan cara mengadakan forum diskusi bersama Ustad/Ustadzahnya, tenaga pendidik atau para karyawan Selain itu seorang Kyai juga harus mampu mengelola sumber daya manusia yang berada di lingkungan pondok pesantrennya sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen dan tindakan-tindakan atau aksesoris yang dilakukan yaitu menentukan kondisi awal Ustad santri dan staf serta mendeskripsikan tugas dan wewenang setiap posisi serta mampu memberikan motivasi kerja kepada para staf-stafnya dan kepada pendidik kependidikannya agar bisa meningkatkan kepemimpinan kyai dalam meningkatkan tenaga pendidik nya.”<sup>54</sup>

Terakhir, yaitu hasil wawancara dengan ibu Tika Indriyani Wijaya, S.Pd yang mengajar di Madrasah Aliyah Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin. Ia menyatakan bahwa Kyai sangat berkompeten, sesuai dengan hasil wawancaranya berikut :

“Sejauh yang saya ketahui kompetensi kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren beliau sangat luar biasa, sangat berkompeten dimana beliau adalah salah satu hafal Al Qur`an yang memiliki wawasan yang sangat luas, serta konsisten dalam mewujudkan visi dan misi pesantren, beliau juga menerapkan kedisiplinan yang ketat terhadap karyawannya bahkan karyawannya sangat segan serta beliau juga mampu menjalin kerjasama yang baik antar pemimpin dan karyawan, ini yang membuat semua komponen bisa berjalan dengan baik, meski ada beberapa hal yang perlu di benahi, karena setiap orang pasti punya titik kelemahan dari situlah bisa dimanfaatkan untuk membuka diri agar orang lain memberikan masukan agar kedepannya lebih baik.”<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Bapak Taqwin, wawancara dengan penulis, 21 Oktober 2020.

<sup>52</sup> Efni Roza Julia Lubis, wawancara dengan penulis, 21 Oktober 2020.

<sup>53</sup> Fitriani, wawancara dengan penulis, 21 Oktober 2020.

<sup>54</sup> Fitriani, Wawancara.

<sup>55</sup> Tika indriyani wijaya, Wawancara dengan penulis, 21 Oktober 2020

Berdasarkan wawancara penelitian dilapangan terlihat bahwa tipe kepemimpinan yang dimiliki Kyai Raudhatul Mujawwidin, Selaku Pimpinan Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin adalah, memiliki tipe Kepemimpinan kharismatik, motivator, tegas dan disiplin.

## 2. Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin kabupaten Tebo Provinsi Jambi.

Kepemimpinan Kyai juga dapat menjadi faktor meningkatnya kinerja tenaga pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Tebo Propinsi Jambi. Sejauh ini Kyai selalu memimpin dengan penuh kearifan agar tenaga pendidik dapat meniru hal hal baik yang disiarkan olehnya. Berikut adalah hasil wawancara dengan para responden mengenai kepemimpinan Kyai dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Menurut Bapak H. Suyatno,S.Pd, Kyai memimpin dengan santai namun pasti. Kyai selalu berfikir bijaksana dalam melakukan tugasnya. Ia juga menambahkan bahwa Kyai bukan tipe yang memaksakan kehendak, namun ia mempercayai bahwa semua pegawainya mampu memberikan yang terbaik.

“Menurut saya beliau adalah seorang kyai yang sangat patut diteladani, beliau mengelola pondok dengan hati. Beliau mengelola pondok bukan hanya sekedar untuk dirinya sendiri, namun beliau mendedikasikan pondok untuk umum, kemudian seperti yang saya bilang diatas beliau itu mengelola pondok dengan santai namun pasti. Apabila terdapat tenaga kerja yang sedang bermasalah beliau tidak akan menunda nunda untuk mengevaluasi, karena semakin lama akan membuat moment yang berbeda, jadi langkah yang diambil beliau adalah merangkul tenaga pendidik tersebut dan ditanyakan apa permasalahannya, sehingga masalah masalah akan terurai satu persatu.”<sup>56</sup>

Selanjutnya, Bapak Kepala Sekolah MTs yaitu Bapak Taqwin, S.Pd menyatakan bahwa kepemimpinan Kyai adalah Gaya Kharismatik. Ia lalu menjelaskan pendapatnya dalam kutipan wawancara berikut :

“Kepemimpinan karismatik biasanya dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran perasaan dan tingkah laku orang lain umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar ataupun banyak santri yang yakin untuk mondok di pesantren tersebut. Kyai memainkan peran sentral dalam dinamika kehidupan Pesantren itu sendiri, kepemimpinan seperti itu berbeda dengan kepemimpinan yang diterapkan pada lembaga pendidikan formal yang cenderung menerapkan pembagian kewenangan secara struktural dalam menjalankan proses belajar mengajar.”<sup>57</sup>

Lalu Ibu Efni Roza Julia Lubis, S.Pd menyatakan bahwa kepemimpinan kyai untuk meningkatkan tenaga pendidik menurut saya adalah berpegang teguh pada pendirian memiliki hubungan yang baik dengan para bawahan di dalam pondok . Harus memberi nasehat pada para bawahannya serta murid dan saling menghormati antar sesama di organisasi pondok tersebut. Berikut hasil wawancaranya:

“Tentang kepemimpinan kyai untuk meningkatkan tenaga pendidik menurut saya kepemimpinan kyai itu berpegang teguh pada pendirian memiliki hubungan yang baik dengan para bawahan di dalam pondok. Harus memberi nasehat, motivasi pada para bawahannya agar semua akan sesuai dengan visi misi yang telah digarap bersama sama, selalu mengingatkan apa apa yang tidak seharusnya dilakukan oleh tenaga pendidik, contoh merorok didepan murid itu tindakan tidak baik, hal seperti ini harus sering di ingatkan kepada tenaga pendidik, karena didalam pondok ini banyak tenaga pendidik dari pesantren salaf yang kesehariannya

<sup>56</sup>Suyatno, Wawancara.

<sup>57</sup>Taqwin, Wawancara.

di waktu mondok berdampingan dengan rokok dan kopi, disisi lain memotivasi murid agar mereka punya greget untuk mengapai masa depan mereka, serta memberikan contoh tindak tanduk terhadap sesama agar saling menghormati antar sesama di pondok tersebut.”<sup>58</sup>

Selanjutnya Ibu Fitriani, S.Pd juga mendukung pendapat pendapat sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan kyai untuk meningkatkan tenaga pendidik adalah kharismatik. Berikut hasil wawancara beliau :

“Ketika saya berjumpa dengan Kyai, biasanya yang saya jumpai kadang santai, tegas, berkarisma, dan bijaksana. kepemimpinan kyai untuk meningkatkan tenaga pendidik di sebuah pondok pesantren itu harus lebih menekankan dalam proses bimbingan, pengarahan, dan kasih sayang. Karena dengan apa yang telah saya sampaikan di atas, pendidikan didalam pondok akan berjalan dengan sesuai harapan bersama. kepemimpinan kyai untuk meningkatkan tenaga pendidik itu terlihat saat seorang Kyai tersebut berinteraksi dengan para pendidik yang kesehariannya tidak lepas dari cara pola mengajar. Sedangkan dengan santri yaitu Bagaimana mengajarkan kitab nya bagaimana mendidik para santrinya dan seorang Kyai itu harus bijaksana karena selain menjadi guru dan panutan seorang Kyai itu adalah sebagai orang tuanya para santri-santri dan tidak mempunyai batas waktu untuk mengurus para santrinya.”<sup>59</sup>

Terakhir, yaitu hasil wawancara dengan ibu Tika Indriyani Wijaya, S.Pd yang mengajar di Madrasah Aliyah Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin. Ia menyatakan bahwa Kyai sangat *humble* dalam memimpin. *Humble* yang dimaksudkan adalah Kyai sangat rendah hati sehingga semua orang menghormatinya dan berusaha bekerja dengan baik<sup>60</sup> Dari pertanyaan – pertanyaan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kyai untuk meningkatkan tenaga pendidik di Pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin adalah proses bimbingan, pengarahan, action dan evaluasi.

### 3. Upaya Kyai dalam peningkatan Kinerja Tenaga pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin Kabupaten Tebo Propinsi Jambi.

Dalam keseharian Kyai, beliau selalu berupaya agar tenaga pendidik di pondok pesantren yang ia kelola semakin hari semakin bagus. Menurut Kyai, ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja tenaga pendidik yaitu faktor latar belakang pendidikan, sebelum dia menjadi tenaga pendidik di Raudhatul Mujawwidin itu dia sudah belajar dimana saja, belajar apa saja. itu yang sangat mempengaruhi, yang kedua ada faktor ekonomi kesejahteraan terus tidak kalah pentingnya faktor lingkungan. Berikut wawancara dengan beliau:

“Faktor yang mempengaruhi tenaga pendidik pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin adalah faktor latar belakang pendidikan, sebelum dia menjadi tenaga pendidik di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin itu dia sudah belajar dimana saja, belajar apa saja. itu yang sangat mempengaruhi, yang kedua ada faktor ekonomi kesejahteraan terus tidak kalah pentingnya faktor lingkungan dan yang paling utama menurut pengamatan saya itu latar belakang pendidikan tadi sehingga dapat menentukan etos kerjanya terhadap pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin.”<sup>61</sup>

Lalu beliau menjelaskan upaya yang dilakukannya, yaitu mengatur sistem manajemen yang kyai Burhan terapkan adalah memerlukan sebuah kebersamaan antara lain yaitu yang *pertama* merencanakan program, maksudnya mau dibuat program apa saja untuk mewujudkan visi misi pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin. Yang *kedua* adalah pengorganisasian, dimana-mana

<sup>58</sup>Lubis, Wawancara.

<sup>59</sup>Fitriyani, Wawancara.

<sup>60</sup>Wijaya, Wawancara.

<sup>61</sup>KH. M. Burhan Jamil, Wawancara 21 Oktober 2020

sebuah organisasi atau lembaga harus terorganisasi supaya bisa menjalankan programnya dengan terstruktur. Yang *ketiga* adalah memimpin. Dalam sebuah pondok kyai harus bisa menjadi pemimpin yang bisa diteladani oleh ustadz/ustadzah dan santri maupun karyawannya. Yang ke *empat* adalah pemberian motivasi, ini adalah salah satu fungsi kenapa sangat dibutuhkan kyai yang bisa menjadi motivator. Karna sewaktu waktu bila kinerja karyawannya atau ada masalah dalam santrinya kyai bisa memotivasi nya. Yang *kelima* adalah evaluasi. Dipesantren Raudhatul Mujawwidin itu selama sebulan sekali wajib mengikuti evaluasi kinerja dan pembelajaran, sedangkan evaluasi perlembaga madrasah dilaksanakan setiap seminggu sekali yakni pada hari sabtu pagi setelah upacara bendera. Yang *keenam*, adalah adanya pengawasa. Disini salah satu peran kyai yang sangat dibutuhkan. Agar berjalan sesuai manajemen yang telah di rencanakan maka kyai senantiasa melakukan pengawasan terhadap semua yang ada di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin.<sup>62</sup>

Testimoni selanjutnya peneliti peroleh dari wawancara dengan Dr. Khoirotul Idawati, M. Pd. I. yang menyatakan bahwa:

“Raudhatul Mujawwidin punya potensi yang sangat luar biasa, kualitasnya harus dipertahankan dari sistem pendidikan dan pengajaran, dari proses pembelajaran, dari hasil pembelajaran harus lebih baik atau yang sudah baik harus dipertahankan, jadi dua tugasnya: mempertahankan yang baik dan menjadikan yang belum baik jadi lebih baik lagi, lebih sempurna lagi khususnya dalam inovasi pembelajaran, kreatifitas para santri, kemudian yang harus dipertahankan lagi adalah kuantitasnya, jumlah dari santri yang ada di Raudhatul Mujawwidin, jumlah dari sarana dan prasarana, posisi santri yang sekarang mendekati angka 2000 padahal masa pandemi ini luar biasa, lanjut dan pertahankan sebaik mungkin, kualitas dan kuantitas, kalau bisa menjaga ini insyaa Allah bagus.”<sup>63</sup>

## E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Pondok Pesantren Raudhatul Mujawwidin dapat disimpulkan sesuai dengan rumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

*Pertama*, Kepemimpinan yang dimiliki kyai dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dipondok pesantren Raudhatul Mujawwidin adalah tipe kepemimpinan yang kharismatik, tegas dan disiplin. *Kedua*, kinerja tenaga pendidik dipondok pesantren Raudhatul Mujawwidin, adalah proses bimbingan, pengarahan, action dan evaluasi. melihat dari sosok pimpinan yang tegas dan disiplin serta mengevaluasi setiap kegiatan maka akan tahu permasalahan apa yang terjadi, dari situlah muncul jiwa – jiwa bertanggung jawab dari tenaga pendidik untuk bergerak melakukan tugasnya masing – masing baik. *Ketiga*, Upaya yang dilakukan oleh Kyai dalam peningkatan tenaga pendidik dipondok pesantren Raudhatul Mujawwidin, adalah memerlukan sebuah kebersamaan antara lain yaitu; 1) merencanakan program, visi misi pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin. 2) pengorganisasian, dimana-mana sebuah organisasi atau lembaga harus terorganisasi supaya bisa menjalankan programnya dengan terstruktur. 3) Memimpin, Dalam sebuah pondok kyai harus bisa menjadi pemimpin yang bisa diteladani oleh ustadz/ustadzah dan santri maupun karyawannya. 4) pemberian motivasi, ini adalah salah satu fungsi kenapa sangat dibutuhkan kyai yang bisa menjadi motivator. Karna sewaktu waktu bila kinerja karyawannya atau ada masalah dalam santrinya kyai bisa memotivasi nya. 5) Evaluasi, Dipesantren Raudhatul Mujawwidin itu selama sebulan sekali wajib mengikuti evaluasi kinerja dan pembelajaran, sedangkan evaluasi perlembaga madrasah dilaksanakan setiap seminggu sekali yakni pada hari sabtu pagi setelah

---

<sup>62</sup>Jamil, Wawancara.

<sup>63</sup> Khoirotul Idawati, Wawancara dengan Penulis, 18 oktober 2020

upacara bendera. 6) adanya pengawasan. Disini salah satu peran kyai yang sangat dibutuhkan. Agar berjalan sesuai manajemen yang telah di rencanakan maka kyai senantiasa melakulan pengawasan terhadap semua yang ada di pondok pesantren Raudhatul Mujawwidin.

### Daftar Pustaka

- Antoni, Muhammad Syafii. *Ensiklopedia Leadership dan Manajemen Muhammad SAW Super Leader Super Manajer*. Jakarta; Tazkia Publishing, 2010.
- An-Nahlawi, Abdurrahman, *Prinsip-Prinsip Dan Metode Pendidikan Islam*, Terj. Hery Noor Ali. Bandung: Diponegoro, 1992.
- A.D. Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Al-Ma'arif, 1980.
- Aly, Hery Noer. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruz, 2012.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional, *UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 Tentang System Pendidikan Nasional*. Bandung: Fermana, 2006.
- Daradjat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Djamas, Nurhayati. *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan*. Jakarta : PT Raja Grafinda Persada, 2008.
- Handoko, Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2012.
- Ismail SM (Eds), *Paradigma Pendidikan Islam*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001.
- Keban, T. Yeremias. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta., Gava Media, 2004.
- Langgulong, Hasan. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Husna, 2003.
- Lubis, Saiful Akhyar. *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*. Yogyakarta, eLSAQ Press, 2007.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Seklah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*. Jakarta: Tri Genda Karya, 1993.
- Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*. Jakarta: Tri Genda Karya, 1993.
- Nafis, Muhammad Muntahibun, *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2011.
- Nata, Abuddin. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997.
- Nasir, Ridwan. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Nasution, M. N. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2013.
- Noor, Ismail. *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*. Jakarta: PT Mizan Pustaka, 2011.
- Pehrson, Cassandra, dan Smita C. Banerjee., *Responding empathically to patients: Development, implementation, and evaluation of a communication skills training module for oncology nurses* 610, no. 99 (januari 2018): 610-616 <https://www.google.com/search?q=Responding>
- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen sumber Daya Manusia ( Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia.* Yogyakarta;BPFE, 1999.
- Rasyid, Hamdan. *Bimbingan Ulama; Kepada Umara dan Umat*. Jakarta: Pustaka Beta, 2007.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka. Pelajar, 2010.
- Sukanto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta; Pustaka LP3ES Indonesia, 1999.
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*. Jakarta: Indeks, 2011.
- Zakub, Hamzah. *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung, CV Diponegoro, 2012.