

**KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENGELOLA PONDOK
PESANTRENDAN MADRASAH ALIYAH**

NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Kepada

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan

Universitas Muhammadiyah Surakarta Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Guna Memperoleh Gelar Magister Pendidikan



Oleh:

MUALLIM NURSODIQ

Q.100.100.176

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2012**

LEMBAR PENGESAHAN

NASKAH PUBLIKASI

KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENGELOLA PONDOK PESANTRENDAN

MADRASAH ALIYAH

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, connected strokes, positioned above the name of the supervisor.

Prof. Dr. Utama, M.Pd

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2012

TESIS BERJUDUL
KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENGELOLA PONDOK
PESANTREN DAN MADRASAH ALIYAH
(Studi Situs MA WI Kebarongan Banyumas)

yang dipersiapkan dan disusun oleh

MUALLIM NURSODIQ

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 26 Maret 2012

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Utama, M.Pd.

Pembimbing Pendamping I

Pembimbing Pendamping II

Anggota Dewan Penguji Lain


Dr. Sabar Narimo, M.M., M.Pd.


Dr. Haryoto, M.Sc.

Surakarta, 14 Agustus 2012

Universitas Muhammadiyah Surakarta
Program Pascasarjana
Direktur,




Prof. Dr. H. Khudzaifah Dimiyati

KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MENGELOLA PONDOK PESANTREN DAN MADRASAH ALIYAH

Oleh :

Muallim Nursodiq¹, Sutama²

¹Kepala Sekolah MA PPPI Miftahussalam Banyumas, ²Staf Pengajar UMS Surakarta

ABSTRACT

The objective of this research is to describe (1) The leadership of kyai in managing the human resources in the Islamic boarding school and Madrasah Aliyah, (2) The ability of kyai in managing the educational facilities and infrastructure in the Islamic boarding school and Madrasah Aliyah, and (3) The role of kyai in plaiting effective cooperation with members of the Islamic boarding school and Madrasah Aliyah.

It is a qualitative research that was conducted at MA WI Kebarongan Banyumas. The main subjects in this research were headmaster, teachers and chairman of the foundation. Data collection techniques used in this research were observation, interview and documentation. Techniques of data analysis used in this research were the analytical model of data collection, data reduction, data presentation, and conclusions. Validity of data in this research included the credibility (internal validity), transferability (external validity), dependability (reliability), and confirmability (objectivity).

The results of this research are. (1) The actions done by kyai are ascertaining the earlier conditions of teachers, students and staff, establishing specific criteria for recruitment of prospective teachers, selecting and placing the teachers according to educational qualifications, describing the duties and authority of each position, providing motivation to work, utilizing the staff, improving the competence of staff, making the work program, carrying out supervision and evaluation and organizing students. (2) The managerial activities done are arranging the facilities and infrastructure administration, setting up classrooms and teaching equipment, increasing the library service and the number of reference, regulating the use of the laboratories, providing cottage and mosque, improving the educational facilities and infrastructure, and supervising. (3) Kyai acts as a harmonizer actively in plaiting cooperation with members of the Islamic boarding school and Madrasah Aliyah. The steps done are mutual communication approach, intensive coordination, holding routine meetings and lectures, participating in students' activities, creating a harmonious relationship, making innovations in the learning and teaching activities, the guidance and counseling and extracurricular activities, conducting staff buildings, developing target areas, strengthening the stakeholders supports and organizing cooperation with the government and the related agencies.

Keywords: *Islamic boarding school, the leadership of kyai*

Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi, pelaksanaan tugas-tugas oleh pekerja terpengaruh oleh kepemimpinan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang lemah dapat dipastikan menghambat operasional kegiatan, dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mendongkrak prestasi bawahan serta kegiatan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan iklim yang kondusif guna tercapainya tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memimpin suatu kelompok, baik terorganisasi maupun tidak. Perannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah *central figure* dalam kelompok tersebut. Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemberian motivasi, pengawasan sehingga tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok tersebut (Nugraha, 2010: 4).

Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menunjukkan kualitas kerja secara maksimal, sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pemimpin, dalam kepemimpinannya menampilkan beragam model dan gaya yang akhirnya akan mengklasifikasikan pemimpin tersebut ke dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu.

Menurut Zainuddin dan Mustaqim (2008: 2) kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin agar mau bekerja menuju kepada satu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama.

Berkaitan dengan konteks kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai kesiapan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang

ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan tindakan (*action*) yang dilakukan seorang pemimpin untuk memimpin, mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait, untuk berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gelar kyai tidak diusahakan melalui jalur formal sebagai sarjana misalnya, melainkan datang dari masyarakat yang secara tulus memberikannya tanpa intervensi pengaruh pihak luar. Pemberian gelar akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang, dan kebanyakan didukung komunitas pesantren yang dipimpinnya. Kyai menjadi patron bagi masyarakat sekitar, terutama yang menyangkut kepribadian utama, dan kyai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru (Bruinessen, 2005: 17).

Secara terminologi, pengertian Kyai adalah Pendiri atau pemimpin sebuah pesantren, sebagai muslim "terpelajar" yang telah membaktikan hidupnya "demi Allah" serta menyebarkan dan mendalami ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam. Namun pada umumnya di masyarakat kata "kyai" disejajarkan pengertiannya dengan ulama dalam khazanah Islam (Hendro, 2010: 2).

Keberadaan kyai sebagai pimpinan pesantren, ditinjau dari peran dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik, karena selain memimpin lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya bertugas menyusun kurikulum, membuat tata tertib, merancang sistem evaluasi sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu agama yang diasuhnya, dia juga sebagai pembina, pendidik umat

serta pemimpin masyarakat.

Kondisi demikian menuntut seorang kyai dalam peran dan fungsinya untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi top figur (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 (Arifin, 2003: 45).

Model 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 dengan lembaga lain dan masyarakat.

Bergesernya pola kepemimpinan individual ke kolektif yayasan membawa perubahan yang mestinya tidak kecil. Perubahan tersebut menyangkut kewenangan kyai serta partisipasi para ustadz dan santri. Nuansa baru semakin menguatnya partisipasi ustadz berdampak timbulnya sistem demokrasi dalam pesantren, meskipun permasalahannya tidak sederhana (Arifin, 2003: 45).

Kyai, sebagai orang yang memiliki pengetahuan dan keilmuan dalam bidang agama (Islam) maka ia menjadi pemimpin bagi umat. Kepemimpinan yang terlahir karena kualitas pribadi maka dalam kepemimpinannya akan menampilkan kharismatika yang dominan (Nugraha, 2010: 2). Dengan memiliki bakat dan kepribadian yang luar biasa serta daya transcendental dalam memimpin pondok pesantren dan masyarakat, kyai dapat dikategorikan sebagai pemimpin kharismatik.

Kekeramatan kyai tidak dimiliki seorang sarjana atau politisi semakin menonjol ketika seorang kyai memimpin tarekat, ia dianggap sebagai pengantar dalam memusatkan

konsentrasi kepada Allah sehingga keberadaannya merupakan syarat mutlak bagi mereka. Peran kyai di berbagai sektor kehidupan santri dan masyarakat akan terbangun otoritas mutlak kyai.

Terdapat beberapa penelitian tentang kepemimpinan antara lain yang dilakukan oleh Dinham (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *“Principal Leadership for Outstanding Schooling Outcomes in Junior Secondary Education”* menyatakan bahwa *“In the case of both subject departments and teams responsible for cross-school programs, leadership was found to be a key factor in the achievement of outstanding educational outcomes. Often, this leadership was exercised by the Principal, but additional key personnel included Head Teachers (heads of faculties/departments), Deputy Principals, and teachers playing leading roles in faculties and programs. In many cases, the outcomes under study were found to be significantly attributable to the appointment of a key person, although the 'seeds for success' may have been present or nascent”*. Hasil dari penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dapat menjadi faktor kunci dalam pencapaian hasil pendidikan. Seringkali, kepemimpinan ini dijalankan oleh Kepala Sekolah, tapi personil kunci tambahan termasuk Kepala Guru, Wakil Kepala, dan guru memainkan peran utama di sekolah. Hal ini dapat diartikan bahwa jabatan seorang pemimpin harus diberikan kepada orang yang memiliki kemampuan dalam memimpin sehingga memperoleh hasil yang maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Monahan (2008) yang berjudul *“The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents”* mengatakan bahwa *“The president symbolizes the institution and all that it means to its varied constituents. As the embodiment of the institution, the president conveys many images to the public to*

reinforce the symbolic and ritual content of the position". Penelitian ini menyatakan bahwa "seorang pemimpin melambangkan sebuah institusi dan semua anggota sekolah yang berarti organisasi terdiri dari unsur yang bervariasi. Sebagai perwujudan dari lembaga itu, pemimpin menyampaikan banyak gambaran kepada masyarakat untuk memperkuat simbolis dan konten ritual posisi".

Penelitian yang dilakukan oleh Jacobs (2006) yang berjudul *An Assessment of Secondary Principals' Leadership Behaviors and Skills in Retaining and Renewing Science Educators in Urban Schools*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa sekolah-sekolah di Amerika Serikat melakukan penilaian terhadap kepemimpinan kepala sekolah untuk mengetahui peningkatan kualitas yang dimiliki oleh sekolah yang bersangkutan. Para anggota sekolah melakukan penilaian terhadap kinerja kepala sekolah apakah sudah berjalan dengan baik atau belum.

Penelitian yang dilakukan oleh Johnson, dan Uline (2011) yang berjudul *Expert Noticing and Principals of High-Performing Urban Schools*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing anggota sekolah kepala sekolah dapat melakukan suatu evaluasi terhadap aktivitas yang telah dilakukan oleh anggota sekolah. Pelaksanaan evaluasi tersebut digunakan oleh kepala sekolah untuk mengetahui apakah kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan sekolah sudah berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau belum.

Penelitian yang dilakukan oleh Cravens, Goldring, dan Peñaloza (2006) yang berjudul *Leadership Practices and School Choice*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus melakukan pengendalian terhadap semua kegiatan yang akan dilakukan oleh sekolah. Dalam kegiatan pengendalian tersebut kepala sekolah terus

melakukan perbaikan terhadap komponen sekolah.

Berdasarkan uraian diatas maka fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah Aliyah, dengan sub fokus penelitiannya yaitu (1) Bagaimana kepemimpinan kyai dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah? (2) Bagaimana kemampuan kyai dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah? (3) Bagaimana peran kyai dalam menjalin kerjasama dengan anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan (1) Kepemimpinan kyai dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah, (2) Kemampuan kyai dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah, dan (3) Peran kyai dalam menjalin kerjasama yang efektif dengan anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah.

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang pendidikan di pondok pesantren, yang mengacu pada kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis (1) Bagi kyai, dapat menjadi acuan dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah Aliyah agar menjadi institusi pendidikan yang berkualitas, (2) Bagi kepala madrasah, hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam memimpin madrasah dan menjadi panutan bagi anggota madrasah, (3) Bagi madrasah, dengan adanya kepala madrasah yang memiliki kemampuan dalam mengelola madrasah diharapkan dapat meningkatkan kualitas

madrasah, dan (4) Bagi peneliti berikutnya, dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam rangka mengembangkan pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah Aliyah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kualitatif, sedangkan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah etnografi. Dalam penelitian ini kehadiran peneliti sebagai siswa dan sebagai instrumen. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tulisan-tulisan atau catatan-catatan mengenai segala sesuatu yang dikatakan, dilakukan, dan dirasakan oleh nara sumber, kejadian yang dapat diamati, dialami dan difikirkan oleh peneliti, dan dokumen-dokumen yang dapat diperoleh berkaitan dengan kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah Aliyah di MA WI Kebarongan Banyumas. Nara sumber dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, guru (*ustadz*) dan ketua yayasan di MA WI Kebarongan Banyumas.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi mendalam tentang latar belakang dan substansi permasalahan. Wawancara digunakan untuk mendapatkan data rinci tentang kepemimpinan pembelajaran kyai selaku kepala madrasah. Dengan metode wawancara, penulis selain dapat memperoleh data juga dapat berhubungan langsung dengan subjek sehingga dapat mengungkap jawaban secara lebih bebas dan mendalam. Wawancara mendalam dilakukan terhadap kepala madrasah, *ustadz* dan ketua yayasan. Wawancara dilakukan dengan cara peneliti mengajukan pertanyaan melalui kuesioner, dialog dan merekam.

Observasi dilakukan dalam penelitian kualitatif untuk mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan

dan sebagainya. Kegiatan observasi dilakukan untuk melihat kenyataan di lapangan sebagaimana dilihat oleh subjek penelitian, sehingga memungkinkan peneliti untuk merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek dan memungkinkan pula peneliti menjadi sumber data.

Dokumentasi digunakan untuk melihat situasi dan kondisi lainnya dalam pencarian data. Dokumentasi digunakan untuk memperjelas situasi dan melengkapi data penelitian. Dokumen menurut Moleong (2007: 216) dibagi menjadi dua yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi. Peneliti menghimpun semua data yang menyangkut kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah Aliyah.

Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan Banyumas sangat efektif. Kyai selaku kepala madrasah 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. Kyai secara nyata dapat melakukan tindakan-tindakan kepemimpinan (*leadership actions*) seperti menetapkan kriteria khusus perekrutan calon ustadz dan santri yang berkualitas, meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan dan melaksanakan evaluasi serta supervisi kegiatan untuk menentukan tingkat kinerja ustadz dan staf.

Kyai selaku kepala MA WI Kebarongan Banyumas mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah secara efektif. Kegiatan-kegiatan manajerial (*managerial activities*) yang dilakukan antara lain menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai dan representatif, memanfaatkan secara obyektif

segala potensi material sarana dan prasarana yang ada untuk mencapai tujuan lembaga, dan meningkatkan kuantitas maupun kualitas sarana dan prasarana pendidikan melalui pengadaan, perbaikan dan pemeliharaan.

Kyai selaku kepala MA WI Kebarongan Banyumas berperan aktif dalam menjalin kerjasama dengan anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Kyai bertindak sebagai penyelaras dalam melakukan koordinasi dengan semua ustadz, staf dan santri sehingga segala peraturan dan tindakan yang dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur.

Dalam menjalankan kepemimpinnya, kyai selaku kepala MA WI Kebarongan mampu mengelola sumber daya manusia yang ada di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Kyai mampu menggerakkan ustadz, santri, tenaga kependidikan dan non kependidikan serta pengurus untuk melaksanakan tugas masing-masing dengan penuh keteraturan, ketaatan dan kedisiplinan. Tindakan-tindakan kepemimpinan (*leadership actions*) yang dilakukan oleh kyai antara lain menentukan kondisi awal ustadz, santri dan staf, menetapkan kriteria khusus perekrutan calon ustadz, memilih dan menempatkan ustadz sesuai dengan kualifikasi pendidikan, mendeskripsikan tugas dan wewenang setiap posisi, memberikan motivasi kerja, mendayagunakan staf, meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan, membuat program kerja, melaksanakan supervisi dan evaluasi kegiatan serta mengorganisir dan menggerakkan santri.

Penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Monahan (2008) yang berjudul “*The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents*” mengatakan bahwa “*The president symbolizes the institution and all that it means to its varied constituents. As the embodiment of the institution, the president conveys many images to the public to*

reinforce the symbolic and ritual content of the position". Penelitian ini menyatakan bahwa "seorang pemimpin melambangkan sebuah institusi dan semua anggota sekolah yang berarti organisasi terdiri dari unsur yang bervariasi. Sebagai perwujudan dari lembaga itu, pemimpin menyampaikan banyak gambaran kepada masyarakat untuk memperkuat konten simbolis dan ritual posisi".

Dari penelitian Shah dan Monahan di atas, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaannya adalah kyai sebagai pemimpin di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan Banyumas benar-benar merupakan *central figure* (tokoh sentral) yang menjadi unsur paling esensial dalam pertumbuhan, perkembangan dan pengorganisasian pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Kualitas manajerial kyai sangat menentukan dan mengisi jantung kapasitas pondok pesantren dan Madrasah Aliyah, sehingga watak dan keberhasilan lembaga tersebut banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma serta keterampilan kyai.

Perbedaannya adalah kyai harus mempunyai kapasitas dan kualitas kepemimpinan yang lebih tinggi daripada kepala sekolah karena selain sebagai pemimpin sebuah institusi, ia juga pemimpin, pembina dan pendidik masyarakat luas. Di samping itu, kepemimpinan kyai merupakan sesuatu yang unik karena terjadi di sebuah institusi atau sekolah yang berbeda dengan institusi pada umumnya. Kyai memimpin sebuah komunitas pondok pesantren dan madrasah yang memiliki subkultural tersendiri di tengah masyarakat dengan kompleksitas permasalahan yang ada di dalamnya. Komunitas pondok pesantren dan Madrasah Aliyah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan Banyumas menunjukkan kesantrian mereka, sehingga membentuk semacam lingkungan tradisi yang khas.

Dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah juga harus menjadi pengendali untuk semua program sekolah. Cravens, Goldring, dan Peñaloza (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *Leadership Practices and School Choice*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus melakukan pengendalian terhadap semua kegiatan yang akan dilakukan oleh sekolah. Dalam kegiatan pengendalian tersebut kepala sekolah terus melakukan perbaikan terhadap komponen sekolah.

Penelitian Cravens, Goldring, dan Peñaloza dapat diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Kyai selaku kepala MA WI Kebarongan melakukan peningkatan kompetensi para guru dengan memberikan kemudahan bagi para guru yang akan melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Selanjutnya kepala madrasah melakukan pembinaan guru secara rutin melalui rapat-rapat dan pengajian. Para guru juga diikutsertakan dalam kegiatan seperti seminar, workshop, MGMP yang diadakan oleh Kemendikbud dan Kemenag dan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kemudian kepala madrasah melakukan evaluasi, seleksi serta tindak lanjut. Hal yang sama juga dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan lainnya dan tenaga non kependidikan yaitu dengan mengikutsertakan mereka dalam kegiatan seperti seminar, workshop dan juga pelatihan-pelatihan.

Pelaksanaan kegiatan sekolah yang sesuai dengan perencanaan yang ada biasanya selalu memperoleh hasil yang lebih maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Johnson, dan Uline (2011) yang berjudul *Expert Noticing And Principals Of High-Performing Urban Schools*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing anggota sekolah, kepala madrasah dapat melakukan suatu evaluasi terhadap aktivitas yang telah dilakukan oleh anggota sekolah. Pelaksanaan evaluasi tersebut digunakan oleh

kepala sekolah untuk mengetahui apakah kepala madrasah dalam melakukan pengelolaan sekolah sudah berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau belum.

Untuk mengetahui peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan dan non kependidikan, kepala madrasah melakukan evaluasi melalui supervisi baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepala MA WI Kebarongan melakukan kegiatan supervisi kepada guru (ustadz) dan tenaga non kependidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Supervisi langsung dilakukan kepala madrasah dengan cara melakukan supervisi pembelajaran dan supervisi administrasi.

Kyai juga harus mampu melakukan pengelolaan yang memadai terhadap sarana dan prasarana yang ada di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah agar proses belajar mengajar berjalan lancar dan kondusif. Kyai selaku kepala MA WI Kebarongan Banyumas mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah dengan perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pendayagunaan dan pengawasan secara efektif. Aktivitas manajerial (*managerial activities*) yang dilakukan oleh kyai yaitu menyelenggarakan administrasi sarana dan prasarana, mengatur dan menata ruang kelas, mengatur perlengkapan KBM, meningkatkan pelayanan tenaga dan jumlah referensi perpustakaan, mengatur penggunaan laboratorium, menyediakan dan mengatur pondok atau asrama, mengatur penggunaan masjid, meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dan melakukan pengawasan.

Dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah juga harus menjadi pengendali untuk semua program sekolah. Cravens, Goldring, dan Peñaloza (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *Leadership Practices and School Choice*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus melakukan pengendalian terhadap semua kegiatan yang

akan dilakukan oleh sekolah. Dalam kegiatan pengendalian tersebut kepala sekolah terus melakukan perbaikan terhadap komponen sekolah.

Dari penelitian Cravens, Goldring, dan Peñaloza di atas terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaannya adalah peningkatan dan perbaikan komponen sarana dan prasarana pendidikan bertujuan untuk memberikan kontribusi yang signifikan dan terukur kepada semua kegiatan pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Dengan adanya koherensi program dengan sumber-sumber teknik dan media pembelajaran, akan memperlancar tercapainya program kerja. Adapun perbedaannya adalah selain sarana dan prasarana berstandar umum, di MA WI Kebarongan juga disediakan sarana dan prasarana unik seperti Al Qur'an, kitab kuning, pondok dan masjid.

Dalam menjalankan peran dan fungsinya, kyai selaku kepala MA WI Kebarongan melakukan pendekatan komunikasi timbal balik yaitu "*top-down*" dan "*bottom-up*" secara intensif untuk memahami dan mengenal secara jelas semua anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah yang meliputi ustadz, staf dan santri. Selain itu, kyai juga menjalin hubungan yang harmonis dengan yayasan, wali santri, komite madrasah, *stakeholders* serta masyarakat dan instansi terkait. Langkah-langkah kerjasama (*cooperative steps*) yang dilakukan yaitu melakukan pendekatan komunikasi timbal balik, melakukan koordinasi secara intensif, mengadakan rapat dan pengajian rutin, berpartisipasi dalam kegiatan santri, menciptakan hubungan yang harmonis, melakukan inovasi KBM, BK dan ekstrakurikuler, melakukan pembinaan, mengembangkan dan membentuk daerah binaan, menggalang dukungan *stakeholders* dan mengatur kerjasama dengan pemerintah dan instansi terkait.

Dinham (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *“Principal Leadership for Outstanding Schooling Outcomes in Junior Secondary Education”* menyatakan bahwa *“In the case of both subject departments and teams responsible for cross-school programs, leadership was found to be a key factor in the achievement of outstanding educational outcomes. Often, this leadership was exercised by the Principal, but additional key personnel included Head Teachers (heads of faculties/departments), Deputy Principals, and teachers playing leading roles in faculties and programs. In many cases, the outcomes under study were found to be significantly attributable to the appointment of a key person, although the 'seeds for success' may have been present or nascent”*. Hasil dari penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dapat menjadi faktor kunci dalam pencapaian hasil pendidikan. Seringkali, kepemimpinan ini dijalankan oleh Kepala Sekolah, tapi personil kunci tambahan termasuk Kepala Guru, Wakil Kepala, dan guru memainkan peran utama di sekolah. Hal ini dapat diartikan bahwa jabatan seorang pemimpin harus diberikan kepada orang yang memiliki kemampuan dalam memimpin sehingga memperoleh hasil yang maksimal.

Dari penelitian Dinham di atas terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaannya adalah kyai selaku kepala MA WI Kebarongan Banyumas mampu berperan sebagai penyelaras dan panutan dalam menjalin kerjasama yang efektif untuk mencapai tujuan bersama secara optimal. Dalam upaya pencapaian hasil pendidikan, kyai dibantu oleh beberapa personel kunci seperti wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat, koordinator BP/BK dan asrama. Adapun perbedaannya adalah di MA WI Kebarongan Banyumas kharisma kyai, kolektivitas dan kekeluargaan sangat menonjol.

Kemampuan kepala sekolah juga dapat dilihat dari kemampuannya dalam melakukan pengorganisasian kegiatan yang ada di sekolah. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Jacobs (2006) yang berjudul *An Assessment of Secondary Principals' Leadership Behaviors and Skills in Retaining and Renewing Science Educators in Urban Schools*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa sekolah-sekolah di Amerika Serikat melakukan penilaian terhadap kepemimpinan kepala sekolah untuk mengetahui peningkatan kualitas yang dimiliki oleh sekolah yang bersangkutan. Para anggota sekolah melakukan penilaian terhadap kinerja kepala sekolah apakah sudah berjalan dengan baik atau belum.

Dari penelitian Jacobs di atas terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaannya adalah para anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan Banyumas dapat menyampaikan usulan, saran, gagasan dan masukan kepada kepala madrasah sebagai *feedback* (umpan balik) melalui rapat-rapat rutin. Adapun perbedaannya adalah para anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah kurang berani dalam melakukan penilaian terhadap kinerja kepala madrasah dan enggan memberikan persepsi negatif terhadap kapasitas kepala madrasah mereka.

Simpulan

Kyai selaku kepala madrasah mampu mengelola sumber daya manusia di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen. Tindakan-tindakan (*actions*) yang dilakukan yaitu menentukan kondisi awal ustadz, santri dan staf, menetapkan kriteria khusus perekrutan calon ustadz, memilih dan menempatkan ustadz sesuai dengan kualifikasi pendidikan, mendeskripsikan tugas dan wewenang setiap posisi, memberikan motivasi kerja, mendayagunakan staf, meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan,

membuat program kerja, melaksanakan supervisi dan evaluasi kegiatan serta mengorganisir dan menggerakkan santri.

Kyai mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di pondok pesantren dan Madrasah Aliyah dengan terampil. Aktivitas manajerial (*managerial activities*) yang dilakukan yaitu menyelenggarakan administrasi sarana dan prasarana, mengatur ruang kelas dan perlengkapan KBM, meningkatkan pelayanan dan jumlah referensi perpustakaan, mengatur penggunaan laboratorium, menyediakan pondok dan masjid, meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dan melakukan pengawasan.

Kyai berperan aktif sebagai penyelarass dalam menjalin kerjasama dengan anggota pondok pesantren dan Madrasah Aliyah. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu pendekatan komunikasi timbal balik, koordinasi yang intensif, mengadakan rapat dan pengajian rutin, berpartisipasi dalam kegiatan santri, menciptakan hubungan yang harmonis, melakukan inovasi KBM, BK dan ekstrakurikuler, melakukan pembinaan, mengembangkan daerah binaan, menggali dukungan *stakeholders* dan mengatur kerja sama dengan pemerintah dan instansi terkait.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka penulis memberikan saran sebagai berikut: 1) bagi kyai dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai pemimpin hendaklah secara konsisten melakukan tindakan-tindakan yang nyata, benar dan produktif. Hendaklah kyai bersikap lebih terbuka dalam melibatkan ustadz, wali santri dan komite madrasah dalam penyusunan program kerja serta pengambilan keputusan untuk menggali berbagai input yang mendukung kemajuan pondok pesantren dan Madrasah Aliyah; 2) bagi ustadz (guru), hendaklah terus meningkatkan kompetensi secara berjenjang dari yang belum kompeten supaya menjadi kompeten, dan yang sudah kompeten agar menjadi lebih

kompeten yang meliputi kompetensi personal, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Dengan demikian, dalam kegiatan belajar mengajar, ustadz mampu tampil sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*) dan manajer pembelajaran (*learning manager*); dan 3) bagi peneliti yang akan datang, pilihlah permasalahan yang akan diteliti secara lebih kreatif dan objektif yang berkaitan dengan kepemimpinan kyai dalam mengelola pondok pesantren dan Madrasah Aliyah, dan kembangkan penelitian tersebut dengan cakupan yang lebih luas dan komprehensif.

Daftar Pustaka

- Arifin, Imron. 2003. *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*. Malang: Kalimasada Press.
- Bruinessen, Martin Van. 2005. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan Press.
- Cravens, Xiu, Ellen, Goldring, dan Roberto V. Peñaloza. 2006. *Leadership Practices and School Choice*. Nashville: Vanderbilt University. <http://www.vanderbilt.edu/schoolchoice/>. Diakses tanggal 16 April 2012.
- Dinham. 2005. dalam penelitiannya yang berjudul "*Principal Leadership for Outstanding Schooling Outcomes in Junior Secondary Education*."
- Hendro, Muhammad. 2010. *Definisi Kyai*. Online. <http://hendromuhammad.blogspot.com/2010/04/definisi-kyai.html>. Diakses tanggal 15 Juni 2011.
- Jacobs . 2006. yang berjudul *An Assessment of Secondary Principals' Leadership Behaviors and Skills in Retaining and Renewing Science Educators in Urban Schools*.
- Johnson, dan Uline. 2011. yang berjudul *Expert Noticing And Principals Of High-Performing Urban Schools*.
- Moleong. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi revisi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Nugraha, Firman. 2010. *Kepemimpinan Kyai di Pesantren*. Online. <http://firman-nugrah.blogspot.com/2010/03/kepemimpinan-kyai-di-pesantren.html>. Diakses tanggal

16 Juni 2011.

Shah dan Monahan. 2008. yang berjudul "*The Leadership Styles in Academia: Four Faces of University Presidents*".

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.

Zainuddin, Muhadi dan Abd. Mustaqim. 2008. *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif & Historis)*. Semarang: Putra Mediatama Press.