

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KYAI
DALAM MEWUJUDKAN SANTRI YANG BERDAYA SAING
(Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal,
Pondok Pesantren Tumaninah Yasin, dan Pondok Pesantren Al-Muhsin)**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) RadenIntan Lampung
GunaMemenuhi Salah Satu Syarat untuk Mendapatkan Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh:
ABDUL MUJIB
NPM : 1303020028**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2018 M**

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KYAI
DALAM MEWUJUDKAN SANTRI YANG BERDAYA SAING
(Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal,
Pondok Pesantren Tumaninah Yasin, dan Pondok Pesantren Al-Muhsin)**

DISERTASI

Oleh:

**ABDUL MUJIB
NPM : 1303020028**

**PROMOTOR : Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag
CO-PROMOTOR 1 : Prof. Dr. H. Sulthan Syahrir, MA
CO-PROMOTOR 2 : Dr. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI DISERTASI
PROGRAM DOKTOR (S3) PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

Judul : MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KYAI DALAM
MEWUJUDKAN SANTRI YANG BERDAYA SAING
(Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal,
Pondok Pesantren Tumaninah Yasin, dan Pondok
Pesantren Al-Muhsin)
Nama : Abdul Mujib
NPM : 1303020028
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Disertasi ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka pada hari Kamis tanggal 7 Juni 2018 dan telah diperbaiki sesuai dengan saran pengujian Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd. (.....)
Penguji I : Prof. Dr. H. Sudjarwo, M.S. (.....)
Penguji II : Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag. (.....)
Penguji III : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A. (.....)
Penguji IV : Dr. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd. (.....)
Penguji V : Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. (.....)
Sekretaris : Dr. H. M. Akmansyah, MA (.....)

Bandar Lampung, Juni 2018
Direktur Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.
NIP. 19601020198803105

ABSTRAK

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang menempatkan sosok kyai sebagai tokoh sentral, kualitas pendidikan pesantren tergantung pada kualitas kyai sebagai sosial aktor, mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun sebagai *power* (kekuatan) dengan kedalaman ilmu kyai dan wawasan barunya maka dibutuhkan sebuah manajemen kepemimpinan kyai sehingga mengantisipasi perkembangan jaman dan perubahan-perubahan disegala bidang sesuai dengan kebutuhan masyarakat agar dapat menghasilkan santri yang berkualitas. Permasalahan yang dirumuskan adalah (1) bagaimana manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah yasin dan pondok pesantren Al-Muhsin Kota Metro? (2) bagaimana mewujudkan santri yang berdaya saing di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah Yasin dan pondok pesantren Al-Muhsin Kota Metro?(3) bagaimana faktor pendukung dan penghambat manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'mina Yasin, dan pondok pesantren Al-Muhsin Kota Metro?

Untuk menjawab tiga permasalahan tersebut penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multi kasus. Teknik pengumpulan data, penelitian menggunakan tiga pendekatan yaitu: wawancara, observasi serta dokumentasi. Teknik analisis data dua tahapan yaitu pertama, analisis kasus yaitu analisis yang dilakukan terhadap data setiap pondok pesantren, tahapan kedua, yaitu analisis data antar ketiga pondok pesantren. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini keterhandalan dan keabsahan data disandarkan pada kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan yaitu: manajemen kepemimpinan kyai pada pondok pesantren Darul A'mal, menggunakan manajemen kepemimpinan *religio-paternalistic* di mana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri didasarkan atas nilai-nilai keagamaan. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin yang di gunakan adalah kepemimpinan totalitas. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Al-Muhsin menerapkan manajemen kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kepemimpinannya adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini

masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.

ABSTRACT

Boarding school as an educational institution of Islam that put the figure of kyai as the central character, the education quality of boarding schools depends on the quality of kyai as a power (strength) with a depth of knowledge and insight. So. It needs the management model kyai so as to anticipate the times and changes in all fields in accordance with community needs and can produce quality students. The problem formulated in this study were (1) how the management model Kyai in DarulA'mal, Tuma'ninah Yasin, and Al-Muhsin boarding schools in Metro city? (2) how to achieve competitive students in DarulA'mal, Tuma'ninah Yasin, and Al-Muhsin boarding schools in Metro city? (3) how the impact of the management model kyai in realizing students competitive in DarulA'mal, Tuma'ninah Yasin, and Al-Muhsin boarding schools in Metro city?

To answer these three problems this study used a qualitative approach. Case study design with multi-case. The data collection technique using three approaches: interviews, observation and documentation. The analysis technique divide in two stages: first, the analysis of the case, and the second stage, the analysis of data among all three boarding school. Checking the validity of research data using validity of the data was based on credibility, transferability, dependability and conformability.

The conclusions of the research are: leadership management of kyai in DarulA'mal boarding school, using religious-paternalistic leadership management in which a style of interaction between kyai and santri is based on religious values. Leadership management in boarding school Tuma'ninah Yasin in use is leadership totality. Leadership management at Al-Muhsin boarding school implements formal-legal leadership management, its leadership mechanism is to use the institutional function, in which case each element acts in accordance with its field, and as a whole works to support the institution's integrity. Keyword: Management Model Kyai, competitive students

المعهد باعتباره مؤسسة تعليمية إسلامية حيث كانت شخصية كياهي تكون مركزا. تربية المعهد تعتمد على جودة كياهي باعتباره قوة مع معرفته العميقة وآفاقه الجديدة، فلذلك، تحتاج إلى نموذج إدارة كياهي لدفع التطورات الزمنية والتغيرات في كافة المجالات مطابقة بحوائج مجتمعاتهم وأن تنتج طلاب ذوي جودة.

الأسئلة لهذا البحث هي: (1) كيف نموذج إدارة كياهي في معهد طمأنينة ياسين / معهد المحسن بيميترو؟ (2) كيف تحقيق الطلاب المتنافسين في معهد طمأنينة ياسين / معهد المحسن بيميترو؟ (3) كيف تأثير نموذج إدارة كياهي في تحقيق الطلاب المتنافسين داخل معهد طمأنينة ياسين / معهد بيميترو وخارجها؟

ولأجوبة على هذه الأسئلة الثلاث، فاستخدم الباحث المنهج الكيفي بدراسة الحالة مع تصميمها المتعددة. وتقنيات جمع البيانات باستخدام ثلاثة طرائق، فهي: الوثيقة. وتقنيات تحليل البيانات على المرحلتين: : تحليل الحالة، والمرحلة الثانية: تحليل البيانات بين المعاهد الثلاث. لتحقيق صحة بيانات البحث، باستخدام ثقة البيانات وصحتها واستند على المصدقية والنقلية والاعتمادية والتأكيدية.

ونتائج الدراسة نموذج إدارة كياهي في معهد طمأنينة ياسين / معهد *religio-paternalistic* التي وجدت قوة التفاعل بين كياهي / وكياهي / والأساتيد مع طلابهم أو مرؤوسهم على الأسس الدينية أو أسندت إلى نموذج قيادة النبي محمد صلى الله عليه وسلم حيث كانت العملية التعليمية الجارية 24 ساعة يوميا . تحقيق الطلاب المتنافسين في المعهد من خلال تشكيل الشبان المسلمين ليست قوية في "العلوم العلمية" فحسب، وإنما أيضا في "العلوم العملية".

المستقبل قادرا على الجهاد في أي حقل مختار مع توفير شخصيات المؤمن القوية ومهار الحياة المختصة التي قد تشكلت وقدرت على الجهاد في أي مكان ومع عواقبها. الطلاب الناتج هي تكامل المعرفة ()، والقيم والمواقف (إيمان) () تعريف أكثر عملية، أن كفاءة الخريجين هي سيطرة وامتلاك المعرفة () التي يمكن تطبيقها في الحياة (مهارة) مع القيم الأخلاقية النبيلة ()، لذلك فإنه من المتوقع أن الطلاب الذين لديهم العلوم أن يعملوا بأعمال صالحة .

: نموذج إدارة كياهي، تحقيق الطلاب المتنافسين كلمات الرئيسية

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ABDUL MUJIB
NPM : 1303020028
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang berjudul "MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MEWUJUDKAN SANTRI YANG BERDAYA SAING (Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tumaninah Yasin, dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro)" adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 1 Januari 2018
Yang menyatakan,

ABDUL MUJIB

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Huruf Arab	Huruf Latin
	Tidak Dilambangkan
	B
	T
	S
	J
	H
	Kh
	D
	Z
	R
	Z
	S
	Sy
	s
	d

Huruf Arab	Huruf Latin
	T
	z
	‘
	g
	f
	q
	k
	l
	m
	n
	w
	h
	‘
	y

Maddah adalah vokal panjang yang lambangnyaberupaharkat dan huruf, transliterasinyaberupahuruf dan tanda, yaitu

Harkat dan Huruf	Huruf dan Tanda
- -	A
-	I
-	U

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari tim Puslitbang Lektor Keagamaan, Pedoman Transliterasi Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektor Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta 2000

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur Alhamdulillah kehadirat Allah *Subhanahu WaTa'ala*, Yang telah memberikan ilmu pengetahuan, kekuatan, dan petunjuk-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul : MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KYAI DALAM MEWUJUDKAN SANTRI YANG BERDAYA SAING (Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tumaninah Yasin, dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro). Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad *Sholallahu'alaihi Wa Sallam*, Yang telah memberi suri tauladan yang sangat baik dalam mengatur tatanan hidup umat manusia.

Peneliti menyusun Disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.

Dalam upaya penyelesaian ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka secara khusus peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof.Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag., Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung sekaligus Promotor, yang telah memberikan bimbinganya.
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, MA selaku Co promotor 1 yang dengan tulus memberikan saran bimbinganya.
4. Dr. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd selaku Co promotor 2 yang telah memberikan bimbinganya

5. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung
6. Prof. Dr. H. Sudjarwo, M.S selaku penguji yang dengan tulus memberikan saran bimbinganya.
7. Kepada semua pihak, bapak/ibu yang namanya tidak dapat penulis sebutkan yang telah memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Disertasi ini khususnya istri tercinta Yuyun Yunita, M.Pd.I, anaku Azkia Naziha Al—Mujib dan Afniza Syahla Al-Mujib

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, baik isi maupun secara substansi dari kajian dan pembahasan, termasuk dalam sistematika penulisan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan sumbangsih kritik saran yang membangun demi perbaikiakan menuju kepada yang lebih baik. Semoga Disertasi ini bermanfaat bagi penulis khususnya, para pembaca, serta kemajuan Manajemen Pendidikan Islam di indonesia Era modern saat ini.

Bandar Lampung, 1 Januari 2018
Penulis

ABDUL MUJIB

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN ABSTRAK	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Sub fokus Penelitian.....	29
C. Rumusan Masalah.....	30
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	31
E. Kerangka Pikir Penelitian	32
BAB II KAJIAN TEORI	34
A. Landasan Teologis	34
1. Konsep Kepemimpinan Nabi.....	33
2. Kepemimpinan Nabi Masa Mekah dan Madinah.....	48
3. Sejarah Pesantren di Indonesia	56
B. Landasan Filosofis	64
C. Landasan Teoritis.....	66
1. Konsep Manajemen dalam Islam	66
2. Konsep Manajemen Kepemimpinan Kyai.....	90
3. Gaya dan Tipologi Kepemimpinan Kyai di PondokPesantren...	122
D. Konsep Santri Berdaya Saing	129
E. Penelitian Relevan Terdahulu.....	154
BAB III METODE PENELITIAN	157
A. Sifat dan Jenis Penelitian	157
B. Kehadiran Penelitian.....	160
C. Data dan Sumber Data Penelitian	162
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan data	164

E. Prosedur Analisis Data.....	168
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	177
G. Pendekatan Penelitian.....	187
H. Tahab-Tahab Penelitian.....	192
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	194
A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Darul A'Mal.....	195
1. Profil Pondok Pesantren Darul A'mal.....	195
2. Manajemen Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren Darul A'mal	201
3. Mewujudkan Santri yang berdaya Saing Pondok Pesantren Darul A'mal.....	229
B. Gambaran Umum Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin.....	231
1. Profil Pondok Pesantren Tumaninah Yasin.....	231
2. Manajemen Kepemimpina Kyai di Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin.....	232
3. Mewujudkan Santri yang berdaya Saing Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin	245
C. Gambaran Umum Pondok Pesantren Al-Muhsin	250
1. Profil Pondok Pesantren Al-Muhsin	250
2. Manajemen Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Muhsin	255
3. Kendala-kendala dalam mewujudkan santri berdaya saing.....	268
4. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam menghasilkan santri yang berdaya saing	273
5. Mewujudkan Santri yang berdaya Saing Pondok Pesantren Al- Muhsin.....	274
D. Analisis dan Temuan Penelitian	280
1. ManajemenKepemimpina Kyai di PondokPesantren.....	280
2. MewujudkanSantriBerdayaSaingyang didihasilkanPondokPesantren.....	284
3. HambatanKepemimpinan KyaidalamMewujudkanSantri yang BerdayaSaing.....	285
4. Upaya-UpayaKyai dalamMewujudkanSantriyangBerdayaSaing	288
E. Temuan Khusus Penelitian.....	289
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	291
A. Kesimpulan	291
B. Rekomendasi.....	294

DAFTAR PUSTAKA

B A B I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan globalisasi abad mutakhir menghendaki adanya suatu sistem pendidikan yang komprehensif. Pendidikan merupakan modal dasar dalam pembangunan yang tentunya akan menentukan kemajuan dan perkembangan suatu bangsa, dengan pendidikan, potensi dan sumber daya setiap individu dapat terus dikembangkan. Sehingga diharapkan akan terbina kepribadian manusia yang sadar akan tanggung jawabnya sebagai makhluk individu, makhluk susila, makhluk sosial dan makhluk beragama serta memiliki akhlak terpuji yang baik dan bermartabat, maka pendidikan harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan bangsa Indonesia yang lebih baik, maju dan berkembang dimasa yang akan datang. Pasal 1, UU Sisdiknas, No. 20, Tahun 2003, menyatakan bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Perkembangan masyarakat menghendaki adanya pembinaan anaknya dilakukan secara seimbang antara tingkah laku, pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kemampuan komunikasi, dan sikap terhadap lingkungan, dengan kata lain antara ilmu pengetahuan teknologi Iman dan Takwa harus seimbang

dimiliki oleh anak sekarang.¹ Globalisasi pendidikan merupakan lintas batas yang menerobos dinding geografis, kebangsaan, kebudayaan bahkan peradapan bangsa-bangsa sehingga pendidikan sebagai muatan globalisasi, tidak dapat dicegah lagi oleh negara dan masyarakat dunia manapun. Globalisasi mempunyai beberapa implikasi antara lain (1) dapat melunturkan identitas suatu bangsa, (2) kurang kesadaran atas wawasan nusantara, dan kurangnya penghargaan terhadap budaya etnik.² Dampak negatif tersebut perlu diantisipasi secara aktif dan efektif karena dapat melahirkan ancaman terhadap budaya lokal dan pendidikan lokal karena secara personal maupun institusional pendidikan perkembangan globalisasi perlu dipersiapkan secara keilmuan mendalam oleh kelembagaan pendidikan profesional. Sistem pendidikan di Indonesia, sekarang mempunyai dualisme pendidikan yaitu lembaga pendidikan umum dan lembaga pendidikan yang berbasiskan agama, termasuk kedalam lembaga pendidikan agama yaitu Madrasah, Perguruan tinggi agama dan pondok pesantren. Pesantren merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan agama yang spesifik di Indonesia.³ Pondok pesantren sebagai lembaga yang digunakan untuk penyebaran dan mempelajari agama Islam.⁴ Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang menempatkan sosok kyai sebagai tokoh sentral dan masjid sebagai pusat

¹Ridlwani Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2005). h 1

² Mohammad Fakry Gaffar, *Internasionalisasi Program Pendidikan Guru dalam Hukum Manajemen Corporate dan Strategi pemasaran Jasa Pendidikan*, (Jakarta; Alfabeta Bandung, 2009) h.5

³ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta; P3M, 1986), h. 7

⁴ Suyoto, *Pondok pesantren dalam Alam Pendidikan Nasional* (Jakarta; LP3S, 1983) h. 61
Dawam Rahardjo, *Perkembangan Masyarakat dalam perspektif Pesantren*, dalam *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah* (Jakarta; P3M, 1985), dan lihat Sudjoko Prasojo, *Profil Pesantren* (Jakarta; LP3S) h. 1

lembaganya.⁵Kualitas dari pendidikan pesantren tergantung pada kualitas kyai sebagai sosial aktor, mediator, dinamisator,katalisator, motivator maupun sebagai *power*(kekuatan) dengan kedalaman ilmu kyai dan wawasan yang di milikinya. Dengan memiliki wawasan yang luas maka seorang kyai akan cepat mengantisipasi pendapat dari masyarakat bahwa lulusan santri pondok pesantren dianggap tidak berkualitas, lalu kyai mengadakan antisipasi dengan perubahan-perubahan disegala bidang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Banyak kyai yang masih berpegang pada kaidah dalam menjaga kontinuitas sosial, yaitu memelihara yang baik dari tradisi lama, dan mengambil hal-hal yang lebih baik dari perubahan baru. Kaidah inilah yang menjadikan pondok pesantren maju dan tidak kehilangan ciri khasnya. Sosok kyai yang memegang teguh kaidah ini maka bila menghadapi hal-hal yang baru akan segera mengevaluasi dan menyaring tradisitersebut, lebih baik dari tradisi lama sebagai kekhususan dari pondok pesantren atau sama dengan tradisi pondok pesantren. Jika ternyata nilainya sama dengan tradisi lama, maka tradisi lamalah yang akan dipegang teguh. Namun bila yang tradisi baru ternyata benar-benar lebih baik dari tradisi yang lama, maka hal-hal baru tersebut akan diterima.

Ilmu-ilmu agama Islam digunakan secara kreatif untuk melakukan antisipasi terhadap kebutuhan-kebutuhan akan perubahan jaman. Disamping sebagai alat penentu dari bagian yang esensial dari kehidupan, yang tidak dapat ditawar-tawar lagi dan harus dipertahankan.⁶Sebagaimana lembaga pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia dan sekaligus

⁵ Dawam Raharjo, "*Pesantren dan Pembaharuan*", cet.V, (Jakarta; LP3ES, 1995), 87

⁶Ridlwani Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2005). h 8

bagian dari warisan budaya bangsa (*indigenous culture*).⁷Maka, bukanlah kebetulan jika pesantren masih dapat bertahan hingga saat ini. Secara historis pondok pesantren telah ada sejak 300-400 yang lalu dan telah menjangkau hampir seluruh lapisan masyarakat muslim Indonesia. Keberadaan pondok pesantren juga memiliki peranan sebagai salah satu benteng perlawanan terhadap kolonialisme dan feodalisme. Peranan multifungsi pesantren di Indonesia ini dimulai sejak perang melawan penjajah di era kolonialisme, hingga menjadi penyumbang pemikiran konstruktif dalam pembangunan bangsa di era globalisasi.⁸ Era globalisasi memberikan peluang yang besar bagi pesantren untuk mentransformasikan nilai-nilai Islam yang universal yang *rahmatan lil alamiin* ke dalam aktualisasi kehidupan nyata. Pondok Pesantren memiliki peran yang multidimensional, pendidikan, keagamaan yang mempertahankan nilai-nilai Islam, pengembangan, kesadaran dan penguatan *civil society*. Menyelesaikan persoalan-persoalan sosial kemasyarakatan dengan perspektif agama. Menjadikan dirinya sebagai lembaga pendidikan yang berbasis komunitas lokal dengan kualitas internasional. Pondok pesantren dapat melakukan percepatan pembangunan kualitas sumberdaya manusia tanpa kehilangan nilai-nilai spiritualitasnya.Salah satu keunggulan pesantren terletak pada prinsip memanusiakan manusia dalam proses pembelajarannya dan menggabungkan tri pusat pendidikan (keluarga, madrasah dan masyarakat) dalam lingkungannya agar dapat mencetak para santri yang memiliki daya saing kuat, baik sisi keilmuan

⁷Amal Fathullah Zarkasyi, “*Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan dan Dakwah*”, dalam Adi Sasono, Didin Hafiduddin, AM. Saefuddin, dkk, “*Solusi Islam atas Problematika Umat*”, cet.I, (Jakarta; Gema Insani Pers, 1998), h 101-171

⁸M. Ihsan Dacholfany, *Pendidikan Karakter Belajar Ala Pesantren Gontor* (Depok; Wafimeditama,2014) h.8

agama umum maupun perilaku sehari-hari.⁹ Maka dari sini pendidikan yang berlatar belakang pondok pesantren mempunyai peranan penting dalam menumbuhkan kembangkan akhlak seseorang.

Pendidikan pondok pesantren telah melahirkan tokoh-tokoh masyarakat, ulama, kaum intelektual, dan pemimpin-pemimpin bangsa. Namun, di masa globalisasi ini, pondok pesantren justru terkesan sebagai lembaga 'kumuh' dan bukan pilihan yang populer dibandingkan dengan sekolah-sekolah 'modern' banyak bermunculan.

Pada perkembangannya jumlah pondok pesantren di Indonesia adalah 16.015 pondok pesantren yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Berdasarkan tipe pondok pesantren, terdapat sebanyak 3.991 (24,9%) merupakan pondok pesantren salafiyah, dan 3.824 (23,9%) ashriyah, serta 8.200 (51,2%) sebagai pondok pesantren kombinasi. Jumlah santri secara keseluruhan sebanyak 3.190.394, terdiri dari 1.696.494 (53,2%) santri laki-laki, dan 1.493.900 (46,8%) santri perempuan. Berdasarkan aktivitas belajar di pondok pesantren, 38,2% santri hanya ngaji, dan 61,8% santri ngaji dan sekolah. Pondok pesantren di Lampung tercatat memiliki 750 pondok pesantren dengan 101.134 santri.¹⁰ Khusus di kota Metro ada 13 pesantren yang terdata di Kementerian Agama Kota Metro.

Pembangunan kualitas pendidikan pondok pesantren merupakan kebutuhan bagi masyarakat dengan tiga alasan mendasar yaitu: (1) pendidikan melibatkan sosok manusia yang senantiasa dinamis, (2) Inovasi pendidikan akibat perkembangan sains dan teknologi dan (3) tuntutan globalisasi yang meleburkan

⁹ M. Ihsan Dacholfany, *Pendidikan Karakter...*, h.8

¹⁰ Lampung Post, *Pendidikan Pesantren bangun Karakter*, Rabu 18 juni 2014

sekat-sekat agama, budaya bahkan falsafat bangsa.¹¹ Semangat ini selaras dengan firman Allah pada Q.S An-Nahl, 30 yaitu :

وَقِيلَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا مَاذَا أَنْزَلَ رَبُّكُمْ قَالُوا خَيْرًا¹¹ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ¹² وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ¹³ وَلِنِعْمَ دَارُ الْمُتَّقِينَ

Artinya :Dan dikatakan kepada orang-orang yang bertakwa: "Apakah yang telah diturunkan oleh Tuhanmu?" mereka menjawab: "(Allah telah menurunkan) kebaikan". orang-orang yang berbuat baik di dunia ini mendapat (pembalasan) yang baik. dan Sesungguhnya kampung akhirat adalah lebih baik dan Itulah Sebaik-baik tempat bagi orang yang bertakwa,(Q.S An-Nahl: 30)¹²

¹¹Hasan langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Al-Husna, 2002) h, 76

¹² Allah SWT menggambarkan keadaan orang-orang mukminin apabila ditanya kepada mereka bagaimana kesannya terhadap apa yang diturunkan oleh Allah, maka orang-orang yang mematuhi ayat-ayat Allah itu akan memberikan jawaban bahwa ayat-ayat Allah yang diturunkan itu adalah kebaikan dan rahmat Allah yang diberikan kepada hamba Nya yang menaati agamanya dan memercayai Rasul Nya, serta mengamalkan bimbingan ayat itu di tengah tengah masyarakat, sehingga mereka akan menjadi hamba Allah yang berbuat kebaikan dan menerima kebahagiaan hidup. Sedangkan mereka di akhirat akan mendapat pahala yang lebih baik lagi dari pahala yang mereka terima di dunia. Di akhir ayat Allah SWT menegaskan bahwa kampung akhirat adalah lebih baik dan sebagai tempat yang sebaik-baiknya bagi orang-orang yang bertakwa. Kebahagiaan yang akan mereka terima di akhirat itu kekal sedang kebahagiaan di dunia hanya sementara. Kebahagiaan di akhirat memberikan kepuasan dalam arti sebenar-benarnya sedang kebahagiaan di dunia merupakan kebahagiaan yang membosankan dan terbatas. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai keadaan orang-orang Quraisy Mekah pada saat menerima penjelasan-penjelasan dari Nabi Muhammad tentang agama Islam dapatlah diikuti sebuah riwayat yang diriwayatkan oleh Abu Hatim As Suddy: Orang-orang Quraisy berkumpul, merekapun berkata: "Sesungguhnya Muhammad itu seorang yang manis tutur katanya. Apabila ada orang yang berbicara dengan dia hilanglah akalunya. Maka perhatikanlah olehmu beberapa orang yang mulia di antara kamu, yang termasyhur kebangsawanan mereka dan suruhlah mereka menelusuri jalan-jalan di kota Mekah pada permulaan malam barang satu atau dua malam. Maka barangsiapa datang mencari dia (Muhammad), cegahlah mereka darinya. Kemudian ada orang-orang keluar di jalan-jalan, dan ketika datang seorang utusan untuk kaum Quraisy yang memperhatikan apa yang dikatakan Muhammad, utusan itu menyampaikan kepada mereka; salah seorang di antara mereka berkata: "Saya Polan bin Polan sambil memperkenalkan nasabnya dan berkata kepada utusan itu "Saya akan menyampaikan berita tentang Muhammad". Sebenarnya ia itu seorang lelaki pendusta yang tidak diikuti segala ucapannya kecuali orang-orang bodoh, budak-budak dan orang-orang miskin yang tidak punya apa-apa. Adapun orang yang sudah lanjut usianya dan orang-orang yang terkemuka di antara mereka tentu saja mereka menjauhkan dari padanya kemudian utusan itu kembali. Maka inilah penjelasan tentang keadaan orang-orang musyrik yang menolak keterangan-keterangan yang datang dari Nabi Muhammad SAW. Dan kemudian apabila utusan itu termasuk di antara orang yang diberi petunjuk oleh Allah SWT, maka merekapun juga berkata kepadanya seperti itu pula. Ia (salah seorang di antara kaum itu) berkata: "Utusan yang paling celaka bagi kaumku apabila aku datang setelah aku mencapai perjalanan satu hari tetapi belum juga aku bertemu dengan lelaki itu (Muhammad) dan belum pula memperhatikan apa yang telah ia katakan. Kemudian ia datang kepada kaumku dengan membawa keterangan tentang utusan itu. Kemudian utusan itu memasuki kota Mekah lalu ia menemui orang-orang mukmin dan menanyakan kepada

Pada perkembangan selanjutnya pendidikan membutuhkan pemimpin yang dapat membina dan mengelola lembaga pendidikan. Banyak faktor yang menyebabkan krisis kepemimpinan ditandai dengan: 1) tidak mampu menjadi tauladan bagi yang dipimpinnya; 2) banyak menggunakan kekuasaan dan kewenangannya untuk kepentingan diri, keluarga dan golongannya; 3) tidak berpihak kepada kepentingan yang dipimpinnya; 4) korupsi; 5) jika melakukan kesalahan, tidak mau mempertanggungjawabkan kesalahannya, justru menghindar dan pergi ke negara lain, berpura-pura sakit; 6) tidak memiliki rasa malu, malah berpura-pura benar apa yang telah dilakukan. Krisis kepemimpinan tersebut muncul karena adanya *split personality* yang berarti memiliki dua jati diri, disatu segi ia sebagai ummat beragama yang rajin beribadah, tetapi disisi lain perilakunya tidak menggambarkan akhlak yang diperintahkan oleh agama, sehingga seluruh kegiatan ibadahnya tidak mempengaruhi perilaku sehari-harinya.

Salah satu penyebab merebaknya orang-orang yang memiliki *split personality* tersebut adalah diakibatkan oleh adanya sistem pendidikan yang memisahkan pendidikan agama dari materi pendidikan lainnya,serta tidak mengamalkannya. Menurut Suderadjat ¹³*split personality* adalah karena tidak adanya satukesatuan antara ucapan (ilmu), sistem nilainya (iman) dan perbuatan (amal), padahal Allah dengan tegas dalam firmanNya agar orang beriman untuk masuk ke dalam Islam secara kaffah (keseluruhan) dan iangan mengikuti langkah-langkah setan :

mereka apa yang dikatakan Muhammad kemudian orang mukmin itu berkata: "Bahwa apa yang dikatakan Muhammad itu adalah kebaikan kemudian mereka menjelaskan kebaikan ini

¹³Suderadjat *Pendidikan akhlak mulia...*h.23

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السَّلَامِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu” (Q.S Al-Baqarah; 208)¹⁴

Seharusnya, pendidikan agama terintegrasi pada semua mata pelajaran, baik ditingkat dasar sampai perguruan tinggi. Pembelajaran materi lain seperti matematika, biologi, fisika, kimia dan lainnya, seharusnya menambah rasa keimanan dan ketakwaan kepada Allah sehingga dapat menghasilkan lulusan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai agama pada seluruh sikap dan perilakunya yang diwujudkan dalam bentuk nilai-nilai moral dalam pengamalannya.

Usaha menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki integritas dan sarat dengan nilai-nilai agama dan moral maka pemerintah membentuk berbagai lembaga pendidikan baik formal maupun non formal. Pemerintah juga membantu pendidikan yang diselenggarakan secara swadaya oleh masyarakat seperti pondok pesantren pengajian dan lain-lain.

¹⁴ Allah Ta'ala memerintahkan kepada hamba-hamba Nya yang beriman kepada-Nya dan membenarkan Rasul-Nya, agar berpegang kepada seluruh tali Islam dan syari'atnya, mengerjakan perintah-Nya, serta menjauhi semua larangan-Nya sekuat tenaga. Mengenai firman Allah: *udkhuluu fis silmi*; al-Aufi meriwayatkan dari Ibnu Abbas, Mujahid, Thawus, adh-Dhahhak, Qatadah, as-Suddi, dan Ibnu Zaid, “Yaitu Islam.” Masih mengenai firman-Nya tersebut di atas, adh-Dhahhak meriwayatkan dari Ibnu Abbas, Abu al-Aliyah, dan Rabi' bin Anas, “Yakni ketaatan.” Qatadah juga mengatakan: “Yaitu perdamaian.” Dan firman-Nya: *kaaffatan*; Ibnu Abbas, Mujahid, Abu al-Aliyah, Ikrimah, Rabi' bin Anas, as-Suddi, Muqatil bin Hayyan, Qatadah, dan adh-Dhahhak mengatakan: “*kaaffatan*” berarti *jami'an* (keseluruhan).” Mujahid menuturkan: “Artinya, kerjakanlah semua amal shalih dan segala macam kebajikan.” Di antara para mufassir ada yang menjadikan firman Allah: “*kaaffatan*” berkedudukan sebagai haal (yang menerangkan keadaan) dari orang-orang yang masuk. Maksudnya, masuklah kalian semua ke dalam Islam. Dan yang benar adalah pendapat pertama, yaitu bahwa mereka seluruhnya diperintahkan untuk mengerjakan semua cabang iman dan syari'at Islam, yang jumlahnya sangat banyak, sesuai dengan kemampuan mereka. Sedangkan firman-Nya: *wa laa tattabi'uu khuthuwaatisy syaithaan* (“Dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan.”) Laksanakanlah segala ketaatan dan hindari apa yang diperintahkan syaithan kepada kalian karena firman Allah Ta'ala yang artinya: “Sesungguhnya syaitan itu hanya menyuruh kamu berbuat jahat dan keji, dan mengatakan kepada Allah apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah: 169). Untuk itu Allah berfirman: *innaHuulakum 'aduwwum mubiin* (“Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagi kalian.”) Muthraf berkata: “Hamba Allah yang paling lihai menipu hamba-hamba-Nya yang lain adalah syaitan.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama, tidak hanya hanya tanggung jawab lembaga pendidikan, guru dan siswa namun demikian juga menjadi tanggungjawab masyarakat dan pemerintah..Di dalam Pasal 3 UU SisdiknasNo. 20, Tahun 2003 dinyatakan dengan jelas tentang fungsi dari pendidikan nasional tersebut yaitu:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka méncerdaskan 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.

Jauh sebelumnya, secara filosofi Tokoh Pendidikan Nasional Ki Hadjar Dewantara menyatakan bahwa pendidikan merupakan daya upaya untuk memajukan bertumbuhnya budi pekerti pikiran dan tubuh anak, bagian-bagian itu tidak boleh dipisahkan agar kita dapat memajukan kesempurnaan hidup anak-anak kita.¹⁵ Hakikat, fungsi, dan tujuan pendidikan nasional mempunyai misi mulia bagi individu peserta didik, juga menyiratkan bahwa melalui pendidikan hendaknya mampu mewujudkan peserta didik yang secara utuh memiliki berbagai kecerdasan, baik kecerdasan spiritual, emosional, sosial, intelektual maupun kecerdasan *kinestetika*. Menurut Sofyan Sauri istilah Tri Pusat Pendidikan yang digunakan pertama kali oleh Ki Hadjar Dewantara menyebut lingkungan pendidikan yaitu keluarga, sekolah dan masyarakat berperan penting bagi keberhasilan pendidikan anak.¹⁶ Akan tetapi dalam kenyataannya, tri pusat pendidikan ini seringkali tidak saling mendukung demi mensukseskan pendidikan

¹⁵<http://aguswuryanto.wordpress.com>

¹⁶ Sauri Sofyan, *Mengartikulasi Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 149

anak. Sehingga dapat mengakibatkan terbentuknya generasi-generasi yang memiliki *split personality* sebagaimana diterangkan di atas.

Permasalahannya karena para orangtua dan masyarakat yang seharusnya ikut mendukung dan mensukseskan program pendidikan dan seringkali terlalu mengandalkan sekolah sebagai pendidik anak-anak mereka. Begitupun dengan kondisi di sekolah, kepala sekolah dan para guru seringkali tidak mencerminkan sebagai pendidik yang baik dalam keseharian mereka. Sehingga terkesan bahwa sekolah hanya menyentuh sisi akademik dari siswanya dan menyerahkan pendidikan moral pada masyarakat dan keluarga. Proses saling mengandalkan antara komponen-komponen dalam tri pusat pendidikan yang akhirnya membuat anak-anak memiliki pribadi yang labil, karena mereka tidak mendapatkan apa yang seharusnya mereka dapatkan. Pada akhirnya, mereka pun cenderung untuk menduplikasi yang mereka lihat tanpa filter diri terlebih dahulu. Di rumah, anak-anak jarang bertemu dengan anggota keluarga, karena orang tua terlalu disibukkan dengan pekerjaan, dan akhirnya para orang tua mengandalkan sekolah dan lingkungan sebagai pendidik dan pengajar anak-anak mereka. Kesemuanya berkontribusi dalam menggeser nilai-nilai luhur etika dan norma yang seharusnya masyarakat tularkan pada anak-anak. Sekolah pun tidak jauh berbeda dengan kedua lingkungan di atas, sekolah seakan hanya menanamkan nilai-nilai akademis dan cenderung menghalalkan segala cara agar nama sekolah dapat dikenal dan baik menjadi favorit. Adanya penyimpangan dalam ujian akhir nasional. Ironisnya pihak yang memerintah untuk melakukan tindakan tidak

terpuji tadi akan lepas tangan.¹⁷ Dalam permasalahan tersebut menyebabkan pendidikan anak belum baik jika para pemimpin mereka di sekolah tidak menunjukkan perilaku yang layak untuk ditiru atau layak menjadi suri tauladan mereka.

Seharusnya, pendidikan dan pengajaran yang telah dijalani para orangtua, guru dan masyarakat yang ada di sekitar anak-anak, mampu membentuk anak menjadi anak yang berdaya saing dan kuat dalam keseharian mereka. Sehingga yang muncul adalah akhlaqul karimah yang akan menjadi contoh bagi anak-anak mereka. Berbahasa yang santun, menepati janji, menghormati yang lebih tua, sopan dan santun dalam berperilaku, taat dalam beragama, dan lainnya adalah bagian dari akhlak terpuji yang seharusnya dilihat dan ditiru oleh anak-anak. Sehingga anak-anak selain mempunyai kecerdasan intelektual juga memiliki kecerdasan emosional serta kecerdasan spritual.

Akan tetapi pada kenyataannya, anak-anak seringkali melihat penggunaan bahasa yang kasar, ketidak sopanan ketidak santunan dalam berperilaku, minimnya penghormatan kepada yang lebih tua, ingkar janji dan kemalasan dalam beragama, dan lainnya sebagai makanan mereka sehari-hari.

Problematika tri pusat pendidikan, sebagaimana diterangkan di atas inilah yang menjadikan pembentukan anak yang memiliki daya saing menjadi tidak efektif diserap dan menyebabkan mereka memiliki kecenderungan *split personality*. Dimana di satu sisi mereka sangat patuh dan taat tapi di sisi yang lain

¹⁷ Sudjarwo, *Ngilo* Bandar lampung, Laras Bahasa, 2014, h.233

mereka berubah dari kepatuhan menjadi pembangkangan dan ketaatan menjadi pelanggaran.

Pada prinsip ajaran Islam segala sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dilakukan secara rapi benar dan tertib. Dalam sebuah riwayat, Rasulullah bersabda,:

: :

هشام بن عروة ، أبيه ، أن رسول الله صلى الله عليه
: إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه . لم يرو هذا
الحديث عن هشام ، إلا مُصعب ، تفرد به .

Diceritakan dari Ahmad Dirawayatkan dari mus'ab diriwayatkan dari Bisr bin Sary dari Musab bin tsabit dari Hisyam Bin Urwah dari ayahnya, Dirawayatkan dari Aisyah Rasulullah SAW bersabda “ *Sesungguhnya Allah aja Wajala mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan*¹⁸ (tepat, terarah, jelas dan tuntas)” (H.R Thabrani)¹⁹

Sebenarnya, manajemen kepemimpinan dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran islam, sebab dalam Islam arahgayah (tujuan), landasan yang kukuh, dan kaifiyah yang benar merupakan amal perbuatan yang dicintai

¹⁸a-Itqan, dijelaskan oleh Ibnu Manzursebagai berikut :

وأثَقَنَ الشَّيْءَ أَحْكَمَهُ وَإِثْقَانُهُ إِحْكَامُهُ وَالْإِثْقَانُ الْإِحْكَامُ لِلْأَشْيَاءِ (menguasai sesuatu berarti mendalaminya secara utuh). Sedang menurut Al-Jurjani, Al-Itqan adalah : . معرفة الأدلة بعلمها و ضبط القواعد الكلية بجزئياتها . و قيل الإثقان معرفة الشيء بيقين (mengetahui beragam dalil berdasarkan alasannya dan menguasai beragam kaedah beserta segala cabangnya. Ada yang mengatakan bahwa itqan adalah mengetahui sesuatu hingga level keyakinan yang mendalam).

Kalimat bahasa arab itqan ini sering digunakan untuk menunjukkan kualitas dari pekerjaan. Terjemahan terbaik dari itqan adalah " membuat dan mengatur sesuatu dengan ilmiah dan indah (artistik) dalam rangka untuk memperoleh hasil yang sempurna". Sinonim dari itqan dalam bahasa arab adalah ihkam (mengerjakan sesuatu dengan bijaksana). Kata bijaksana (hikmah) dan turunannya disebutkan dalam al-quran tidak kurang dari 300 kali. Kata-kata inilah yang menunjukkan bahwa Islam sangat memperhatikan kualitas dari apa yang dikerjakan oleh umatnya. Itqan artinya Perfect, Excellent, Beautiful, Rapi, Tuntas, Berkualitas.

¹⁹Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauq'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 408.

Allah SWT.²⁰ Setiap organisasi, termasuk pendidikan pondok pesantren memiliki aktivitas-aktifitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai organisasi, salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Dengan pengetahuan manajemen pengelola pondok pesantren bisa mengangkat dan menerapkan prinsip-prinsip dasar serta ilmu yang ada di dalam Al-Qur'an dan Hadis ke dalam lembaganya tersebut.

Manajemen sebenarnya telah mendapat perhatian di dalam Islam sejak zaman Rasulullah SAW sampai kepada zaman ke-khalifahan. Manajemen yang bermakna pengelolaan atau pengurusan terhadap organisasi digunakan di dalam berbagai aspek kehidupan seperti berdakwah, berbisnis, berpolitik, militer, dan kehidupan sosial lainnya. Tanpa manajemen tidak mungkin Rasulullah SAW mampu menyebarkan Islam dalam waktu singkat di jazirah arab. Pengakuan Nabi Muhammad, SAW. sebagai orang yang berkualitas dalam kepemimpinannya tidak hanya dari kalangan muslim tetapi juga dari orang-orang Barat. *Mohammed is the perfect man of his generation and a particularly effective symbol of the divine.*²¹. Muhammad itu adalah manusia yang sempurna dari generasinya dan merupakan simbol yang tepat dari Tuhan. Michael H. Hart menempatkan Nabi Muhammad, SAW. dalam ranking pertama di antara seratus tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah kehidupan manusia. Ia mengemukakan alasan pemilihan tersebut: *“My Choice of Muhammad to lead the list of the world’s most influential persons may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful onboth the religious and secular*

²⁰ Hasan Basri, *Kapita Selekta Pendidikan*(Bandung; Cv Pustaka Setia, 2012), h. 341

²¹ Karen Armstrong, *A History of God*, New York: Ballantine Book, 1994, h. 238.

level".²² Dengan segala kecerdasan Muhammad SAW, selama di Madinah menyebarkan Islam Bersama masyarakat membangun model system modern bahkan terlalu modern pada masanya.²³ Dibiidang bisnis Nabi Muhammad, SAW. dipandang sebagai orang yang berhasil. Nabi Muhammad, SAW memiliki sifat yang mulia, jujur dan amanah sehingga dipercaya menjadi *investment manager* oleh Siti Khadijah untuk mengelola bisnisnya yang menghasilkan kinerja bisnis baik dan menguntungkan. Setelah menikah dengan Siti Khadijah Rasulullah beralih fungsi menjadi business owner atau pemilik bisnis.²⁴ Perkembangan ilmu manajemen di dalam Islam dapat dilihat dari beberapa catatan sejarah. Pengembangan manajemen di dalam Islam sebagai bagian dari sistem ilmu lainnya. Salah satunya adalah Nizam al-idari yang bermakna sistem tata laksana. Istilah ini merupakan padanan bagi istilah manajemen yang digunakan pada masa Islam. Beberapa peristiwa pada masa kekhilafahan Islam yang dapat dikemukakan bertalian dengan perkembangan ilmu manajemen²⁵ sebagai berikut:

A.1. Tahun 1 Hijriah (622 Masehi) Atas bimbingan wahyu Allah Swt., Rasulullah Saw. Membangun struktur negara Islam yang khas di Madinah yang bertahan hingga 14 abad kemudian.

Sistem manajemen (pentadbiran) pemerintahannya bersifat terpusat (sentralisasi), sedangkan administrasinya menganut sistem tak terpusat

²² Michael Hart in 'The 100, A Ranking of the Most Influential Persons In History,' New York, 1978.

²³ Acep Aripudin dan Sukriadi Sambas, *Dakwah Damai Pengantar Dakwah Dalam Budaya Bandung Remaja Rodaskarya*, 2007, h. 11

²⁴ Herlambang, Soendoro dan Haryanto Tanuwijaya, *Sistem Informasi: Konsep, Teknologi dan Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005

²⁵ Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, cet. II, 1989), h. 407

(desentralisasi). Sesungguhnya Rasulullah dalam kapasitasnya adalah sebagai pemimpin dan imam yang berusaha memberikan metode, tata cara atau solusi bagi kemaslahatan hidup umatnya, dan yang dipandang relevan dengan kondisi zaman yang ada. Bahkan, terkadang Rasulullah bermusyawarah dan meminta pendapat dari para sahabat atas persoalan yang tidak ada ketentuan wahyunya. Rasulullah mengambil pendapat mereka walaupun mungkin bertentangan dengan pendapat pribadinya. Proses dan sistem manajemen yang diterapkan Rasulullah bersifat tidak mengikat bagi para pemimpin dan umat setelahnya. Persoalan hidup terus berkembang dan berubah searah dengan putaran waktu dan perbedaan tempat. Yang dituntut oleh syariat adalah para pemimpin dan umatnya harus berpegang teguh pada asas manfaat dan masalah, serta tidak menyalahgunakan ketentuannya syari'

Manajemen Islam pada saat ini menjadi bagian penting dalam kajian ilmu pengetahuan, seiring dengan munculnya trend "ekonomi Islam" sebagai salah satu alternatif baru sistem perekonomian dunia. Kegagalan sistem ekonomi komunis dan ekonomi kapitalis dalam mewujudkan keadilan masyarakat. Kehidupan perekonomian Islam menjadi bagian penting dan banyak dikaji dalam lingkungan akademis baik di negara-negara Islam maupun negara non-Islam. Manajemen sebagai kunci keberhasilan pengelola perusahaan, tak terkecuali lembaga pendidikan Islam, seperti pondok pesantren. Hanya dengan manajemen, lembaga pendidikan pondok pesantren diharapkan dapat berkembang sesuai harapan. Saat ini pendidikan Islam terus dihadapkan pada problema yang semakin kompleks, karena itu upaya berbenah diri melalui penataan sumberdaya manusia,

peningkatan kompetensi dan penguatan institusi mutlak harus dilakukan, dan semua itu mustahil tanpa manajemen yang profesional²⁶

Manajemen kepemimpinan kyai dalam pesantren adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan pesantren agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren yang telah ditentukan sebelumnya oleh kyai.²⁷ Dengan kata lain manajemen kepemimpinan kyai merupakan mobilisasi segala sumberdaya pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen kepemimpinan kyai hakikatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan pesantren oleh kyai yang melibatkan sumberdaya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan pendidikan pesantren secara efektif dan efisien.

Efektif dan efisien adalah pengelolaan yang berhasil mencapai sasaran dengan sempurna, cepat, tepat dan selamat. Sedangkan yang tidak efektif adalah pengelolaan yang tidak berhasil memenuhi tujuan karena adanya salah manajemen, sehingga manajemen yang tidak efisien adalah manajemen yang berhasil mencapai tujuannya tetapi melalui penghamburan atau pemborosan baik tenaga waktu maupun biaya.

Manajer/kyai pondok pesantren pada umumnya hanya mengetahui tugas mereka agar proses pendidikan dapat berlangsung konstan, tetapi mereka kurang mampu mengantisipasi secara akurat perubahan yang bakal terjadi di masyarakat pada umumnya dan dalam dunia pendidikan Islam khususnya. Akibatnya, hanya tenggelam dalam tugas-tugas rutin organisasi keseharian tetapi sangat sulit

²⁶ Abudin Nata, *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta; Kencana Preaceha Media Group, 2003) h.43

²⁷ Andi Hamzah, *Asas-Asas Hukum Pidana*, Jakarta Rineka Cipta., Jakarta, 1994 h.34

melakukan *inovasi progresip* yang memungkinkan dicapainya tujuan organisasi secara lebih baik dan membanggakan.

Hal tersebut dilakukan untuk menentukan atau mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemangfaatan sumber daya manusia, serta sumber-sumber lainnya. Manajemen merupakan ilmu aplikatif, yang jika dijabarkan menjadi sebuah proses tindakan meliputi beberapa hal, yakni perencanaan dalam Islam (*planning*), kepemimpinan dalam Islam (*leader*), pengorganisasian dalam Islam (*organizing*), pengelolaan dalam Islam (*actuating*), pengawasan dalam Islam (*controlling*). Berdasarkan empat hirarki tersebut, manajemen kepemimpinan dapat bergerak, tentunya hal itu juga bergantung pada tingkat kepemimpinan seorang manajer dalam pondok pesantren yaitu Kyai.²⁸ Artinya proses manajerial sebuah organisasi akan bergerak apabila para manajernya mengerti dan paham secara benar akan apa yang dilakukannya.²⁹ Manajemen kyai pondok pesantren atau biasa disebut mengolah konsep apapun tentang pondok pesantren sebenarnya bukanlah pekerjaan mudah. Terlebih lagi adanya kenyataan bahwa tidak ada konsep yang mutlak rasional, dan paling tepat diterapkan di pondok pesantren. Baik sejarah pertumbuhannya yang unik, maupun karena ketertinggalan pesantren dari lembaga-lembaga kemasyarakatan lain dalam melakukan kegiatan-kegiatan teknis, pondok pesantren belum mampu mengolah, apalagi dalam melaksanakan konsep yang disusun berdasarkan pertimbangan rasio.

Kendati dalam proses bertahab, beberapa tahun terakhir, dilembaga pondok pesantren telah melakukan berbagai pembaharuan dibidang manajemen

²⁸Suhartini dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta. Pustaka Pesantren,2005).h.70

²⁹Suhartini dkk, *Manajemen Pesantren*,...h.72

sebagai jawaban atas tuntutan demokratisasi global. Salah satu bentuknya adalah manajemen kepemimpinan demokratis yang berbasis kultur, dari, oleh dan untuk santri.

Pendidikan pondok pesantren merupakan pusat konservasi (pengawetan), pendalaman, pengembangan, pemurnian, nilai abadi dan budaya serta pusat pelaksanaan proses akulturasi.³⁰Kalau dijabarkan dalam konteks Indonesia, maka dapat diajukan soal-soal yang relevan, seperti apakah aspek-aspek ideologis yang berhasil diperjuangkan melalui politik, kemudian berhasil pula dilaksanakan melalui Manajemen? Dan sebaliknya apa pula aspek-aspek ideologis yang gagal dipetjuangkan melalui politik dan selanjutnya tidak dapat berjalan dalam Manajemen? Apakah lembaga-lembaga pendidikan, seperti pesantren, masih relevan dengan kebutuhan-kebutuhan umat Islam dalam zaman modern ini yang memerlukan birokrasi dan Manajemen modern? Dan lain lagi persoalan yang dapat diajukan untuk dicari sebuah jawabanya.

Secara umum pengelolaan manajemen di pesantren kurang diperhatikan secara serius, karena pesantren sebagai lembaga tradisional,³¹dengan wataknya yang bebas, sehingga pola pembinaannya hanya tergantung pada kehendak dan kecenderungan pimpinan saja. Padahal sesungguhnya potensi-potensi yang ada dapat diandalkan untuk membantu penyelenggaraan pondok pesantren tersebut.

³⁰M. Ihsan Dacholfany, *Pendidikan Karakter Belajar Ala Pesantren Gontor* (Depok;Wafimeditama,2014).h19

³¹Pengertian tradisional dalam batasan ini menunjuk bahwa lembaga ini hidup sejak ratusan tahun yang lalu dan telah menjadi bagian yang mendalam bagi sistem kehidupan sebagian besar umat Islam Indonesia, dan telah mengalami perubahan dari masa ke masa sesuai dengan perjalanan hidup umat, bukan tradisional dalam arti tanpa mengalami penyesuaian. Zamakhsyari Dhofier., *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta;LP3ES, 1982),h. 3

Peran multifungsi pesantren di Indonesia sudah dimulai sejak perang melawan penjajah di era kolonialisme hingga menjadi penyumbang pemikiran konstruktif dalam membangun bangsa di era globalisasi. Keunggulan pesantren terletak pada prinsip memanusiakan manusia dalam proses pembelajarannya dan menggabungkan tri pusat pendidikan dalam sebuah lingkungan yang sengaja di rekayasa agar mampu mencetak para santrinya sehingga mampu memiliki daya saing yang kuat, baik dari sisi keilmuan agama, umum maupun perilaku keseharian mereka.

Jika di pendidikan formal sekolah lebih berorientasi pada pencapaian akademik dan materi semata, maka di pesantren lebih ditekankan pada pembinaan daya saing individual dan keteladanan dari kyai/ustad kepada santri yang berlangsung sehari semalam. Inilah kondisi yang ideal bagi pembentukan daya saing sebagai generasi penerus bangsa sebagaimana telah menjadi titik pusat perhatian bagi para pendidik saat ini.

Seluruh hal itu menyentuh hati para santri dan membuat etos kerja serta mental mereka semakin baik. Di dunia pesantren, santri tidakhanya diajari dengan berbagai mata pelajaran, namun mereka pun dibimbing untuk meniti sebuah kehidupan, pelajaran soal kehidupan inilah yang sebetulnya daya saing santri di pesantren. Santri yang memiliki daya saing adalah pendidikan utama yang diajarkan di lingkungan pesantren. Alasannya, hal yang penting dalam hidup adalah daya saing santri. Dengan daya saing yang baik yang baik, santri akan memiliki keterampilan baik serta memiliki jiwa dan kehidupan yang baik, banyak alumni pesantren menduduki posisi penting di lingkungan masyarakat dan

peranan dalam usaha pembinaan santri serta mempertahankan eksistensi ummat Islam dalam memberikan pengaruh terhadap sumber daya manusia di Indonesia.

Banyak alumni pondok pesantren menjadi tokoh agama, ilmuwan bahkan wirausahawan, mulai kepala desa, bupati, politisi, anggota DPR, duta besar, menteri, juga ada yang memegang posisi sebagai pimpinan DPR dan MPR bahkan Presiden.³² Apapun jabatan seseorang, tentu akan berpengaruh dengan orang lain, maka daya saing seseorang perlu dibina dan dibimbing, apalagi di dalam kehidupan pondok pesantren, sebab santri setelah tamat akan menghadap dunia nyata yang jauh berbeda dari dunia pesantren.

Bagi pondok pesantren, perubahan tersebut telah mengimplikasikan perluasan fungsinya, yang semula hanya tempat belajar-mengajar agama Islam menjadi pusat kegiatan yang multifungsi di antaranya pembinaan santrinya dengan nilai-nilai Islami sehingga menjadi insan sempurna dengan harapan dapat bemanfaat bagi dirinya, keluarga masyarakat, agama dan negaranya.

Pendidikan santri bermula di pesantren dimulai dari kepemimpinan kyai, adapun manajemen kepemimpinan yang digunakan kyai dalam mendidik peserta didik tersebut diharapkan mampu mengubah peserta didik untuk mengamalkan ajaran berupa nilai-nilai pendidikan yang ada di dalamnya seperti : visi, misi, jiwa pondok pesantren, motto, orientasi, falsafah, sistem, kegiatan pesantren dan lain sebagainya. Kyai merupakan unsur dasar umum membentuk lembaga pondok pesantren, di samping unsur-unsur lainnya yaitu masjid, asrama, santri, dan kitab kuning. Kyai menempati posisi sentral dalam komunitas pondok pesantren, karena

³²Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman pondok Modren Gontor Ponorogo*(Ponorogo Trimurti Press: 2005),h.10

kyai dianggap sebagai pemilik, pembina, pendidik, pengelola, dan pengajar kitab kuning sekaligus merangkap imam (pemimpin) pada saat ritual keagamaan seperti sholat berjamaah.³³ Menurut Sukamto, kyai tidak hanya dikategorikan sebagai elit agama, tetapi juga elit pondok pesantren yang memiliki otoritas tinggi dalam menyebarkan pengetahuan keagamaan. Di samping itu, berkompoten menemui corak dan bentuk kepemimpinan pondok pesantren, kharisma yang melekat pada diri kyai, menjadi tolok ukur kewibawaan pondok pesantren.³⁴

Bidang yang berkaitan dengan kepemimpinan kyai termasuk ke dalam kategori *leggard* atau penerima inovasi golongan terakhir. Kecenderungan tersebut terkait dengan keragaman latar belakang dan dasar keilmuan para kyai. Di beberapa pondok pesantren, perkembangan pendidikan modern dianggap kyai sebagai salahsatu ancaman yang dapat mempengaruhi visi dan misi pendidikan pondok pesantren. Kyai sebagai pemimpin pondok pesantren, pada dasarnya menunaikan tugas pokok membimbing pelajaran agama Islam di pondok pesantren.

Kyai juga menjadi rujukan bagi santri dan pendukungnya, segala kebijakan yang dituangkan dalam ucapan-ucapannya seringkali dijadikan pegangan. Sikap dan tingkah laku keseharian kyai dijadikan referensi atau panutan, bahasa-bahasa kiasan yang dilontarkannya menjadi bahan renungan bagi santri dan para pengikutnya.

Posisi kyai yang serba menguntungkan itu membentuk mekanisme kerja pondok pesantren, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi dan

³³Zamakshsyari Dhofier, *Tradisi pesantren Studi tentang pandangan Hidup Kyai*(Jakarta:LP3ES,1982), h.185

³⁴ Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*,(Jakarta:LP3ES,1999),h.23

kepemimpinan maupun arah kebijakan pengembangan kelembagaan pondok pesantren. Kyai sebagai pucuk pimpinan pesantren yang mengatur, mengelola dan menata pesantren sehingga menjadi baik dan sempurna, menurut Zarkasyi bahwa:

Besarnya peran yang dilakukan oleh kyai pesantren tersebut bukan suatu kebetulan, tetapi nada nilai yang mendasarinya. Dimensi keterampilan yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi, yaitu nilai, keyakinan, budaya dan norma perilaku. Nilai-nilai adalah pembentuk budaya, dan merupakan dasar bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.³⁵

Posisi kyai sebagai pemimpin di pesantren dituntut untuk memegang teguh nilai-nilai luhur yang Islami yang menjadi acuannya dalam bersikap, dan mengembangkan pesantren. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan kyai dalam hidupnya. Sehingga apabila dalam memimpin pesantren, bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur Islami yang diyakininya, langsung maupun tidak langéung kepercayaan masyarakat terhadap kyai atau pesantren akan pudar kepercayaan.

Keberadaan kyai sebagai pemimpin pesantren sangat unik untuk diteliti, karena jika dilihat dari sudut tugas dan fungsi seorang kyai yang tidak hanya sekadar menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi dan menyusun tata tertib lembaga, melainkan juga menata kehidupan seluruh komunitas pesantren, sekaligus sebagai pembina warga pesantren dan masyarakat selain itu kyai dengan kharisma yang dimilikinya tidak hanya dikategorikan sebagai elit beragama, tetapi juga elit pesantren dan tokoh masyarakat yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan keagamaan Islam serta berkompeten

³⁵Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman pondok Modren Gontor Ponorogo*(Ponorogo Trimurti Press: 2005)h.52

dalam mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan terutama dalam pesantren. Tipe kharismatik yang melekat pada dirinya menjadi tolok ukur kewibawaan pesantren. Dilihat dari segi kehidupan santri, kharisma kyai merupakan karunia yang diperoleh dari kekuatan dan anugerah Tuhan.

Oleh karena itu, sebagai elemen yang sangat esensial dari pesantren, seorang kyai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu agama dan menjadi suri tauladan pemimpin yang baik. Bahkan keberadaan kyai sering dikaitkan dengan fenomena kekuasaan yang bersifat supranatural, dimana figur seorang kyai dianggap sebagai pewaris risalah kenabian³⁶ sehingga keberadaan kyai nyaris dikaitkan dengan sosok yang memiliki hubungan dekat dengan Tuhan.³⁷

Pertumbuhan suatu pesantren sangat tergantung pada kemampuan pribadi kyainya, apalagi pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi seperti pada abad ke-21 ini, di samping manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang handal.³⁸

Manajemen kepemimpinannya pondok pesantren pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari isu pembaharuan dan perubahan. Menurut Zarkasyi bahwa pembaharuan pondok pesantren dapat terjadi pada aspek-aspek: (1) orientasi; (2)

³⁶Umar Hasyim, *Mencari Ulama Pewaris Para Nabi, Selayang Pandang Sejarah Para Ulama* (Surabaya: Bina Ilmu, 1999), h. 19

³⁷Nurcholish Majid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1995), h. 40).

³⁸Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1994), h. 14

Manajemen kepemimpinan; (3) sistem suksesi kepemimpinan; dan (4) mutu pelayanan pendidikannya.³⁹

Salah satu ciri penting pondok pesantren adalah ditempatkanyakyai pada posisi tertinggi. Ciri ini tampak misalnya dalam pola hubungan antara kyai dengan santri, guru dan masyarakat di sekitarnya. Para santri patuh dan taat kepada kyai. Apa yang difatwakan kyai, biasanya selalu diikuti, bahkan pola hubungan tersebut telah diwujudkan ke dalam suatu doktrin *Sami 'na wa atho 'na* (kami mendengar dan kami patuh).

Sebagaimana diketahui, bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia sudah memberikan kemampuannya dalam membina dan mencetak ulama-umaro' dan telah berjasa dalam mencerdaskan masyarakat Indonesia, selain tugas utamanya mencetak dan membina kader ulama sehingga diharapkan pondok pesantren telah menjadi pusat kegiatan pendidikan yang berhasil memberikan semangat jiwa keikhlasan, kewirausahaan, semangat berdikari yang tidak menggantungkan diri kepada orang lain dan lain sebagainya.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan sampai sekarang eksistensinya masih diakui, bahkan semakin memainkan peranannya di tengah-tengah masyarakat dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang handal dan berlcualitas, kendatipun demikian bukan bermakna pondok pesantren luput dari berbagai halangan dan kendala yang dihadapinya yang semakin kompleks dan

³⁹Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman pondok Modren Gontor Ponorogo*(Ponorogo Trimurti Press: 2005),h,65

mendesak sebagai akibat semakin meningkatnya kebutuhan pembangunan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Tantangan dan halangan tersebut juga menyebabkan terjadinya pergeseran-pergeseran nilai, dimana semua itu telah memaksa pondok pesantren untuk mencari bentuk baru yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan ilmu pengetahuan dengan tidak mengesampingkan kandungan dan keimanan dan ketakwaan kepada Allah serta nilai-nilai pendidikan yang ada di pesantren tersebut.

Melihat latar belakang pendidikan pondok pesantren sebelumnya yang hanya menekankan pada pengajaran keagamaan yang sebagian belum teraplikasi dalam kehidupan sehari-hari maka untuk mengikuti perkembangan zaman agar tidak ketinggalan informasi komunikasi dan teknologi serta kerusakan moral manusia, sudah selayaknya pondok pesantren mulai membangun dan membina santri dengan nilai-nilai Islami dan manajemen sumber daya manusianya.

Maka yang tidak kalah penting dari pembentukan sebuah proses pendidikan menjadi santri yang berdaya siang di pesantren adalah gaya pemimpin atau kyai di pesantren yang dimaksud sehingga stigma negatif dari pesantren dapat ditangkal dengan realita yang berbeda. Sungguh sangat di sayangkan, pada saat ini masih banyak pesantren yang pemimpinnya lebih banyak beraktivitas di luar yang hanya membesarkan namanya dan hanya sekedar menjadi manager administratif bagi pesantrennya.

Pesantrennya menjadi terkenal Karena pimpinannya yang sering keluar untuk berdakwah, akan tetapi kondisi proses pendidikan dan pengajaran di

pesantrennya kurang di perhatikan. Sehingga tidak ada kebersamaan, pengarahan langsung dari pimpinan, kurangnya keteladanan yang dapat menjadi contoh bagi para santrinya, dan penugasan-penugasan yang hanya di wakikan pada guru-guru muda yang masih minim pengalaman.

Beberapa hal tersebut inilah yang kemudian tidak mendukung lulusan santri berkualitas yang mempunyai daya saing melalui rekayasa lingkungan yang merupakan salah satu faktor pendukung dalam tri pusat pendidikan sebagaimana diterangkan sebelumnya. Untuk dapat melakukan peran penting dalam pendidikan, tentunya pondok pesantren perlu secara terus menerus melakukan pengembangan dan pembenahan ke dalam, baik pembinaan santri yang di dalam terkandung pendidikan nilai-nilai pesantren yang tentunya setiap pesantren memiliki ciri khas tersendiri, visi, misi, metodologi teknologi dan aktifitas pendidikan, dan tentunya gaya kyaiatau pengelola pesantren mampu bersaing secara positif atau berkompetisi paling tidak mampu mengejar ketertinggalan dengan berpedoman pada menjaga yang lama dan masih tetap layak serta mengambil yang baru tetapi lebih baik, Keinginan dan kaidah ini merupakan nilai pokok yang melandasi kehidupan dunia pesantren. Suatu bentuk falsafah yang cukup sederhana, tetapi mampu mentransformasikan potensi dan menjadikan diri Pesantren sebagai *agent of change* bagi masyarakat. sehingga, eksistensi Pesantren identik dengan lembaga pemberdayaan serta pengembangan masyarakat. Kaidah tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren sebagai sebuah dasar pemikiran dapat menerima suatu hal yang baru dan tidak ekstrim membida'ah hal yang baru tersebut, disisi lain pesantren masih menjaga dan melestarikan tradisi atau kebiasaan lama yang tidak bertentangan dengan ajaran islam.

Dilihat dari segi fisik, di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah Yasin, dan pondok pesantren Al-Muhsin sudah melakukan pengembangan fisik secara signifikan, antara lain pengembangan lembaga pendidikan formal dan non formal, telah melakukan pembangunan sarana

pembelajaran, tempat ibadah dan penambahan koleksi perpustakaan. Berangkat dari kajian tologis teoritik dan empirik, maka pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah Yasindan pondok pesantren Al-Muhsin mampu melakukan terobosan-terobosan signifikan maka menjadihal yang sangat menarik untuk mengadakan penelitian tentang manajemen pendidikan pondok pesantren dikota metro. Adapun uraiannya sebagai berikut:

Kasus pertama di pondok pesantren Darul A'mal merupakan lembaga pendidikan yang sudah melakukan transformasi kelembagaan dan keilmuan namun tetap menjadikan ajaran agama Islam sebagai landasan dan pedoman masyarakat pesantren dalam menghayati serta mengamalkan moral karena upaya ini dilakukan sebagai bentuk dan identitas dalam perjuangan. Diantaranya misi yang di emban yaitu : (1)mengoptimalkan semua elemen pembelajaran,(2) mengikutsertakan santri dalam kegiatan eksternal dan internal,(3) melengkapi sarana dan prasarana pondok pesantren, (4) meningkatkan pelayanan dalam berbagai sector, (5)*open management*.

Untuk mewujudkan cita-cita tersebut pondok pesantren Darul A'mal sudah mendirikan beberapa pendidikan formal maupun non formal diantara lembaga-lembaga tersebut : TK dan SD Asuh, Madrasah diniyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Teknologi Informasi.⁴⁰

Kasus kedua di pondok pesantren Tuma'ninah Yasinyang mengelola pendidikan formal dan non formal, sangub menampilkan diri sebagai lembaga pendidikan yang mengelola yatim piatu untuk menjadi santri yang berdaya guna.

⁴⁰Dokumentasi pondok pesantren Darul A'mal 7 juni 2015

Secara keilmuan pondok pesantren Tuma'ninah Yasin mengembangkan ilmu-ilmu keagamaan, kependidikan dan keterampilan. Lembaga pendidikan formalnya yaitu TK, Sekolah Dasar Islam Terpadu, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, SMK serta lembaga non formalnya yaitu panti asuhan yatim piatu.

Kasus ketiga pondok pesantren Al-Muhsin yang mengelolah pendidikan formal dan non formal berbenah diri serta berupaya secara maksimal dan optimal guna mengembangkan visi misi dan tujuan yang telah dirancang kedalam aktifitas kongkrit untuk mencapainya. Lembaga pendidikannya yaitu : PAUD, Sekolah Dasar Islam terpadu, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Cara pengembangan pendidikan dengan menetapkan lembaga pendidikan yang kuat dan beragam dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, hal ini sesuai dengan pola yang ditawarkan ahli dalam mengembangkan lembaga pendidikan yaitu : (1) Menyelenggarakan pendidikan terpadu antara *'Ulumuddien* dengan Sains dan Teknologi. (2) Mengajarkan dan menyebarkan islam yang sesuai dengan pemahaman *Salafusholih*. (3) Menanamkan sifat sidik, amanah, tabligh dan fathonah. (4) Mengembangkan budaya pergaulan yang sopan, santun, supel dalam bingkai akhlakul karimah. (5) Menanamkan dan membiasakan sikap mandiri dan istiqomah. (6) Mengakselerasi (*Tarqiq*) penguasaan teknologi dan informasi. (7) Menyelenggarakan pendidikan dan da'wah berbasis teknologi informasi dan komunikasi.⁴¹

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian tentang manajemen yang sudah dikembangkan oleh pondok pesantren, sangat penting untuk diteliti, sehingga bisa

⁴¹Dokumentasi pondok pesantren Al-Muhsin 7 juni 2015

diterapkan dan dikembangkan di pesantren-pesantren lainnya di wilayah Indonesia ini bahkan alumni pesantren dari luar provinsi bisa menerapkannya.

Berangkat dari itu, menjadi sesuatu yang menarik untuk dikaji lebih intensif tentang manajemen yang ada di pesantren beserta faktor determinasinya, untuk menghasilkan data yang akurat, valid, dan objektif, sehingga diharapkan mampu menjawab permasalahan tentang manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing.

B. Fokus Dan Subfokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan di atas, kajian ini difokuskan pada salah satu aspek atau komponen yang memegang peran kunci dalam manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing (studi multi kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin).

2. Sub Fokus Penelitian

Manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing (studi multi kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro) yang di maksud pada kajian ini subfokusnya pada kepemimpinan kyai yaitu: manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren, mewujudkan santri yang berdaya saing di pondok pesantren, factor pendukung dan penghambat manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing.

C. Rumusan Masalah

Berangkat dari fokus kajian di atas, maka jabaran rumusan masalah yang akan dicari dalam kajian ini pada kedua obyek penelitian di atas adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro?
2. Bagaimana mewujudkan santri yang berdaya saing di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro?
3. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis tentang:

1. Manajemen kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro.
2. Mewujudkan santri yang berdaya saing di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro.

3. Faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin Kota Metro.

2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai manfaat (kontribusi) baik pada tataran teoritis maupun praktis.

1. Pada tataran teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan substantif maupun formal dalam menambah wacana baru dalam teori manajemen kyai dalam menjadikan santri yang berdaya saing pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya manajemen pendidikan Islam. Mampu menemukan konsep manajemen pondok pesantren sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan pondok pesantren.
2. Pada tataran praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan koreksi demi peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren yang dikelola, agar melaksanakan manajemen kepemimpinan pondok pesantren yang ideal, dan dapat dijadikan dasar untuk memberikan kontribusi kepada pondok pesantren agar mengelola pendidikan secara berkualitas.

E. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir merupakan "*Frame of tinking process*" atau sering disebut paradigma berpikir, atau Cara pandang seseorang yang secara langsung akan mempengaruhi sikap dan tingkah lakunya dalam melakukan sesuatu hal tertentu. Standar Nasional Pendidikan secara langsung dan tidak langsung sangat berpengaruh pada manajemen kepemimpinan kyai dan input proses pendidikan di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin. Pondok pesantren tersebut menunjukkan bahwa proses pendidikan tidak hanya fokus pada pembelajaran tentang Islam, tetapi juga fokus pada pengetahuan yang biasa diberikan pada sekolah umum dan mempergunakan standa nasional pendidikan. Kyai sangat mempengaruhi keseluruhan manajemen pengelolaan pendidikan di Pondok Pesantren tersebut. Manajemen ini kemudian akan sangat menentukan kualitas internal input dan kualitas pengajar, yang sangat diperlukan dalam proses pembelajaran di pondok pesantren yang berkualitas, yang kemudian akan menghasilkan lulusan pendidikan pesantren yang berdaya saing.

Manajemen kyai secara tidak langsung dipengaruhi oleh pola hubungan kyai dengan lingkungannya, misalkan hubungan kyai dengan pemerintah setempat, hubungan kyai dengan masyarakat luas di luar pesantren. Manajemen kepemimpinan kyai akan sangat mempengaruhi visi, misi dan strategi yang dikembangkan oleh manajemen pondok pesantren tersebut. Manajemen kepemimpinan kyai, akan sangat mempengaruhi manajemen pondok pesantren, termasuk visi, misi dan strategi pendidikan yang dimiliki oleh lembaga pondok pesantren tersebut, yang kemudian akan sangat mempengaruhi proses pendidikan dan pembelajaran yang dijalankan di lembaga pondok pesantren tersebut dalam

menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing. Begitupun kualitas pengajar yang dimiliki oleh pondok pesantren tersebut, akan sangat dipengaruhi oleh manajemen pendidikan yang ada di lembaga tersebut. Kualitas ustadz/ustadzah akan sangat menentukan kualitas pendidikan santri. Dari gambaran atas menjelaskan bahwa manajemen kepemimpinan kyai, secara keseluruhan sangat mempengaruhi kualitas santri yang kompeten di dalam lingkup manajemen pendidikan pondok pesantren tersebut.

BAB II

KAJIAN TEORI

Ada tiga landasan penting yang digunakan dalam penelitian disertasi ini, yaitu landasan teologis, landasan filosofi dan landasan teoritis. Ketiga landasan ini menjadi dasar dan pedoman bagi penulis selama melakukan penelitian di lapangan.

A. Landasan Teologis

1. Konsep Kepemimpinan Nabi

Manajemen kepemimpinan secara keseluruhan akan mempengaruhi jalannya semua unsur-unsur manajemen pendidikan. Pemimpin mampu menata, mengembangkan, menghidupkan tata kehidupan secara total sekaligus menjadi figur dan tauladan bagi semua personil yang ada di dalam organisasi yang dipimpinnya. Tugas utama pemimpin selain memotivasi, juga mampu melayani kebutuhan dari pihak yang dipimpinnya, karena hakekat dari pemimpin itu adalah melayani atau memfasilitasi agar semua pekerjaan bawahannya bisa berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan firman Allah Surat Al Ahzab 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَدَكَرَ اللَّهُ كَثِيرًا

Artinya : Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.(Q.S.Al-Ahzab :21)¹

¹ Ayat ini turun semasa Perang Ahzab atau Perang Khandaq. Perang Ahzab (غزوة الاحزاب) atau Perang Khandaq (غزوة الخندق), menurut buku-buku sejarah Islam, terjadi bulan Syawal tahun 5 Hijrah/627 Masihi. Dinamakan Perang Ahzab karena dalam perang ini kaum musyrik/kafir bersekutu (ahzab) dengan kaum Yahudi untuk menyerang kaum Muslimin di Madinah. Ibnu Katsir dalam Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan, ayat ini adalah dasar yang paling utama dalam perintah

Keberhasilan Nabi Muhammad dalam menyebarkan agama Islam di dunia tidak terlepas dari manajemen yang menempatkan dirinya sebagai sosok tauladan bagi keluarga dan semua orang yang ada disekitarnya. Semua ajaran Nabi Muhammad terintegrasi ke dalam bentuk ucapan, sikap dan perbuatannya. Hal ini memberikan arti bahwa agar ajaran Islam yang dianut menjadi bagian dari kehidupan itu. Terintegrasinya semua tindak tanduk dan ucapan Rasulullah SAW sesuai dengan misi Beliau sebagai penyempurna akhlak manusia. Sebagaimana tertulis dalam sebuah hadits:

إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ

Artinya : Sesungguhnya Aku diutus untuk menyempurnakan akhlak yang baik (H.R. Ahmad dan Thabrani)²

Pribadi yang Islami akan menjadi pemimpin bagi dirinya, keluarga dan menjadi contoh tauladan bagi orang yang disekitarnya. Jika semua muslim

meneladani Rasulullah Saw, baik dalam perkataan, perbuatan, maupun keadaannya. Oleh karena itu, Allah Ta'ala menyuruh manusia untuk meneladani Rasulullah Saw dalam hal kesabaran, keteguhan, ribath (terikat dengan tugas, komitmen), dan kesungguh-sungguhannya. Ayat ini turun semasa Perang Ahzab ketika ada anggota pasukan Islam yang yang takut, goncang, dan hilang keberaniannya pada perang Ahzab. Allah menyuruh orang demikian meneladani Nabi Saw dalam kesabaran dan keteguhan membela agama Allah. Untuk itu, Allah Ta'ala berfirman kepada orang-orang yang tergoncang jiwanya, gelisah, gusar dan bimbang dalam perkara mereka pada hari Ahzaab, laqad kaana lakum fii rasuulillaaHi uswatun hasanatan (“Sesungguhnya telah ada pada [diri] Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu.”) yaitu, mengapa kalian tidak mencontoh dan mensuritauladani sifat-sifatnabi. Untuk itu Allah berfirman: liman kaana yarjullaaHa wal yaumal aakhira wa dzakarallaaHa katsiiraa (“[yaitu] bagi orang-orang yang mengharap [rahmat] Allah dan [kedatangan] hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”) Intinya, umat Islam harus meneladani Rasul termasuk dalam keadaan takut atau menghadapi ujian. Ayat di atas terkait dengan QS. Al-Baqarah:214. Ibnu ‘Abbas berkata: “Yang dimaksud adalah firman Allah dalam Surah al-Baqarah: “Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk syurga, Padahal belum datang kepadamu (cobaan) sebagaimana halnya orang-orang terdahulu sebelum kamu? mereka ditimpa oleh malapetaka dan kesengsaraan, serta digoncangkan (dengan bermacam-macam cobaan) sehingga berkatalah Rasul dan orang-orang yang beriman bersamanya: “Bilakah datangnya pertolongan Allah?” Ingatlah, Sesungguhnya pertolongan Allah itu Amat dekat.” (al-Baqarah: 214). Yaitu, inilah apa yang dijanjikan Allah dan Rasul-Nya berupa ujian dan cobaan yang membawa pertolongan yang amat dekat.”

² Imam Hakim menshahihkan hadits tersebut atas syarat Muslim dan disepakati oleh Imam Adz-Dzahabi dan dishahihkan pula oleh Syaikh Al-Albani dalam Silsilah Ahadits Shahihah no. 45

menjadi pribadi seperti itu maka tidak akan lagi perbuatan atau ucapan yang merugikan orang lain dan melanggar aturan agama. Hal ini sesuai dengan Hadis Nabi yang maksudnya bahwa setiap orang adalah pemimpin yang akan diminta peranggung jawabkan tentang kepemimpinannya. Rasulullah Saw menjelaskan dalam hadist yakni;

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (مأخوذ من الكتاب سنن أبي داود في باب ما يلزم الإمام من حق الرعية الجزء 8 صفحة 145) (أخرجه (البخاري - مسلم - أبو داود - الترمذي - النسائي)

Artinya: *Diriwayatkan dari Abdullah bin Maslamah dari malik dari Abdullah bin Dinar dan dari Abdullah bin Umar bahwa Rasulullah SAW bersabda, ketahuilah bahwa kalian semua adalah pemimpin dan kalian semua bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya (rakyatnya, maka sebagai Amir (pemimpin) yang memimpin kaum (umat) adalah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas kepemimpinannya (rakyatnya) dan seorang suami adalah pemimpin di rumah tangganya dan ia bertanggung jawab atas kepemimpinannya tersebut dan seorang istri adalah sebagai pemimpin di rumah, suaminya serta anak-anaknya yang bertanggung jawab terhadap mereka, dan seorang hamba (budak) adalah sebagai pemimpin dalam menjaga harta tuannya. Ketahuilah, kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap apa yang kamu pimpin.*³

³ Pada dasarnya, hadis di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggun jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung jawab atas istrinya, seorang bapak bertanggung jawab kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, seorang atasan bertanggung jawab kepada bawahannya, dan seorang presiden, bupati, gubernur bertanggung jawab kepada rakyat yang dipimpninya, dst. Akan tetapi, tanggung jawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (atsar) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggung jawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin. Karena kata ra ‘a sendiri secara bahasa bermakna gembala dan kata ra-‘in berarti pengembala. Ibarat pengembala, ia harus merawat, memberi makan dan mencarikan tempat berteduh binatang gembalanya. Singkatnya, seorang penggembala bertanggung jawab untuk mensejahterakan binatang gembalanya. Tapi cerita gembala hanyalah sebuah tamsil, dan manusia tentu berbeda dengan binatang, sehingga menggembala manusia tidak sama dengan menggembala binatang. Anugerah akal budi yang diberikan allah kepada manusia merupakan kelebihan tersendiri bagi manusia untuk

Hadist diatas sangatlah jelas menerangkan tentang kepemimpinan setiap muslim dalam berbagai tingkatannya. Mulai dari tingkat pemimpin rakyat sampai tingkatan penggembala, bahkan terseirat sampai tingkatan memimpin diri sendiri⁴. Dalam memahami hadist ini digunakan metode *ijmali* yakni menjelaskan atau menerangkan hadist-hadist yang ada dalam *kutub al-sittah* secara ringkas, tapi dapat merepresentasikan makna literal hadist, dengan bahasa yang mudah dimengerti dan gampang dipahami⁵.

Dari penjelasan hadist di atas, dapatlah kita pahami bersama bahwa pemimpin yang baik, bertanggung jawab, pawai dalam mengelola kepemimpinannya adalah sosok pemimpin yang didambakan oleh ajaran Islam, dalam dinamika kepemimpinan, proses kepemimpinan yang maju dan dinamis, sangat tergantung dan dipengaruhi oleh factor bakat seseorang. Tidak semua orang mempunyai bakata kepemimpinan yang baik, jujur, handal, dan tegas dalam

mengembalikan dirinya sendiri, tanpa harus mengantungkan hidupnya kepada penggembala lain. Karenanya, pertama-tama yang disampaikan oleh hadis di atas adalah bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dirinya sendiri. Atau dengan kata lain, seseorang mesti bertanggung jawab untuk mencari makan atau menghidupi dirinya sendiri, tanpa mengantungkan hidupnya kepada orang lain. Dengan demikian, karena hakekat kepemimpinan adalah tanggung jawab dan wujud tanggung jawab adalah kesejahteraan, maka bila orang tua hanya sekedar memberi makan anak-anaknya tetapi tidak memenuhi standar gizi serta kebutuhan pendidikannya tidak dipenuhi, maka hal itu masih jauh dari makna tanggung jawab yang sebenarnya. Demikian pula bila seorang majikan memberikan gaji prt (pekerja rumah tangga) di bawah standar ump (upah minimum provinsi), maka majikan tersebut belum bisa dikatakan bertanggung jawab. Begitu pula bila seorang pemimpin, katakanlah presiden, dalam memimpin negerinya hanya sebatas menjadi “pemerintah” saja, namun tidak ada upaya serius untuk mengangkat rakyatnya dari jurang kemiskinan menuju kesejahteraan, maka presiden tersebut belum bisa dikatakan telah bertanggung jawab. Karena tanggung jawab seorang presiden harus diwujudkan dalam bentuk kebijakan yang berpihak pada rakyat kecil dan kaum miskin, bukannya berpihak pada konglomerat dan teman-teman dekat. Oleh sebab itu, bila keadaan sebuah bangsa masih jauh dari standar kesejahteraan, maka tanggung jawab pemimpinnya masih perlu dipertanyakan.

⁴ Rachmat Syafe’I, *Al-Hadist Aqidah, Akhalaq, Sosial, dan Hukum*, (Bandung, CV Pustaka Setia: 2003), cet. Kedua rev, h. 135

⁵ Nizar Ali, *Memahami Hadis Nabi Metode dan Pendektannya*, (Yogyakarta: Idea Press, 2011, Cet. Kedua), h. 52

segala hal, atau setidaknya-tidaknya bakat kepemimpinan setiap orang berbeda kuantitas dan kualitasnya. Firman Allah Surat QS. Ash Shaff: 2-3) :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ () كَبْرًا مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”.⁶

⁶Ini merupakan pengingkaran terhadap orang yang menjanjikan sesuatu janji atau mengatakan sesuatu, lalu ia tidak memenuhinya. Oleh karena itulah maka ada sebagian dari ulama Salaf yang berpendapat atas dalil ayat ini bahwa diwajibkan bagi seseorang menunaikan apa yang telah dijanjikannya secara mutlak tanpa memandang apakah yang dijanjikannya itu berkaitan dengan kewajiban ataukah tidak. Mereka beralasan pula dengan hadis yang disebutkan di dalam kitab *Sahihain*, bahwa Rasulullah Saw. pernah bersabda:

"آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ: إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ، إِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ، وَإِذَا أُؤْتِمِنَ خَانَ"

Pertanda orang munafik ada tiga, yaitu apabila berjanji ingkar, apabila berbicara dusta dan apabila dipercaya khianat.

Di dalam hadis lain yang juga dalam kitab sahih disebutkan pula:

"أَرْبَعٌ مَنْ كُنَّ فِيهِ كَانَ مُنَافِقًا خَالِصًا، وَمَنْ كَانَتْ فِيهِ وَاحِدَةٌ مِنْهُنَّ كَانَتْ فِيهِ خِصْلَةٌ مِنْ نِفَاقٍ حَتَّى يَدْعَهَا"

Ada empat pekerti yang barang siapa menyandang keempat-empatnya, maka dia adalah munafik militan; dan barang siapa yang menyandang salah satunya, berarti dalam dirinya terdapat suatu pekerti orang yang munafik sampai dia meninggalkannya.

Lalu disebutkan yang antara lainnya ialah mengingkari janji. Kami telah menjelaskan dengan rinci kedua hadis ini di dalam permulaan syarah kitab Imam Bukhari.

Untuk itulah maka Allah mengukuhkan pengingkaran-Nya terhadap sikap mereka yang demikian itu melalui firman berikutnya:

{كَبْرًا مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ}

Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan. (Ash-Shaff: 3)

Imam Ahmad dan Imam Abu Daud telah meriwayatkan melalui Abdullah ibnu Amir ibnu Rabi'ah, yang telah menceritakan bahwa Rasulullah Saw. datang kepada keluarganya yang saat itu ia masih anak-anak. Lalu ia pergi untuk bermain-main, tetapi ibunya memanggilnya, "Hai Abdullah, kemarilah, aku akan memberimu sesuatu." Rasulullah Saw. bertanya kepada ibunya, "Apakah yang hendak engkau berikan kepadanya?" Ibunya menjawab, "Kurma," Rasulullah Saw. bersabda:

"أَمَا إِنَّكَ لَوْ لَمْ تَفْعَلِي كُتِبَتْ عَلَيْكَ كَذِبَةٌ"

Ketahuilah, sesungguhnya andaikata engkau tidak memberinya, tentulah akan dicatat atas dirimu sebagai suatu kedustaan.

Imam Malik *rahimahullah* berpendapat bahwa apabila janji itu berkaitan dengan kewajiban terhadap yang dijanjikan, maka sudah menjadi keharusan penunaianya. Misalnya ialah seperti seseorang berkata kepada lelaki lain, "Kawinlah kamu, maka aku akan memberikan nafkah sebanyak anu padamu setiap harinya!" Kemudian lelaki yang diperintahnya itu kawin, maka orang yang berjanji demikian kepadanya diwajibkan memberinya apa yang telah ia janjikan kepadanya selama lelaki itu dalam ikatan perkawinannya. Mengingat masalah ini berkaitan dengan hak Adami dan berlandaskan pada prinsip *mudayaqah*.

Jumhur ulama berpendapat bahwa masalah tersebut di atas penunaianya bersifat tidak wajib secara mutlak. Dan mereka menakwilkan makna ayat dengan pengertian bahwa ayat ini diturunkan ketika mereka mengharapkan jihad difardukan atas diri mereka. Tetapi setelah jihad diwajibkan atas mereka, tiba-tiba sebagian dari mereka berpaling darinya, sebagaimana yang disebutkan dalam ayat lain melalui firman-Nya:

{الَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ قِيلَ لَهُمْ كُفُّوا أَيْدِيَكُمْ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ إِذَا فَرِيقٌ مِنْهُمْ يَخْشَوْنَ النَّاسَ كَخَشْيَةِ اللَّهِ أَوْ أَشَدَّ خَشْيَةً وَقَالُوا رَبَّنَا لِمَ كَتَبْتَ عَلَيْنَا الْقِتَالَ لَوْلَا أَخَّرْتَنَا إِلَى أَجَلٍ قَرِيبٍ قُلْ مَتَاعُ الدُّنْيَا قَلِيلٌ وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لِمَنِ اتَّقَى وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا أَلَيْسَ تَكُونُوا يَدْرِكُكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُشِيدَةٍ}

Tidakkah kamu perhatikan orang-orang yang dikatakan kepada mereka, "Tahanlah tanganmu (dari berperang), laksanakanlah salat dan tunaikanlah zakat!" Ketika mereka diwajibkan berperang, tiba-tiba sebagian dari mereka (golongan munafik) takut kepada manusia (musuh), seperti takutnya kepada Allah, bahkan lebih takut dari itu. Mereka berkata, "Ya Tuhan kami, mengapa Engkau wajibkan berperang kepada kami? Mengapa tidak Engkau tangguhkan (kewajiban berperang) kepada kami beberapa waktu lagi?" Katakanlah, "Kesenangan di dunia ini hanya sebentar dan akhirat itu lebih baik untuk orang-orang yang bertakwa dan kamu tidak akan dianiaya sedikit pun." Di mana saja kamu berada, kematian akan mendapatkan kamu, kendatipun kamu di dalam benteng yang tinggi lagi kokoh. (An-Nisa: 77-78)

Dan firman Allah Swt. lainnya yang menyebutkan:

{وَيَقُولُ الَّذِينَ آمَنُوا لَوْلَا نَزَلَتْ سُورَةٌ فَإِذَا نَزَلَتْ سُورَةٌ مُحْكَمَةٌ وَذُكِرَ فِيهَا الْقِتَالُ رَأَيْتَ الَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ يَنْظُرُونَ إِلَيْكَ نَظَرَ الْمَغْشِيِّ عَلَيْهِ مِنَ الْمَوْتِ}

Dan orang-orang yang beriman berkata, "Mengapa tiada diturunkan suatu surat?" Maka apabila diturunkan suatu surat yang jelas maksudnya dan disebutkan di dalamnya (perintah) perang, kamu lihat orang-orang yang ada penyakit dalam hatinya memandang kepadamu seperti pandangan orang yang pingsan karena takut mati. (Muhammad: 20), hingga akhir ayat. .

Demikian pula artinya ayat ini menurut apa yang diriwayatkan oleh Ali ibnu Abu Talhah, dari Ibnu Abbas sehubungan dengan makna firman-Nya: *Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tiada kamu kerjakan.* (Ash-Shaff: 2) Dahulu sebelum jihad difardukan, ada golongan kaum mukmin yang mengatakan bahwa kami sangat menginginkan sekiranya Allah Swt. menunjukkan kepada kami amal perbuatan yang paling disukai-Nya, maka kami akan mengerjakannya. Maka Allah Swt. memberitahukan kepada Nabi-Nya, bahwa amal perbuatan yang paling disukai ialah beriman kepada-Nya tanpa keraguan, dan berjihad melawan orang-orang yang mendurhakai-Nya, yaitu mereka yang menentang keimanan dan tidak mau mengakuinya. Ketika diturunkan perintah berjihad, sebagian dari kaum mukmin tidak senang dengan perintah ini dan terasa berat olehnya. Untuk itulah maka Allah Swt. berfirman: *Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tiada kamu kerjakan?* (Ash-Shaff: 2) Demikianlah menurut apa yang dipilih oleh Ibnu Jarir.

Muqatil ibnu Hayyan mengatakan bahwa orang-orang mukmin mengatakan, "Seandainya kami mengetahui amal yang paling disukai Allah, tentulah kami akan mengerjakannya." Maka Allah memberikan petunjuk kepada mereka tentang amal yang paling disukai oleh-Nya melalui firman-Nya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur.* (Ash-Shaff: 4) Maka Allah menjelaskan kepada mereka amal tersebut, lalu mereka diuji dalam Perang Uhud dengan hal tersebut, dan ternyata pada akhirnya mereka lari ke belakang meninggalkan Nabi Saw. Maka Allah Swt. menurunkan firman-Nya: *Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat?* (Ash-Shaff: 2)

Allah Swt. berfirman bahwa orang yang paling Aku sukai di antara kamu adalah orang yang berperang di jalan Allah.

Di antara mereka ada yang mengatakan bahwa ayat ini diturunkan berkenaan dengan masalah perang; seseorang lelaki mengatakan, "Aku telah berperang," padahal ia tidak ikut perang, dan ia mengatakan, "Aku telah menusukkan tombakku," padahal ia tidak menggunakannya. Dan ia mengatakan, "Aku telah memukulkan pedangku," padahal ia tidak menggunakannya. Dan ia mengatakan, "Aku tetap bertahan dalam medan perang," padahal ia tidak bertahan alias melarikan diri.

Qatadah dan Ad-Dahhak mengatakan, ayat ini diturunkan untuk mencemoohkan suatu kaum yang mengatakan bahwa diri mereka telah berperang, memukulkan pedang mereka dan menusukkan tombak mereka, serta melakukan hal-hal lainnya, padahal kenyataannya mereka tidak melakukan sesuatu pun dari apa yang telah dikatakannya itu.

Ibnu Zaid mengatakan bahwa ayat ini diturunkan berkenaan dengan suatu kaum dari orang-orang munafik. Mereka menjanjikan kepada kaum muslim bahwa mereka akan membantunya, tetapi ternyata mereka tidak memenuhi apa yang mereka janjikan.

Ayat diatas menyatakan bahwa Allah sangat murka bagi orang-orang yang hanya berkata tapi tidak mengerjakan apa yang diucapkan. Inilah yang menjadi manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren dalam mengatur semua proses pendidikan yang berjalan dengan segala aspek-aspek pendukungnya. Sehingga apa yang dikatakan dapat dilaksanakan dengan baik. Pada dasarnya kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi harus ada *pemimpin* demi suksesnya dan efisiensi kerja. Maka, dalam suksesi suatu program kegiatan tersebut dibutuhkan suatu perspektif kepemimpinan yang proporsional berdasarkan teori kepemimpinan yakni penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historisnya, sebab musabab tumbuhnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta

Malik telah meriwayatkan dari Zaid ibnu Aslam sehubungan dengan makna firman Allah Swt.: *mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat?* (Ash-Shaff: 2) Bahwa yang dimaksud ialah berjihad.

Ibnu Abu Najih telah meriwayatkan dari Mujahid sehubungan dengan firman-Nya: *mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat?* (Ash-Shaff: 2) sampai dengan firman Allah Swt.: *seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.* (Ash-Shaff: 4) Ayat-ayat tersebut diturunkan berkenaan dengan segolongan orang-orang Ansar yang antara lain ialah Abdullah ibnu Rawwahah. Mereka mengatakan dalam suatu majelis, "Seandainya kita mengetahui amal yang paling disukai oleh Allah, niscaya kita akan mengerjakannya, hingga kita mati," maka Allah menurunkan ayat-ayat tersebut berkenaan dengan mereka. Akhirnya Abdullah ibnu Rawwahah berkata, "Aku akan terus-menerus berjihad di jalan Allah hingga titik darah penghabisan." Pada akhirnya ia gugur mati syahid dalam medan pertempuran.

Ibnu Abu Hatim mengatakan, telah menceritakan kepada kami ayahku, telah menceritakan kepada kami Farwah ibnu Abul Migra, telah menceritakan kepada kami Ali ibnu Misar, dari Daud ibnu Abu Hindun, dari Abu Harb ibnu Abul Aswad Ad-Daili, dari ayahnya yang mengatakan bahwa Abu Musa mengundang ahli qurra kota Basrah, maka datanglah kepadanya sebagian dari mereka sebanyak tiga ratus orang, semuanya hafal Al-Qur'an. Abu Musa berkata, "Kalian adalah ahli qurra kota Basrah dan orang-orang pilihan mereka." Dan Abu Musa mengatakan bahwa dahulu kami sering membaca suatu surat yang kami kelompokkan ke dalam surat-surat yang diawali dengan tasbih, lalu kami ditakdirkan lupa terhadapnya, hanya aku masih hafal salah satu dari ayatnya yang menyebutkan: *Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat?* (Ash-Shaff: 2) Maka dibebankanlah ke atas pundak kalian persaksian dan kelak di hari kiamat kalian akan dimintai pertanggungjawaban tentangnya.

etika profesi kepemimpinan⁷. Disisi lain, dijelaskan bahwa Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran atau instruksi⁸. Adapun dalam realitanya terdapat sebab-sebab munculnya seorang pemimpin melalui beberapa teori antara lain⁹;

- a) Teori Genetis, menyatakan pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya, dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus, secara filosofi teori tersebut menganut pandangan *deterministis*.
- b) Teori Sosial, menyatakan pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja, setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh oleh kemauan sendiri.
- c) Teori *ekologis* atau *sisntesis* (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui

⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin Kepempinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011), h. 32

⁸ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kepemimpinan>, diunduh pada 23/11/2017

⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin Kepempinan Apakah...* h. 33-34

pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya.

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa pemimpin merupakan produk kehidupan di suatu masyarakat yang harus dididik dan dioptimalisasikan berdasarkan potensi-potensi kemanusiaan yang ia miliki. secara spiritual kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan segala larangan Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rasul-Nya yang terakhir Muhammad SAW. Kepemimpinan dalam arti spiritual tiada lain hanyalah ketaatan atau kemampuan mentati perintah Allah SWT dan Rasul-Nya dalam semua aspek kehidupan. Manusia sebagai pemimpin hanya akan ridhai oleh Allah SWT jika kepemimpinannya dilaksanakan sesuai dengan kehendak-Nya. Sebagaimana secara sempurna telah dilakukan oleh Rasulullah SAW dalam memimpin Islam, baik di zaman maupun hingga akhir zaman kelak.¹⁰

Membahas tentang kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, hendaknya kita harus mengetahui secara seksama mengenai istilah profetik sebagai penyeimbang dalam kata kepemimpinan. Profetik merupakan kata serapan dari kata *prophet* yang berarti nabi yakni sebagai pemberi kabar, berita, risalah kebenaran bagi umat manusia. Disisi lain profetik adalah mempunyai sifat atau ciri seperti nabi, atau bersifat prediktif, memrakirakan¹¹. Disisi lain al-Quran memberikan pandangan tersendiri melalui Q.S. Al-Imran (3) : 110 sebagai berikut

:

¹⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press: 1993), h. 18

¹¹ Heddy Sri Ahimsa Putra, *Paradigma Profetik: Mungkinkah? Perlukah?*” Paper dipresentasikan pada Sarasehan Profetik 2011 Sekolah Pascasarjana UGM 10 Februari 2011, h. 6

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ
 بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya :*Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.*(Q.S. Al-Imran :110)¹²

Ayat ini menjelaskan tentang penghormatan dan pujiannya terhadap umat muhammad karena mereka mempunyai kecenderungan untuk berbuat kebaikan dikala potensi kebaikan mereka sedang terasah dalam perilaku kehidupan sehari-hari. Kemudian, keimanan mereka menjadi pondasi dalam memperbaiki keadaan dalam berbagai hal, apabila terdapat ahlu kitab dengan keimanan mereka terhadap Tuhannya maka hal tersebut menjadi kebaikan bersama untuk memupuk tali persaudaraan diatas kemajemukan yang muncul melalui mekanisme pengelolaan persaudaraan kemanusiaan (*ukhuwah basyariyah*) yang baik dan benar berdasarkan sistem kepemimpinan yang mengedepan kemaslahatan dunia dan akhirat sekaligus menjauhkan sebanyak mungkin berbagai jenis kebatilan yang akan merusak tatanan agama melalui kebijakan-kebijakan yang hanya menguntungkan suatu kelompok tertentu ataupun sebaliknya¹³. Disisi lain dijelaskan bahwa ayat tersebut merupakan respon sang khaliq Allah SWT

¹²Diriwayatkan bahwa Malik bin al-Dayif dan Wahb bin Yahudza yang keduanya keturunan yahudi berkata kepada Ibn Mas'ud, Mu'adz bin Jabal dan Ubay bin Ka'b *ديننا خير مما ديننا* agama kami lebih baik dari agama yang kalian da'wahkan, bangsa kami lebih unggul di banding kalian. Tidak lama kemudian turunlah Qs.3:110 ini sebagai bantahan terhadap mereka. Umat yang terbaik, setelah diutusnya Nabi Muhammad SAW sebagai rasul, bukanlah yahudi atau nahrani, tapi umat Islam.

¹³Abi al-Qāsim Jārallah Muhammad bin Umar az-Zamakhsyari al-Khawarizmi, *al-Kassy f 'an Haq iqi al-Tanz li wa 'Uy ni al-Aq w l f Wuj hi al-Ta'w l*, (Bairut: Dār al-Fikr, tt), h. 454

terhadap umat Islam, bahwa mereka merupakan umat terbaik yang dimiliki dunia ini, selama menyeru kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran yang muncul disekitarnya, mengimani keesaan Allah SWT dengan sesungguhnya, karena dengan keimanan yang kuat dan kokoh seorang muslim akan mampu menjunjung tinggi kebaikan dan mencegah kemungkaran. Adapun umat yang lainnya seringkali mengalihkan hakikat keimanan mereka sehingga berdampak pada ketidakteraturannya ibadah mereka karena ketiadaan iman yang sesungguhnya, tidak menyeru kepada kebaikan, dan tidak mencegah kemungkaran yang muncul sekiranya¹⁴.

Di lain hal pula dijelaskan bahwa kata (كُنْتُمْ) *kuntum* yang digunakan pada ayat tersebut, ada yang memahami sebagai kata kerja yang sempurna (كَانَ تَامَّةً) *k na t mmah* yang berarti *wujud*, yakni kamu wujud dalam keadaan sebaik-baiknya sempurna, (كَانَ نَاقِصَةً) *k na n qishoh*, dan dengan demikian ia mengandung makna wujudnya sesuatu ada masa lampau tanpa diketahui kapan itu terjadi dan tidak juga mengandung isyarat bahwa ia pernah tidak ada atau suatu ketika akan tiada. Ayat ini mengandung kata (أُمَّة) *ummah/umat*. Kata ini digunakan untuk menunjukkan semua kelompok yang dihimpun oleh sesuatu, seperti agama yang sama, waktu atau tempat yang sama, baik penghimpunannya secara terpaksa maupun atas kehendak mereka. Dalam kata *ummah* terselip makna-makna yang dalam. Ia mengandung arti *gerak dinamis, arah, waktu, jalan yang jelas, serta gaya dan cara hidup*. Bukankah untuk menuju ke satu arah harus

¹⁴ Wahbah az-Zuhaili, *at-Tafsir al-Munir fi al-'Aqidah wa as-Syar'ah wa al-Manhaj al-Juz'u at-Tsani*, (Damaskus: Dār al-Fikr, 2011), h. 323

jelas jalannya serta anda harus membutuhkan waktu untuk mencapainya. Dalam konteks sosiologis, umat adalah himpunan manusiawi yang seluruh anggotanya bersama-sama menuju satu arah yang sama, bahu membahu, dan bergerak secara dinamis di bawah kepemimpinan bersama. Kalimat (تؤمنون بالله) tu'minūna billah dipahami oleh pengarang tafsir *al-Miz n*, Sayyid Muhammad Husain ath-Thabātha'i, dalam arti percaya kepada ajakan bersatu untuk berpegang teguh pada tali Allah SWT, tidak bercerai berai. Ini dihadapkan dengan kekufuran yang disinggung dalam Q.S. al-Imran (3): 106, “*Kenapa kamu kafir sesudah kamu beriman*”. Dengan demikian, ayat ini sebaik-baik umat, yaitu amar makruf, nahi munkar, dan persatuan dalam berpegang teguh pada tali/ajaran Allah SWT. Karena itu, “siapa yang ingin meraih keistimewaan ini, hendaklah dia memenuhi syarat yang ditetapkan oleh Allah SWT.” Demikian ‘Umar Ibn Khaththāb sebagaimana diriwayatkan oleh Ibn Jarīr¹⁵.

Menurut Kuntowijoyo, terdapat empat hal yang tersirat dalam ayat tersebut, yaitu konsep umat terbaik, aktivisme sejarah, pentingnya kesadaran dan etika profetik¹⁶. *Pertama*, umat manusia akan menjadi umat terbaik, tatkala mampu melaksanakan “pengabdian kemanusiaan” bagi umat manusia (*civil society*); *Kedua*, mengemban misi kemanusiaan, berarti berbuat untuk manusia dalam bentuk aktivisme sosial dan membentuk sejarah; *Ketiga*, kesadaran ilahiah yakni suatu bentuk “keterpanggilan etis” untuk kemanusiaan yang dilandasi oleh

¹⁵ M. Qurais Shihab, *Tafsir al-Mishbah Surah li Imran dan Surah an-Nis Volume 2*, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 221-223

¹⁶ Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid*, (Bandung: Mizan, 2001), h. 357

spirit teologis; *Keempat*, etika profetik ini berlaku umum, yaitu menyeru kebaikan, mencegah kemungkaran dan beriman kepada Allah (transendensi)¹⁷.

Seorang yang melaksanakan sistem kepemimpinan secara efektif, berarti ia memiliki bakat kepemimpinan yang kualitasnya baik dan kuantitasnya besar. Berbeda dengan pendapat bahwa kepemimpinan sebagai ilmu, yang menitikberatkan kepemimpinan pada proses belajar dan latihan (*empiris*). Dengan demikian, bahwa kepemimpinan akan berlangsung efektif, bilamana berada ditangan orang-orang yang berpengalaman atau terlatih dalam memimpin. Dengan belajar dari sebuah pengalaman, seseorang akan menjadi terampil dan ahli dalam melaksanakan kepemimpinan, tanpa mempersoalkan berbakat atau tidak.

Adapun dalam implementasinya aspek profetik hendaknya mengedepan etikanya melalui kinerja positif bagi setiap individu, adapun etika tersebut memiliki tiga prinsip antara lain¹⁸; *Humanisasi* yakni memanusiaikan manusia, hal ini didasarkan pada kenyataan situasi kontemporer, dimana kehidupan masyarakat tradisional berubah menjadi industrial, dengan demikian merubah pula pola-pola industrialisme. Orientasi profit yang dijalankan melalui cara produksi (*mode of production*), membentuk pola pikir manusia konsumtif, bahkan membentuk masyarakat konsumsi (*theconsumptionsociety*); *Kedua*, liberasi adalah upaya untuk menralisir segala bentuk tindak laku yang dehumanistik atau anti-kemanusiaan. Upaya ini menjadi sangat penting, karena dalam setiap struktur sosial, khususnya dalam konteks masyarakat industrial-kapitalistik, tidak hanya ada para pemilik modal dan pekerja, namun juga berlangsung sistem dominatif,

¹⁷*Ibid*, h. 358

¹⁸*Ibid*, h. 366-369

hegemonik dan eksploratif; *Ketiga*, transendensi adalah mengembalikan segala urusan kehidupan kepada Tuhan. Prinsip ini merupakan upaya untuk mengoptimalisasikan spiritualitas manusia sebagai hamba. Terlebih bahwa, transendensi diharapkan menjadi nilai kesadaran umat yang bersifat komunal atau memasyarakat.

Maka, berdasarkan hal tersebut dapatlah dipahami bahwa kepemimpinan profetik merupakan kemampuan mengendalikan diri dan mempengaruhi orang lain dengan tulus untuk mencapai tujuan bersama sebagaimana dilakukan oleh para nabi, dengan pencapaian kepemimpinan berdasarkan empat macam yakni, *sidiq, amanah, tabligh, dan fathonah*.

Memperhatikan gaya kepemimpinan dalam pembinaan masyarakat terdapat beberapa tipe; gaya kepemimpinan antara lain :

a. Tipe demokratis (*democratic style of leadership*).

Tipe ini merupakan tipe yang mempertemukan prinsip-prinsip dan prosedur kepemimpinan yang sangat kontras dari pada tipe kepemimpinan otoriter dan *laissezfaire*. Kepemimpinan tipe demokratis memadukan antara yang menonjolkan pemimpin yang berperan aktif pada tipe otoriter dengan partisipasi aktif serta kebebasan yang dipimpin pada tipe *laissezfaire*. Pendekatan demokratis berarti *policy* dan keputusan-keputusan penting berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok (yang dipimpin), pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif dalam perumusan keputusan.

b. Tipe Otoriter (*The autocratic style of leadership*).

Kepemimpinan tipe otoriter, semua kebijaksanaan atau polici dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaan selanjutnyaditugaskan kepada kelompoknya (yang dipimpin). Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Sebagai anggota kelompok harus patuh dan setia kepada si pemimpin secara mutlak. Kehendak dan perintah pemimpin adalah khendak dari lembaga/kelompok/organisasi.Pendekatan kepemimpinan ini menunjukkan sang pemimpin terhadap yang dipimpin sifatnya perintah.

c. *Tipe Laisse = faire (Lais sefaire style of leadership).*

Kepemimpinan tipe laissezfaire, pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota kelompok didalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Keputusan-keputusan dan kebijaksanaan dalam penetapannya menjadi hak sepenuhnya dari pada anggota ketompok, organisasi.Pendekatan kepemimpinan tipe ini berarti pemimpin memberikan kebebasan sepenuhnya bagi anggota kelompok untuk berpendapat dan mengambil keputusan.

d. *Kharismatik (Charismatic style of leadership).*

Kepemimpinan kharismatik ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan pribadi yang luar biasa tampil menarik perhatian

anggota kelompok, menjadi panutan dan tumbuh kepercayaan antara pemimpin dengan anggota kelompoknya.

Pemimpin dalam pendekatan dengan anggota kelompoknya melalui kewibawaan yang ada pada dirinya. Berdasarkan paparan di atas, maka landasan teologis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah landasan yang berhubungan dengan manajemen Nabi Muhammad yang penuh dengan nilai-nilai ketauladanan.

2. Kepemimpinan Nabi Masa Mekah dan Madinah

Dalam kisah peletakan batu hitam saat pembangunan kembali kabah terjadi perselisihan antara bani Quraisy dengan Bani yang lain di Mekah. Abdu Dar merasa paling berhak meletakkannya dan menolak campur tangan orang lain. Dalam suasana panas ini, secara kebetulan Muhammad muncul dan orang-orang meminta pemecahan. Keputusan Muhammad sungguh mengesankan. Nabi Muhammad SAW, merentangkan selendangnya ke dekat batu hitam kemerahan itu. Dengan hati-hati ia tunduk, mengangkat batu itu diatas kain dan menyuruh masing-masing klan memegang ujung kain itu. Mereka merasa lega dengan keputusan ini, ketegangan lenyap dan Muhammad mendapat gelar Al-amin.¹⁹

Hal ini menjadi catatan sejarah, diusianya yang ke-35 sebelum masa kerasulan, Nabi Muhammad SAW sudah dipercaya untuk menjadi penengah layaknya seorang pemimpin dan dapat menyelesaikan masalah ini secara tepat dan sederhana namun dapat diterima oleh orang lain. Kebijakan ini menjadi poin

¹⁹ Fuad Hashem, *Sirah Muhammad Rasulullah*, (Bandung : Mizan, 1996), h.111

penting awal bukti kepemimpinan Muhammad yang dalam beberapa tahun kemudian menjadikan Muhammad sebagai Pemimpin untuk umatnya.

Nabi Muhammad hijrah atau migrasi ke Madinah pada tahun 622 merupakan awal dari aktifitas politiknya. Nabi Muhammad SAW tidak secara tiba-tiba mendapatkan kekuatan politik yang besar, namun hal itu terjadi secara berangsur-angsur. Perjanjian yang Nabi Muhammad SAW buat untuk penduduk madinah mengartikan bahwa dimulainya politik baru dan dalam pokok-pokok isinya meliputi bidang-bidang untuk mencapai keberhasilan politik yang berlandaskan Al-Qur'an.²⁰ Isi perjanjian itu sering disebut sebagai "*The Constitution of Medina*" atau Konstitusi Madinah. Yang isinya adalah dalam rangka untuk memperkuat masyarakat, hal ini menjadikan Muhammad yang seorang rasul secara otomatis adalah seorang kepala Negara. Muhammad adalah pemimpin untuk urusan agama sekaligus untuk urusan kenegaraan.

Dasar pertama dalam perjanjian ini adalah pembangunan mesjid, mesjid saat itu adalah tempat peradaban, bukan hanya untuk shalat, tetapi seluruh aktifitas kehidupan berpusat dimesjid. Nabi Muhammad SAW menjadikan mesjid sebagai tempat beliau berdakwah, pengajaran militer, diplomasi, tempat musyawarah majelis. Semula Madinah adalah bernama Yastrib, namun Muhammad mengubah nama kota itu menjadi "*Al- Madinah*" yang artinya ialah kota. Dibalik nama itu ada makna dan tujuan yang amat penting. Perkataan bahasa arab "*Madinah*" secara etimologi berarti "tempat peradaban" sehingga "peradaban" sendiri dalam bahasa arab juga disebut "*Madaniyah*". Jadi

²⁰ W. Montgomery Watt, *Islamic Political Thought*, (Edinburg : Edinburg University Press, 1968) h.3

penggantian nama Yastrib oleh Muhammad SAW dapat diartikan sebagai isyarat bahwa beliau, dengan titik tolak kota itu, akan membangun sebuah masyarakat yang beradab atau menurut istilah yang kini cukup populer, masyarakat madani (*civil society*). Jadi dapat dikatakan bahwa sejak hijrah, nabi berjuang untuk menciptakan masyarakat beradab, dan modal utama beliau adalah mesjid.²¹

Dasar kedua adalah ukhuwwah islamiyyah, persaudaraan sesama muslim. Nabi mempersaudarakan antara golongan Muhajirin, orang-orang yang hijrah dari Mekkah ke Madinah, dan kaum Anshar, penduduk Madinah yang sudah masuk islam dan ikut membantuk kaum muhajirin tersebut. Dasar ketiga adalah hubungan persahabatan dengan pihak lain yang tidak beragama islam. Di Madinah selain orang-orang yang beragama islam juga terdapat golongan masyarakat Yahudi dan orang-orang arab yang masih menganut agama nenek moyang mereka.²²

Nabi Muhammad, yang berusia 52 tahun pada 622 M (1 H) memimpin kaum muhajirin. Dalam beberapa tahun ia menjadi penguasa mutlak di Madinah. Setiap permasalahan dibawa kepada Muhammad untuk diselesaikan. Berurusan dengan kaum Yahudi merupakan tantangan baru bagi Muhammad saat di Madinah. Dengan mengkonsolidasi kekuatannya, Muhammad mulai membersihkan Madinah dari tiga suku Yahudi. Muhammad kesal melihat tak seorang pun orang Yahudi yang suka rela ikut berperang bersamanya dan hampir

²¹ Nurcholish Madjid, *Kaki Langit Peradaban Islam*, (Jakarta : Paramadina, 1997), h.34

²² Badri yatim, *Sejarah Peradaban Islam*, h.26

tak ada orang Yahudi yang mau menerima Muhammad sebagai orang Non-Yahudi sebagai pengganti Musa.²³

Rasulullah menandatangani perjanjian dengan komunitas yahudi di Madinah, menjadikan Muslim dan Yahudi sebagai dua komunitas yang terpisah dan Independen tetapi dalam satu kesatuan. Karena Rasulullah yang mengambil inisiatif dalam pembuatan perjanjian dan bertindak sebagai hakim akhir dalam segala hal perselisihan, maka madinah berada dibawah kekuasaan Muslim.²⁴

Banyak perang yang terjadi mulai tahun 2 Hijriah, namun tidak hanya perang tetapi juga perjanjian-perjanjian yang diadakan. Tercatat 27 kali ghazwat (peperangan) yang kesemuanya dimenangkan oleh kaum muslimin, kecuali Ghazwat Uhud dan Peperangan Hunain. Perang yang diikuti Rasulullah ada 9 peperangan, yaitu perang Badar 2X, Uhud, Khandap, Bani Quraidhah, Bani Mustrhaliq, Khaibar, Hunain dan Thaif.

Pada tahun 5 Hijriah, saat itu perintah haji turun, dan kaum muslimin berbondong-bondong pergi ke Makkah dengan pakaian Ihram dan tanpa membawa senjata. Mereka berhenti di Hudaibiyah, sebuah sumur yang letaknya satu marhalah dari Makkah. Kaum Quraisy tidak mengizinkan mereka masuk ke Makkah, namun disini tidak terjadi perang, tetapi diadakannya perjanjian yang dikenal dengan perjanjian Hudaibiyah. Setelah beberapa hari berada di Makkah, lalu kaum muslimin pun kembali ke Madinah.

²³ William E. Phipps, *Muhammad & ISA : Telaah Krisis Atas Risalah dan Sosoknya* Ter Ilyas Hasan, (Bandung : Mizan, 1998) h. 81-83

²⁴ M. Fetullah Gullen, *Kehidupan Rasul Allah Muhammad*, Ter Tri Wibowo, (Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2002), h.280

Sesuai dengan perjanjian hudaibiyah, bahwa kaum muslimin akan beribadah haji pada tahun selanjutnya, banyak orang dari suku Quraisy yang masuk islam karena melihat kemajuan-kemajuan yang ada dalam diri kaum muslimin. Genjatan senjata ini membuka peluang kepada Muhammad untuk menyebarkan islam ke seluruh Jazirah Arab, mulailah Muhammad mengirimkan surat ke Raja-Raja di seluruh Negara. Tetapi tidak semua raja menyambut surat beserta utusan nabi dengan hangat, raja Persia merobek-robek surat dan menghina utusan, raja Ghanan membunuh utusan sehingga membuat Nabi menyatakan perang terhadap mereka. Kaisar Rum menyambut baik kedatangan utusan, Raja mesir malah mengirimkan hadiah untuk Muhammad.

Setelah banyak Negara yang menggabungkan diri kepada kaum muslimin, membuat suku quraisy memutuskan perjanjian hudaibiyah yang telah berjalan selama 2 tahun itu secara pihak. Mereka merasa terpojok, karena perjanjian ini ternyata makin memperkuat kaum muslimin. Karena hal ini, Muhammad mengutus sepuluh ribu orang tentara untuk melawan mereka. Namun Muhammad berpesan untuk tidak memerangi kecuali ada yang memerangi terlebih dahulu. Muhammad tidak mengalami kesulitan apapun, ia berhasil masuk ke Mekkah dan menghancurkan berhala. Abu Sufyan seorang pemimpin Quraisy keluar untuk memata-matai kaum muslimin dan melihat kekuatan kaum muslimin, ia tertawan dan rasulullah memaafkannya beserta kaumnya. Mekkah akhirnya berada dibawah kekuasaan Rasulullah, dan para kafir Quraisy berbondong-bondong masuk islam. Orang-orang penting yang masuk islam saat itu adalah Abu Sufyan, anak Muawiyah, Abu Quhafah Ayah Abu Bakar.

Tugas mendasar Muhammad tetaplah agama, hingga pada akhirnya tindakan militer dan diplomatic tidak pernah ia gunakan lagi. Setelah Mekkah diserahkan maka operasi militer pun dihentikan. Ia dianggap sebagai pembawa moral dan agama sebagai alat untuk menghasilkan suku yang hebat. Ini harus ditambahkan untuk menjadi bahan pertimbangan yang sangat historis yang dapat diterapkan pada situasi sekarang untuk melahirkan kebenaran berdasarkan kehendaknya.²⁵

Kebijaksanaan Muhammad sebagai pemimpin yang dicintai dan dipercaya oleh umatnya dan diikuti oleh mereka sebanding dengan kemampuannya untuk memecahkan persoalan mereka. Meskipun umatnya pada awalnya suka bertengkar, bodoh, liar dan pembangkang, namun dia menyampaikan risalah kepada mereka yang sangat berat. Dia mengubah mereka menjadi komunitas yang rukun dan damai, bahagia, berpengetahuan dan berakhlak baik.²⁶

Kebijaksanaan Muhammad yang lainnya adalah ketika dia bermusyawarah atau berkonsultasi dengan para sahabat. Praktek ini sangat penting dalam islam sehingga dia tak pernah menetapkan keputusan, khususnya dalam persoalan public tanpa musyawarah. Nabi Muhammad mempunyai semua kualitas kepemimpinan yang diperlukan untuk keberhasilannya dalam segala aspek kehidupan. Tetapi, yang lebih penting ia mampu memimpin umatnya menuju keberhasilan disegala bidang. Dia adalah sumber yang mengalirkan semua

²⁵ H.A.R Gibb, *Mohammedanism*, (Oxford : Oxford University Press, 1968), h..20-21

²⁶ M. Fetullah Gullen, *Kehidupan Rasul Allah Muhammad*,h. 277

perkembangan selanjutnya yang berhubungan dengan komando, kenegaraan, agama, perkembangan spiritual dan sebagainya.²⁷

Kedatangan sunah nabi yang suci dan hadist-hadist yang mulia tentang kesehatan, pada abad 20 ini disingkap oleh manusia. Hal ini terjadi karena penelitian ilmiah, semua ini merupakan hikmah kenabian Rasulullah yang jauh lebih dahulu ada dan eksis daripada para ahli kedokteran di Barat maupun di Timur. Ilmu modern menelan waktu berabad-abad untuk membuktikan hal ini

Berkaitan dengan keberhasilannya sebagai seorang pemimpin Nabi Muhammad saw dalam memimpin umat, itu semua dikarenakan tingkah laku beliau yang selalu berdasarkan Al-Quran dan ditunjang beberapa sifat yang melekat padanya. Adapun sifat utama yang melekat pada diri pribadinya yaitu:²⁸

- a. Kehormatan kelahirannya.
- b. Bentuk dan potongan tubuh yang sempurna.
- c. Perkataan yang fasih dan lancar.
- d. Kecerdasan akal yang sempurna.
- e. Ketabahan dan keberanian.
- f. Tidak terpengaruh oleh duniawi.
- g. Hormat dan respek terhadap dirinya.

Selain itu dibandingkan dengan pemimpin lain, maka Muhammad adalah yang paling berhasil dalam segala bidang. Pertimbangan dan criteria keberhasilannya adalah sebagai berikut :²⁹

- a. Sebagian banyak gagal total dalam melakukan pekerjaannya dan namanya saja yang tercatat dalam perjuangannya.
- b. Sedikit jumlahnya yang dapat menyelesaikan tugasnya, tetapi tidak dapat menikmati hasil perjuangannya, seperti nabi musa yang telah

²⁷*Ibid* h. 290

²⁸ E.K. Imam Munawir, *Asas-asas Kepemimpinan dalam Islam*, h. 195

²⁹*Ibid* h.199

membebaskan bangsa Yahudi dari perbuatan perbudakan penguasa fir'aun di Mesir, yang kemudian dibawa ke palestina, tetapi ia sendiri hanya melihat dari jauh akan tanah air yang baru itu dari bukit Tieh. Barulah kaum bangsanya yang hidup dibelakangnya dapat menikmati hasil perjuangannya.

- c. Sedikit juga jumlah para pemimpin yang menjadi korban dari perjuangannya, tetapi namanya tetap abadi karena pengorbanan yang dilakukan. Contoh demikian adalah nabi Isa yang menurut para pengikutnya mati diatas kayu salib dengan mahkota duri di kepalanya. Para sarjana mengakuinya "Lived a" perfect life "sacrifice. Gave his life dor forgiveness of sins of mankind. Substituted universal love and symphathy for hate, fear and preduce. (Dia telah hidup dengan sempurna pengabdian dan kebaktian. Dia telah memberikan seluruh hidupnya untuk mengampunkan dosa-dosa abadi manusia. Dan dia meninggal untuk menebus cinta universal sebagai pengganti denga penuh kasihan terhadap nafsu-nafsu kebencian, ketakutan, dan prasangka)". Sebagai bahan bandingan kiranya dapatlah melihat kematian Socrates karena minum racun yang dipaksakan kepadanya, tetapi dengan kematiannya itu ilmu filsafat berkembang dan hidup sepanjang jalan menyinari kemanusiaan seluruhnya.

Hanya satu orang yang dalam sejarah memimpin yang berhasil dalam perjuangannya, yang menang dan dapat menyaksikan waktu hidupnya dan pimpinan yang ditinggalkan berjalan sepanjang jalan sampai dunia kiamat. Rasul memiliki pengikut yang setia terhadapnya, mencintainya walaupun hidup terpisah jarak beribu tahun lamanya. Ajarannya melekat dihati para pengikutnya, pencapaiannya dalam hidup menjadi pelajaran yang tak ternilai harganya bagi dunia. Rasul itu adalah Muhammad SAW yang membawa islam sebagai agama untuk rahmatan lil' alamin.

3. Sejarah Pesantren Di Indonesia

Pesantren merupakan sistem Pendidikan Islam tertua di Indonesia bahkan Jauh sebelum masa kemerdekaan. Hampir di seluruh pedalaman nusantara, khususnya di pusat-pusat kerajaan Islam telah terdapat lembaga pendidikan yang kurang lebih serupa, walaupun menggunakan nama yang berbeda-beda, seperti Meunasah di Aceh, Surau di Minangkabau dan Pesantren di Jawa. Namun demikian, secara historis awal kemunculan dan asal-usul pesantren masih menyisakan perdebatan di kalangan para ahli sejarah.

Banyak penulis sejarah pesantren berpendapat bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam hasil adopsi dari luar. Sebagaimana pendapat Karel A. Steenbrink dan Martin van Bruinessen yang memandang bahwa pesantren bukanlah lembaga pendidikan Islam tipikal Indonesia. Jika pesantren diambil dari India, maka Bruinessen berpendapat bahwa pesantren berasal dari Arab. Kedua-duanya memiliki pendapat untuk memperkuat pendapatnya masing-masing. Ada dua alasan yang dikemukakan Steenbrink untuk memperkuat pandangan bahwa pesantren diadopsi dari India, yaitu alasan terminologi dan alasan persamaan bentuk. Menurutnya, secara terminologis, ada beberapa istilah yang lazim digunakan di pesantren seperti mengaji dan pondok, dua istilah yang bukan dari Arab melainkan dari India. Selain itu, sistem pesantren telah dipergunakan secara umum untuk pendidikan dan pengajaran agama Hindu di Jawa. Selain Islam masuk dan tersebar di Jawa, sistem dan istilah-istilah di atas kemudian diambil oleh Islam.

Sementara itu, dari segi bentuknya ada persamaan antara pendidikan Hindu di India dan pesantren di Jawa. Persamaan bentuk tersebut terletak pada penyerahan tanah oleh negara bagi kepentingan agama yang terdapat dalam tradisi Hindu. Persamaan lainnya terletak pada beberapa hal yaitu seluruh sistem pendidikannya bersifat agama, guru tidak mendapatkan gaji, penghormatan (ihtirâm) yang besar terhadap guru, dan para siswanya meminta sumbangan ke luar lingkungan pesantren. Selain itu, letak pesantren yang didirikan di luar kota juga membuktikan bahwa asal-usul pesantren berasal dari India.

Sementara itu Bruinessen berpendapat bahwa pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia besar kemungkinan berasal dari Arab. Alasannya tentang posisi Arab-khususnya Mekah dan Madinah-sebagai pusat orientasi bagi umat Islam. Ia memberi contoh salah satu tradisi 'kitab kuning' di pesantren. Baginya, 'kitab kuning' yang berbahasa Arab merupakan salah satu bukti bahwa asal usul pesantren dari tanah Arab. Tentang 'kitab kuning' ini, lebih lanjut beliau menulis sebagai berikut:

"Tradisi kitab kuning jelas bukan tradisi dari Indonesia. Semua kitab klasik yang dipelajari di Indonesia berbahasa Arab, dan sebagian besar ditulis sebelum Islam tersebar di Indonesia. Demikian juga banyak kitab syarah atas teks klasik yang bukan dari Indonesia (meskipun syarah yang ditulis ulama Indonesia makin banyak). Bahkan, pergeseran perhatian utama dalam tradisi tersebut sejalan dengan pergeseran serupa yang terjadi di sebagian besar pusat dunia Islam. Sejumlah kitab dipelajari di pesantren relatif baru, tetapi tidak ditulis di Indonesia, melainkan di Mekah atau Madinah (meskipun pengarangnya boleh jadi orang Indonesia sendiri)."

Selain bukti tradisi 'kitab kuning', Bruinessen juga menunjukkan bukti lain yang menunjukkan bahwa asal-usul pesantren dari tanah Arab. Menurutnya, pola pendidikan pesantren menyerupai pola pendidikan madrasah dan zāwiyah di

Timur Tengah. Jika madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam di luar masjid, maka zāwiyah merupakan lembaga pendidikan Islam yang berbentuk lingkaran dan mengambil tempat di sudut-sudut masjid. Kedua lembaga pendidikan Islam tersebut merupakan tempat belajar para calon ulama termasuk yang berasal dari Indonesia. Mengingat kyai-kyai besar hampir semua menyelesaikan tahap akhir pendidikannya di pusat-pusat pengajaran Islam terkemuka di tanah Arab, maka pola pendidikan yang mereka kenal tersebut dikembangkan di tanah air dalam bentuk pesantren.

Pendapat Steenbrik dan Bruinessen yang menyatakan bahwa asal usul pesantren dari India dan Arab, perlu ditelaah kembali kebenarannya. Mengingat beberapa istilah Jawa yang digunakan di pesantren, pendapat bahwa asal-usul pesantren dari India atau Arab tidak dapat diterima. Nurcholish Madjid mencatat ada 4 (empat) istilah Jawa yang dominan digunakan di pesantren, yaitu: santri, kyai, ngaji, dan njenggoti. Kata "santri" yang digunakan untuk menunjuk peserta didik di pesantren berasal dari bahasa Jawa cantrik yang berarti seseorang yang selalu mengikuti guru ke mana saja guru pergi dengan tujuan untuk mempelajari ilmu yang dimiliki oleh sang guru. Istilah lain untuk menunjuk guru di pesantren adalah kyai yang juga berasal dari bahasa Jawa. Perkataan kyai untuk laki-laki dan nyai untuk perempuan digunakan oleh orang Jawa untuk memanggil kakeknya. Kata kiai dan nyai dalam hal ini mengandung pengertian rasa ihtirām terhadap orang tua.

Demikian juga kata ngaji yang digunakan untuk menunjuk kegiatan santri dan kyai di pesantren berasal dari kata aji yang berarti terhormat dan mahal. Kata

ngaji biasanya disandingkan dengan kata kitab; ngaji kitab yang berarti "kegiatan santri pada saat mempelajari kitab yang berbahasa Arab". Oleh karena santri banyak yang belum mengerti Bahasa Arab, maka kitab tersebut oleh kyai diterjemahkan kata demi kata ke dalam Bahasa Jawa. Para santri mengikuti dengan cermat terjemahan kiainya dan mereka mencatatnya pada kitab yang dipelajari, yaitu di bawah kata-kata yang diterjemahkan. Kegiatan mencatat terjemahan ini di pesantren biasa dikenal dengan istilah njenggoti, karena catatan mereka itu menggantung seperti janggut pada kata-kata yang diterjemahkan. Alasan lain yang menolak kesimpulan bahwa tradisi kitab kuning yang berbahasa Arab berasal dari Arab adalah pendapat Mahmud Yunus. Menurut Mahmud Yunus, kitab kuning yang dijadikan materi ajar utama di pesantren baru terjadi pada tahun 1900-an. Sebelum itu para kyai menulis kitab-kitab dengan tangan mereka yang dijadikan bahan dalam pembelajaran di pesantren. Setelah percetakan mulai dikenal secara luas di dunia Islam dan beberapa kitab dicetak secara massal, mulailah berdiri toko-toko kitab di Indonesia. Pada saat itulah, penggunaan kitab-kitab kuning di pesantren mulai mengambil peran. Kemudian, harus diakui bahwa beberapa kitab kuning yang dijadikan sumber belajar di pesantren ditulis oleh penulis Indonesia yang belajar dan menjadi syekh di Haramain, seperti Syekh Ahmad Khatib Minangkabau, Syekh Nawawi al-Bantani, dan Syekh Banjar. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sangatlah tidak relevan jika dikatakan bahwa tradisi kitab kuning sebagai alasan untuk menyimpulkan bahwa pesantren berasal dari Arab.

Hal penting lainnya adalah bahwa penggunaan kitab-kitab berbahasa Arab di pesantren tidak dapat dihindari karena Mekah dan Madinah merupakan kiblat bagi umat Islam Indonesia sejak masuk ke Indonesia sampai sekarang ini. Hal ini sebagai petunjuk bahwa para kyai dalam mengembangkan Islam di pesantren mengacu kepada model yang dicontohkan Rasulullah Saw. Bagi para kyai, Rasulullah saw. dipandang sebagai model universal yang harus diikuti umat Islam seluruh dunia termasuk muslim santri Jawa itu sendiri. Selain Rasulullah Saw, para kyai, dalam mengembangkan pesantren juga mengacu kepada para wali yang berjumlah sembilan di Jawa. Bagi para kyai, Walisongo di daerah Jawa dipandang sebagai model domestik yang perlu dicontoh untuk pengembangan pendidikan di pesantren. Hal Ini berarti bahwa pesantren merupakan lembaga yang unik di Indonesia, sehingga dapat dianggap sebagai lembaga khas Indonesia. Ada pendapat lain menyebutkan Pertama, pendapat yang menyebutkan bahwa pesantren berakar pada tradisi Islam sendiri, yaitu tarekat. Pesantren mempunyai kaitan yang erat dengan tempat pendidikan yang khas bagi kaum sufi. Pendapat ini berdasarkan fakta bahwa penyiaran Islam di Indonesia pada awalnya lebih banyak dikenal dalam bentuk kegiatan tarekat. Hal ini ditandai oleh terbentuknya kelompok organisasi tarekat yang melaksanakan amalan-amalan zikir dan wirid tertentu. Pemimpin tarekat yang disebut Kiai itu mewajibkan pengikutnya untuk melaksanakan suluk, selama empat puluh hari dalam satu tahun dengan cara tinggal bersama, sesama anggota tarekat dalam sebuah masjid untuk melaksanakan ibadah-ibadah dibawah bimbingan Kyai. Untuk keperluan suluk ini para Kyai menyediakan ruangan khusus untuk penginapan dan tempat-tempat

khusus yang terdapat di kiri kanan masjid. Disamping mengajarkan amalan-amalan tarekat, para pengikut itu juga diajarkan agama dalam berbagai cabang ilmu pengetahuan agama Islam. Aktifitas yang dilakukan oleh pengikut-pengikut tarekat ini kemudian dinamakan pengajian. Dalam perkembangan selanjutnya lembaga pengajian ini tumbuh dan berkembang menjadi lembaga Pesantren. Pendapat yang kedua adalah, pesantren yang kita kenal sekarang ini pada mulanya merupakan pengambil alihan dari sistem pesantren yang diadakan oleh orang-orang Hindu di Nusantara. Kesimpulan ini berdasarkan fakta bahwa jauh sebelum datangnya Islam ke Indonesia lembaga pesantren sudah ada di negeri ini. Pendirian pesantren pada masa itu dimaksudkan sebagai tempat mengajarkan agama Hindu dan tempat membina kader. Anggapan lain mempercayai bahwa pesantren bukan berasal dari tradisi Islam alasannya adalah tidak ditemukannya lembaga pesantren di negara-negara Islam lainnya, sementara lembaga yang serupa dengan pesantren banyak ditemukan dalam masyarakat Hindu dan Budha, seperti di India, Myanmar dan Thailand.³⁰

Pendapat bahwa asal-usul pesantren dari tradisi agama Hindu di India seperti yang dikemukakan oleh A. Steenbrink di atas ternyata tidak memiliki alasan yang kuat. Pandangan bahwa keberadaan pesantren di Jawa terpengaruh oleh tradisi India bisa dipahami. Namun demikian, hal ini bukan berarti bahwa asal-usul pesantren dari tradisi agama Hindu. Tradisi pesantren sangat berhati-hati terhadap sinkretisme dan senantiasa memperbaharui kembali melalui sumbernya sendiri. Sebagaimana telah disinggung di atas bahwa sumber terpenting bagi Islam

³⁰ Suryadi Siregar, *Pondok Pesantren Sebagai Model Pendidikan Tinggi*, (Bandung: Kampus STMIK Bandung, 1996), h 2-4

tradisional Indonesia adalah kota suci Mekah pusat orientasi semua dunia Islam. Orientasi kedua adalah Madinah dimana Nabi membangun masjid pertama dan dimakamkan di Madinah. Konsekuensinya adalah, hampir semua pengarang Islam dan ulama Indonesia menghabiskan banyak waktunya di Mekah, Madinah, dan pusat-pusat pengajaran di Timur Tengah.

Beberapa sumber tidak menyebutkan secara lengkap tentang kemunculan pesantren di Indonesia. Dalam catatan sejarah, Pondok Pesantren dikenal di Indonesia sejak zaman Walisongo. Ketika itu Sunan Ampel mendirikan sebuah padepokan di Ampel Surabaya dan menjadikannya pusat pendidikan di Jawa. Para santri yang berasal dari pulau Jawa datang untuk menuntut ilmu agama. Bahkan di antara para santri ada yang berasal dari Gowa dan Talo, Sulawesi.³¹ Pesantren Ampel merupakan cikal bakal berdirinya pesantren-pesantren di Tanah Air. Sebab para santri setelah menyelesaikan studinya merasa berkewajiban mengamalkan ilmunya di daerahnya masing-masing.³²

³¹ Muhammad Jamhuri, *Sejarah dan Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Tangerang: Sekolah Tinggi Agama Islam Asy-Syukriyyah, 1990), h 1

³² Adanya pesantren di Indonesia tidak bisa dipisahkan dari sejarah pengaruh Walisongo abad 15-16 di Jawa. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang unik Indonesia. Lembaga pendidikan ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Maulana Malik Ibrahim (meninggal 1419 di Gresik Jawa Timur), spiritual father Walisongo, dalam masyarakat santri Jawa biasanya dipandang sebagai gurunya-guru tradisi pesantren di tanah Jawa (Qodri Abdillah Azizy, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2002, h. 3.) Ini karena Syekh Maulana Malik Ibrahim atau Syekh Maulana Maghribi yang wafat pada 12 Rabi'ul Awal 822 H bertepatan dengan 8 April 1419 M dan dikenal sebagai Sunan Gresik adalah orang yang pertama dari sembilan wali yang terkenal dalam penyebaran Islam di Jawa (Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Raja Grafindo, Jakarta, 1996, h. 26). Meskipun begitu, tokoh yang dianggap berhasil mendirikan dan mengembangkan pondok pesantren dalam arti yang sesungguhnya adalah Raden Rahmat (Sunan Ampel). Ia mendirikan pesantren di Kembang Kuning, yang pada waktu didirikan hanya memiliki tiga orang santri, yaitu Wiryo Suroyo, Abu Hurairah, dan Kyai Bangkuning. Kemudian ia pindah ke Ampel Denta, Surabaya dan mendirikan pondok pesantren di sana. Misi keagamaan dan pendidikan Sunan Ampel mencapai sukses, sehingga beliau dikenal oleh masyarakat Majapahit. Kemudian bermunculan pesantren-pesantren baru yang didirikan oleh para santri dan putra beliau. Misalnya oleh Raden Patah, dan Pesantren Tuban oleh Sunan Bonang. Pondok pesantren memang bila dilihat dari latar belakangnya, tumbuh

Namun demikian, dari hasil pendataan yang dilakukan oleh Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama) pada tahun 1984-1985 diperoleh informasi bahwa pesantren tertua di Indonesia adalah Pesantren Jan Tanpes II di Pamekasan Madura, yang didirikan pada tahun 1062. Informasi ini dibantah oleh Mastuhu dengan alasan bahwa sebelum adanya Pesantren Jan Tanpes II, tentunya ada Pesantren Jan Tampes I yang lebih tua, dan dalam buku Kementerian Agama tersebut banyak dicantumkan pesantren tanpa tahun pendiriannya. Jadi, mungkin mereka memiliki usia yang lebih tua. Selain itu, Mastuhu menduga bahwa pesantren didirikan setelah Islam masuk ke Indonesia.

Temuan Kementerian Agama tentang keberadaan pesantren tertua di Indonesia di atas juga ditolak oleh Martin van Bruinessen. Menurut Bruinessen, Pesantren Tegalsari (salah satu desa di Ponorogo, Jawa Timur) merupakan pesantren tertua di Indonesia yang didirikan pada tahun 1742 M. Sepanjang penelitiannya, Bruinessen tidak menemukan bukti yang jelas adanya pesantren (pada abad ke-19) sebelum berdirinya pesantren Tegalsari. Bahkan, sebelum abad ke-20 belum ada lembaga semacam pesantren di Kalimantan, Sulawesi, dan Lombok. Pada umumnya, pada tahun-tahun sebelum abad ke-20, kegiatan pendidikan Islam di Jawa, Banten, dan luar Jawa masih berbentuk informal dengan pusat kegiatannya di mesjid.

Terlepas dari perdebatan panjang dan berliku tentang asal-usul kemunculan pesantren, pada sisi yang lain pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam semakin dirasakan keberadaannya oleh masyarakat secara luas, sehingga

dan berkembang dengan sendirinya dalam masyarakat yang terdapat implikasi-implikasi politis sosio kultural yang menggambarkan sikap ulama-ulama Islam sepanjang sejarah.

kemunculan pesantren di tengah-tengah masyarakat selalu direspon positif oleh masyarakat. Respon positif masyarakat tersebut digambarkan oleh Zuhairini sebagai berikut:

"... bahwa pesantren didirikan oleh seorang kyai dengan bantuan masyarakat dengan cara memperluas bangunan di sekitar surau, langgar atau mesjid untuk tempat mengaji dan sekaligus sebagai asrama bagi anak-anak. Dengan begitu anak-anak tak perlu bolak-balik pulang ke rumah orang tua mereka. Anak-anak menetap tinggal bersama kiai di tempat tersebut."

Ilustrasi Zuhairini di atas menunjukkan bahwa kehadiran pesantren merupakan kebutuhan masyarakat, mengingat keberadaan surau, langgar, dan mesjid sudah tidak memadai lagi sebagai lembaga pendidikan Islam. Dengan respon positif masyarakat tersebut, didirikanlah pesantren-pesantren di seluruh pelosok Indonesia, sehingga jumlah pesantren di Indonesia menjadi ribuan. Manfred Ziemek (salah seorang peneliti pendidikan Islam di Indonesia asal Jerman), mengutip temuan UNESCO bahwa pada 1954 tercatat ada 53.077 pesantren di seluruh Indonesia. Data ini menurut Ziemek belum akurat, karena pada 1971 Bank Dunia memperoleh data bahwa jumlah pesantren di seluruh Indonesia ada 11.000 buah. Setelah dicek oleh Ziemek, ternyata UNESCO memasukkan pendidikan Islam di surau, langgar, dan masjid ke dalam hitungan jumlah pesantren. Data paling anyar dikemukakan Kepala Pusat Pengembangan Penelitian dan Pendidikan Pelatihan Kementerian Agama, Abdul Jamil yang mengatakan, jumlah pesantren di 33 provinsi di seluruh Indonesia mencapai 25.000 pesantren dengan jumlah santri mencapai 3,65 juta jiwa.

B. Landasan filosofis

Landasan filsafat yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini ialah filsafat rekonstruktivisme. Filsafat rekonstruktivisme adalah mazhab filsafat pendidikan yang menempatkan sekolah / lembaga pendidikan sebagai pelopor perubahan masyarakat. Konsep filsafat ini dipergunakan karena lembaga pendidikan seperti pondok pesantren berfungsi sebagai agen perubahan masyarakat. Karena santri yang berdaya saing sebagai lulusan yang akan menjadi anggota masyarakat di masa yang akan datang (setelah lulus dari pondok pesantren) menjadi lebih baik dan mampu memberikan pengaruh positif untuk pengembangan masyarakat. Sedangkan menjadikan santri yang berdaya saing di pondok pesantren tidak akan berjalan dengan baik jika pimpinannya tidak menjadi suri tauladan yang baik bagi santrinya. Sehingga pemimpin pondok pesantren bukan hanya sekedar menjadi figur yang disegani tapi harus mampu pula mengatur kehidupan pesantren yang merubah sesuai dengan zaman, etika dan ajaran Islam dan dapat menjadikan santri-santrinya lebih baik. Karena perubahan itu tidak akan terjadi dengan sendirinya, akan tetapi harus diatur sedemikian rupa agar ,menghasilkan ouput yang dikehendaki. Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur'an:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya : Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. (QS. Ar-Ra'd :11)³³

³³ Ibnu Abi Hatim meriwayatkan dengan sanadnya yang sampai kepada Jahm dari Ibrahim, ia berkata, "Allah mewahyukan kepada salah seorang Nabi dari para nabi Bani Israil, yang isinya, "Katakan kepada kaummu, "Sesungguhnya tidak ada penduduk suatu kampung dan penghuni suatu rumah yang sebelumnya berada di atas ketaatan kepada Allah, lalu beralih kepada maksiat, melainkan akan berubah keadaan yang sebelumnya mereka senangi kepada keadaan yang mereka benci." Ia berkata, "Hal ini dibenarkan dalam kitabullah yang berbunyi, "*Sesungguhnya*

C. Landasan Teoritis

Penelitian ini didasarkan pada teori manajemen kepemimpinan kyai totalitas dan teori santri yang berdaya saing. Teori kepemimpinan totalitas ini adalah teori kepemimpinan yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad dalam membangun karakter Islami, bagi semua umat yang ada di dunia ini. Totalitas kepemimpinan Nabi Muhammad tergambar di dalam keterpaduan antara ucap, sikap dan perilaku keseharian Nabi Muhammad, yang menjadi contoh bagi para sahabat dan para penganutnya. Nabi Muhammad berhasil membangun Islam yang kuat. Ada dua konsep dasar akan digunakan sebagai acuan dalam penelitian manajemen kepemimpinan kyai dan konsep santri yang berdaya saing

1. Konsep Manajemen Dalam Islam

Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.³⁴ Menurut Sugiyono, terdapat banyak definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

- a. Terry, *Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by use of human being and other resources.* Manajemen adalah

Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. “ (QS. Ar Ra’d: 11)

³⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2006), h. 3

suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

- b. Kast & Rosenzweig, *Management is a process of planning, organizing, actuating, and controlling activities. Management involve the coordination of human and materials resources toward objective accomplishment.* Manajemen itu merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan suatu aktivitas. Manajemen melakukan koordinasi sumberdaya manusia dan sumberdaya lain untuk mencapai tujuan.
- c. Rue dan Byars, *Management is a form of work activities coordinating and organization's resources land, labour and capital toward accomplishing organizational objectives.* Manajemen adalah bentuk kerjasama dalam melaksanakan suatu aktifitas melalui pengkoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.³⁵

Sementara Nanang Fattah, mengartikan manajemen sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.³⁶ Dalam perspektif Al-Qur'an kewajiban menguasai administrasi, manajemen dan supervisi menjadi bagian dari tugas umat Islam supaya dalam menjalankan pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang bertujuan yang baik memperoleh hasil yang optimal.³⁷ Dalam Alqur'an banyak ayat-ayat yang mengandung pengertian tentang pentingnya administrasi, manajemen dan supervisi misalnya, firman Allah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ

³⁵ Sugiyono, *Perspektif Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta; t.p., t.t), h. 4-6

³⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2004), h. 1

³⁷ Zainal Abidin, *Filsafat Pendidikan Agama Islam, Pengantar kearah Pemikiran Kependidikan dalam Islam* (Yogyakarta: kaukaba, 2014) h.103

وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۖ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى ۚ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۚ وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ۗ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ۗ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ ۗ وَانفُوا ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُكُمْ اللَّهُ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua oang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Q.S. Al-Baqarah :282)

Juga dalam surat lainya yaitu

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur (terorganisir/terkelola) seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S. As-saff:4)

Sedangkan menurut Ramayulis hakiki manajemen adalah *Al-Tadbir* (Pengaturan), merupakan derivasi dari kata *dabbara*³⁸ yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ
مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Q.S. Al-Sajdah :5)

Berdasarkan isi kandungan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini, karena manusia diciptakan Allah sebagai khalifah maka manusia mempunyai kewajiban mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Karena dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Rasulullah bersabda:

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ ، قَالَ : نَا مُصْعَبٌ ، قَالَ : نَا يَشْرُ بْنُ السَّرِيِّ ، عَنْ مُصْعَبِ بْنِ تَابِتٍ ،
عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ ، عَنْ أَبِيهِ ، عَنْ عَائِشَةَ ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ،

³⁸ Fauzie Nurdin, *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam Rekonstruksi Tebaran Pemikiran, Aplikasi dan Integratif* (Yogyakarta; Panta Rhei Books, 2015) h. 235

قَالَ : " إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُقِنَّهُ . " لَمْ يَرَوْ هَذَا الْحَدِيثَ عَنْ هِشَامٍ ، إِلَّا مُصْعَبٌ ، تَفَرَّدَ بِهِ : بِشْرٌ .

Diceritakan dari Ahmad Diriwayatkan dari mus'ab diriwayatkan dari Bisyar bin Bisyar dari Musab bin Tsabit dari Hisyam Bin Urwah dari ayahnya, Diriwayatkan dari Aisyah Rasulullah SAW bersabda “ *Sesungguhnya Allah aja Wajala mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan(tepat, terarah, jelas dan tuntas)*” (H.R Thabrani).³⁹

Manajemen sebagai suatu ilmu dan teknik untuk mengurus atau mengelola tidak lepas dari fungsi-fungsi dan kewajiban manusia yang telah ditetapkan Allah, antara lain:

1. Fungsi manusia sebagai khalifah Allah,

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً^ط

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. (Q.S. Al-Baqarah : 30)*

2. Kewajiban manusia sebagai pengembalian amanat Allah,

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَمًا يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا^ط وَكَانُوا بآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: *Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (Q.S Sajadah :24)*

3. Perjanjian manusia dengan penciptanya,

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ^ط
قَالُوا بَلَىٰ سَهِدْنَا أَنْ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ

Artinya : *Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah aku ini Tuhanmu?" mereka menjawab: "Betul*

³⁹ Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqiu al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 408.

(Engkau Tuban kami), Kami menjadi saksi". (kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya Kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan)" (Q.S Al-Araf 172)

4. hakikat eksistensi manusia di muka bumi.⁴⁰

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.(Q.S Adz Dzariyat : 56)

Proses-proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara mantap untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. Sebagaimana manajemen yang dilakukan oleh sahabat Nabi Muhammad SAW Usman Bin Affan RA, dalam pengelolaan sumur sehingga menjadi dana abadi sampai saat ini.⁴¹

⁴⁰Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*. Jakarta: PT. Bharata Karya Aksara,1986) h. 16

⁴¹ Panas terik matahari di jazirah Arab, sehingga membuat semua sumur menjadi kering. Satu-satunya sumur yang ada airnya hanya sumur Raumah, milik seorang Yahudi. Sang Nabi dan rakyat Madinah mulai merasa dahaga, kehausan. Berduyun warga Madinah antri, berbaris rapi membeli air kepada si Yahudi pemilik sumur. Rasul bersabda lirih, tak sanggup melihat umatnya menderita, "Wahai Sahabatku, siapa saja diantara kalian yang menyumbangkan hartanya untuk dapat membebaskan sumur itu, lalu menyumbangkannya untuk umat, maka akan mendapat surgaNya Allah Ta'ala" (HR. Muslim). Utsman Ibn Affan segera menyambut seruan sang Nabi dan langsung mendatangi si Yahudi tersebut. Ia segera menawarkan harga sangat tinggi, hingga puluhan ribu dinar! "Seandainya sumur ini saya jual kepadamu wahai Utsman, maka aku tidak memiliki penghasilan yang bisa aku peroleh setiap hari" kata Yahudi itu tak ingin melepaskan sumurnya. Utsman tak kehabisan cara, mengingat balasan surga yang begitu jelas di hadapannya. "Bagaimana kalau aku beli setengahnya saja dari sumurmu" Utsman, gaya seorang pedagangnya mulai beraksi. "Maksudmu?" tanya Yahudi keheranan. "Begini, jika engkau setuju maka kita akan memiliki sumur ini bergantian. Satu hari sumur ini milikku, esoknya kembali menjadi milikmu kemudian lusa menjadi milikku lagi demikian selanjutnya berganti satu-satu hari. Bagaimana?" jelas Utsman. Yahudi itu pun terbungong heran, sambil berguman, "...saya mendapatkan uang besar dari Utsman tanpa harus kehilangan sumur milikku". Akhirnya si Yahudi setuju menerima tawaran Utsman tadi dan disepakati pula hari ini sumur Raumah adalah milik Utsman bin Affan Radhiyallahu'anhu. Utsman pun segera mengumumkan kepada penduduk Madinah yang mau mengambil air di sumur Raumah, silahkan mengambil air untuk kebutuhan mereka semua Gratis! Rakyatpun

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat diambil pemahaman bahwa manajemen merupakan kegiatan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Atau secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses pengelolaan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen sebagai suatu seni dalam mengelola suatu pekerjaan dengan melibatkan potensi yang ada, misalnya pengelolaan personel atau sumberdaya manusia, pengelolaan sarana dan prasarana pengelolaan biaya dan sebagainya. Dalam beberapa referensi manajemen dikaji secara serius dan melahirkan pandangan tentang manajemen itu sendiri yang dianggap sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu menurut Luther Gulick karena manajemen

berbondong datang ke sumur Utsman. Keesokan hari Yahudi mendapati sumur miliknya sepi pembeli, karena penduduk Madinah masih memiliki persediaan air di rumah. Yahudi itupun mendatangi Utsman dan berkata “Wahai Utsman belilah setengah lagi sumurku ini dengan harga sama seperti engkau membeli setengahnya kemarin”. Utsman setuju, lalu dibelinya seharga 20.000 dirham, maka sumur Raumah pun menjadi milik Utsman secara penuh. Utsman pun secara resmi mewakafkan sumur raumah tersebut untuk kaum muslimin. Per detik itu, sumur dapat dimanfaatkan untuk kepentingan umat, seluruh rakyat Madinah. Sumur itu menjadi sumber mata air lahan sekitarnya, hingga ditanam kebun kurma. Rakyat Madinah memanfaatkan kurma untuk berdagang, dan hasilnya dimanfaatkan untuk umat. Pohon kurma terus bertambah, hingga diwariskan dari generasi ke generasi. Dari para Khalifah, hingga Daulah Utsmaniyah, dan terakhir dikelola oleh pemerintah Arab Saudi. Departemen Pertanian Saudi menjual hasil dari ribuan pohon ke pasar-pasar. Setengah keuntungannya disalurkan ke anak yatim. Setengahnya lagi disimpan dalam bentuk rekening di bank atas nama Utsman Ibn Affan, dibawah pengawasan Departemen Pertanian. Uang yang mampir di rekening Ridwanullah Utsman Ibn Affan terus membengkak, hingga pemerintah Saudi memutuskan membelikan tanah dekat Masjid Nabawi atas nama Utsman bin Affan. Dan kini, ribuan tahun berlalu, manfaatnya tak berhenti, terus mengalir. Hotel berbintang atas nama beliau pun berdiri megah, tempat singgah para peziarah. Hasilnya? Tentu untuk kemanfaatan umat yang seluas-luasnya. Tanah tersebut dibangun Hotel bintang lima hasil wakaf Utsman. Hotel milik Utsman bin Affan pun kini berdiri kokoh di samping Masjid Nabi. Peziarah berdatangan menginap di sana, hingga omset hotelnya bisa mencapai puluhan juta per bulan. Setengah keuntungannya lagi-lagi digunakan untuk kegiatan sosial. Setengahnya lagi, disimpan di rekening atas nama Utsman bin Affan. Walau jasad tertimbun tanah, namun amal Utsman bin Affan terus mengalir. Manfaatnya terus dirasakan hingga kini. Hotel dan Rekening atas nama Utsman, menjadi saksi kedermawanan sahabat nabi ini.

dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistimatis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Disebut sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur oranglain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer dan para profesional.⁴² Ada yang membedakan antara manajemen dan manajer, hingga saat ini masih terdapat perbedaan pandang tentang definisinya. Manajemen dipersepsikan sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, sehingga manajemen dianggap sebagai suatu proses sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi yang berisi orang, tersetruktur, tugas dan teknologi yang diberdayakan secara terpadu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam proses manajemen apapun jenis pekerjaan atau bidang yang akan dilaksanakan harus memenuhi fungsi-fungsi manajemen secara umum termasuk dalam bidang pendidikan pondok pesantren. Dengan demikian dalam pendidikan pondok pesantren diperlukan manajemen karena secara faktual pendidikan pondok pesantren sebagai aspek pekerjaan memerlukan pemikiran, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi serta kontrol, memerlukan pendekatan manajemen untuk tercapainya tujuan pendidikan pondok pesantren yang telah ditetapkan. Agar dapat menjawab tantangan globalisasi maka pondok pesantren melakukan manajemen kepemimpinan pengembangan secara terus menerus. Manajemen kepemimpinan pengembangan dilaksanakan melalui kegiatan POAC(*planning, organizing, actuating, and*

⁴²Nanang Fattah, *Landasan Manajemen..*

controlling).⁴³ Menurut Salahuddin Wahid kelebihan manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren dibanding yang lainya karena sistem *boarding* (asrama). Pembinaan pondok pesantren lebih intensif karena terus dipantau selama 24 jam. Santri mendapatkan pelajaran dan pengontrolan yang cukup. Pendidikan agama Islam cukup banyak porsinya. Santri dibiasakan mandiri dan bermasyarakat. Hal tersebut yang menjadikan model pendidikan pesantren sangat pas untuk menghasilkan santri yang berdaya saing dan berkepribadian, tidak ada alasan bahwa manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren sudah kadaluarsa atau ketinggalan zaman justru model pesantren dapat terus dipertahankan.⁴⁴ Penjelasan mengenai masing-masing kegiatan pada kegiatan berikut ini:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah aktifitas pengambilan keputusan mengenai sasaran (*objectives*) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran dan siapa yang melaksanakan tugas-tugasnya. Sebagaimana fungsi-fungsi manajemen yang lainya, istilah perencanaan juga mempunyai bermacam-macam pengertian sesuai dengan pendapat para ahli manajemen.

Sudjana mengemukakan, bahwa perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip

⁴³Baharuddin dan Moh.Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang:UIN Maliki-Press, 2010) h. 99

⁴⁴M. Ihsan Dacholfany, *Pendidikan Karakter ...*h.58

tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.⁴⁵

Menurut Schaffer perencanaan merupakan kegiatan yang tidak terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan tersebut dimulai dengan perumusan tujuan, kebijakan dan sasaran secara luas, yang kemudian berkembang pada tahapan penerapan tujuan dan kebijakan itu dalam rencana yang lebih rinci berbentuk program-program untuk dilaksanakan.⁴⁶

George R Terry dalam bukunya *Principles of Management* menyebutkan bahwa perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lainnya, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.⁴⁷

Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan-kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi. Selanjutnya ada dua alasan dasar perlunya perencanaan:

- a. *Protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan
- b. *Positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

⁴⁵ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung, Falah Production, 2004), h. 57.

⁴⁶ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, ...*h. 58.

⁴⁷ George R Terry, *Azas-Azas Manajemen (terj.) Principles of Management* oleh Winardi (Bandung, Alumni, 1986), h. 163

Dalam proses perencanaan terhadap pondok pesantren yang dilakukan oleh kyai yang akan dilaksanakan, maka prinsip perencanaan mencerminkan nilai-nilai islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an mengajarkan kepada manusia :

وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : *Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan (Al-Hajj : 77)*

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan. yaitu dalam al-Qur'an surat An-Nahl ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*

Ayat-ayat lain yang berkesinambungan dengan perencanaan adalah dalam (Al-Qur'an Al-Qiyamah: 36)

أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى

Artinya : *Apakah manusia mengira, bahwa ia akan dibiarkan begitu saja (tanpa pertanggung jawaban)?*

dan selanjutnya (Surat Al-Isro:36) sebagai berikut:

وَلَا تَفْقَهُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۗ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya : dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.

Pada ayat tersebut memberikansuatu hal yang sangat prinsip yang tidak bisa ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Dengan mempertimbangkan berbagai definisi tersebut, dapat diambil sebuah pemahaman bahwa perencanaan pada pondok pesantren merupakan kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga, meliputi apa yang akan di capai, kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksanaan kegiatan yang tepat bagi usaha pencapaian tujuan. selanjutnya kita bisa merangkaikan pengertian khusus bagi dunia pendidikan. Seperti yang dikemukakan oleh Sudjana bahwa perencanaan pendidikan dalam hal ini pendidikan non formal, merupakan kegiatan yang berkaitan dengan:

- a. Upaya yang sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan. Sumber-sumber itu meliputi sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Sumber daya manusia mencakup pamong belajar, fasilitator, tutor, warga belajar, pimpinan lembaga, dan masyarakat. Sumber daya non-manusia meliputi fasilitas, alat-alat, waktu, biaya, alam hayati dan atau non-hayati, sumber daya buatan, lingkungan social budaya, dan lain sebagainya.
- b. Upaya untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dengan perencanaan diharapkan dapat dihindari penyimpangan sekecil mungkin dalam penggunaan sumber-sumber tersebut.⁴⁸

⁴⁸ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung, Falah Production, 2004), h, 59.

Sesuai dengan uraian tentang perencanaan pendidikan pondok pesantren tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan, bahwa perencanaan pendidikan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Perencanaan merupakan model pengambilan keputusan secara rasional dalam memilih dan menetapkan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. Perencanaan berorientasi pada perubahan dari keadaan masa sekarang kepada suatu keadaan yang diinginkan di masa datang sebagaimana dirumuskan dalam tujuan yang akan dicapai.
- c. Perencanaan melibatkan orang-orang ke dalam suatu proses untuk menentukan dan menemukan masa depan yang diinginkan.
- d. Perencanaan memberi arah mengenai bagaimana dan kapan tindakan akan diambil serta siapa pihak yang terlibat dalam kegiatan atau tindakan itu.
- e. Perencanaan melibatkan perkiraan tentang semua kegiatan yang akan diambil atau yang akan dilaksanakan . Perkiraan itu meliputi kebutuhan, kemungkinan-kemungkinan keberhasilan, sumber-sumber yang digunakan, factor-faktor pendukung dan penghambat, serta kemungkinan resiko dari suatu tindakan.
- f. Perencanaan berhubungan dengan penentuan prioritas dan urutan tindakan yang akan dilakukan. Prioritas ditetapkan berdasarkan urgensi atau kepentingannya, relevansi dengan kebutuhan, tujuan yang akan dicapai, sumber-sumber yang tersedia, dan hambatan yang mungkin dihadapi.
- g. Perencanaan sebagai titik awal untuk dan arahan terhadap kegiatan pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan.⁴⁹

Subagiomenyebutkan secara umum, langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik:

- a. Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas. Tujuan yang dipilih adalah tujuan yang memudahkan dalam pencapaiannya. Skala prioritas perlu ditetapkan berdasarkan pertimbangan ini.
- b. Setelah tujuan ditetapkan langkah berikutnya adalah perumusan kebijaksanaan. Tujuan kebijaksanaan adalah memperhatikan dan

⁴⁹*Ibid.*, h. 59-60.

menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan dilakukan dengan faktor-faktor lingkungan apabila tujuan tercapai.

- c. Analisis dan penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam kerangka kebijaksanaan yang telah dirumuskan.
- d. Penunjukkan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pimpinan) termasuk juga orang yang akan mengadakan pengawasan.
- e. Penentuan system pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai, dengan apa yang telah tercapai, berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.⁵⁰

Adapun pokok pikiran yang dapat dijadikan pedoman bagi penyusunan perencanaan pendidikan menurut Burhanudin ada empat yakni;

- a. *Contribution to purpose and objectives* yang artinya bahwa perencanaan yang dibuat haruslah benar-benar membantu bagi tercapainya tujuan organisasi dan oleh sebab itu setiap apa yang direncanakan harus berfokus kepada tujuan tersebut.
- b. *Primacy of planning*, artinya bahwa perencanaan pendidikan yang dilakukan haruslah merupakan kegiatan pertama dari pada seluruh kegiatan manajemen lainnya, dan ia harus bersifat menyeluruh dari pada kegiatan manajemen lainnya. *Planning* sebagaimana telah disinggung di muka merupakan dasar bagi tindakan manajemen lain, tegasnya tanpa perencanaan sebelumnya, maka fungsi manajemen berikutnya tidak dapat diaplikasikan dengan baik.
- c. *Pervasiness of planning*, artinya bahwa kegiatan perencanaan harus dilakukan di semua tingkat manajemen, mulai dari pimpinan puncak sampai kepada supervisor. Oleh karena, itu tidak benar kalau dikatakan bahwa perencanaan mesti dirumuskan sesuai dengan lingkup kegiatan yang dikelola.
- d. *Efficiency of planning* artinya bahwa *planning* yang baik adalah mempunyai nilai efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi ini diukur dengan kadar dukungannya terhadap pencapaian tujuan secara efisien dari segi material, uang, waktu dan tenaga.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sepanjang perkembangannya, pengorganisasian atau sebagai fungsi manajemen, memiliki pengertian yang berbeda-beda. Pengertian tersebut disebabkan oleh perbedaan latar belakang keahlian para pakar yang memberikan

⁵⁰ Soebagio Atmodiwirjo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, PT. Ardadizya Jaya, 2000), h. 80.

pengertian itu, dan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dalam menerapkan fungsi pengorganisasian tersebut.

Longenecher secara umum mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok itu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁵¹

Istilah organisasi dapat diartikan ke dalam dua pengertian yaitu: dalam arti statis, organisasi sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerja sama, untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu system atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.⁵² Nanang Fattah mengemukakan, pengertian *pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerja sama

⁵¹ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung, Falah Production, 2004), h 105.

⁵² Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta, PT. Remaja Rosdakarya, 1994), h. 13.

secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Karakteristik kerja sama dapat dilihat antara lain, 1) ada komunikasi antara orang yang bekerja sama, 2) individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerja sama, dan 3) kerja sama itu ditujukan untuk mencapai tujuan.⁵³

Sedikitnya ada tujuh ciri-ciri pengorganisasian, mengingat pengertian yang dipaparkan oleh para pakar, yaitu:

- a. Pengorganisasian berkaitan dengan upaya pemimpin atau pengelola untuk memadukan sumber daya manusia yang diperlukan.
- b. Sumber daya manusia terdiri dari atas orang-orang atau kelompok orang yang memenuhi syarat yang diterapkan. Syarat itu meliputi keahlian, kemampuan, dan kondisi fisik yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta perkembangan lingkungan.
- c. Adanya sumber daya non-manusia meliputi fasilitas, alat-alat dan biaya yang tersedia atau dapat disediakan, serta lingkungan fisik yang potensial.
- d. Sumber-sumber itu diintegrasikan kedalam suatu organisasi.
- e. Terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara orang-orang untuk menjalankan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan.
- f. Rangkaian kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Dalam kegiatan pencapaian tujuan, sumber daya manusia merupakan pemegang peran utama dan paling menentukan.⁵⁴

Sedangkan fungsi tujuan organisasi adalah: Sebagai pedoman bagi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan nantinya, sebagai sumber legitimasi, untuk membenarkan segala kegiatan yang akan dilaksanakan, Sebagai sumber pelaksanaan, di mana segala kegiatan harus berorientasi pada tujuan yang telah

⁵³ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2003), h71

⁵⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan Indonesia*,... h. 108.

ditetapkan sebelumnya, Sebagai sumber motivasi, bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif, Sebagai dasar rasional bagi kegiatan berorganisasi.⁵⁵

Pengorganisasian menurut Roco Carzo dalam bukunya *Organizational Realities*, terdiri atas tiga prinsip yaitu kebermaknaan, keluwesan, dan kedinamisan. *Kebermaknaan* memberi gambaran bahwa pengorganisasian memiliki daya guna dan hasil guna yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan dalam rencana dan terhadap pencapaian tujuan yang telah dirumuskan.

Keluwesan memberi peluang untuk terjadinya perubahan, seperti pengembangan atau modifikasi dalam organisasi pada saat kegiatan sedang berlangsung. Sedangkan *kekinamisan* menjadi acuan dalam setiap orang pada organisasi untuk mengembangkan kreativitas dalam mengerjakan tugas pekerjaan, dalam melakukan serta menjalin hubungan resmi dan hubungan tidak resmi.⁵⁶

Berdasarkan ketiga prinsip tersebut di atas, maka pengorganisasian perlu dilakukan melalui tujuh urutan kegiatannya yaitu:

- a. Upaya memahami sebaik-baiknya tujuan yang telah ditentukan, kebijakan, rencana dan program, rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.
- b. Penentuan tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan kebijakan dan aturan-aturan yang berlaku.
- c. Upaya memilah-milah penggalan berbagai tugas pekerjaan yang kemudian diikuti dengan pengelompokkan tugas pekerjaan disusun secara sederhana, logis menyeluruh, dan mudah dimengerti.
- d. Menentukan pembagian batas-batas tugas yang jelas tentang tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan, baik oleh bagian-bagian yang

⁵⁵ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta, PT. Remaja Rosdakarya, 1994), h. 13.

⁵⁶ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, h.116-117.

sejajar maupun oleh bagian-bagian yang hirarkis (*vertical*) dalam organisasi.

- e. Penentuan persyaratan bagi orang-orang yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan berdasarkan bagian-bagian pekerjaan dan kedudukan hirarkis dalam organisasi.
- f. Penyusunan organisasi dan personalianya yang mendukung persyaratan di atas.
- g. Penetapan prosedur, metode, dan teknik kegiatan yang cocok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁷

Wujud dari pelaksanaan *organizing* adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.⁵⁸ Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah Ali Imron ayat 103 :

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ فُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.

⁵⁷ Sudjana, *Manajemen Program...*, h. 117-118.

⁵⁸ Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta; Pustaka al-Husna, 1983), h. 71.

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, persekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah :

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ۖ وَاصْبِرُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya : *Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar (Al-Anfal : 46)*

Pengorganisasian sebagai fungsi kedua manajemen, memang tak kalah pentingnya dengan perencanaan. Pengorganisasian meliputi usaha-usaha departementasi yang merupakan spesialisasi dari segi organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pembagian kerja, yakni spesialisasi para anggota organisasi.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Untuk melaksanakan basil perencanaan dan pengorganisasian maka perlu diadakan tindakan kegiatan yang *actuating* (penggerakan). *Actuating* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting sebab tanpa fungsi ini, maka apa yang telah direncanakan dan diorganisir itu tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan.

Ada beberapa batasan pengertian *actuating* yang dikemukakan oleh ahli manajemen. Terry memberikan batasan: *Actuating is getting all the members of*

the group to want and to strive to achieve objective of the enterprise and of the members because the members want to achieve these objectives”⁵⁹

Sedangkan Siagian memberikan definisi penggerakan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.⁶⁰ Sedangkan mendefinisikan *actuating* adalah upaya untuk menggerakan atau mengarahkan *man power* (tenaga kerja) serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang bukan berupa manusiawi. Pengerahan tenaga kerja serta pendayagunaan berbagai fasilitas di atas dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan bersama.⁶¹

Dari beberapa pendapat para pakar tersebut, dapat digaribawahi bahwa fungsi penggerakan menempati posisi yang vital bagi langkah-langkah manajemen dalam merealisasikan segenap tujuan, rencana dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Khusus untuk manajer pendidikan luar sekolah seperti pesantren harus pandai memerankan fungsi penggerakan ini agar para anggota kelompok yang dihadapi mau bekerja secara ikhlas, berdedikasi dan penuh tanggung jawab dengan tugas-tugas yang telah dipercayakan. Nampaknya hal ini mengimplikasikan hakikat dan pentingnya fungsi penggerakan dalam keseluruhan proses kerja organisasi.

⁵⁹ Terry, G.R. & Rue, Leslie W. *Dasar-Dasar Manajemen* (Alih bahasa G.A.Ticoalu), h. 371.

⁶⁰ Burhanudin. *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, h229.

⁶¹ Imam S ND., *Mengukur dan Mengelola Intelectul Capital dalam Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Usmara.A (Edt.), Edisi ke dua, (Jogjakarta; Amara Books 2002), h. 114.

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman :

فَيَّمَّا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya: *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik, (QS. al-Kahfi: 2)*

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Maka firman Allah mengatakan (Q.S Huud ayat 117):

وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مُصْلِحُونَ

Artinya: *Dan Tuhanmu sekali-kali tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, sedang penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan.*

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya. Proses *actuating* adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi.⁶² *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari

⁶² Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 88.

actuating adalah leading, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.

Pada dasarnya individu dalam dunia pendidikan sudah memiliki sejumlah dorongan yang terpendam dalam diri. Setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi pada kodratnya mempunyai dorongan untuk membereskan kegiatan dengan baik, mencapai prestasi dan memperoleh kepuasan bekerja. Oleh karena itu sebaiknya mereka diberi tanggung jawab tertentu untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan satu pekerjaan dengan kebijakan dan tujuan yang telah ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Menurut Sukanto Reksohadiprojo, pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberi petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar.⁶³ Menurut Terry bahwa: *Controlling is determining what is being accomplished, that is, evaluating the performance takes place according to plans. Cotrolling can be viewed as the activity for detecting and corecting significant variations in the result obtained from planned activities.*⁶⁴

Sedangkan Hani Handoko mengartikan pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan

⁶³ Sukanto Reksohadiprojo. *Dasar-Dasar manajemen*. (Yogyakarta: BPFE UGM., 2000), h. 63.

⁶⁴ Terry, *Principles of Management*. (Illinois: America Richard D Irwin, Inc., 1977), h. 481.

sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini bisa positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi.⁶⁵ Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil beberapa pokok pengertian:

- a. Bahwa dalam fungsi pengawasan terdapat kegiatan menilai dan monitoring,
- b. Bahwa kegiatan pengawasan ditujukan pada seluruh kegiatan organisasi.
- c. Pengawasan dilakukan dengan tujuan pokok untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai dengan rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien.
- d. Pengawasan adalah suatu proses yang harus dilakukan secara sistematis, rasional sesuai dengan pedoman yang telah dimiliki.

Controlling sangat penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu *controlling* adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

Adapun ayat al-Qur'an yang berkaitan dengan pengawasan /*controlling* dapat diterjemahkan sebagai berikut: “ padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu ⁶⁶ yang mulia disisi Allah dan yang

⁶⁵ Hani Handoko T. *Manajemen*. Yogyakarta: (BPFE., 2001), h. 25.

⁶⁶ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (STAIN Press, 1994), h.74

mencatat pekerjaan itu mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Al-Qur’an Al-Infitar:10-12).

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ () كِرَامًا كَاتِبِينَ (يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

Artinya : *Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Dalam dunia pendidikan, pengawasan bisa digolongkan sebagai organisasional atau operasional. Metode pengawasan organisasional menilai perbuatan keseluruhan organisasi atau bidang-bidang bagiannya. Standar-standar pengukuran seperti biaya satuan per-murid, rasio guru-murid, angka pengulangan dan putus sekolah, dan lain-lain. Pengawasan operasional mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukkan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan pembetulan. Misalnya, buku pelajaran yang perlu bagi proses pengajaran bila diperlukan tidak ada. Kehadiran guru murid dan personil pendidikan lainnya harus mematuhi jadwal kegiatan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁶⁷

Pengawasan pendidikan sudah tentu tak dapat dipisahkan dari sistem manajemen dalam pola keseluruhan. Kegiatan pengawasan ini penting artinya untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen, sejak dari awal selama dalam proses dan dalam akhir pelaksanaan program manajemen pendidikan. dengan pelaksanaan fungsi ini, maka pimpinan organisasi dapat memperoleh informasi balik yang besar manfaatnya dalam rangka upaya perbaikan dan penyesuaian. Pengawasan ditujukan pada perencanaan,

⁶⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Angkasa, 1983), h. 205.

pelaksanaan, dan pada akhir operasional tersebut. Fokus perhatian umumnya tertuju pada sisi kelemahan untuk segera diadakan perbaikan.⁶⁸

2. Konsep Manajemen Kepemimpinan Kyai

a. Pengertian Manajemen Kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan dapat bergerak, tentunya hal itu juga bergantung pada tingkat kepemimpinan seorang manajer dalam pondok pesantren yaitu Kyai. Artinya proses manajerial sebuah organisasi akan bergerak apabila para manajernya mengerti dan paham secara benar akan apa yang dilakukannya.⁶⁹ Manajemen kepemimpinan kyai atau biasa disebut mengolah konsep apapun tentang pondok pesantren sebenarnya bukanlah pekerjaan mudah. Terlebih lagi adanya kenyataan bahwa tidak ada konsep yang mutlak rasional, dan paling tepat diterapkan di pondok pesantren. Baik sejarah pertumbuhannya yang unik, maupun karena ketertinggalan pondok pesantren dari lembaga pendidikan lain dalam melakukan kegiatan-kegiatan teknis, pondok pesantren belum mampu mengolah, apalagi dalam melaksanakan konsep yang disusun berdasarkan pertimbangan rasio. Manajemen Kyai merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami.

Kyai merupakan elemen yang paling penting dari pondok pesantren. Perkembangan pesantren tergantung kepada kemampuan pribadi kyai/mudirnya. Hal tersebut karena kyai merupakan cikal-bakal dan elemen yang paling utama dari lembaga pesantren. Kyai atau ulama adalah orang yang tertanam akarnya

⁶⁸*Ibid.*, h. 206.

⁶⁹Suhartini dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta.Pustaka Pesantren,2005).h.70-72

pada masyarakat dan tumbuh dari dan di tengah-tengah rakyat. Kalau kyai tersebut punya pondok pesantren, maka semakin tersebar pengikutnya melewati batas-batas wilayahnya. Santri-santrinya nanti akan kembali ke kampung halamannya sendiri-sendiri. Mereka akan menjadi kyai-kyai kecil, mengajar di tengah-tengah masyarakat. Kyai-kyai ini akan selalu mendorong masyarakatnya untuk mengikuti gurunya, dan begitu seterusnya. Hal ini masih ditambah ikatan emosional-*patriarki-primordial* yang masih melekat dalam *psycho-social* masyarakat. Apa yang dikatakan kyai pasti benar, yang berlawanan dianggap sesat. Perkataan kyai dalam bahasa jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda yaitu:

- a. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat, Contohnya “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada di keraton Yogyakarta.
- b. Gelar kehormatan untuk orang tua pada pada umumnya, di lampung panggilan untuk saudara tua (kakak);
- c. Gelar yang diberikan masyarakat kepada ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya. Selain gelar kyai, ia sering disebut orang alim, ustad (orang yang dalam pengetahuan Islamnya).⁷⁰

Perjalanan pesantren sangat tergantung pada kemampuan pesantren tersebut untuk mencari seorang kyai pengganti yang mumpuni ketika ditinggal mati kyai yang terdahulu untuk perkembangan pesantren selanjutnya. Dalam perkembangannya pengganti kepemimpinan pesantren adalah turunan kyai, biasanya oleh anak laki-lakinya yang disebut Gus.⁷¹ Banyak yang beranggapan

⁷⁰Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta;LP3ES, 1982), h.55

⁷¹Sebutan *Gus* merupakan kependekan dari “Bagus” yang dalam budaya pesantren pemilik nama itu berdarah biru yaitu seorang anak kyai. Tidak akan diberi gelar Gus jika bukan anak kyai. Pada awalnya panggilan Gus hanya populer dilingkungan pesantren di Jawa yang sering

bahwa pesantren mempunyai sebuah kelemahan yaitu jarang sekali dapat mendidik pemimpin penerus sehingga pesantren yang semula besar lama kelamaan pudar. Pandangan tersebut tidak selamanya benar karena tergantung kepada individu peesantren, dalam pandangan lain ada yang benar hal tersebut dibuktikan oleh sejarah bahwa jarang sekali pesantren dapat hidup lebih dari satu abad. Untuk mengatasi kelemahan tersebut seorang kyai melakukan usaha melestarikan tradisi pesantren dengan membangun solidaritas dan kerjasama antara sesama mereka dengan cara :

- a. Mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren
- b. Mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan endogamous antara keluarga kyai
- c. Mengembangkan tradisi transmisi pengetahuan dan transmisi intelektual antara sesama kyai dan keluarganya.⁷²

Seorang kyai mempunyai *power* (kekuatan) dalam hal kedalaman ilmu agamnya dan wawasan barunya untuk menghadapi perubahan. Seorang kyai sebagai pemangku pondok pesantren memiliki karisma⁷³ dan pengaruhnya besar

dikesankan feodal, kini justru mencair, begitu egaliter demokrasi dan terkesan anti –formalisme. Lihat Fuat Anwar, *Melawan Gus Dur* (Yogyakarta: Pustaka Tokoh bangsa, 2004) h.3

⁷²Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta;LP3ES, 1982), h.62

⁷³Maksudnya bahwa nama dan pengaruh sebuah pesantren berkaitan erat dengan masing-masing kyai, telah menunjukkan, betapa kuatnya kecakapan dan pancaran kepribadian seorang pemimpin pesantren menentukan kedudukan dan tingkat suatu pesantren. Bila pada saat pendirian pesantren kepemimpinan dan kecakapan kyai menggerakkan massa merupakan faktor yang menentukan, untuk mengajak penduduk sekitar bekerja dan turut serta dalam pembiayaan. Selanjutnya, seorang kyai sering dapat membangun peran strategis sebagai pimpinan masyarakat yang non formal melalui suatu komunikasi yang intensif dengan penduduk. Kedudukan yang penting dilingkungan pedesaan sama sekali bukan hal baru, malahan dalam zaman kolonial belanda tampaknya lebih menonjol ketimbang sekarang. Ibarat sebuah kerajaan, kyai merupakan pusat otoritas dan kekuasaan (*authority and power*) yang mempunyai kewenangan mutlak dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Tak seorangpun mampu melawan kyai di dalam lingkungan pesantrennya, kecuali kyai yang lebih besar. Para santri selalu berpikir bahwa kyai yang diikutinya merupakan kyai yang ampuh, mempunyai konfidensi yang baik dalam soal ilmu pengetahuan, kekuasaan dan pengelolaan terhadap soal pesantren dan santrinya, banyak ditentukan oleh banyak aspirasi dan kemampuan yang ada pada diri kyai (Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi*

sekali dalam kehidupan masyarakat. Disamping itu, kyai memiliki otoritas dan wewenang yang menentukan semua aspek kegiatan kehidupan agama atas tanggung jawab sendiri. Oleh karena itu sangat wajar jika dalam pertumbuhan pesantren sangat bergantung pada peran seorang kyai.⁷⁴

Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dalam Islam, sering dilihat sebagai orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, sehingga mereka dianggap memiliki kedudukan yang tak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal mereka menunjukkan kekhususan dalam bentuk-bentuk pakaian yang merupakan simbol kealiman yaitu kopiah dan serban.⁷⁵ Masyarakat biasanya mengharapkan seorang kyai dapat menyelesaikan persoalan-persoalan keagamaan praktis sesuai dengan kedalaman pengetahuan yang dimiliki. Kyai sendiri tidaklah dimaknai sebagai orang yang berkecimpung dalam bidang keagamaan saja, akan tetapi bagaimana menelaah kyai sebagai pembentuk ruang kuasa sosial-politik dalam kemasyarakatan. Hal inilah yang kemudian membedakan kyai dengan sebutan ulama dimana ulama berfokus pada pengembangan syiar dan dakwah keagamaan. Dalam relasi sosio-kultural umat Islam di Indonesia, kyai memiliki kedudukan dan posisi penting dalam membina dan menata kehidupan sesuai kapasitasnya sebagai para pewaris para nabi (*waratsat al-anbiya*). Adapun makna para pewaris nabi tersebut memberikan legitimasi bagi kyai untuk menjalankan berbagai tugas diantaranya

Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai (Jakarta;LP3ES, 1982), h.56 dan Bakhtiar Efendi, "Nilai kaum Santri" dalam M. Dawan Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren* (Jakarta:P3M, 1985) h.50-51

⁷⁴Amin Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas*, (Jakarta: IRD Press, 2005) h.28

⁷⁵Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta;LP3ES, 1982), h. 56

mendidik umat di bidang agama dan lainnya, melakukan kontrol sosial terhadap masyarakat, memecahkan problem sosial yang terjadi di masyarakat, dan menjadi makelar budaya (*cultural brokers*) yakni menjadi agen perubahan sosial dalam masyarakat. Melalui berbagai peran yang diembannya baik dalam bidang keagamaan dan bidang sosio-kultural, kyai kemudian tampil sebagai patron yang memiliki kekuasaan hierarkis atas masyarakat. Ditinjau dari segi ilmu politik, kyai merupakan aktor politik yang mempunyai sumber daya politik berbasis kharismatik dan tradisional yang memungkinkan kyai membentuk sikap atau preferensi politis tertentu dalam struktur sosial masyarakat di sekitarnya ⁷⁶Istilah kepemimpinan/*manajer* (leadership) berasal dari kata leader artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. *Leadership* sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen. Sebagian besar teori menjelaskan definisi kepemimpinan memberikan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Definisi berbeda dalam berbagai hal, termasuk siapa yang bisa menanamkan pengaruhnya, maksud tujuan dari pengaruh itu, cara menanamkan pengaruh, dan hasil dari pengaruh itu sendiri.

Perbedaan itu bukan hanya pada masalah perbedaan pandangan ilmiah saja, tetapi ,perbedaan yang memperlihatkan ketidaksetujuan yang mendalam mengenai identifikasi pemimpin dan proses kepemimpinan. Dari hasil penelitian yang berbeda konsepsinya mengenai kepemimpinan memilih fenomena yang

⁷⁶ Abdul Munir Mulkhan, *Politik Santri : Cara Merebut Hati Rakyat*,(Yogyakarta : Kanisius2009) h.55

berbeda untuk diteliti dan diinterpretasikan. Ketika kepemimpinan didefinisikan secara sempit, ini berarti perspektif definisi kepemimpinannya telah dipersempit, sehingga mereka akan menemukan beberapa hal yang tidak sesuai atau tidak konsisten dengan asumsi awal tentang efektivitas kepemimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individualnya dan aspek gejala yang paling menarik perhatiannya.

Setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan, sehingga konsep kepemimpinan selalu kabur dan menjadi tidak jelas karena artinya kompleks dan mendua.

Stogdill misalnya mengatakan: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*"(jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep itu).⁷⁷ Walaupun demikian tampaknya ada kata sepakat bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, seperti yang dikatakan Stephen P. Robbins: *"Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals"*⁷⁸.

Dengan begitu definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁷⁹ Dengan demikian, kepemimpinan menyangkut hal-hal yang bersifat mempengaruhi, mengatasi,

⁷⁷Ralph M Stogdill, *Handbook of Leadership : A Survey of the Literature* (New York : Free Press, 1974) h.23

⁷⁸Stephen P Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003) h. 45

⁷⁹Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung : Angkasa 1982) h. 65

mengarahkan dan mengembangkan perubahan suatu visi terhadap masa depan lembaga atau organisasi. Selanjutnya J Kotter,⁸⁰ berargumen bahwa,

Kepemimpinan berbeda dari Manajemen, tetapi dengan alasan yang berbeda. Manajemen menurutnya menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsisten dengan menyusun rencana- rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan mengontrol hasil dengan perbandingan rencana. Kepemimpinan sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan, karena pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan. Kotter menganggap baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat sangat penting bagi keefektifan organisasional yang optimum. Namun Kotter juga berpendapat bahwa organisasi masih lebih banyak kurang dipimpin (*underlead*) dan terlalu ditataulang (*overmanaged*).⁸¹

Selain itu Yukl⁸² menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah Proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran⁸³.
- 2) Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.⁸⁴
- 3) Kepemimpinan adalah Kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.⁸⁵

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain:

- 1) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan, para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- 2) Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan, kekuasaan itu dapat bersumber dari hadiah, hukuman, otoritas dan karisma.

⁸⁰JohnP Kotter, *Aforce for Change : How Leadership differs from Management* (New York:Bantam Books,1998) h. 20

⁸¹JohnP Kotter,*What Leader Really Do*, (Harvard Business Review, 1990) h. 40

⁸²Gary Yukl,*Leadership Organization* (New Jersey : Prentice Hall,2002) h. 34),

⁸³Rauch, C. F., & Behling, O. *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders* 1984),h. 19

⁸⁴Richards &Engle *organizations are complex systems in whichleadership*(1986),h. 15

⁸⁵Robert J House,*The Dynamics Of Charismatic Leadership In Organizations* 1976: 12)

- 3) Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.⁸⁶

b. Model Kepemimpinan

Stodgill telah lama menyimpulkan bahwa ada banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan⁸⁷, namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada memiliki sejumlah unsur yang sama. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil-hasil Studi mengenai *leadership skills* yang berkembang sejak tahun 1900-an. Paling tidak terdapat lima model kepemimpinan yang telah dikembangkan dalam studi-Studi tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Stephen Robbins, sebagai berikut :

- 1) *Traits model of leadership* (1900-1950-an) meneliti tentang Watak individu pada diri para pemimpin: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, dll.
- 2) *Model of situational leadership* (1970-an-1980-an) yang lebih fokus pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.
- 3) *Model of effective leaders* (1960-an-1980-an) bahwa pemimpin yang efektif adalah mampu menangani aspek organisasi dan manusianya sekaligus.
- 4) *Contingency model* (1960-an-1980-an). memahami aspek kepemimpinan organisasi, namun belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.
- 5) *Model of transformational leadership* (1970-an-1990-an) Konsep kepemimpinan terbaik menguraikan karakteristik pemimpin, telah mengintegrasikan dan menyempurnakan ide dikembangkan dalam model sebelumnya.⁸⁸

Teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade

⁸⁶ (<http://entrepreneurmuda.com/-kepemimpinan>, 28 April 2015 03:03).

⁸⁷ M Stodgill, *Hanbook of Leadership : A Survey of the Literature* (New York : Free Press, 1974) h.20

⁸⁸ Stephen Robbins, *Organization Behavior*, (Mexico: Prentice Hall,2003)h. 124

terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc Gregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.⁸⁹

c. Model Manajer Transaksional

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu model manajemen yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kemampuan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi hadiah (*reward*) bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns, untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang ber nilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama.

Menurut Bass sejumlah langkah dalam proses transaksional yakni; pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasilkerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha

⁸⁹ Gary Yukl, *An Evaluation of Conceptual Weaknes in Transformational and Charismatic Leadhershship Theories* (New Jersey : Prentice hall,1999) h. 12

yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni ; *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive management by exception*, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

d. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass ⁹⁰ sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi

⁹⁰Bernard M. Bass, *Handbook of Leadership: A survey of Theory and research*, (New York Free Press, 1990) h. 24

kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi. Serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns, J dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-politik.⁹¹ Burns J .M., menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan di dasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.

Dengan cara demikian, antara pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadivisi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses

⁹¹James Macgregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978) h. 16

transfomasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti ; *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.* secara ringkas perilaku dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) *Attributed charisma*; Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi dan dijadikan Suri tauladan, idola oleh bawahannya.
- 2) *Idealized influence*; Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, Serta memiliki tekad. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan / melayani kebutuhan bawahan membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.
- 3) *Inspirational motivation*; Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan. inspirasi kepada bawahan melalui pembexian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu direalisasikan melalui komitmen yang tinggi.
- 4) *Intelectual stimulation*; Bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kelja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara kerja mereka, mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas, Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi.
- 5) *Individualized consideration*; Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti sebagai pribadi utuh dan menghargai sikap peduli terhadap organisasi, pengertian terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.⁹²

Dengan demikian, kelima perilaku tersebut diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk

⁹² Gary Yukl, *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*(New Jersey : Prentice hall, 1999), h. 12

mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat diidentifikasi yakni, bahwa inti teori kepemimpinan transaksional terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis, sementara teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang di dasari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi.

Hal ini bermakna, bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, adapun teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada penimbangan pemberdayaan potensi manusia. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

e. Kepemimpinan dalam Islam

Manajemen telah menjadi topik pembicaraan dan pembahasan sejak lebih dari 2000 tahun yang lalu. Sejak sejarah manusia penama, yaitu Nabi Adam as., sudah dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as telah mendapat amanah dari Allah swt sebagai *khalifah* atau

pemimpin untuk mengatur ekosistem alam semesta ini dengan baik. Sebagaimana dalam Hunan Allah SWT Surat Al-Baqarah, 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata : "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal kami senantiasanya bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman : "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.

Esensinya dalam ayat di atas, Allah memakai istilah '*Khalifah*' yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Menurut Sauri⁹³, manusia adalah makhluk sosial. Manusia diciptakan Allah sebagai makhluk sosial mempunyai tanggung jawab sosial terhadap alam semesta, manusia sebagai makhluk biologis dan makhluk psikis (al-insan) yang mempunyai potensi rohani dan fitrah. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia masih dalam rencana Allah SWT.

Nabi Muhammad saw secara jelas menyebutkan soal kepemimpinan dalam Salah satu sabdanya yang artinya: "Setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seseorang suami adalah pemimpin di tengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dan akan ditanya soal

⁹³Sofyan Sauri, *Membangun Komunikasi dalam Keluarga*, (Bandung: Genesindo, 2006) h.23

kepemimpinannya. Seorang pelayan pegawai juga pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya” (Shahih Al-Bukhari).

Sementara menurut Syekh Islam, Ibnu Taimiyah, mengatakan : Urusan memimpin orang banyak adalah satu di antara kewajiban-kewajiban agama yang terbesar, bahkan agama tidak bisa tegak tanpa adanya pemimpin, karena kemaslahatan umat manusia tidak bisa sempurna kecuali dengan bermasyarakat, sebab masing-masing pribadi saling membutuhkan satu sama lain, sedang masyarakat itu tidak bisa harus mempunyai pemimpin.⁹⁴

Istilah pemimpin dalam al-Qur’an menggunakan kata "Khalifah, Ulu al-amri, Imam dan Malik"⁹⁵Berikut ini akan diuraikan pengertian term-term tersebut :

1) **Khalifah**

Dilihat dari segi bahasa, term khalifah akar katanya terdiri dari tiga huruf yaitu kha, lam dan fa. Makna yang terkandung didalamnya ada tiga macam yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dari akar kata di atas, ditemukan dalam al-Qur’an dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama ialah khalafa-yakhlifu dipergunakan untuk arti "mengganti" dan bentuk kata kerja yang kedua ialah istakhalafa-yastakhlifu dipergunakan untuk arti "menjadikan".

Pengertian mengganti di sini dapat merujuk kepada pergantian generasi ataupun pergantian kedudukan kepemimpinan, tetapi ada satu hal yang perlu dicennati bahwa konsep yang ada pada kata kerja khalafah di samping bermakna pergantian generasi dan pergantian kedudukan kepemimpinan, juga berkonotasi

⁹⁴Khalid Ibrahim Jindan, *The Islamic theory Of Government According To IbnuTaimiyah*, Terj. Rineka Cipta, “ *Teori Pemerintahan Islam Menurut Ibnu Taimiyah* “, (Jakarta :Rineka Cipta, 1994) h 23.

⁹⁵ Al-Raghib al-Ashfahani *Mufradat Alfaz Al-Qur’an* (Damsyiq; Dar Al-Qalam,1992), h.15

fungsional artinya seseorang yang diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu.

Bentuk jamak dari kata khalifah ialah khalaif dan khulaf. Term khalaif dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan khulafa dipergunakan oleh al-Qur'an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang-orang kafir.

2) Ulu al-Amri

Istilah Ulu al-amri terdiri dari dua kata Ulu artinya pemilik dan al-amr artinya urusan atau perkara atau perintah. Kalau kedua kata tersebut menjadi satu, maka artinya ialah pemilik urusan atau pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna Imam dan ahli al-bait, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkaran, bisa juga bermakna fuqaha dan ilmunan agama yang taat kepada Allah SWT. Kata al-amr dilihat dari akar katanya, term al-amr terdiri dari tiga huruf hamzah, mim dan ra, ketiga huruf tersebut memiliki lima pengertian, yaitu; perkara, perintah, berkat, panji dan kewajiban itu sendiri merupakan bentuk masdar dari kata kerja amara-ya'muru artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu.

Dengan demikian term Ulu al-amri dapat kita artikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu, seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintahkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki kekuasaan untuk mengatur dan mengendalikan keadaan.

3) Imam

Kata Imam berakar dari huruf hamzah dan mim, kedua huruf tersebut mempunyai banyak arti, diantaranya ialah pokok, tempat kembali, jama'ah, Waktu dan maksud. Para ulama mendefinisikan kata Imam itu sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan, misalnya Rasulullah itu adalah imamnya para imam, khalifah itu adalah imamnya rakyat, al-Qur'an itu adalah imamnya kaum muslimin.

Adapun sesuatu yang dapat diikuti dan dipedomani itu tidak hanya manusia, tapi juga kitab-kitab dan lain sebagainya. Kalau dia manusia, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah perkataan dan perbuatannya. Kalau dia kitab-kitab, maka yang dapat diikuti dan dipedomani ialah ide dan gagasan-gagasannya. Tetapi jangan lupa, bahwa sesuatu yang dapat diikuti itu terbagi pada dua maeam, dalam hal kebaikan dan keburukan.

4) Al-Malik

Akar kata al-Malik terdiri dari tiga huruf, yaitu mim, lam dan kaf artinya ialah kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja malaka-yamliku artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term al-malik bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan, tegasnya term al-malik itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik pemerintahan.

Sementara Muhammad Abduh yang terpengaruh dengan pemikiran Barat yang pernah mengenyam pendidikan di Barat dan bersentuhan langsung dengan

politik Barat, memberikan penafsiran bahwa kepemimpinan itu adalah hak bagi orang-orang yang karena amal dan perbuatannya bukan Warisan dari keturunan.⁹⁶

Hanya saja dalam penafsirannya Sayyid Quthb nampak lebih menonjolkan pembelaannya terhadap Islam. Hal ini terlihat ketika dia menyatakan bahwa terjatuhnya kaum Yahudi dari kepemimpinan dan yang berhak untuk menjadi pemimpin adalah umat Islam yang sesuai dengan manhaj (aturan) Allah SWT.

Kepemimpinan menurut Sayyid Quthb meliputi pemimpin risalah, pemimpin kekhalifahan, pemimpin shalat dan semua imamah atau kepemimpinan. Sebagaimana al-Zamakhsyari, Sayyid Quthb mengungkapkan konsep keadilan bagi para pemimpin dan jika pemimpin itu melakukan kezaliman maka lepaslah dirinya dari hak kepemimpinan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa term yang digunakan al-Qur'an untuk menjelaskan tentang pemimpin adalah khalifah, ulu al-amr, imam dan malik. Adapun penafsiran para ulama atas ayat-ayat kepemimpinan itu terkait dengan latar belakang mufasir, metode dan corak yang digunakan, Walaupun pada akhirnya menghasilkan penafsiran tentang kepemimpinan yang hampir sama yang pada intinya berpendapat bahwa seorang pemimpin itu harus menyeru keadilan, menegakkan keadilan dan menolak kezhaliman.

f. Kepemimpinan dalam Kepribadian Rasulullah Saw.

M. H. Hart telah memilih Nabi Muhammad Saw. sebagai orang yang paling berpengaruh dari 100 tokoh berpengaruh dunia dalam sejarahnya. Keputusan Hart tersebut tentunya didasarkan pada pertimbangan yang rasional, ia katakan :

⁹⁶Sayyid Quthb, *Fi Zhilal al-Qur'an*, (Kairo : Dar al-Syuruq, 1992), h. 13

*"My choice of Muhammad to lead the list of the world's most influential person may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful on both the religious and secular levels."*⁹⁷

Kenyataan tersebut dijadikan dasar pemikiran Muhammad Syafii Antonio dalam melihat kepribadaian Nabi Muhammad saw berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinan, ia katakan bahwa "hampir semua teori kepemimpinan ada pada Nabi Muhammad Saw."⁹⁸

Beberapa contoh teori kepemimpinan yang diutarakan para ahli manajemen modern ternyata telah terdapat pada pribadi Rasulullah Saw, misalnya, empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*) yang dikembangkan oleh Stephen Covey. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).⁹⁹

Nabi Muhammad saw telah melakukan keempat fungsi kepemimpinan tersebut dengan sangat baik dan berhasil, Walaupun demikian kepemimpinan yang dicontohkan oleh Rasulullah saw tidak harus menunggu pembenaran dari teori- teori kepemimpinan dan manajemen modern karena apa yang dilakukannya telah terbukti berhasil.¹⁰⁰ Begitu juga, sifat-sifat dasar kepemimpinan yang

⁹⁷Michael H. Hart *The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History*, (Revised Edition, 1992) h.25

⁹⁸Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: PLM, 2007), h.25

⁹⁹Stephen R. Covey, *The habit From Effectiveness to Greatness*, (London: Simon & Schuster UK Ltd, 1987), h.23

¹⁰⁰Muhammad Syafii Antonio *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: PLM, 2007), h.25

dikembangkan oleh Bennis¹⁰¹, yaitu : a. *Guiding vision (visioner)*. b. *Passion* (berkemauan kuat), c. *Integrity* (integritas), d. *Trust* (amanah), e. *Curiosity* (rasa ingintahu), f. *Courage* (berani). Nabi Muhammad Saw. telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut, yaitu :

- 1) *Guiding vision (visioner)*; Ia sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.
- 2) *Passion (berkemauan kuat)*; berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil, ia tetap tabah, sabar dan sungguh-sungguh.
- 3) *Integrity (integritas)*; Muhammad saw dikenal memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskannya, dan mampu membangun tim yang tangguh seperti terbukti dalam berbagai ekspedisi militer.
- 4) *Trust (amanah)*; Ia dikenal sebagai orang yang sangat terpercaya (al-amin) dan ini diakui oleh musuh-musuhnya seperti Abu Sufyan ketika ditanya Hiraklius (Kaisar Romawi) tentang perilaku Muhammad saw.
- 5) *Curiosity (rasa ingin tahu)*; Wahyu pertama yang diturunkan adalah perintah untuk Iqra
- 6) *Courage (berani)*; Kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan segala resiko adalah keberanian yang luar biasa.¹⁰²

Nabi Muhammad Saw. juga mempunyai ketrampilan-ketrampilan (skills) yang dirumuskan oleh Nanus dan O'Toole, yaitu : a. Berpandangan jauh ke depan, b. Menguasai perubahan, c. Desain organisasi, d. Pembelajaran antisipatoris, e.

¹⁰¹Bennis 1994, h.23

¹⁰²Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager* (Jakarta: PLM, 2007), h.23

Inisiatif, f. Penguasaan Interdependensi, g. Standar integritas yang tinggi.¹⁰³

Deskripsi skills Rasulullah saw dapat dilihat sebagai berikut :

- 1) Berpandangan jauh ke depan; ketika sedang menggali parit (khandaq) di sekitar kota Madinah, Nabi melihat kejayaan muslim mencapai Syam, Parsi, dan Yaman.
- 2) Menguasai perubahan ; hijrah ke Madinah merupakan suatu perubahan yang diprakarsai Muhammad Saw. dan mampu mempengaruhi peta dan arah peradaban dunia.
- 3) Disain organisasi ; Ia mendesain bentuk tatanan sosial baru di Madinah segera sesudah hijrah ke kota itu, misalnya mempersaudarakan muhajirin dan ansar, menyusun Piagam Madinah, dan membangun pasar dan masjid
- 4) Pembelajaran antisipatoris ; Ia selalu mendorong untuk selalu belajar sepanjang hidup, sabdanya "Tuntutlah ilmu sejak dari buaian ibu sampai lianglahat."
- 5) Inisiatif ; Penaklukan Makkah dengan damai merupakan bukti keberhasilan kepemimpinan Muhammad saw.
- 6) Penguasaan Interdependensi ; Ia sering meminta pendapat para sahabat dalam persoalan-persoalan strategis misalnya dalam penentuan strategi perang dan urusan sosial kemasyarakatan.
- 7) Standar integritas yang tinggi ; Ia seorang yang adil dalam memutus perkara, jujur, dan toleran terhadap penganut agama lain.¹⁰⁴

Penulis sepakat dengan pendapat di atas, bahwa pemimpin harus memiliki integritas yang baik dan mempunyai inisiatif, misi serta dapat mengetahui perubahan yang akan terjadi dengan meminta pendapat orang lain dalam memecahkan permasalahan. Karakteristik nilai dasar kepemimpinan oleh O'Toole telah diapresiasi oleh Muhamamd SAW. sebagai berikut:

¹⁰³Burt Nanus,*The Leader's Edge : The Seven Key to Leadership in a Turlents Word*(New York:Contemporary Books,1989),h. 34

¹⁰⁴MuhammadSyafii Antonio,*Muhammad saw:The Super Leader Super Manager*,(Jakarta:PLM,2007),h. 2007:34).

- 1) *Integrity* ; (artinya tidak pernah kehilangan pandangan), Muhammad Saw. tidak pernah kehilangan semangat meskipun tekanan dan permusuhan datang dari segala arah, hal ini terbukti dalam perang Hunain dan Uhud.
- 2) *Trus*; (artinya dapat merefleksikan nilai dan aspirasi pengikutnya, dapat menerima kepemimpinan sebagai suatu tanggung jawab, bukan prestise), Sejak muda Muhammad dikenal sebagai orang sangat dipercaya. Ia pernah dipercaya untuk menyelesaikan persoalan peletakkan hajar aswad yang hampir menimbulkan pertikaian di kalangan suku-suku Quraisy.
- 3) *Listening*; (artinya mau mendengarkan orang-orang yang dilayani, tetapi tidak terperjara oleh opini publik), Nabi Muhammad Saw. sangat mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Termasuk dalam perang Badar, Uhud, dan Khandak.¹⁰⁵

Dengan demikian, teori, gaya dan sifat kepemimpinan yang dikonstruktif oleh para ahli manajemen modern sesungguhnya telah direfleksikan oleh Nabi Muhammad Saw. dalam kepemimpinan prophetiknya selama hidupnya¹⁰⁶ maka relevansi kepemimpinan dan manajemen Rasulullah Saw. harus terus diteladani oleh ummatnya, dan khususnya ulama (para kyai) sebagai pewaris ajaran para nabi (*warasthatul anbiya'*).

g. Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Kedudukan kyai adalah salah satu unsur terpenting dalam pesantren. Ia merupakan sosok paling berperan dalam pesantren, dalam diri kyai terdapat beberapa kemampuan, di antaranya ia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manager*) pesantren.

¹⁰⁵ Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: PLM, 2007), h.29

¹⁰⁶ Rachmat Ramadhana Al-Banjari, *Prophetic Leadership*, (Yogyakarta : Diva Press, 2008) h.24

Keberadaan seorang kyai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kyai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat Serta menjadi pemimpin masyarakat.¹⁰⁷

Sebagaimana dalam pandangan Islam keberadaan seorang pemimpin pada suatu kelompok atau organisasi Wajib hukumnya, sebagaimana sabda Rasulullah saw yang diriwayatkan Abu Dawud yang artinya : "Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah Salah satu di antara mereka sebagai pemimpin."¹⁰⁸ Dalam al-Qur'an perintah mentaati dan mematuhi imam (pemimpin) dinyatakan secara tegas yaitu :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ^ط

Artinya : . Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. (Q.S. An-Nisa: 59)

Esensinya dalam ayat tersebut bahwa setiap harus patuh dan taat kepada pemimpinnya selama mengajak kepada hal kebaikan. Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih umat dengan memiliki sifat-sifat yang terpuji (Akhlaqul karimah). Dengan demikian seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya tidak terlepas dari pandangan

¹⁰⁷ImronArifin,*Penelitian Kualitatif dalam ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*,(Malang:Kalimasahada Press,1996)h.57

¹⁰⁸*Al- Maktabah Al-Shamilah*, Sunan Abi Dawud, 2610 dan 2611).

Allah dan umat (yang dipimpinnya). Pemimpin harus memiliki tanggungjawab yang tinggi, baik dihadapan Allah maupun dihadapan manusia. Agar tanggungjawab kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka ia harus memiliki sifat-sifat yang terpuji. Rasulullah Saw memimpin manusia dengan sifat yang mulia sehingga sifat-sifat kepemimpinannya menjadi acuan bagi setiap pemimpin, khususnya bagi umat Islam dan menjadi rahmat bagi selumh alam sebagaimana ditegaskan dalam al- Qur'an yaitu :

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

Artinya : Dan tidaklah kami mengutusmu (Muhammad) melainkan untuk menjadi rahmat bagi semesta Alam (QS. Al-Anbiya: 107).

Esensi dari ayat tersebut bahwa Muhammad sebagai Nabi yang diutus oleh Allah agar menjadi rahmat, petunjuk bagi umatnya di dunia ini. Keunikan lain kepemimpinan kyai adalah dengan kharisma kyai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kyai besar (dari pesantren induk) diterima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.¹⁰⁹

Taufiq Abdullah, menjelaskan bahwa legitimasi kepemimpinan seorang kyai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kyai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi dan seringkali dinilai dari

¹⁰⁹Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgahsana Kyai NU* (Yogyakarta: Kutub, 2003), h.23

keturunan.¹¹⁰ Karena itu menurut Abdurralnnan Wahid, ciri utama penampilan kyai adalah Watak kharismatik yang dimilikinya, watak kharisma yang dimiliki oleh seorang kyai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kyai dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.¹¹¹

Hal ini senada yang diungkapkan oleh Prasojo bahwa timbulnya sifat kharismatik itu sendiri bisa dikarenakan kemumpunannya, atau kemampuan sang kyai, sehingga mengalahkan yang lain di sekitarnya. Sedangkan menurut hasil penelitian Horikoshi dalam Abdurrahman Wahid bahwa pengaruh kyai sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekharismaannya, oleh karena itu, kyai dituntut mempunyai pendirian yang kuat dan kepribadian yang kokoh.¹¹² Dengan demikian, kharisma yang dimiliki oleh seorang Kyai merupakan faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang indigenous (asli), karena keberadaan kyai sebagai pemimpin informal (*informal leader*) mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan kharismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan juga, bahwa kyai sebagai pimpinan pesantren mempunyai sifat kharismatik di kalangan santri dan masyarakat.

Menurut Horikoshi ada dua prasyarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang diakui dan dikenal sebagai sosok kharismatik:

¹¹⁰TaufikAbdu1lah,*Islam dan Masyarakat :Pantulan Sejarah Indonesia* (Jakarta:LP3ES,1987),h.43

¹¹¹ Abdullah,*Islam dan Masyarakat: Pantulan sejarah Indonesia*, (Jakarta:LP3ES, 1987),h. 54

¹¹² Wahid, 2004:19)

- 1) Sifat-sifat ini harus sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dijunjung tinggi oleh masyarakat dalam konteks budaya yang spesifik.
- 2) Kemampuan yang begitu tinggi itu dipandang oleh kelompok sekuler sebagai suatu yang sulit dicapai atau dipertahankan. Gagasan tentang sifat yang tidak mudah dicapai oleh masyarakat umum inilah yang kelihatan luar biasa, dia adalah teladan yang patut untuk dicontoh dan ditaati.¹¹³

Sikap kepemimpinan kyai selain karismatik adalah paternalistik, yaitu jenis keistimewaan yang berbentuk kedermawanan yang diterima secara kultural dan kebaikan yang disumbangkan oleh patron kepada client sebagaimana hubungan Bapak dengan anak. Sebagaimana kata Horikoshi, kyai adalah patron masyarakat muslim, dan bentuk tingkah lakunya dalam berhadapan dengan masyarakat ditandai oleh paternalisme, dalam hal ini kyai sebagai figur yang senantiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan amar ma 'rufnahi munkar.

Abdurrahman Wahid menegaskan terlepas dari sifat kepemimpinan kyai yang kharismatik dan paternalistik, kepemimpinan kyai di pesantren adalah mempribadi (personal), segala masalah kepesantrenan bertumpu kepada kyai.¹¹⁴ Akan tetapi kepemimpinan pesantren yang terjadi belakangan ini, tidak lagi merupakan kepemimpinan tunggal, dan organisasi pesantrenpun telah dimasukkan dalam bentuk yayasan.¹¹⁵ Dengan gejala baru ini, maka organisasi pesantren menjurus ke arah impersonal, tanpa mengurangi peranan kyai sebagai pemimpin tertinggi, maka kepemimpinan mengarah pada pola kolektif; sesuai dengan hirarki kepemimpinan sebuah organisasi yayasan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kelangsungan eksistensi pesantren tidak lagi bergantung

¹¹³Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1995), h..16

¹¹⁴ Wahid, 2004, h.24

¹¹⁵N.E Shobirin, *Pergumulan Dunia pesantren*, (Jakarta: P3M, 1985), h.28

kepada kyai sebagai pemimpin tertingginya secara manunggal, tetapi kyai juga mendelegasikan kepemimpinannya kepada bawahannya.

Menurut Dawam Rahardjo posisi kepemimpinan kyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek managerial.¹¹⁶ Keumuman kyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai pemilik persantren. Posisi kyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan kyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya simulator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan kyai sebagai *agent of change* (agen perubahan).

Nadj mengatakan bahwa kepemimpinan kyai di pesantren adalah kepemimpinan pribadi, oleh karena itu, segala masalah pesantren bertumpu pada kyai. Berkat tempaan pengalamannya mendirikan pesantren sebagai realisasi cita-cita kyai, akhirnya timbul corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya, yang berlandaskan pada penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantren secara mutlak.¹¹⁷ Sunyoto mengatakan bahwa keberadaan seorang kyai dalam tugas dan fungsinya diuntut untuk memiliki kebijakan dan wawasan, terampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan pemimpin yang baik.¹¹⁸ Ziemek menggambarkan kepemimpinan kyai sebagai sosok yang kuat kecakapan dan pancaran kepribadiannya sebagai seorang

¹¹⁶Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren : Membangun dari bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), h.200

¹¹⁷ Najd, 1985, h.29,

¹¹⁸Sunyoto, *Ajaran Tasawuf dan pembinaan Sikap hidup santri : Studi kasus Pesantren Nurul Huda Surabaya*, 1990, h. 23

pemimpin pesantren yang ahli untuk menentukan karakter unggulan suatu pesantren.¹¹⁹

Abdurrahman Wahid mengatakan kepemimpinan kyai yang timbul sebagai pendiri pesantren yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkannya. Kepemimpinan ini biasanya didasarkan tempaan pengalaman dan dilandasi keunggulan-keunggulan potensial dalam pribadinya sehingga dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain di sekitarnya.¹²⁰

Usman sebagaimana dikutip Imam Suprayogo melihat kyai dari tiga perspektif, yaitu: dimensi legitimasi, dimensi pengaruh, dan dimensi visibilitas. Yang dimaksud dimensi legitimasi adalah melihat posisi pemimpin dari aspek legalitas. Dimensi, pengaruh adalah melihat luas ajang atau kiprah pemimpin, selanjutnya, dimensi visibilitas melihat derajat pengakuan baik dari massa / masyarakat yang dipimpinnya maupun pemimpin-pemimpin yang lain.¹²¹

Sementara menurut Tholhah Hasan, kepemimpinan kyai umumnya tampil dalam empat macam dimensi, yakni 1) sebagai pemimpin masyarakat (*community leader*), jika tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik, 2) Pemimpin keilmuan (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum, 3) Pemimpin kerohanian (*spiritual leader*) apabila kyai memimpin kegiatan peribadatan, menjadi mursyid tariqah, menjadi panutan moral, dan 4) Pemimpin administratif, jika kyai berperan sebagai

¹¹⁹Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terj Buche B.Sundojo, (Jakarta:P3M, 1986),h.40

¹²⁰Abdurrahman, *Intelektual Pesantren:Perhelatan agama dan Tradisi* (Yogyakarta:LKIS,2004),h. 34.

¹²¹Imam Suprayogo, *Kyai dan Politik, Membaca Citra politik Kyai* (Malang: UIN Malang Press, 2007),h.34

penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan, pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.¹²²

Dalam teori kepemimpinan Islam juga menawarkan konsep tentang karakteristik-karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi para rasul. Adapun sifat-sifat para Nabi dan Rasul adalah: 1. Siddiq; 2. Amanah; 3. Tabligh; 4. Fatanah.¹²³ Hal-hal tersebut di atas menurut hemat penulis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Siddiq adalah sifat Nabi Muhammad saw artinya benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut visi dan misi, efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalnya dalam lapangan.
- 2) Amanah, artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan kredibel. Amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu dengan ketentuan. Amanah juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Sifat amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim.
- 3) Tabligh artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat tabligh, akan menyampaikannya dengan benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat (bi al-hikmah). Sifat tabligh dengan bahasanya yang bi al-hikmah, artinya berbicara dengan orang lain dengan sesuatu yang mudah dipahami dan diterima oleh akal, bukan berbicara yang sulit dimengerti.
- 4) Fatanah dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan, dan kebijaksanaan. Sifat ini dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.

Empat sifat kepemimpinan Rasulullah saw dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitarnya dengan kemajuan dan perubahan yang terjadi

¹²²T Hasan, dalam *Pengantar Imron Arifin, kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasahada, 1993, h.25)

¹²³K kartajaya, *Syari'ah Marketing* (Bandung: Mizan, 2006), h.27

dalam masyarakat sekarang ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kyai di pesantren atau pimpinan formil lainnya memiliki beban yang berat, dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam ilmu pengetahuan, daya tahan mental dan daya tahan fisik.

Beberapa ayat yang menjelaskan tentang sifat-sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin berdasarkan perspektif al-Qur'an meliputi; 1. Berpengetahuan luas, kreatif, inisiatif, peka, lapang dada dan selalu tanggap (Q.S. Al-Mujadilah, 58: 11), 2. Bertindak adil, jujur dan konsekuen (Q.S. An-Nisa, 04: 58.), Bertanggung Jawab (QS. Al-An'am, 06:164), 4. Selektif terhadap informasi (Q.S. Al-Hujurat, 49: 16), 5. Senantiasa memberikan peringatan (QS. Adz-Dzariyat, 51: 55), 6. Mampu memberikan petunjuk dan pengarahan (Q.S. As-Sajdah, 32:24), 7. Suka bermusyawarah (Q.S. Ali Imran, 03: 159), 8. Istiqamah dan teguh pendirian (Q.S. Al-Ahqaf 46: 13), 9. Senang berbuat kebaikan (Q.S. Al-Baqarah, 02: 195), 10. Selalu berkeinginan meringankan beban orang lain, lembut terhadap orang mukmin (Q.S. At-Taubah, 09: 128), 11. Kreatif dan Tawakal (Q.S. Al-Qashas, 28:77), 12. Mempunyai semangat Kompetitif (Q.S. Al-Baqarah ,02:148), 13. Estetik, berkepribadian baik dan berpenampilan rapih (Q.S. Al-A'raf 07:31), 14. Selalu harmonis dan proporsional dalam bertindak (Q.S. Al-Baqarah, 02:190), 15. Disiplin dan produktif (Q.S. Al-Ashr, 103).

Sifat-sifat yang disebutkan di atas, memang tidaklah mungkin dimiliki secara sempurna oleh setiap pemimpin, kecuali pemimpin yang diangkat dan ditetapkan secara langsung oleh Allah Swt. Seperti para rasul dan para Nabi, kenyataannya tidak sedikit pemimpin yang memiliki kelemahan dan kekurangan.

Namun demikian, semakin kita mengerti dan memahami sifat-sifat kepemimpinan yang terpuji, maka dapatlah pemimpin mawas diri dengan berusaha keras meningkatkan kemampuan dan mengikis habis kekurangan dan kelemahan yang ada pada dirinya.

Keinginan yang jujur untuk memperbaiki diri sendiri bagi seorang pemimpin sangatlah penting agar tidak lalai dalam menjalankan amanat yang dipikulnya, sebagai pemimpin ia hidup di bawah pengawasan Allah swt dan manusia. Segala yang dikatakan atau dilakukan pemimpin tidak terlepas dari pengamatan yang diteliti dan dicermati Allah dan manusia di sekelilingnya. Tindakan dan perilaku Serta ucapannya mengandung pesan, mengungkapkan makna, atau mengajarkan dan mewariskan sifat-sifat untuk melakukan sesuatu atau tidak.

Ruslan Abdulgani mengatakan sebagaimana dikutip Buchari Zainun bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat kelebihan. Sifat kelebihan itu meliputi tiga hal, yaitu: a) kelebihan dalam penggunaan pikiran dan rasio, b) kelebihan dalam rohaniyah, dan c) kelebihan dalam badaniyah.¹²⁴

Sedangkan menurut Syaikh Muhammad al-Mubarak sebagaimana dikutip Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung mengatakan, ada empat sifat seseorang untuk menjadi pemimpin. Pertama, memiliki akidah yang benar (al-aqidah Salimah), kedua, memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas, ketiga, memiliki akhlak yang mulia (al-akhlaqu al-karimah), keempat, memiliki kecakapan

¹²⁴B Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1989), h.13

manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi.¹²⁵

Sejalan dengan keterangan di atas, menurut Permadi pada dasarnya seorang pemimpin haruslah memiliki bobot kepemimpinan dengan sifat-sifat positif dan kelebihan-kelebihan tertentu antara lain: a) beriman dan bertaqwa, b) kelebihan jasmani dan kelebihan batin, c) berani, terampil dan berpengetahuan, d) adil, jujur, dan bijaksana, e) demokratis, f) penyantun, paham keadaan umat, g) ikhlas dan rela berkorban, qana'ah, dan istiqomah.¹²⁶

Berdasarkan penjelasan tentang sifat-sifat kepemimpinan dalam pandangan Islam tersebut di atas, maka kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *attribute charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dapat dikatakan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang merupakan wujud personifikasi dalam pribadi para Rasul Allah yang telah berhasil mempengaruhi dan membentuk umat menjadi umat madani.

3. Gaya dan Tipologi Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Kepemimpinan kyai di pesantren memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak dan mengembangkan pesantren. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan kyai dalam hidupnya, sehingga apabila dalam memimpin pesantren bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, langsung maupun tidak langsung kepercayaan masyarakat terhadap

¹²⁵D Hafidhuddin dan Tanjung H, *Manajemen syariah dalam Paraktek*,(Jakarta, Gema Insani Press, 2003)h.15

¹²⁶ Permadi, *Pemimpin dan kepemimpinan dalam Manajemen*,(Jakarta:Rineka Cipta,1996) h. 12

kyai atau pesantren akan pudar. Karena sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini kyai atau umat Islam menjadi ruh (kekuatan) yang diyakini merupakan anugrah dan rahmat dari Allah Swt.

Dalam pandangan Islam nilai-nilai luhur itu adalah Iman, Islam dan Ihsan. Madjid¹²⁷ berpendapat setiap pemeluk agama Islam mengetahui dengan pasti bahwa Islam tidak absah tanpa iman, dan iman tidak sempurna tanpa ihsan. Sebaliknya, ihsan adalah mustahil tanpa iman, dan iman juga tidak mungkin tanpa inisial Islam. Ketiga kata itu satu sama lain saling mengisi, dan harus bersemayam dalam diri seorang muslim. Muslim yang bisa mengamalkan ketiga nilai luhur itu adalah muslim sejati. Sehingga dalam iman terdapat Islam dan ihsan, dalam ihsan terdapat iman dan Islam. Kalau boleh ditasybihkan (dianalogikan), ihsan merupakan estetika dari sebuah bangunan, dengan pancangan tiang iman dan dinding Islam yang kokoh, sehingga membentuk bangunan yang sempurna, kuat dan kokoh, indah dipandang dan nikmat dimasukinya. Rasulullah Saw. Melukiskan ihsan dengan keikhlasan dan ketajaman mata batin sehingga tidak ada sekat antara seorang abdi Allah dengan Khaliknya, sehagaimana sabdanya: ihsan adalah engkau beribadah kepada Allah seolah-olah engkau melihatnya, apabila engkau tidak bisa melihatnya maka sesungguhnya Allah melihatmu.¹²⁸

Perilaku kepemimpinan sering disebut model manajemen (*leadership style*). Pada sub bah tipe-tipe kepemimpinan telah dikemukakan mengenai gaya manajemen kepemimpinan. Pada bahasan ini penulis ingin lebih khusus

¹²⁷Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta:Paramadina,1997),h.27

¹²⁸ Lihat Almaktabah Shamilah al-Isdar al-Thany 'bahsun Fi Nusus' Sunan Nasa'i 5005, 5006, Sahih Bukhari 51 dan 4777, dan Sahih Muslim 102 dan 106).

menyinggung perilaku atau manajemen kepemimpinan yang dipergunakan oleh para pimpinan (kyai) di pesantren. Dari sekian banyak model manajemen yang dikemukakan oleh para pakar, namun yang paling populer dan sering dibahas dan dijadikan rujukan oleh para praktisi dan peneliti hanya empat manajemen kepemimpinan, yaitu ; Otokratis, Demokratis, The *laissez faire* (gaya bebas), dan Situasional. Duncan menyatakan ada tiga manajemen kepemimpinan kecuali situasional, karena manajemen kepemimpinan situasional sesungguhnya memilih atau menggabungkan gaya manajemen kepemimpinan otokratis, demokratis dan *Laissez faire* disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dapat mendukung keefektifan gaya tersebut¹²⁹. Menurut Gary Yukl bahwa keempat manajemen kepemimpinan yang sering dipergunakan oleh para pimpinan khususnya pimpinan lembaga pendidikan adalah; *telling, consulting, participating* dan *delegating*.¹³⁰ Keempat gaya tersebut merupakan dasar kepemimpinan situasional. Di dalam pesantren santri, ustadz dan masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (kyai) tersebut.

Manajemen kepemimpinan seorang kyai di pondok pesantren tidak sama antara kyai yang satu dengan kyai lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa manajemen kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren memang didukung oleh watak sosial di mana ia hidup. Yang hal itu masih ditambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam wildyatu al-imam dan pengaruh ajaran sufi yaitu Al-Mawardy.

¹²⁹ Duncan, *Feedback: Use and Possible Behavioral Function*, (Journal of Organizational Behavioral 1986), h.24

¹³⁰ Gary Yukl, *Toward a behavioral Theory of Leadership, Organizational Behavior and human Performance*, (New Jersey:1971) h.27

Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa manajemen kepemimpinan kyai di pondok pesantren yaitu :

- a) Manajemen kepemimpinan *religio-paternalistic* di mana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.¹³¹
- b) Manajemen kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.¹³²
- c) Manajemen kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.¹³³
- d) Manajemen kepemimpinan bercorak alami, model manajemen ini adalah pihak kyai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kyai justru direspon secara negatif.¹³⁴
- e) Manajemen kepemimpinan kyai di Pondok Pesantren memiliki ciri *paternalistic* dan *free rein leadership*, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau harus dihentikan.¹³⁵

Kepemimpinan di pesantren lebih menekankan kepada proses bimbingan, pengarahan dan kasih sayang. Menurut Mansur, gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pesantren bersifat kolektif atau kepemimpinan institusional.¹³⁶

Lebih lanjut ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri *paternalistik*, dan *free rein leadership*, di mana pemimpin pasif, sebagai

¹³¹M.Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali, 1998), h.98

¹³²*Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali, 1998), h.95

¹³³ Sukamto, *Kepemimpinan kyai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999),

¹³⁴ M Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), h.23

¹³⁵ Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2004), h.23

¹³⁶ Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2004) h. 2

seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kyai sebagai pimpinan pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitarnya memakai pendekatan situasional. Hal ini nampak dalam interaksi antara kyai dan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, dan memberikan nasihat, juga sebagai tempat konsultasi masalah, sehingga seorang kyai kadang berfungsi pula sebagai orang tua sekaligus guru yang bisa ditemui tanpa batas waktu, selain itu kyai juga memiliki ciri antara lain adalah disegani, dihormati, memiliki wibawa dan dicintai oleh santri, komunitas pesantren dan masyarakat luas yang identik dengan kepemimpinan kyai yang kharismatik.¹³⁷

Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kyai penuh tanggung jawab, penuh perhatian, penuh daya tarik dan sangat berpengaruh. Dengan demikian perilaku kyai dapat diamati, dicontoh, dan dimaknai oleh para pengikutnya (secara langsung) dalam interaksi keseharian.

Berkenaan dengan hal ini Allah mengajarkan kepada Rasulullah saw agar menjalankan kepemimpinan dengan hikmah (perkataan yang tegas dan benar) dan memberikan pelajaran yang baik serta memberikan pengarahan dengan argumentasi yang dapat diterima, sebagaimana firman-Nya :

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

¹³⁷<http://id-id.kharismatikweb/sejarah-perkembangan-pondok-pesantren>

Artinya : Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk (QS. An-Nahl, : 125).

Menurut Fatah bagaimanapun pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin).¹³⁸ Di samping itu pemimpin harus mempertimbangkan kekuatan situasi seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan Waktu, sikap anggota, bahkan faktor lingkungan organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dalam berperilaku dipengaruhi paling tidak oleh empat faktor yang melatarbelakanginya. Pertama, faktor keluarga yang langsung maupun tidak langsung telah melekat pada dirinya. Kedua, latar belakang pendidikannya yang sangat berpengaruh dalam pola pikir, pola sikap, dan tingkah lakunya. Ketiga, pengalaman yang mempengaruhi kebijaksanaan dan tindakannya. Keempat, lingkungan masyarakat sekitar yang akan menentukan arah yang harus diperankannya.

Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikologi dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

¹³⁸Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h.34

Sedangkan Istilah kyai bermula dari kemampuan benda-benda kuno yang dimiliki para penguasa di tanah Jawa (raja, senopati atau para punggawa kerajaan). Benda berupa pusaka mengandung kekuatan ghaib yang dipercayai masyarakat dapat menenteramkan dan memulihkan kekuasaan suatu daerah atau Negara. Benda itu dapat menambah kekuatan kesaktian pemakaiannya.

Masyarakat Jawa menghormati benda yang menjadi warisan tersebut dengan menyebutnya Kyai, seperti kyai sekati adalah dua perangkat gamelan kesenian wayang di Jawa, kyai Garuda Kencana adalah nama kereta emas yang sampai sekarang dikeramatkan keluarga keraton Yogyakarta.¹³⁹ Kemudian dengan berjalannya waktu istilah kyai merupakan gelar atau panggilan kehormatan yang diberikan masyarakat atas pengabdian dan memiliki keahlian dalam bidang keagamaan. Abdurrahman Mas'ud memasukkan kyai ke dalam lima tipologi :

- 1) Kyai (ulama) ensklopedia dan multidisipliner yang mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu; belajar, mengajar, dan menulis, menghasilkan banyak kitab, seperti Nawawi al-Bantani.
- 2) Kyai yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. Karena keahlian mereka dalam berbagai lapangan ilmu pengetahuan, pesantren mereka terkadang dinarnai sesuai dengan spesialisasi mereka, misalnya pesantren al-Qur'an.
- 3) Kyai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya, seperti K.H. Kholil Bangkalan Madura.

¹³⁹Lihat Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren .' Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta. LP3ES,1982:55) bandingkan dengan Soemarsaid Marsono, *State and statercrajj" in Old Java: Sebuah Studi tentang Periode Mataram terakhir, Abad 16-19* (Ithaca NY : Cornell University, 1986), p. 8; Kafnodirjo, Sartono, *The Peasants' Revolt of Banten in 1888* (The Hague: Martinus Nijhoft; 1968)h. 1163).

- 4) Kyai dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunnisme atau aswaja dengan bahasa retorikal yang efektif.
- 5) Kyai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, Serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol, seperti K.H.M.Hasyim Asy'ari (Sukanto, 1999:29)

Suprayogo mengkategorikan kyai pada empat macam, yaitu: 1.Kyai spiritual; kyai ini mempunyai karakteristik tertutup, statis, konservatif, agama sebagai penenang jiwa, orientasi keakhiratan, dan kurang peduli kepada politik. 2.Kyai advokatif, kyai ini mempunyai karakteristik terbuka, dinamis, inovatif, agama difungsikan sebagai dinatnisator dan integrator, orientasi dunia-akhirat, dan politik sebagai instrurnen. 3.Kyai politik adaprif; kyai ini mempunyai karakteristik terbuka, dinamis, inovatif, agama difungsikan sebagai dinamisator, dekat dengan penguasa, orientasi dunia-akhirat, dan politik sebagai instrumen. Dan 4.Kyai politik mitra krisis; kyai ini mempunyai karakteristik tertutup, statis, konservatif; agama sebagai penenang jiwa, orientasi ke akhirat, politik sebagai instrumen, dan lebih dekat dengan umat .¹⁴⁰

D. Konsep Santri Berdaya Saing

Globalisasi dengan segala kecenderungannya merupakan tantangan tersendiri bagi penyelenggaraan pendidikan nasional. Ketiadaan batas antarnegara (*borderless*) dan persaingan bebas mengindikasikan akan terjadinya suatu dialog sosial budaya antara negara dengan segala karakteristik dan kecenderungannya.

¹⁴⁰ Imam Suprayogo, *Kyai dan Politik, Membaca Citra Politik Kyai* (Malang:UIN Malang Press, 2007)h.121

Konteks inilah yang kemudian menjadikan pendidikan nasional menghajatkan dirinya pada suatu bentuk pendidikan yang kompetitif dalam persaingan global, juga mencerdaskan dan mendewasakan anak bangsa agar tetap eksis dengan karakteristik sosial dan budaya aslinya. Pondok pesantren merupakan salah satu bentuk pendidikan Islam yang memiliki akar sejarah panjang dan bisa dikatakan sebagai embrio dari jenis-jenis pendidikan yang berkembang saat ini di Indonesia. Pondok pesantren dengan karakteristik kulturalnya memiliki potensi tersendiri dalam menjawab tantangan global dalam kaitannya dengan pelestarian budaya asli bangsa. Sebagai sebuah bentuk pendidikan paling tua di Indonesia, secara historis ia telah teruji mampu mempertahankan eksistensinya di tengah dinamika pendidikan yang senantiasa berubah dan berkembang.

Walaupun demikian harus diakui, bahwa seiring dengan perkembangan zaman, pondok pesantren dihadapkan pada suatu kompetisi yang tidak terelakkan. Jika dahulu, diawal kelahirannya, pesantren merupakan satu-satunya alternatif pendidikan di Indonesia, maka saat ini pesantren dituntut mampu bersaing dengan jenis-jenis pendidikan lainnya yang menawarkan dan menjanjikan pemenuhan kebutuhan masyarakat yang hidup dalam era global. Pondok pesantren dengan segala kelebihanannya, harus menyadari bahwa selain dirinya berperan sebagai agen karakter dan kultural bangsa, ia harus mampu menarik minat masyarakat dengan kebutuhan yang sangat kompleks. Dalam konteks inilah, maka penulis membahas tentang penerapan manajemen mutu dalam pondok pesantren untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang hidup dalam era global. Dengan demikian, pondok pesantren diharapkan

mampu melahirkan lulusan (*output*) yang berdaya saing tinggi dengan segala orisinalitas budaya Indonesia.

Pondok pesantren banyak berperan dalam mendidik anak bangsa sebelum lahirnya model dan lembaga pendidikan lain di Indonesia. Basis kultural yang melekat pada pesantren menyebabkannya dijuluki sebagai basis pendidikan tradisional yang khas Indonesia. Clifford Geertz menyebut pesantren sebagai subkultur masyarakat Indonesia. Pondok pesantren tidak hanya sebagai lembaga pendidikan Islam, namun juga sebagai lembaga kultural yang mempertahankan kebudayaan setempat. Dari segi kurikulum, pesantren mendasarkan dirinya pada apa yang pernah dibawa intelektual prolifik imam Jalaludin Abdurrahman as-Suyuti. Kurikulum inilah yang menjadi dasar acuan pondok pesantren tradisional selama ini, dengan pengembangan “kajian islam” yang terbagi menjadi 14 macam disiplin ilmu yang umum diketahui hingga saat ini, dari nahwuatauta tata bahasa Arab klasik hingga tafsir Al-quran dan teks nabi.¹⁴¹Melalui pondok pesantren juga, nilai keislaman ditularkan dari generasi ke generasi.

Menurut Karel Steenbrink, pesantren dikategorikan menjadi dua, yaitu tradisional dan modern. Pesantren dalam kategori tradisional adalah pesantren yang masih menjaga atau toleran terhadap tradisi lokal. Pesantren-Pesantren di lingkungan NU, oleh Steenbrink, dimasukkan dalam kategori ini. Sedangkan pesantren dalam kategori modern adalah pesantren-pesantren yang lebih fokus

¹⁴¹Abdurrahman Wahid, *Islamku, Islam Anda, Islam Kita*, (thewahid institute press,2006).h2

pada pendidikan formal. Misalnya pesantren-pesantren yang dibangun Persis dan Muhammadiyah.¹⁴²

Pesantren sebagai tempat pendidikan agama memiliki basis sosial yang jelas karena keberadaannya menyatu dengan masyarakat. Ketika lembaga-lembaga sosial yang lain belum berjalan secara fungsional, pesantren menjadi pusat aktivitas sosial masyarakat, mulai dari belajar agama, bela diri, mengobati orang sakit, konsultasi pertanian, mencari jodoh, sampai pada menyusun perlawanan terhadap kaum penjajah. Semua itu dilakukan di sebuah pesantren yang dipimpin oleh seorang kiyai.

Sebagai lembaga sosial, pesantren hidup dari, oleh, dan untuk masyarakat. Visi ini menuntut adanya peran dan fungsi pondok pesantren yang sejalan dengan situasi dan kondisi masyarakat, bangsa, dan negara yang terus berkembang. Sementara itu, sebagai suatu komunitas yang memiliki kekuatan sosial yang besar, pesantren dapat berperan menjadi penggerak bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Pesantren sebagai lembaga sosial kultural, memiliki kekuatan dahsyat hasil dari motivasi para pendirinya (*founding fathers*) untuk mencerdaskan bangsa, tanpa mengurus hal-hal yang terkait dengan keuntungan ekonomis semata. Melainkan menjalankan amanat pendidikan profetik yang digariskan oleh ajaran Islam sebagai pengantar terwujudnya manusia yang memiliki harkat, derajat, dan martabat yang sangat urgen untuk dimiliki oleh setiap manusia di era modern ini.

¹⁴² Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1994)

Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam, bertugas menghasilkan manusia pintar agama (*tafaquh fid-dîn*), serta mampu menyampaikan keluhuran ajaran Islam (*syi'arul-islam*) kepada masyarakat. Artinya dengan kreasi kulturalnya, pesantren merupakan tonggak awal penegakkan misi profetik (*al-nubuwat*) untuk menyebarkan kebaikan (*al-khair*), hingga dapat menghidupkan nilai-nilai ketuhanan (*ilahiyah*) dan kemanusiaan dalam jiwa umat.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren dituntut menghasilkan santri (*output*) yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar. *Output* tersebut selain berimplikasi secara personal, juga mesti berdampak positif secara sosial. Adapun hasil implikasi tersebut dapat dilihat dari intensitas keuntungan yang diproduksi pesantren terhadap lingkungan sekitar. Di antaranya berupa keuntungan pragmatis bagi aspek budaya, pendidikan, dan sosial.

Secara kultural, kehidupan seorang santri di pesantren ternyata seringkali dihiasi dengan prinsip hidup yang mencerminkan kesederhanaan dan kebersamaan melalui aktivitas “mukim”. Lalu, dari aspek edukatif, pesantren juga mampu menghasilkan calon pemimpin agama (*religious leader*) yang piawai menjawab dan memenuhi kebutuhan praktik keagamaan masyarakat sekitar, hingga aktivitas kehidupannya diberkahi Allah. Sedangkan dalam aspek sosial, keberadaan pesantren seakan menjadi semacam “*community learning centre*” (pusat kegiatan belajar masyarakat), yang berfungsi menuntun masyarakat agar hidup dalam kesejahteraan fisik, psikis, dan spiritual. walaupun secara *output* tidak selalu sesuai dengan kebutuhan, setidaknya secara ideal pendidikan pesantren mampu mencetak calon-calon ahli agama yang siap diterjunkan ke masyarakat.

Dalam perkembangan mutakhir, pesantren dihadapkan pada tantangan global. Globalisasi adalah suatu era dimana antara satu daerah dengan daerah lainnya atau satu negara dengan negara lainnya, tiada batas lagi, dari segi komunikasi, pasaran, maupun aspek lainnya. Era global atau dikenal juga dengan era post industri merupakan representasi simbolik dari pergeseran ruang-waktu di dalam jagat raya yang di dalamnya terdapat berbagai peristiwa kehidupan yang berlangsung. Pergeseran tersebut adalah suatu realitas yang dapat diketahui melalui tanda-tanda pergeseran atau perubahan peristiwa, obyek, dan situs. Secara garis besar, sebenarnya masyarakat dunia melewati beberapa fase pergeseran dan perkembangan, *pertama* adalah fase masyarakat pra industri (*preindustrial society*), yang ditandai dengan munculnya gejala masyarakat perburuan dan agraris atau pertanian; *kedua*, adalah masyarakat industri (*industrial society*), yang ditandai dengan munculnya gejala masyarakat ekonomi dan bisnis, *ketiga*, adalah masyarakat pasca industri (*post industrial society*), yang ditandai dengan munculnya gejala masyarakat ilmu dan teknologi (informasi).

Dalam hal ini, Winarno Surakhmat membagi era post industrial (era informasi) pada empat sifat yang muncul dan mempengaruhi kehidupan serta peradaban manusia, yaitu:

1. Bahwa akan terjadi perubahan yang besar di dalam hampir semua bidang kehidupan, dan bahwa perubahan tersebut akan berlangsung semakin hari semakin terakselerasi,
2. Bahwa peranan ilmu pengetahuan dan teknologi akan mengambil posisi yang sentral yang langsung mempengaruhi bukan saja gaya hidup manusia sehari-hari tetapi juga mempengaruhi nilai-nilai seni moral dan agama,
3. Bahwa pertarungan dan persaingan antar bangsa-bangsa tidak akan terbatas di bidang ekonomi saja, tetapi juga di berbagai bidang lainnya termasuk juga bidang budaya dan ideologi,

4. Bahwa karena pengaruh ilmu dan teknologi, nilai-nilai moral dan agama akan langsung tercerabut, dan bukan mustahil akan menimbulkan sistem nilai yang berbeda dari apa yang dikenal sampai saat ini.

Sementara itu itu, HAR Tilaar juga mengidentifikasi beberapa perubahan besar yang akan menandai era informasi sebagai berikut:

1. Lahirnya suatu dunia yang terbuka (*borderless world*),
2. Dunia yang mengalami perkembangan ilmu dan teknologi yang sangat pesat.
3. Teknologi komunikasi dan elektronik telah menyatukan manusia di dalam berbagai aspek kehidupannya. Manusia menjadi lebih dekat satu dengan yang lain. Kedekatan manusia ini membutuhkan sumber daya manusia yang unggul. Keunggulan yang bukan saling mematikan, tetapi keunggulan untuk meningkatkan kehidupan bersama sesama manusia, semakin tingginya kesadaran terhadap hak-hak asasi manusia. Bahkan disadari bukan saja manusia itu mempunyai hak-hak asasi tetapi juga kewajiban-kewajibannya terhadap sesama manusia. *Declaration of Human Right* sekarang disempurnakan dengan *Declaration of Human Obligation*,
4. Hidupnya bisnis internasional yang telah memberikan peluang-peluang yang tidak terbatas terhadap kehidupan bisnis yang ditopang oleh kemudahan-kemudahan transportasi dan komunikasi oleh kemajuan teknologi.

Dengan demikian di era globalisasi ini, masyarakat mengalami *turbulensi* dan transisi mendasar dari era-era sebelumnya. Perubahan-perubahan tersebut menurut beberapa pakar, akan melahirkan suatu masyarakat dengan karakteristik yang tentu saja berbeda dengan karakteristik masyarakat sebelumnya. Globalisasi merupakan sebuah era di mana sebuah keahlian kerja sangat dibutuhkan. Globalisasi merupakan sebuah zaman yang mengacu pada perkembangan-perkembangan cepat di dalam teknologi komunikasi, transformasi, informasi. Selain itu, globalisasi identik dengan perdagangan bebas juga mengandung unsur-unsur kompetisi yang membutuhkan keahlian dan kemampuan kerja. Sisi positif globalisasi tersebut adalah semakin bertambahnya peluang dan lapangan kerja bagi masyarakat. Sedangkan sisi negatif globalisasi di bidang kerja adalah muncul

dan bertambahnya angka pengangguran akibat kurang siapnya sumber daya manusia dalam penguasaan keahlian kerja. Kenyataan negatif inilah yang selama ini menjadi bayang-bayang bangsa Indonesia dengan semakin meningkatnya jumlah pengangguran dari tahun ke tahun. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari realitas sosial berkaitan dengan mahalnya biaya pendidikan yang tidak sepadan dengan kemampuan dan taraf ekonomi mayoritas masyarakat Indonesia. Sehingga tidak mengherankan apabila kelompok pengangguran banyak didominasi oleh masyarakat kalangan bawah.

Selain berdampak pada ruang lingkup ruang kerja, globalisasi juga memberikan dampak terhadap keadaan atau kehidupan yang berhubungan dengan moralitas. Tidak dipungkiri bahwasanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi di era globalisasi mempermudah proses transformasi hingga akulturasi dua atau lebih budaya yang berbeda. Adanya filterisasi atau penyaringan budaya yang baik dan benar, tidak akan menjadikan permasalahan yang berkaitan dengan perubahan budaya (*culturechange*) sebagai sebuah masalah yang besar danmengancam. Namun jika tidak ada filterisasi tersebut, maka penerimaan budaya luar yang diikuti dengan perubahan secara “apa adanya” dapat menimbulkan suatu permasalahan yang mampu mengubah seluruh tatanan kehidupan bangsa Indonesia.

Dalam konteks standar mutu, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan kebijakan melalui permendiknas no. 17 dan 19 tahun 2007 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang isinya menegaskan bahwa kebermutuan sebuah pendidikan dapat diukur melalui kemampuan masing-masing satuan pendidikan

dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan, yang terdiri atas standar pengelolaan pendidikan, standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik, dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan. Pesan inti dari penerapan dan pemberlakuan standar mutu SNP ini adalah bahwa agar setiap sekolah atau madrasah memiliki ukuran yang sama tentang mutu pendidikan, sekaligus dapat meningkatkan dan mempertahankan mutu pendidikannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka manajemen mutu pendidikan merupakan segala upaya yang dilakukan untuk memberdayakan segala sumber-sumber yang ada dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang memenuhi standar pendidikan dan memenuhi kebutuhan masyarakat (pelanggan) yang *notabene* hidup dalam era global yang penuh dengan persaingan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka suatu lembaga harus memperhatikan sistem sekolah yang efektif, yang terdiri atas masukan (*input*), transformasi (*transformation*), dan keluaran (*output*). Masukan (*input*) sekolah mencakup komponen-komponen lingkungan yang mempengaruhi keefektifan organisasi. *Input* dapat berupa moneter dan non moneter.

Sumber daya moneter biasanya berhubungan dengan kekayaan pajak, uang, segala sesuatu yang dapat digunakan untuk membeli sesuatu. Sedangkan *input* non moneter mencakup elemen-elemen seperti standar dan kebijakan pendidikan, dukungan orang tua, kemampuan siswa, dan lain-lain.

Semua jenis *input* tersebut harus dapat dikelola dengan baik agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara produktif, efektif, dan efisien. Interaksi antara

inputinput untuk menghasilkan lulusan tersebut merupakan proses transformasi pendidikan (*transformation process*). Transformasi merupakan kuantitas, kualitas, dan konsistensi proses dan struktur internal yang mentransformasikan *input-input* pada *out come*. Contoh dari proses transformasi tersebut adalah isi kurikulum, kesehatan iklim interpersonal, tingkat motivasi siswa dan guru, kepemimpinan guru dan administrator, kualitas dan kuantitas instruksi, dan prosedur-prosedur kontrol kualitas. Konsekuensi logis dari proses transformasi tersebut adalah keluaran pendidikan (*educational output*). Baik buruknya *output* sangat ditentukan oleh proses.

Banyaknya jumlah pesantren di Indonesia merupakan potensi yang sangat besar dalam meningkatkan dan mengembangkan masyarakat. Selain dalam pembangunan sumber daya manusia, pesantren juga juga mampu memberikan kontribusi yang sangat besar dalam pengembangan ekonomi masyarakat, pengembangan hukum, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Untuk mewujudkan pesantren yang berdaya saing tinggi di era global, maka seluruh komunitas pesantren harus mempersiapkan dirinya dengan berbagai keahlian yang dibutuhkan masyarakat global.

Berdasarkan pemaparan tentang globalisasi dan manajemen pendidikan di atas, maka hal penting yang harus diperhatikan oleh pihak pondok pesantren dalam menjawab tantangan global adalah melakukan reposisi perannya di era global dan tuntutan penerapan manajemen mutu dalam rangka mengawal ketercapaian orientasi dan visi pesantren di tengah persaingan global.

Terkait dengan globalisasi, sebagaimana dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa karakteristik globalisasi yang perlu diperhatikan pesantren, yaitu: terjadinya perubahan yang besar dan semakin terakselerasi; peranan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat penting dan mempengaruhi nilai-nilai seni moral dan agama; persaingan di berbagai aspek kehidupan seperti ekonomi, teknologi, budaya, dan ideologi, ilmu dan teknologi akan mempengaruhi nilai-nilai moral dan agama.

Dalam konteks inilah, pesantren sebagai lembaga religius sosiokultural dapat memerankan dirinya sebagai sebuah lembaga lembaga agen perubahan sosial sekaligus sebagai filter budaya. Namun demikian, secara jujur harus diakui masih banyak pesantren yang dapat dikatakan “belum siap” jika dikaitkan dengan tuntutan era global, terutama sekali yang berhubungan dengan sains dan teknologi. Kebanyakan pesantren yang ada sekarang, masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan agama. Realitas menunjukkan bahwa terdapat tiga kecenderungan produk pesantren dalam pasar kerja, yaitu:

- a. Lulusan pesantren masih kalah bersaing dalam menjemput pasar pengembangan SDM dengan lulusan di luar pesantren,
- b. Kepercayaan pasar (masyarakat) terhadap lulusan pesantren terkait dengan lapangan kerja masih dipertanyakan,
- c. Pengembangan SDM masih dikuasai penuh oleh masyarakat di luar pesantren.

Dengan perkataan lain, bahwa pesantren yang ada saat ini masih banyak yang berkonsentrasi pada peningkatan wawasan dan pengalaman keagamaan. Hal ini tentu saja menjadi kendala sendiri tatkala santri lulus dari pesantren, mereka tidak berdaya saing tinggi jika dibandingkan dengan lulusan lembaga pendidikan lainnya. Keahlian dan keterampilan merupakan sesuatu yang tidak bisa ditawar

lagi dan harus dimiliki santri, sehingga mereka tampil sebagai lulusan yang memiliki wawasan keagamaan yang kuat serta berdaya saing tinggi di bidang sains teknologi. Dengan demikian, pesantren di era global dikenal sebagai lembaga pusat pengembangan agama dan sains teknologi.

Berdasarkan alasan itulah, maka pesantren dituntut melakukan reposisi dengan merumuskan dasar filosofis pendidikan pesantren. Filosofi pendidikan yang perlu dikembangkan didasarkan pada agama dan sains teknologi, yang mana keduanya merupakan kebutuhan (*need*) masyarakat global. Di satu sisi pengembangan agama bertujuan untuk memperkuat karakter agama dan bangsa. Pesantren, dengan segala orisinalitasnya bertugas untuk menegakkan misi profetik untuk menyebarkan kebaikan, hingga dapat menghidupkan nilai-nilai ketuhanan dan kemanusiaan dalam jiwa umat. Disisi lain pengembangan sains dan teknologi bertujuan untuk meningkatkan daya saing umat. Kemampuan bersaing sangat ditentukan oleh fleksibilitas pesantren dalam menghadapi tantangan dan kebutuhan masyarakat global. Sains dan teknologi merupakan kata kunci yang harus direspon positif oleh pesantren, sehingga selanjutnya akan berpengaruh pada kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan pondok pesantren. Pada saat pesantren telah mengakomodir dua kebutuhan di atas, berarti pesantren telah berupaya untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* pendidikan. Pemenuhan kebutuhan tersebut merupakan hal penting dalam penegakan mutu suatu pendidikan.

Dalam konteks ini, berarti *stakeholders* yang dipenuhi kebutuhannya adalah santri, orang tua (wali) santri, masyarakat umum, pemerintah, penyedia

lapangan kerja, termasuk juga yang tidak dilupakan adalah penyelenggara pendidikan itu sendiri.

Selanjutnya, hal penting lain yang patut diperhatikan dalam penegakan mutu pendidikan pesantren adalah perumusan dan penerapan standar mutu. Pendidikan pesantren dikatakan bermutu, selain memperhatikan kebutuhan *stakeholders* juga mengimbangnya dengan penetapan dan pelaksanaan standar mutu pendidikan pesantren yang diinginkan dan dicita-citakan (*measuring up*). Standar mutu adalah patokan minimal yang dicapai oleh lembaga pendidikan. Penerapan standar mutu tersebut bertujuan untuk mengontrol dan menjamin bahwa semua apa yang direncanakan dan dilaksanakan pesantren telah sesuai dengan yang diinginkan.

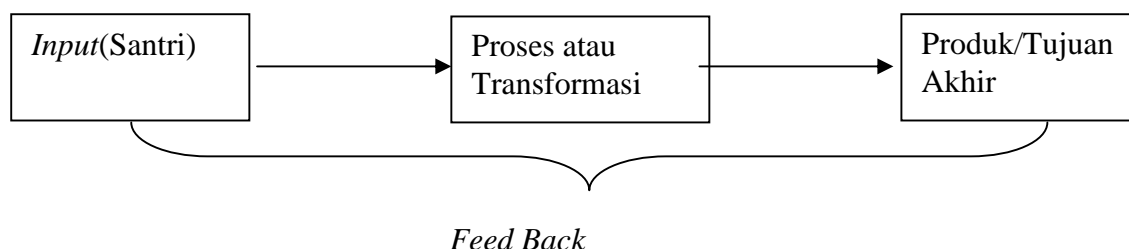
Secara sederhana perumusan standar mutu pendidikan pesantren diarahkan pada sistem pendidikan, yaitu *input*, *process*, dan *output* pendidikan pesantren. Terkait dengan itu, terdapat beberapa *input* pendidikan pesantren yang mencakup *input* situasi dan kondisi lingkungan pondok pesantren, misalnya orang tua (wali) santri, masyarakat luas, dan pemerintah. *Input* sumber daya manusia pondok pesantren, seperti ustad pondok pesantren dan tenaga pendidikan dan kependidikan lainnya. *Input* misi dan kebijakan pimpinan pondok pesantren yang berhubungan dengan kebijakan tentang pengembangan pendidikan pesantren. *Input* bahan dan metode yang berhubungan dengan strategi, media, bahan, dan materi pembelajaran pendidikan pesantren. *Input* peralatan berhubungan dengan sarana dan prasarana yang ikut mendukung efektifitas pendidikan dan pembelajaran di pesantren.

Sementara itu proses (*process*) pendidikan pesantren mencakup beberapa hal, yaitu misalnya sistem budaya, sistem struktural, sistem individu, dan sistem politik yang akan berpengaruh terhadap proses belajar mengajar di pesantren. Proses belajar mengajar di pesantren merupakan proses inti pendidikan. Oleh karena itu, untuk mewujudkan proses belajar mengajar yang bermutu, pesantren dituntut terlebih dahulu mampu mewujudkan sistem, budaya, struktural, individu, dan politik yang positif. Sistem budaya pesantren adalah suatu kesatuan tidak terpisahkan yang berhubungan dengan rutinitas, kebiasaan sehari-hari, dan tradisi yang berlangsung dalam pesantren. Sistem struktural berhubungan dengan hirarki dan tugas setiap bagian dalam pesantren (*standard operational procedure*). Sistem individu berhubungan dengan karakter, sikap, dan komitmen setiap individu yang tinggal dalam lingkungan pesantren. Sedangkan sistem politik berhubungan dengan kepemimpinan dan kebijakan tentang pengembangan dan pelaksanaan pendidikan dalam lingkungan pondok pesantren.

a. Rekrutmen Santri

Dalam proses pendidikan terdapat terdapat rangkaian proses yang harus berjalan dan berkesinambungan. Satu putus maka akan berakibat kepada target pencapaian pendidikan. Sedangkan menurut muzayin Arifi, bahwa pendidikan secara metodologis merupakan serangkaian proses berdasarkan kaidah-kaidah teknologis. *Pertama* deteksi Input, apakah sesuai dengan produk yang hendak dicapai. Kemudian disiapkan seperangkat instrumen untuk memproses *input* tersebut, se selektif mungkin. *Kedua*, produk pendidikan yang diharapkan bermutu

sesuai dengan rencana. Sebagai gambaran sederhana berikut disertakan bagan ilustrasi proses pendidikan¹⁴³:



Input Santri yang akan ada memiliki karakter, sebagai berikut:

1. Adanya disorientasi (keliru) Tujuan Belajar di pondok pesantren.

Kematangan santri dalam merancang tujuan belajar di pesantren menjadi dasar peletakan batu pertama untuk melaksanakan proses berikutnya. Jika diibaratkan manusia akan melaksanakan perjalanan, maka menentukan tujuan, dan alat transportasi yang tepat dengan tujuan yang searah menjadi persyaratan mutlak untuk mencapai tujuan pendidikan. Jika dikelompokkan maka tujuan santri sebagai berikut :

- a) Santri yang hanya ingin mengenal ajaran Islam dari nol
- b) Santri yang ingin mendalami ilmu-ilmu keislaman dan telah memiliki bekal.
- c) Santri hanya ingin memiliki teman dari daerah lain.
- d) Santri hanya ingin memiliki status santri, untuk memperbaiki pamor orang.

2. Memiliki latar Belakang yang berbeda-beda

Heterogenitas menjadi hukum sunatullah yang tidak mungkin dihindari. Akan tetapi menjadi persoalan tersendiri, karena hal itu akan berpengaruh pada orientasi yang dimiliki oleh santri.

3. Pendidikan orang tua

¹⁴³Muzayin arifin, *Kapita Selektu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) h. 79

Secara teori pendidikan orang tua tentu akan memiliki pengaruh terhadap perkembangan pendidikan anak, hal ini dapat dibaca dengan kecenderungan orang tua akan mengarahkan sebaik mungkin dalam mengawal proses pendidikan dipesantren yang dijalani oleh anaknya. Contohnya memilih lembaga yang tepat sesuai dengan bakat dan minat, melihat kurikulum pendidikan. Hal ini tentu berbeda dengan orang tua yang tidak memiliki pengalaman dalam bidang pendidikan, sehingga memondokkan anaknya dengan alasan yang penting mondok, *ngalap* barokah, supaya menjadi kyai. Dua asumsi diatas tidak kemudian menjadi justifikasi bahwa yang orang tuanya berpendidikan, anaknya pasti berhasil, dan sebaliknya yang tidak berpengalaman tidak mungkin berhasil. Namun setidaknya motivasi yang disalurkan oleh orang tua kepada anak akan menjadi api yang membakar semangat belajar di pesantren.

4. Ekonomi Keluarga

Secara matematis dapat diukur dengan jelas, bahwa ketika ekonomi keluarga mendukung maka sarana parasarana proses belajar akan tercukupi, oleh karena itu santri akan lebih fokus belajar dan tidak perlu lagi memikirkan hal-hal yang bukan menjadi wilayah yang harus dipikirkan.

5. Budaya setempat

Budaya sangat erat kaitanya dengan kepribadian seseorang. Budaya yang baik akan dipengaruhi oleh pribadi yang baik. Kemudian budaya buruk selalu mempengaruhi proses pembentukan pribadi yang buruk. Ada beberapa pembagian budaya dalam membentuk kepribadian yaitu :

- a. Siswa yang gagal/tidak lolos masuk sekolah favorit (Negeri).Pesantren menjadi pelampiasan atas kekecewaan siswa yang tidak lulus tes masuk sekolahan yang di inginkan. Hal tersebut memberikan makna bahwa pesantren pada umumnya memiliki mutu yang berada dibawah setelah sekolah formal. Ini menjadi tantangan tersendiri dan harus dibuktikan bahwa pondok pesantren kedepan menjadi *the top choise*.
- b. Adanya ketidak sanggupun orang tua dalam mendidik(nakal, *broken hert/home*, pecandu NAPZA). Dalam hal ini banyak masyarakat yang berpandangan bahwa pesantren disamakan layaknya menjadi *bengkel moral*, artinya pesantren diminta untuk menservis perangkat-perangkat yang rusak pada diri santri, baik *hardware* maupun *software*. Oleh karena itu menjadi sebuah permasalahan yang dilema, jika terlalu dan banyak hanya mengurus santri yang rusak, kapan akan memoles yang sudah baik untuk lebih berkilau dengan di bekali berbagai keterampilan, makanya slogan yang dipakai bukan hanya bener dan pinter, tapi juga harus kompetitif.¹⁴⁴

b. Proses/Transformasi

Perkembangan pesantren begitu pesat mengikuti perkembangan zaman. Dalam perjalanan hidup di dunia, segala bentuk perubahan yang terjadi adalah sesuatu yang niscaya. Keniscayaan inilah yang menyadarkan komunitas pesantren akan arti penting dinamika pendidikan pesantren dengan segala prosesnya,

¹⁴⁴A. Fauzi Nurdin, *Filsafat Manajemen pendidikan Islam Rekontruksi Tebaran Pemikiran, Aplikatif dan Integratif* (Magelang: Panta Rhei Books,2015), h. 153

menuju progresifitas¹⁴⁵ kaum santri yang dikenal dengan identitas kultur budayanya. Santri pada generasi awal adalah potret yang dianggap fundamentalis dan serba ketinggalan dalam menyikapi arus pemikiran dalam melihat sebuah modernitas, terutama dalam hal pemikiran-pemikiran para santri yang hanya mengandalkan kitab kuning yang notabene merupakan karya ulama-ulama klasik tempo dulu.

Dalam wacana dunia pesantren akhir-akhir ini, telah memunculkan *shifting paradigms*¹⁴⁶ dalam perkembangan pemikiran dunia santri. Pemikiran logika beberapa santri telah berkembang dari logika formal Aristoteles, logika matematika Descartes, logika transcendental Kant, hingga logika simbolik Pierce. Dalam dunia metafisika para santri juga terjadi letupan ide-ide dari *being qua being* (rasionalisme), *being as a perceived being* (empirisme), *being nothing and becoming* (fenomonologi), *being and time* (eksistensialisme), hingga *being as process* (pragmatisme).¹⁴⁷ Meminjam istilah Thomas Kuhn, telah terjadi pergeseran paradigma¹⁴⁸ menuju revolusi ilmiah dalam arus pemikiran para santri di dunia pesantren.

¹⁴⁵Sebenarnya standard progresifitas itu sendiri bersifat nisbi (baca: relatif), hal ini dikarenakan adanya penilaian dengan menggunakan sudut pandang yang bertumpu pada dua bentang ruang waktu yang berbeda, yakni waktu sebelum dan sesudah. Dalam arti, kehidupan santri pada tahun 80an bisa dikatakan lebih progresif bagi sebagian masyarakat metropolis dibanding dengan kehidupan santri pada era 70an. Dan jika dilihat pada era 90an, maka kehidupan santri pada era 80 dinilai tidak begitu progresif, begitu juga seterusnya.

¹⁴⁶*Shifting paradigms* adalah istilah yang cocok untuk menggambarkan terjadinya dimensi kreatif pemikiran manusia dalam bingkai kefilosofan.

¹⁴⁷Lihat A.C Ewing, *The Fundamental Questions of Philosophy*, (New York: Collier Books, 1962), terj. Uzair Fauzan, Rika Iffati Farikha, *Persoalan-persoalan Mendasar Filsafat*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), cet 1, h.11-14. Lihat juga pembahasan rinci tentang epistemologi pada buku, Noeng Muhadjir, *Filsafat Ilmu: Telaah Sistematis Fungsional Komparatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998)

¹⁴⁸Lihat Thomas S.Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, (Chicago: The University of Chicago Press, 1970), h. 10

Pergeseran dan mobilitas wacana terjadi dari wacana islam di masa lalu yang berkuat antara dua kutub santri, pemurnian dan non-pemurnian, dalam tingkat tertentu NU-Muhammadiyah, dalam wacana masa lalu berkisar Khilafiyah dalam hal madzhab dan madzhab, jargon syirik, bid'ah, khurafat,takhayyul, yang satu menstigma dan yang satunya membela diri.¹⁴⁹

Kini para santri itu tak hanya bertumpu pada pemikiran tokoh-tokoh klasik seperti Abu Hasan al-Asy'ari, al-Subki, al-Syathibi, al-syafi'i, al-Thufi, dan Ibnu Rusyd dll, namun sudah mulai merambah dan menjelajahi pemikiran tokoh-tokoh seperti Hans-George Gadamer (hermeneutika), Ferdinand de Saussure (linguistik), Michel Foucault (epistemologi), dan Roland Barthes (semiologi).Ketika melihat perkembangan beberapa pesantren, terutama di Jawa dan Madura, sering kita jumpai sekelompok santri muda yang sedang bergairah dalam mengembangkan tradisi keilmuan baru. Mereka yang umumnya lahir di akhir tahun 1970-an atau awal 1980-an itu giat melakukan pengkajian kritis dan kontekstual terhadap teks-teks kitab kuning; kitab pedoman keagamaan yang dianggap "sakral", yang biasanya hanya dihafal dan dipahami terutama pada tingkat kebahasaan.

Kitab-kitab seperti *Fatkhul Qarib*, *Minhajul Qowim*, *Sullamut Taufiq*, *Bulughul Maram*, *Fatkhul Mu'in*, *Ihya Ulumuddin*, *Bidayatul Hidayah* dan lain-lain, tak lagi dibaca dari sudut normatifnya saja, melainkan ditelaah dari konteks historisnya. Mereka meneliti, misalnya, dalam suasana dan kondisi sosial-politik seperti apa sebuah teks (buku) ditulis. Pengetahuan seperti itu sangat diperlukan untuk mengungkap lapis-lapis makna dari sebuah teks.Tak berhenti di situ,

¹⁴⁹Nur Khalik Ridwan, *Santri Baru: Pemetaan, Wacana Ideologi dan Kritik*, (Yogyakarta: Gerigi Pustaka, 2004),cet 1, h.1

mereka juga menerapkan teori dekonstruksi dan hermeneutika ”metode pemahaman teks paling *anyar* yang sering digunakan kalangan post-modernisme” pada teks-teks keagamaan. Muaranya, semua teks, menurut mereka, haruslah didialogkan dalam kerangka yang dialektis dengan kenyataan konkret di masyarakat. Hanya dengan cara itu, tandas mereka, teks dapat berbunyi dan bermakna bagi pengalaman kesejarahan manusia. Itu sangat diperlukan agar pemahaman keagamaan tidak terjatuh dalam kedangkalan. Mereka pun tak ragu mempertanyakan arkeologi pengetahuan yang membentuk *genre* pemikiran keislaman. Tidak serupa dengan sebagian besar para seniornya, anak-anak muda itu rajin menggelorakan ijtihad, karena produk ijtihadnya ”betapapun tak sempurnanya ” bagi mereka selalu berpahala.

Pemandangan ini menegaskan satu hal. Bahwa di sebagian pesantren telah terjadi transformasi paradigmatis. Di sana ada pergeseran kecenderungan pemikiran keagamaan dari yang tekstualis menuju kontekstualis; dari orientasi produk pemikiran (fikih) menuju proses pembentukan pemikiran (ushul fikih); dari orientasi kebahasaan *literalis* menuju orientasi substansi. Pada progresivitas para santri tersebut tak bisa dilepaskan dari kontribusi para pendahulunya seperti almarhum Gus Dur, almarhum Cak Nur, Masdar, Aqil Siradj, KH. Husein Muhammad, dan lain-lain. Dari mereka inilah tampaknya para santri berkenalan dengan arus-arus pemikiran baru di dalam Islam. Akhirnya, santri-santri itu terbangun dari tidur dogmatiknya yang amat panjang. Kini para santri itu tak hanya bertumpu pada pemikiran tokoh-tokoh seperti al-Subki, al-Syathibi, al-Thufi, dan Ibnu Rusyd, tapi mulai merambah dan menjelajahi pemikiran tokoh-

tokoh seperti Schleiermacher, Hans-George Gadamer (hermeneutika), Ferdinand de Saussure (linguistik), Michel Foucault (epistemologi), dan Roland Barthes (semiologi). Mereka mulai fasih mengutip pandangan para pemikir Barat itu, di samping para pemikir Islam kontemporer seperti Al-Jabiri, Hassan Hanafi, Mohamed Arkoun, Nasr Hamid Abu Zaid, Mohamad Syahrur, dan lain-lain. Bacaan para santri itu pun mulai beragam, tak melulu kitab kuning, tapi juga kitab putih dengan kandungan filsafat, analisis sosial, dan kritik wacana yang kental.

Diprediksi, santri-santri muda dengan kesadaran baru itu akan terus bertambah populasinya dan suatu saat akan mengharu-biru ke santri-santri yang tinggal di kawasan lain. Program kegiatan santri yang begitu padat dari shalat berjamaah, makan berjamaah, mengaji, menghafal Al Qur'an, Al Hadits, mufrodat, mahfuzhot, belajar mata pelajaran yang akan diujikan dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya membuat santri sibuk untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif. Sementara itu sikap atau akhlak kehidupan santri sehari-hari dipantau oleh para ustadz di Pondok Pesantren. Sebab akhlak merupakan hal yang utama dan sesuatu yang paling penting di setiap Pondok Pesantren. Kemuliaan akhlak seolah menjadi paradigma. Kemuliaan akhlak seolah menjadi paradigma yang utama dibanding dengan disiplin ilmu agama maupun umum. Walaupun sesungguhnya disiplin ilmu agama dan ilmu umum sama pentingnya dengan kemuliaan akhlak santri. Para santri yang mengikuti padatnya kegiatan dan sibuk dalam mencapai targetnya masing-masing serta keharusan mengatur dirinya sendiri memungkinkan waktu bagi santri untuk memikirkan hal-hal yang berkaitan

dengan perkelahian apalagi tawuran antar santri. Pada usia yang bagus atau *golden age* untuk menimba ilmu dengan ingatan yang sangat tajam dalam menghafal tentu santri siap untuk *transfer of knowledge* dan santri siap dalam menerima nilai-nilai yang benar dan baik maka mereka siap untuk *transfer of values*. Di samping *transfer of knowledge* dan *transfer of values* yang diterapkan juga ketrampilan atau skill bagi para santri untuk bekal keahlian setelah lulus dari Pondok Pesantren melalui ekstrakurikuler dan program workshop lainnya seperti jurnalistik, seni baca Al-Qur'an, perdagangan, peternakan, perbengkelan dan lainnya.

Akhlak para lulusan akan terjaga sebab sebelumnya santri dibiasakan untuk melakukan kegiatan ibadah yang terus menerus Pondok Pesantren. Kegiatan tersebut meliputi shalat wajib, shalat sunnah, belajar mengaji, menghafal al Qura'an, hormat kepada Kyai, hormat kepada para ustadz dan ustadzah serta menghormati antar santri. Kegiatan-kegiatan yang begitu berat dan padat wajib dilakukan oleh para santri untuk memenuhi program yang telah direncanakan oleh lembaga Pondok Pesantren setiap hari. Tetapi tidak semua santri mampu bertahan mengikuti kegiatan yang telah diprogramkan oleh Pondok Pesantren yang begitu ketat.¹⁵⁰ Persoalan tidak betah santri di Pondok Pesantren sebabnya bermacam-macam dari masalah tidak mampu mengikuti pelajaran, tidak bebasnya santri dalam mengungkapkan jiwa muda, mudah sakit dan lainnya. Walaupun pada pendidikan formal lainnya tidak berarti bebas dari persoalan, terkadang malah

¹⁵⁰ Ihsan Dacholfany,..... h. 148

semakin banyak persoalan dan eksekusinya juga semakin mengkhawatirkan bagi guru dan orang tua..

Sebagai wali santri dalam hal ini orang tua perlu memperhatikan dengan seksama terhadap putra-putrinya di Pondok Pesantren yang terkait perilakunya, perkembangan belajarnya dan hubungan dengan antar sesama santri juga ustadznya. Kunjungan yang dilakukan oleh wali santri kepada putra-putrinya adalah untuk memberi motivasi dan dukungan agar santri bisa betah tinggal di Pondok Pesantren.

Kegiatan *transfer of knowledge* dan *transfer of values* akan semakin lancar dengan kehadiran santri di kelas dan di luar kelas. Kehadiran santri tidak hanya sebagai kehadiran formalitas raganya tetapi kehadiran jiwa dan raga yang sepenuh hati mengikuti kegiatan yang telah diprogramkan oleh Pondok Pesantren. Kehadiran santri dapat memberi motivasi kepada santri lainnya untuk semangat mengikuti kegiatan belajar baik di dalam maupun di luar kelas.

Wali santri yang tidak berkunjung atau jarang berkunjung di Pondok Pesantren tentu kurang memahami perilaku anaknya, perkembangan belajar dan hubungan antar sesama. Hubungan wali santri dengan santri perlu terjalin dengan baik walaupun pihak wali santri memiliki kesibukan pekerjaan. Jarak yang jauh perlu dihubungkan dengan cara melakukan kunjungan atau minimal komunikasi lewat handphon. Hubungan dapat dimaksudkan untuk memotivasi anak agar lebih betah tinggal di Pondok Pesantren. Para santri akan rindu ketika mereka pulang ke rumah orang tua/wali santri jika terlalu lama waktu di rumah sebab mereka sudah betah di Pondok Pesantren di bandingkan di rumahnya.

Santri yang tidak melanjutkan pendidikannya disebabkan beberapa masalah seperti ketatnya aturan, jatah makan yang mungkin belum variatif, tidak ada kebebasan sebagaimana yang dilakukan di rumah mereka masing-masing. Alasan-alasan tersebut mengakibatkan santri stres dan sakit, kabur dari Pondok, pindah belajar.

Kerjasama antara orang tua dengan anak perlu terjalin dengan baik, bahkan sebelum santri belajar di Pondok Pesantren. Anak perlu diberi informasi yang cukup oleh orang tuanya tentang kondisi Pondok Pesantren yang sedemikian rupa. Orang tua perlu mengkondisikan kepada anak terkait beratnya belajar dan jauh dari orang tua. Tetapi orang tua perlu memberi motivasi yang kuat kepada anak pentingnya belajar di Pondok Pesantren sehingga jika ada hal-hal yang membuat anak tidak betah maka dapat diingat kembali pesan-pesan orang tuanya.

Motivasi penting bagi anak yang akan belajar di Pondok Pesantren, sebab motivasi dapat memberi pengaruh kepada anak untuk lebih siap di tengah keterbatasan fasilitas dan pelayanan sebagaimana di rumah mereka. Santri yang belajar di Pondok Pesantren perlu diupayakan selesai dalam pendidikannya, mengingat bahwa konsep pembelajaran dan pembentukan pribadi perlu mengarah pada pendidikan agama Islam. Seringnya berpindah-pindah belajar akan mempengaruhi sikap mental anak yang juga gilirannya dapat membentuk pribadi anak yang kurang stabil dan mapan jiwanya. Untuk menanggulangi semua itu, paling tidak ada tiga sikap yang harus ada pada diri santri dan alumni pondok pesantren:

a. Sikap ilmiah santri

Dalam menyikapi perkembangan pesantren yang pesat ini, sebagai pencari ilmu, santri harus menuntut ilmu sebanyak-banyaknya sesuai dengan kemampuan dan tingkatannya masing-masing tanpa memandang jenis ilmu. Silakan menuntut ilmu apa saja. Karena semua ilmu akan membawa kebaikan pada pemiliknya selama tidak disalah gunakan. Namun yang perlu diperhatikan adalah bahwa ilmu itu ada yang harus didahulukan untuk dipelajari dari pada ilmu yang lain. Dalam hal menuntut ilmu perhatian Rasulullah saw. sangat serius. Beliau bersabda:

من سلك طريقا يطلب فيه علما سلك الله به طريقا إلى الجنة

Artinya “Barang siapa menempuh suatu jalan yang di dalamnya terdapat ilmu maka sesungguhnya orang itu telah diperjalankan oleh Allah menuju surga” (HR. Muslim).

Dalam kesempatan yang berbeda beliau bersabda:

باب من العلم يتعلمه الرجل خير له من الدنيا وما فيها

Artinya “Satu bab ilmu yang dipelajari seseorang itu lebih baik dari pada dunia dan isinya”. (HR. Ibnu Hibban).

Ibnu Abbas berkata: “Aku merendahkan diri ketika mencari ilmu. Lalu aku menjadi mulia dan terhormat ketika sudah mendapatkannya. Apa yang dikatakan Ibnu Abbas di atas merupakan isyarat kepada para pencari ilmu supaya berpola hidup sederhana dalam menuntut ilmu. Sederhana dalam pakaian, makanan, minuman, pergaulan dan lain-lain, tidak perlu terlalu mewah. Karena kemewahan banyak mengantarkan pada kegagalan. Tinggalkanlah kemewahan dan kemuliaan itu. Biarlah ia datang setelah kita mendapatkan ilmu. Percayalah ia pasti datang.

Allah berfirman:

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

Artinya “Allah pasti akan mengangkat beberapa derajat orang-orang yang beriman di antara kalian dan orang-orang yang diberi ilmu”. (Q.S. Al-Mudajalah: 11)

b. Sikap kultural santri

Perkembangan ini patut untuk diapresiasi dan disyukuri. Namun yang tak kalah pentingnya juga budaya yang menjadi ciri khas santri harus tetap dirayakan dan dipertahankan. Jangan sampai perkembangan ini menggeser budaya santri yang selama ini bisa dibanggakan. Seperti hubungan saling membantu antara sesama santrinya (bukan malah saling meninggalkan untuk berkomunikasi). Hubungan santri dengan guru. Dan hubungan santri dengan masyarakat. “Akhlaqul karimah harus terus diperjuangkan.”

c. Sikap Ke-hamba-an Santri

Renungan yang mesti dijalankan di dalam hati, akal dan pikiran santri adalah bagaimana ilmu yang ada pada dirinya benar-benar menjadi ilmu yang dicita-citakan oleh Rasulullah. Yaitu ilmu yang bermanfaat. Ilmu yang bermanfaat adalah ilmu (apa saja) yang bisa mengantarkan manusia sampai pada Allah Tuhan semesta alam. Oleh sebab itu Nabi sering berdo'a dalam rangka mengajari umatnya dengan do'a: ya Allah sesungguhnya aku berlindung kepada-MU dari ilmu yang tidak bermanfaat, hati yang tidak khusyu' dan amal yang tidak dikabulkan. Harapan kita semua adalah, santri bisa sampai pada Allah dengan ilmu yang mereka kuasai. Sehingga nantinya, ada santri yang samapai pada Allah dengan ilmu Nahwu-Sharraf yang mereka kuasai. Ada yang sampai pada Allah dengan ilmu Fiqh-Ushul fiqh. Ada yang sampai pada Allah dengan ilmu Matematika, dengan ilmu ekonomi, dengan ilmu pendidikan, dengan ilmu Kimia, dengan ilmu Fisika, dengan ilmu Bahasa, dengan ilmu Tata Negara, dengan ilmu komputer, dengan ilmu Seni, dengan ilmu kedokteran, kebidanan dan ilmu-ilmu

lain yang tak mungkin disebutkan semua di sini. Begitu juga dengan konsekuensi ilmu yang berupa jabatan, kedudukan ataupun pangkat, diharapkan bisa mengantarkan dirinya pada Allah. Paling tidak dengan cara tidak mencintai jabatan, kedudukan maupun pangkat yang mereka sandang. Di dalam Ihya' Ulumiddin Imam Al-Ghazali menukil perkataan Imam Syafi'i bahwa "Barang siapa yang mengaku bahwa ia bisa mengumpulkan di dalam hatinya antara cinta pada dunia dan cinta pada Dzat yang menciptakan dunia maka ia telah berbohong".

E. Penelitian Relevan Terdahulu

Secara global di bawah ini akan di kemukakan karya tulis penelitian dari pada penulis terdahulu yang memiliki relevansi dengan masalah diteliti yaitu :

Mastuhu dengan "Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren" (tahun 1994) meneliti enam pondok pesantren yang dijadikan sasaran penelitian yaitu : Pondok Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep, Pondok Pesantren Salafiyah Ibrahimiyah Situbondo, Pondok Pesantren Blok Agung Jajak Banyuwangi, Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Pondok Pesantren Karangasem Muhammadiyah Paciran Lamongan, dan Pondok Pesantren Modern Darusalam Gontor Ponorogo. Dalam penelitiannya Mastuhu berusaha memaparkan unsur-unsur yang terdapat dalam sistem pendidikan pesantren dan mengungkap tentang nilai-nilai luhur yang terkandung dalam unsur-unsur tersebut; ada bagian yang perlu dikembangkan lebih lanjut, dipertahankan, diubah dan disempurnakan atau diperbaiki lebih dahulu sebelum dikembangkan dalam sistem pendidikan nasional. Selain itu, Mastuhu mengungkap tentang model sistem pendidikan pondok

pesantren dalam menghadapi tantangan zamanya yaitu, kebutuhan pembangunan nasional lengkap dengan kemajuan ilmu teknologi yang dibutuhkan.

Hiroko Horikhosi dengan “Kyai dan Perubahan Sosial”, mengungkap tentang peran kyai dalam perubahan sosial sebagai tokoh sentralnya adalah kyai Yusuf Tajir. Penelitian yang dilakukan oleh Hiroko Horikhosi memaparkan beberapa kesimpulan yang penting untuk mengungkap jalannya proses perubahan yang dibawakan oleh pandangan hidup tradisional kearah modernitas hidup dengan watak emansipatoris. Hirokoshi juga mengungkapkan tentang Kyai sebagai tokoh kharismatik, sehingga mudah dalam memelopori perubahan sosial dengan caranya sendiri.

Zamakhsyari Dhofier dengan Tradisi pesantren mengungkap dunia pesantren dengan wawasan agak luas. Zamakhsyari Dhofier mengemukakan tentang ciri-ciri umum pesantren dengan memfokuskan pada sistem pengajarannya yakni sistem sorogan, bandongan (weton) musyawarah dan wirid thariqat di Jawa, serta banyak menguraikan kehidupan santri dan kyainya.

M. Ridlwan Nasir dengan dinamika sistem pendidikan studi di pondok-pondok pesantren kabupaten Jombang Jawa Timur, mengungkap pesantren yang ideal yaitu pesantren yang didalamnya terdapat berbagai lembaga pendidikan dan tidak menggeser ciri khusus kepesantrenan yang masih relevan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

Sahrin PPS. (2013) UPI Bandung yang disertasinya berjudul: *“Manajemen sistem Pengembangan Tenaga kependidikan Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Kecamatan Kotanopan Kabupaten Alandailing*

Propinsi Sumatra Utara” bahwa fungsi manajemen dapat dilihat implementasinya terutama dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan namun dalam prakteknya masih perlu dipertanyakan, tentang pengimplementasinya, prinsip manajemen sistem pengembangan tenaga kependidikan, keraguan ini muncul dari suatu fenomena di mana beberapa Pondok Pesantren dalam kegiatan pengelolaan pengembangan tenaga kependidikan belum melaksanakan prinsip pengelolaan secara profesional seperti perencanaan tenaga kependidikan yang belum efektif dan pengawasan ketenagaan belum mendapat perhatian yang cukup.

Atiqullah (2010) PPS. Universitas Negeri Malang, Disertasi yang berjudul “Perilaku Kepemimpinan Kolektif” di Pondok Pesantren Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, pesantren Bani-Syarqawi Sumenep, dan Pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan” Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren. Diantaranya perilaku kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren dalam proses pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan penibangunan tim. Sub fokusnya adalah; perilaku kepemimpinan, sumber otoritas dan semangat kepemimpinan kolektif dan proses pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pembangunan tim.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Sifat dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multi kasus. Tujuan pendekatan kualitatif yaitu untuk memperoleh pengetahuan yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan suatu fenomena termasuk ciri khas fenomena tersebut.¹ Sebagaimana ciri khas penelitian kualitatif maka dalam pelaksanaan penelitian ada fleksibilitas mekanisme pengumpulan data dan analisis penelitian sehingga dalam penelitian ini terbuka perubahan desain saat berproses karena masuknya data baru yang dapat merubah peneliti atas gambaran tempat penelitian secara detail.² Sebagai pendekatan naturalistik, kualitatif berfungsi untuk mencari dan menemukan pengertian atau pemahaman tentang fenomena dalam suatu latar yang berkonteks khusus.³ Peneliti ketika memasuki tempat memperoleh data dipandu hanya dengan ide umum serta prosedur yang masih taraf umum tentang apa yang hendak diteliti yaitu mengenai manajemen kepemimpinannya kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing, rincian prosedur semuanya dibentuk ketika penelitian berlangsung.⁴ Namun demikian tetap juga, ada kepastian yang

¹Moh. Kasiran, *Metodologi Penelitian*, (Malang: UIN Malang maliki Press, 2010, h.9

² M. L.,Smith, *Publishing qualitative research, American Educational Research Journal* 24, 1987

³Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Bandung; Remaja Rodaskarya, 2013) h.6

⁴ Susan Stainback, *Understanding and Conducting qualitative research*, (Lona : Kendall Hung Publishing Company 1988) h.26 dan Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis, A Sourcebook of New Methods*. (New Delhi: Sage Publications, 1984) h.27

dipegangi ketika memasuki tempat penelitian misalnya kepastian dalam menetapkan siapa informan kunci, data apa yang digali, metode apa yang digunakan untuk pengumpulan data dan analisis kualitatif apa yang digunakan untuk mengolah data serta deskripsi langkah ketika mengumpulkan data serta alat yang digunakan untuk pengumpulan. Prinsip kualitatif merupakan upaya untuk menyajikan dunia sosial dan perspektifnya dari segi konsep, perilaku, persepsi dan persoalan tentang manusia yang diteliti.⁵Ide umum yang muncul sebagai pemandu penelitian adalah bahwa 3 pondok pesantren di kota metro sudah memiliki manajemen kepemimpinan Kyai baik dalam wujud *explicit* maupun *implicit*. Sehingga fokus penelitian ini di arahkan untuk menemukan manajemen kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing dan selanjutnya lebih dirinci ke dalam penemuan unsur yang dikenakan *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Atas dasar ini maka acuan penggambaran proses manajemen kepemimpinan kyai, unsur yang dikenai pada manajemen, dalam penelitian ini didasari oleh konteks literatur yang kini ada dan berkembang. Penelitian kualitatif memiliki karakteristik; (1) bersifat induktif, (2) melihat setting dan respon secara keseluruhan atau holistik, (3) memahami responden dari titik tolak responden sendiri, (4) validitas penelitian ditekankan pada kemampuan peneliti, (5) *setting* penelitiannya alami, (6) mengutamakan proses daripada hasil, (7) menggunakan *non-probabilitas sampling*, (8) peneliti sebagai instrumen, (9) menganjurkan penggunaan triangulasi, (10) menguntungkan diri pada teknik

⁵Jane Richie dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Bandung; Remaja Rodaskarya, 2013) h.6

dasar studi lapangan, dan (11) mengadakan analisis data sejak awal.⁶ Oleh karena itu manajemen kepemimpinan kyai dan rangkaian yang terkait dengan unsur dan pelaksanaannya yang bersumber pada literatur selanjutnya dijadikan petunjuk untuk meruntut dan menemukan model, unsur *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Proses dan unsur yang seharusnya ada berupa draf teoritik selanjutnya dicarikan verifikasinya di pondok pesantren dan secara terus menerus diperluas ketika penelitian berproses. Keistimewaan penelitian kualitatif antara lain: (1) pemahaman makna, (2) pemahaman konteks, (3) identifikasi fenomena dan pengaruh yang tidak terduga, (4) berbasis data atau *grounded theory* dan (5) pemahaman proses.⁷ Ketertarikan peneliti menggunakan multi kasus pada penelitian ini adalah adanya kebebasan bagi peneliti dalam menganalisa objek penelitian yang diharapkan untuk dikembangkan. Adapun secara operasional langkah-langkah yang dilakukan penelitian adalah (1) mengumpulkan data pada kasus pertama sampai ketiga yaitu di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah Yasindan pondok pesantren Al-Muhsin, (2) mencari *issue* kunci dan pokok tentang peristiwa yang terjadi dan berkembang serta masuk dalam kategori fokus penelitian di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah Yasin, dan pondok pesantren Al-Muhsin (3) melakukan klasifikasi peristiwa yang terkait dengan kategori fokus dengan mempertimbangkan keragaman yang ada di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah Yasin, dan pondok pesantren Al-Muhsin, (4)

⁶Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006) h.15-18

⁷Alwasilah, A.C, *Pokoknya kualitatif Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, (Bandung:pustaka Jaya, 2008) h.107-110

melakukan identifikasi, diskripsi dan penjelasan peristiwa yang terjadi di pondok pesantren Darul A'mal, pondok pesantren Tuma'ninah Yasindan pondok pesantren Al-Muhsin, dengan terus berupaya mencari data-data atau kejadian yang baru, (5) melakukan pengolahan data, (6) menghubungkan temuan, (7) melakukan pengkodean, (8) melakukan analisis kasus dan multi kasus, dan (9) melaporkan. Langkah-langkah ini dilakukan peneliti secara sistematis agar data-data yang diperoleh tidak membias, namun memberikan gambaran yang kongkrit tentang peristiwa yang berkembang.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti berposisi menjadi instrumen kunci (*the key instrumen*),⁸ maka kehadiran peneliti merupakan suatu keharusan. Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Penelitian merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelapor penelitiannya.⁹ Alasan lain kenapa peneliti harus hadir menjadi instrumen kunci penelitian, antara lain; (1) temuan observasi secara langsung dilakukan peneliti pada latar alami penelitian, (2) peneliti hadir tanpa berperan serta dan tidak melakukan intervensi apapun terhadap fenomena yang akan diungkap, (3) wawancara dalam situasi yang informal, dan (4) menjamin fenomena yang terjadi adalah asli (natural).

Untuk dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena dan simbol-simbol interaksi, maka dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap obyek penelitian, maka penelitian bertindak sebagai

⁸Sugiono, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008) h.223

⁹Moloeng, *Metodologi penelitian kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006) h,162

instrumen utama penelitian dengan menggunakan instrumen bantu, yaitu alat tulis dan kamera digital. Sebagai instrumen penelitian, peneliti melakukan observasi terhadap berbagai fenomena yang ditemukan pada latar alami penelitian berupa situs-situs sosial dimasing-masing pondok pesantren yang mengembangkan lembaga pendidikan, baik formal maupun non formal. Untuk itu peneliti tidak saja memahami manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin, dan Pondok Pesantren Al-Muhsin, namun kemampuan pengamatan terhadap fenomena-fenomena secara intensif merupakan keharusan terutama terhadap Dampak ManajemenKepemimpinan Kyai Dalam Mewujudkan Santri Yang Berdaya Saing terhadap internal dan eksternal di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin, dan Pondok Pesantren Al-Muhsin.

Upaya konkrit yang dilakukan peneliti sebagai instrument kunci adalah: (1) mengurus surat izin penelitian dari UIN Raden Intan Lampung, selanjutnya menyampaikan surat tersebut ke beberapa instansi pemerintah yang memiliki wewenang memberikan dan menerbitkan izin melaksanakan penelitian, (2) selanjutnya peneliti menghantarkan surat tersebut kemasing-masing pondok pesantren dan (3) dipondok pesantren peneliti terlebih dahulu *matur* dan *swowan* kepada pengasuh dengan tujuan memohon izin yang dibuat oleh pascasarjana. Setelah memperoleh izin dari pengasuh peneliti menghantarkan surat izin ke kantor pondok pesantren agar bisa melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi di pondok pesantren.

C. Datadan Sumber Data Penelitian

Peneliti adalah sebagai instrumen utama penelitian sehingga sebagai konsekuensinya peneliti harus menjadi partisipan di kancah.¹⁰ Dalam penelitian ini kedudukan peneliti dalam keterlibatan di lapangan setidaknya dalam tingkatan *moderate participation* yaitu peneliti berusaha menjaga keseimbangan antara peran sebagai pihak luar dan sebagai pihak dalam. Tingkatan partisipan peneliti seperti ini didasarkan argumentasi yang dikemukakan oleh Miles¹¹ agar tidak terjadi kooptasi daya interpretasi peneliti dengan munculnya sentimen personal akibat totalitas keterlibatan peneliti di kancah. Sebagaimana teori yang dikembangkan oleh Graham Kenny¹² informan yang dipilih dan dijadikan sumber informasi untuk analisis data dalam penelitian manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing mempunyai karakter sebagai berikut:

1. Mereka yang terkait dengan operasional dalam mewujudkan harapan stakeholder. Pihak ini adalah ustad, dan mudir/kyai.
2. Mereka yang mempunyai kemampuan mendorong terjadinya proses internal pembelajaran, dalam hal ini antara lain pihak santri.
3. Mereka yang memegang kendali dalam suksesnya pondok pesantren.
4. Mereka yang mempunyai kewenangan menetapkan kriteria yang dikehendaki oleh stakeholder.
5. Mereka yang berwenang untuk menilai kinerja lembaga.¹³

Informan dalam penelitian ini ditetapkan dengan dasar criteria kepemilikan informasi paling akurat atau yang sangat erat hubungannya dengan tujuan penelitian yaitu informan yang terlibat langsung dengan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing atau mereka

¹⁰P. James Spradley, *Participant Observation*, (New York: Holt Rinehart and Winston, 1980), h. 33

¹¹Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis, A Sourcebook of New Methods*, (New Delhi: Sage Publications, 1990), h.234)

¹²Graham Kenny, *An oracle chronicle, A decade of classroom research, Teaching and Teacher education*, 2005, h. 31

¹³Graham Kenny, *An oracle chronicle, ...* h.31

memiliki informasi kuat tentang hal yang dituju oleh penelitian ini. Informan yang relevan bisa berupa person kyai/Mudir /mantan mudir, Ustad dan mantan Ustad maupun santri maupun mantan santri serta Pejabat terkait lainnya. Walaupun informan telah ditentukan, namun karena informan menunjuk pada personal bukan jabatan, maka dalam penelitian ini peneliti berusaha menentukan pilihan informan berdasarkan criteria tertentu. kriteria yang dipilih berdasarkan pada ketentuan dari Morse¹⁴ yaitu :

1. Mampu melayani hal yang umum dalam pemaknaan kasus
2. Punya pengetahuan dan pengalaman atas isu yang diteliti yaitu manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing
3. Mempunyai kemampuan merefleksikan dan mengartikulasikan aktivitas pelaksanaan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing.
4. Mempunyai waktu menjawab dan siap berpartisipasi dalam penelitian.

Informan selalu dikembangkan sampai esensi informasi serta kelengkapannya dapat dicapai, oleh karena itu penggunaan teknik snowball dalam pemilihan informan ditempuh. Dalam penelitian kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh David Silverman,¹⁵ dimungkinkan adanya perubahan dalam ukuran jumlah informan. Dalam kaitan penelitian ini memilih informan dengan karakter tertentu misalnya sebagai pimpinan, pihak yang membidangi manajemen pendidikan atau santri. Hal ini ditempuh karena melalui prosedur ini peneliti dapat melakukan analisis maupun aktivitas interaksinya secara lebih bebas.¹⁶ Dalam penelitian kualitatif ini peluang untuk melakukan perubahan informan dimungkinkan karena adanya beberapa sebab misalnya :

¹⁴Morse *Designing funded qualitative research*. (London: Sage Publication,1997), h. 73

¹⁵ David Silverman, *Interpreting qualitative data, Methods for analyzing talk, texts and interaction*. (London: Sage Publications 2002) h. 253

¹⁶J.Mason, *Qualitative researching*. (London: Sage Publications.1996), h. 100

1. Adanya faktor baru yang muncul yang juga terkait dengan tujuan penelitian
2. Ada keinginan memfokuskan pada bagian penelitian yang lebih kecil atau sempit dari informan yang ada pada tahap awal.
3. Ada keinginan bahwa hasil penelitian tidak ingin dilakukan generalisasi pada analisis data yang dapat membawa peneliti masuk pada kasus yang menyimpang.

Sedangkan informan yang dijadikan sasaran wawancara, ditentukan secara purposif. Validasi atas hasil temuan berupa Manajemen Kepemimpinan Kyai Dalam Mewujudkan Santri Yang Berdaya Saing terhadap internal dan eksternal di Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'mina Yasindan Pondok Pesantren Al-Muhsin untuk pondok pesantren, menempuh mekanisme *sanctioning* dengan pakar terkait. Penunjukan pakar didasari keahlian di bidangnya baik karena latar belakang keilmuannya maupun karena keahlian karena pengalaman empiriknya. Formulasi *sanctioning* berbentuk diskusi sehingga masukan pakar dapat langsung dikonfrontasikan dengan peneliti.

D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, penelitian menggunakan tiga pendekatan yaitu: wawancara, observasi serta dokumentasi. Kedudukan ketiga teknik pengumpulan dapat berkolaborasi untuk memperoleh data yang paling shahih namun dalam kepentingan pengumpulan data tertentu, ketiga teknik pengumpulan data di atas bertindak sebagai metode mandiri. Hal ini terjadi karena tidak semua teknik pengumpulan data yang ditempuh sesuai dengan jenis data yang dibutuhkan maupun kemampuan teknik itu sendiri dalam pengumpulan data.

1. Wawancara

Tekhnik wawancara bermaksud untuk mengetahui apa yang ada dalam pikiran perasaan subjek penelitian. Itulah sebabnya dalam melakukan wawancara secara mendalam dengan subjek penelitian serta menghindari terjadi bias penelitian, maka penulis berpegang teguh pada arah dan fokus penelitian, peneliti tetap berpegang pada pedoman wawancara yang ada kaitanya dan disesuaikan dengan sumber data.¹⁷Wawancara mendalam dilaksanakan untuk mengungkap pandangan pondok pesantren mengenai unsur – unsur penting yang harus dimanajemenkan dalam manajemen kepemimpinanyai dan proses pelaksanaan manajemen di masing-masing pondok pesantren.Dalam penelitian ini tekhnik wawancara yang digunakan adalah wawancara tak berstruktur (*unstructured interview*) dengan dua macam cara yaitu wawancara tidak terarah (*non directed*) yang juga disebut wawabcara bebas (*free interview*) dan wawancara terarah (*directed*) yang juga disebut wawancara terfokus (*focused interview*). Sedangkan alat-alat yang digunakan selain buku saku (kecil), tape rekorder dan foto digital.

2. Observasi

Dalam penelitian ini observasi peneliti diarahkan pada dua hal yaitu ; (1) informasi, berkaitan dengan apa yang terjadi, dan (2) konteks, tentang hal-[hal yang berkaitan dengan sekitarnya. Observasi situasi selalu terfokus pada tiga komponen utama , yakni ruang (tempat), prilaku (aktor) dan kegiatan (aktivitas). Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, maka dalam penelitian ini memerlukan data/informasi yang diperlukan mencakup jenis data, sebagai berikut: (1)

¹⁷Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988) h. 73

lingkungan pondok pesantren dan sekolah, (2) aktivitas pengasuh, pengurus dan pejabat sekolah, (3) kegiatan atau aktivitas pondok pesantren dan sekolah, dan (4) faktor-faktor lain yang terkait dengan Manajemen Kepemimpinan Kyai Dalam Mewujudkan Santri Yang Berdaya Saing.

3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk pengumpulan data berupa dokumen yang telah dikembangkan oleh setiap pondok pesantren dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan. Adapun rincian yang dijadikan acuan peneliti dalam menggunakan dokumentasi sebagai sumberdata yaitu : (1) profil pondok pesantren, sejarah serta aktivitas-aktivitas pengembangan yang banyak ditulis, baik untuk penulisan skripsi, tesis disertasi maupun penelitian murni. Peneliti mendapatkan data dokumen yang mendalam tentang manajemen kepemimpinan kyai, (2) melengkapi informasi yang diperoleh dari informan; sebab diantara informan ada yang lupa dengan peristiwa-peristiwa yang tidak terdokumentasikan sebelumnya, dan (3) dokumen digunakan untuk menggali data-data yang bersifat kuantitatif seperti program kegiatan, struktur organisasi, catatan oto biografi, jumlah alumni beserta biodatanya, jumlah siswa dan santri, yang sudah disepakati dan lain sebagainya.

Data dokumentasi dalam penelitian ini dipergunakan sebagai data pelengkap yang telah diperoleh melalui metode wawancara dan observasi. Untuk pelacakan dokumentasi dari hasil wawancara dan atau observasi disebut sebagai anotasi. Data dokumen dalam penelitian diperoleh dari bagian kesekretariatan di

kantor pondok pesantren serta satuan lembaga pendidikan formal dilingkungan pondok pesantren.

Strategi dalam kerangka investigasi keterangan atau informasi penelitian, peneliti cenderung menempuh *strategi constant comparative* yaitu strategi untuk mengumpulkan data yang bermuatan informasi historis dari waktu ke waktu, artinya keterangan-keterangan yang berkesinambungan dan meluas sehingga dapat disintesaikan suatu kesimpulan yang bermakna. Karena itu *constant comparative* sebagai strategi tidak diawali dengan problem sebagaimana dalam penelitian kuantitatif murni tetapi diawali dengan pencarian keterangan atau data dari berbagai kasus di berbagai pondok pesantren tentang manajemen kepemimpinan, berbagai sumber yang kemudian dikumpulkan untuk dikategori sesuai dengan cirinya selanjutnya dimodelkan untuk tujuan membangun unifikasi dalam bentuk manajemen kepemimpinan yang ada dalam sasaran penelitian yaitu pondok pesantren dalam lingkungan wilayah metro.

Sesudah data terkumpul dan dilakukan unifikasi, selanjutnya diurutkan dalam sintesa yang merupakan penggabungan data dari seluruh pondok pesantren yang menjadi sasaran penelitian. Strategi ini dipilih peneliti karena kancah penelitian terdiri dari berbagai pondok pesantren dan tujuan penelitian itu sendiri mencari manajemen kepemimpinan kyai yang dimungkinkan dapat diterapkan untuk berbagai pondok pesantren, sehingga akhirnya melalui strategi penelitian ini mampu dihasilkan manajemen kepemimpinan kyai bagi pondok pesantren di kota metro dimaksud. Mengapa temuan Manajemen Kepemimpinan Kyai Dalam Mewujudkan Santri Yang Berdaya Saing ini dimungkinkan dapat diterapkan?

sebab alur metodologi penelitian untuk menemukan manajemen kepemimpinan kyai pondok pesantren ini sudah bersumber dan berdasar dari informasi-informasi yang berasal dari pondok pesantren yang menjadi sasaran penelitian.

E. Prosedur Analisis Data

Analisis dalam penelitian manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing di kota metro menempuh dua tahapan yaitu pertama, analisis kasus yaitu analisis yang dilakukan terhadap data setiap pondok pesantren, tahapan kedua, yaitu analisis data antar ke tiga pondok pesantren.

Analisis penelitian kualitatif yang ditempuh dalam penelitian ini adalah analisis penelitian yang dikembangkan Mc Millan yang mengikuti analisis dasar dari penelitian kualitatif yaitu analisis induktif. Dalam analisis yang kualitatif ini, menggunakan analisis alur mengalir (*flow analysis*) yang memadukan semua tahapan mulai pengumpulan data, kategorisasi, mempolakan konsep atau tema dan penstrukturan serta sajian dalam cakupan kegiatan analisis, sehingga analisis berlangsung sepanjang tahapan kegiatan penelitian. Analisis ini tidak tertutup kemungkinan untuk menggunakan juga analisis deduktif ketika dilakukan upaya menyusun kembali data kasar dan analisis tentatif untuk membangun sintesis yang lebih abstrak lagi. Langkah ini sangat penting sebab dalam penelitian kualitatif diperlukan pembuatan pemahaman atas data sebelum analisis secara keseluruhan dilakukan.¹⁸

¹⁸Mac Millan, H. James, *Research in education*. (Boston : Longman. 2001),h. 462

Analisis alur mengalir (*flow analysis*) dipilih sebagai analisis dalam penelitian manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing ini karena dalam kerangka keterkaitan dengan apa yang diharapkan untuk ditemukan melalui penelitian ini maupun keinginan memperoleh pemaknaan dari perilaku yaitu berusaha mendokumentasikan fenomena dari persepsi orang yang diteliti.¹⁹ Alasan lain juga dikarenakan asumsi dasar dari penelitian kualitatif yang tertera di bawah ini sangat kondusif untuk mendukung tercapainya tujuan utama penelitian ini. Adapun asumsi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Bahwa manusia bertindak ke arah sesuatu hal berdasarkan atas kebermaknaan sesuatu buat mereka. Diyakini semua pondok pesantren berbuat untuk kebaikan dan kebermutuan lembaganya.
2. Bahwa makna atas sesuatu hal berasal dari atau muncul dari interaksi sosial.
3. Bahwa makna akan ditangkap dan dirubah atau disesuaikan melalui proses penafsiran yang digunakan oleh person ketika membuat kesepakatan dengan sesuatu yang bagi mereka bertentangan.²⁰

Sebagai konsekuensi dari asumsi di atas yaitu ketika peneliti melakukan klaim terkait dengan informasi dari informan sebagai kebenaran, maka anggapan kebenaran tersebut akan dijadikan sebagai dasar untuk penyimpulan dari semua informasi yang berhasil dikumpulkan.

Data yang dikumpulkan dari masing-masing pondok pesantren di kota metro kemudian di induktifkan menjadi data terpadu. Jika pengumpulan data yang dijaring adalah tentang aspek yang perlu dijamin mutunya, maka dari tiga pondok pesantren sasaran penelitian dianalisis untuk mendapatkan satu keutuhan

¹⁹David Silverman, *Interpreting qualitative data, Methods for analyzing talk, texts and interaction*. (London: Sage Publications.2002), h 25, M. Hammesley, *What wrong with Ethnographic: methodological exploration*. (London : Routledge 1992),h. 165.

²⁰Uwe Flick, *An Introduction to qualitative research*. (London: Sage Publications, 2002),h. 5

informasi yang merupakan kesatuan pandangan dari tiga pondok pesantren sasaran penelitian (*induktif*).

Sedangkan analisis kontingensi ini digunakan sebatas untuk mengetahui kecenderungan aspek mana dari manajemen yang dianggap penting di dalam pelaksanaan manajemen kepemimpinannya pada masing-masing pondok pesantren. Tujuan analisis kontingensi ini untuk menemukan unsur-unsur penting yang seharusnya dikenakan manajemen kepemimpinan Kyai oleh pondok pesantren.

Analisis induktif dalam penelitian ini dengan analisis mengalir, dimaksudkan adalah analisis dimana peneliti ketika sedang berproses mengumpulkan data sekaligus melakukan analisis atas data yang sudah masuk melalui sintesa dan penyimpulan berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Dengan demikian pelaksanaan analisis tidak perlu menunggu kelengkapan data masuk atau terkumpul tetapi mengalir terus bersamaan dengan data dikumpulkan. Kemunculan kesimpulan atas data yang telah terkumpul sangat tergantung pada intelektual peneliti sehingga gaya analisis masing-masing peneliti sangat mewarnai pemahaman data di lapangan. Menurut Mc Millan, H. James memang tidak ada standarisasi proses analisis sebab dalam penelitian kualitatif kuncinya berada dalam kreativitas dan keterlibatan peneliti. Jadi merupakan *merupakan styles of intellectual craftsmanship*.

Dari data perolehan lapangan maka pada fase satu dilakukan pengelompokan berdasarkan cakupan kajian sehingga ditemukan topik sejenis, kemudian dilakukan kategorisasi. Langkah ini bisa juga dilakukan pengecekan

kembali misalnya ketika kategorisasi perlu pemantapan sehingga kembali ke langkah topic bahkan ke lapangan lagi. Gambar skematis berupa tanda panah bolak balik memberikan penjelasan bahwa ketika kegiatan pengumpulan data berlangsung dan melaju ke tahapan berikutnya boleh jadi akan reback ke tahapan sebelumnya kalau dirasakan kurang lengkap data yang telah diperoleh sebelumnya. Demikian juga fase yang lainnya bisa melakukan *move back* untuk memperoleh keakuratan.

Dalam model ini analisis dilakukan segera saat data mulai dikumpulkan sejajar dengan langkah pengumpulan. Mengapa langkah demikian ditempuh ? karena sesungguhnya dalam penelitian kualitatif setiap aktivitas (pengumpulan data dan analisis sementara) terkait dan didorong oleh aktivitas lainnya. Makna data hanyadiperoleh apabila data yang segmentasi tersebut dikelompokkan ke dalam bagianyang terkait. Penerapan alur analisis dari Mc Millan, H. James pada manajemenkepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing ini di mulai dengan menggali data di masing-masing pondok pesantren. Kegiatan tahap pertama ini menyangkut kegiatan pengumpulan data, mengklasifikasi ke dalam topik sejenis , dan tindakan mengkategorikannya. Tahapan satu ini dicapai sampai munculnya kategori data berupa pengertian atau definisi yang sudah bermakna.

Mengapa tahapan satu sampai pada level kategorisasi ? sebab dalam langkah inilah makna data akan nampak dan memiliki informasi kesimpulan. Kategorisasi dapat dipandang sebagai rangkaian data yang terkait yang mampu menerangkan fenomena.

Langkah tahapan kedua di mulai dari kajian topik yang diteruskan kategorisasi. Langkah tahapan ini masih terkait dengan langkah pertama karena langkah kedua ini merupakan sekaligus tindakan ceking serta melengkapi kategori yang telah dibuat dalam tahapan pertama karena adanya data baru yang masuk atau tindakan verifikasi.

Dalam tahapan ini hasil pengumpulan data dari wawancara pada pondok pesantren sudah mulai memberikan informasi awal terutama tentang unsur mana dan unsur apa yang seharusnya dikenakan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing sehingga dalam tahapan ini peneliti sudah mulai ada gambaran dari pandangan pondok pesantren tertentu atas unsur yang harus dijamin mutunya. Walaupun gambaran ini masih pada taraf permulaan namun setidaknya gambaran umum telah dapat diketahui sehingga selanjutnya tinggal dilakukan pendalaman informasi dan triangulasi.

Langkah tahapan ketiga masih tetap mengkait dengan tahapan kedua. Dalam tahapan ketiga ini sudah mulai menganalisis pada tataran proses dan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing ke tiga pondok pesantren. Tahapan ini dilakukan apabila data hampir semuanya tergali dari tiga pondok pesantren yang menjadi sasaran penelitian. Analisis yang merupakan analisis antar kasus ini difokuskan pada tindakan seleksi atas temuan data lapangan yang menunjukkan kesamaan atau perbedaan unsur manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing, proses pelaksanaan manajemenkepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing, sehingga dalam tahapan ketiga ini dapat disimpulkan dan

ditemukan data mana yang mempunyai kesamaan diantara tiga pondok pesantren dan data mana yang berbeda dengan lainnya.

Dalam tahapan ini semua masukan data terutama dari wawancara yang ditujukan untuk pengungkapan unsur yang seharusnya mengenai manajemen kepemimpinan analisis dengan menggunakan kontingensi. Melalui kontingensi selanjutnya ditemukan unifikasi data tentang unsur yang manajemen kepemimpinan untuk keseluruhan pondok pesantren maupun keseluruhan pondok pesantren sasaran penelitian. Dari sinilah dapat ditemukan aspek yang dipandang penting untuk manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing dan selanjutnya dengan basis data aspek tersebut diformulasikan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing pada lingkungan pondok pesantren.

Sedangkan tahapan terakhir merupakan langkah eksplorasi intelektual yaitu langkah pengaktualisasian hasil yang diwujudkan dalam bentuk naratif maupun visual. Alat utama yang digunakan dalam analisis ini baik analisis sementara (*interim analysis*) maupun analisis akhir adalah kegiatan perbandingan. Teknik perbandingan (*comparing*) dan melawankan (*contrasting*) digunakan secara praktis hampir di semua tugas analisis : identifikasi segmentasi data, topik atau kategorisasi dan juga dalam klasifikasi.

Susan Stainback,²¹ menyatakan bahwa strategi *constant comparative* dapat berhasil baik apabila mengikuti tahapan tertentu. Adapun tahapan yang dimaksud oleh Stainback, Susan dan ditempuh dalam penelitian ini adalah :

1. Mengumpulkan data sekitar fokus penelitian dari sejumlah lokasi (dalam penelitian ini berarti mengumpulkan data menyangkut manajemen kepemimpinannya di pondok pesantren kota metro). Namun perlu diingat bahwa tidak semua pondok pesantren yang ada dalam sasaran penelitian ini telah melaksanakan manajemen kepemimpinannya secara eksplisit, karena itu pengumpulan data terkait dengan manajemen kepemimpinannya terbatas pada pondok pesantren yang telah melaksanakannya walaupun masih dalam tataran permulaan.
2. Melihat kunci isu atas isu yang difokuskan. Dalam kasus ini isu menyangkut sistem manajemen kepemimpinan yang diberlakukan dalam pondok pesantren Kota Metro. Fokus isu dalam manajemen kepemimpinan kyai dirinci dalam kajian yang menyangkut unsur yang seharusnya dikenakan manajemen, bagaimana proses pelaksanaannya serta manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing bagi pondok pesantren.
3. Mengumpulkan data yang ada pada berbagai kejadian dari kategori focus dan mencari perbedaan dimensi setiap kategori. Dalam kegiatan ini, pengumpulan data dari berbagai lokasi di masing-masing pondok pesantren kemudian disimpulkan sebagai suatu formulasi bermakna melalui analisis maupun mengklasifikasikannya dalam bentuk kontigensi selanjutnya berdasarkan data masing-masing lokasi yaitu pondok pesantren kemudian dikategorikan persamaan pandangannya dalam aspek yang harus diterapkan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing sehingga dapat ditarik kesimpulan umum.
4. Menuliskan tentang kategori yang digali. Tahapan ini mengklasifikasikan data dalam pengelompokan data sejenis untuk diperoleh gambaran sementara manajemen kepemimpinan kyai untuk masing-masing lokasi, unsur yang dijamin mutunya serta proses pelaksanaannya dalam bentuk visualisasi.
5. Membuat kategori baru untuk menemukan secara umum manajemen kepemimpinannya berdasarkan manajemen di tiga pondok pesantren dan hubungan yang ada dari data yang dikumpulkan melalui kajian multi kasus. Berdasarkan data hasil langkah tahapan keempat maka selanjutnya dilakukan analisis kategori dan perbandingan untuk ditemukan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing.

²¹Susan Stainback, *Understanding and Conducting qualitative research*, (Lona : Kendall Hung Publishing Company, 1988), h.48

Dalam penegasan Susan Stainback, tahapan ini tidak sekali jalan tetapi langkah ini diulang-ulang silih berganti sampai ditemukan model yang benar-benar terkait dan halus. Karenanya kecenderungan pemilihan informan mengarah pada snowball dan purposive. Jadi analisis data cenderung merupakan tindakan berulang.²²Dalam kegiatan penyusunan model manajemen kyai dilakukan analisis atas semua data yang masuk kemudian melakukan penataan sehingga dapat dilakukan penyiapan analisis sementara (*interim analysis*). Oleh karena itu setelah pengumpulan data melalui wawancara dan analisis dilakukan, tidaklah berarti pengumpulan data selesai, justru dalam hubungannya dengan penelitian ini hasil pengumpulan data melalui wawancara dijadikan tumpuan untuk melakukan pengumpulan data berikutnya terutama dalam hal pengumpulan melalui wawancara yang dijadikan penguatan untuk menemukan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing.

1. Analisis Kasus.

Analisis data dalam tahapan satu ini dilakukan di masing-masing pondok pesantren secara terpisah terkait dengan unsur manajemennya, proses pelaksanaan manajemen kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing dan manajemen kepemimpinan. Teknik analisis data yang dilaksanakan bersamaan dengan proses pengumpulan data agar data penting tidak terlupakan maupun untuk kemudahan pengecekan keabsahan data.

Sebagaimana model pengumpulan data yang berulang dan mengikuti model kerja yang dikemukakan oleh Stainback, Susan maka analisis data

²²Susan Stainback, *Understanding and Conducting...*, h. 69

menggunakan analisis mengalir (*flow analysis*) yaitu melakukan analisis data bersamaan dengan pengumpulan data sehingga ketika diperlukan proses validitas dan proses reliabilitas maka secepat mungkin dapat dilakukan. Dengan demikian tahapan kategorisasi data maupun juga sintesa data tetap dapat dilakukan tanpa menunggu terkumpulnya data secara lengkap.

Adapun langkah proses penelitian di kanchah untuk setiap lokasi pondok pesantren digambarkan tahapannya sebagai berikut :

- a. Langkah persiapan ke kanchah, langkah ini peneliti dengan bekal pengetahuan yang telah dimiliki hasil kajian di banyak literatur yang terkait dengan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing maka segera melakukan pencarian dengan fokus ketertarikan kajian tertentu yaitu bidang manajemen khususnya dalam naungan pondok pesantren serta dengan sejumlah isu tentang penelitian yang diinginkan ditemukan. Isu tersebut meliputi pemahaman mengenai manajemen kepemimpinan kyai prosedur manajemen kyai yang diberlakukan pada masing-masing pondok pesantren, struktur organisasi yang dibangun untuk keperluan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing beserta status kelembagaannya, peran dan fungsi pembelajaran, model evaluasi mutu dan sebagainya. Penemuan informasi atau isu awal dapat dilakukan melalui pengkajian dari jurnal, dokumen maupun hasil riset sebelumnya.
- b. Pelaksanaan riset di lokasi yaitu menggali dan mencari kemungkinan sumber kesesuaian informasi yang memungkinkan tersedia dari tempat kanchah penelitian yang telah ditetapkan yaitu tiga pondok pesantren kota metro. Proses ini langsung di arahkan pada tiga pondok pesantren.
- c. Terjun ke lokasi yaitu memasuki kanchah penelitian sebenarnya. Peneliti dalam memasuki kanchah penelitian menempatkan diri sebagai partisipan karena dipandang dengan cara itu pengambilan data secara mendalam dengan latar alami bisa dicapai. Peneliti sebagai instrumen penelitian memasuki kanchah secara bergiliran sehingga peneliti mengambil data dengan satu persatu hadir di pondok pesantren. Masuk di kanchah dengan bekal awal berupa pedoman wawancara dan dengan model pedoman tersebut selanjutnya dimantapkan saat pengumpulan data berlangsung.
- d. Menetapkan informan yaitu menentukan latar riset serta siapa yang dijadikan pihak partisipan dalam riset. Di sinilah terbuka penerapan

purposive sampling dan *snowball* informan. Dalam hal ini memang dihindarkan adanya penentuan informan yang terbatas satu orang saja.²³

Penentuan setting penelitian diupayakan sedemikian rupa sehingga data yang terkumpul bukan merupakan data dibuat-buat tetapi benar-benar alami. Untuk menuju kualitas data yang demikian, peneliti bertindak selektif dalam menentukan saat dan menentukan informan terkait.

2. Analisis Multi Kasus

Kegiatan analisis sintesa untuk ke tiga pondok pesantren dilakukan oleh peneliti setelah analisis semua kasus selesai dilakukan. Kegiatan sintesa merupakan kegiatan pengumpulan, membandingkan dan memadukan hasil analisis setiap data dari pondok pesantren dan menarik kesimpulan secara induktif. Penarikan kesimpulan secara induktif dalam analisis data lintas kasus antar pondok pesantren. pada masukan data dari instrumen kuisener dengan menggunakan teknik kontingensi. Hasil analisis data melalui kontingensi ini selanjutnya menghasilkan kesimpulan tunggal berupa unsur apa yang harus dikenai manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing bagi pondok pesantren di Kota Metro.

Sedangkan analisis data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi selanjutnya menghasilkan kesimpulan penelitian yang terkait dengan proses pelaksanaan dan manajemen kepemimpinan pondok pesantren.

Teknik analisis data untuk penyimpulan lintas kasus menggunakan teknik analisis mengalir sebagaimana yang dikembangkan dalam teknik analisis

²³L.A. Compton, *Problem of reliability and validity in ethnographic research. Review of educational research* 1982, h. 3

data. Hasil analisis temuan penelitian berupa manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing yang didasari hasil analisis kontingensi berupa manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing ini oleh D. Anntoinette Lucia,²⁴ dinamakan dengan interim model yaitu manajemen kepemimpinan yang dihasilkan dari gabungan kesimpulan berdasarkan analisis berbagai kasus sasaran penelitian. Interim model hakikatnya merupakan sintesa atas unsur-unsur, proses pelaksanaan manajemen kepemimpinan pondok pesantren yang memiliki kesamaan yang berasal dari tiga pondok pesantren sasaran penelitian.

Sintesa atas hal-hal yang sama dan selalu berulang dalam manajemen kepemimpinan kyai misalnya dalam pondok pesantren selalu ada keinginan manajemen kepemimpinan berada dalam lembaga yang independent, selalu manajemen kepemimpinan lahir dari situasi di mana lembaga pendidikan Islam mulai ada kesadaran untuk menuju kualitas atau skope manajemen kepemimpinan pada lingkup pembelajaran dan sebagainya.

Melakukan validasi kepada pakar mengenai produk awal dalam penelitian ini juga telah ditempuh. Bentuk yang dikembangkan dalam langkah validasi ini yaitu dengan pengiriman draft manajemen kepemimpinan kyai kemudian peneliti melakukan sharing dalam forum terbatas dengan dihadiri sivitas pondok pesantren yang berminat dalam bidang manajemen untuk memperoleh masukan. Langkah ini tidak bermaksud untuk mengarah pada prosedur penelitian pengembangan namun sebatas sebagai upaya mendekatkan konsep sementara

²⁴D. Anntoinette Lucia, *The Art and science of Competency Model, Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. (San Francisco: Jossey-Bass. 1999), h. 80

manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing dengan kancah.

Untuk menuju manajemen kepemimpinan kyai yang sesuai dengan kontek pondok pesantren, peneliti melakukan revisi berdasarkan masukan validasi manajemen kepemimpinannya. Tindakan revisi menyangkut pembenahan rumusan standar untuk menjaga mutu ideologi, artinya manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing yang telah diformulasikan ada peluang ketika diimplementasikan di lapangan mengalami modifikasi karena keterbatasan kontekstual sehingga perlu ada penyesuaian. Revisi-revisi yang berasal dari evaluasi draft manajemen kepemimpinan kyai ini ditempuh agar manajemen kepemimpinannya ditemukan lebih fungsional dan operasional.²⁵Melalui kontingensi antar empat informan (kyai/mudir, ustad dan santri) selanjutnya dapat ditetapkan unsur mutu yang paling pokok yang merupakan kesamaan pandangan dari empat pihak (civitas akademika) dalam akumulasi pendapat dalam internal tiga pondok pesantren.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperoleh simpulan yang benar harus didahului dengan ketersediaan data yang kredibilitas. Oleh karena itu dalam penelitian ini ditempuh pengecekan keabsahan data. Dalam perspektif penelitian naturalistik, kebenaran data terikat dengan ruang waktu sehingga kebenaran data itu secara ontologik terkait pula dengan konteksnya dan secara epistemologik terkait dengan proses

²⁵R. James Sanders, *Evaluating School Programs, An Educator's Guide*, California: Corwin Press. 2005),h. 1

interaksi antara peneliti dengan informan.²⁶ Dalam penelitian kualitatif ini keterhandalan dan keabsahan data disandarkan pada kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas, walaupun bagi Sutopo H.B, dalam upaya memenuhi keabsahan data hanya diperlukan tindakan validasi saja.²⁷

1.Kredibilitas

Kredibilitas data merupakan upaya peneliti untuk menjamin kesahihan data dengan menkonfirmasikan antara data yang diperoleh dengan objek penelitian. Tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya dan sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi pada onyek penelitian.²⁸ Kredibilitas dapat ditempuh beberapa cara antara lain dengan mencocokkan hasil penelitian kepada warga sasaran penelitian baik secara formal maupun informal. Hasil interview yang diperoleh dari informan kunci disodorkan lagi kepada informan untuk memperoleh komentar untuk memperoleh pemahaman baru. Langkah kredibilitas melalui menyajikan hasil interview sangat berguna bagi kemantapan hasil data yang telah terkumpul ataupun berguna untuk merevisi hasil yang selama ini telah diolah. Melalui teknik kredibilitas peneliti memperoleh informasi baru. Dalam penelitian ini, peneliti setelah mengumpulkan data dan menyimpulkannya kemudian kembali menemui informan untuk mencocokkan hasil olahannya sehingga sesuai dengan yang dimaksudkan oleh informan. Untuk kepentingan ini data berupa catatan lapangan diwujudkan dalam bentuk catatan reflektif data bukan catatan deskripsi data agar

²⁶NoengMuhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Rake, 1990) h.152

²⁷H.B.Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, h. 77

²⁸Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1999) h.105-

pemaknaan data dapat dinarasikan. Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca umumnya maupun subyek penelitian untuk menjamin kesahihan (*trustworthiness*) data.²⁹Selain kredibilitas data menempuh sebagaimana cara di atas, dalam penelitian ini juga telah dilakukan langkah triangulasi data. Cara triangulasi yang ditempuh oleh peneliti yaitu senantiasa melakukan ceking data atas beberapa sumber misalnya terhadap kyai/mudir, Ustad maupun kepada Santri terkait atas informasi yang disampaikan oleh kyai/mudir. Demikian juga untuk kredibilitas keabsahan data, dikembangkan cek data yang telah berhasil dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data ganda. Dalam langkah ini data yang terkumpul melalui wawancara diperdalam lagi melalui interview mendalam. Tujuan langkah cek data melalui metode pengumpulan data ganda disamping untuk mengecek data yang dikumpulkan melalui wawancara juga agar diperoleh informasi lebih detail.

2. Transferabilitas

Keabsahan data dalam penelitian ini juga ditempuh melalui transferabilitas, yaitu tingkat keteralihan data menuju penyimpulan. Menurut Muhadjir keteralihan dalam penelitian naturalistik tidak bisa penuh seperti halnya penelitian positivistik sehingga mampu melaporkan hasil prediksi sekian persen misalnya.³⁰ Dalam penelitian ini keteralihan ditempuh memberikan diskripsi secara lengkap sesuai dengan waktu dan konteks, sehingga kaitannya dengan data.

²⁹Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990) h.170

³⁰Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian...* h. 79

Manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing, keteralihan diwujudkan dalam bentuk penyimpulan secara lengkap unsur, proses dan manajemen kepemimpinan sesuai dengan situasi dan latar setiap pesantren sasaran penelitian ini. Dalam kaitannya ini peneliti juga menempuh transferabilitas melalui apa yang dinamakan oleh Miles, B. Matthew dengan *review critical* agar memperoleh keakuratan dan terhindari dari kesimpulan khayalan (*delusion*).

3. Dependabilitas

Kalau proses penelitian tidak dilakukan dilapangan dan datanya ada, maka penelitian tersebut tidak reliable atau dependable. Jika peneliti tidak mempunyai dan tidak dapat menunjukkan aktifitas yang dilakukan dilapangan, maka dependabilitas penelitiannya dapat diragukan.³¹ Dengan demikian suatu penelitian dikatakan reliable apabila orang lain dapat mengulangi proses penelitian tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan meng audit keseluruhan proses penelitian. Maka penelitian ini dalam pemenuhan keabsahan data yang terkumpul juga ditempuh melalui dependabilitas yaitu upaya mengatasi kemungkinan terjadinya kesalahan atau kekeliruan dalam konseptualisasi, pengumpulan data maupun interpretasinya. Langkah-langkah yang dilakukan peneliti terkait dengan dependability adalah : (1) mengurai secara kongkrit dan sistematis kajian berdasarkan fokus penelitian, (2) melakukan eksplorasi data primer dan sekunder, (3) menggunakan partisipasi lokal untuk membantu peneliti menggali informasi,

³¹Sanafiah faisal dalam Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013) h. 377

dan (4) segala bentuk informasi dan data dicatat dan direkam dengan alat mekanik.

Selanjutnya dilakukan audit independen atau pembimbing. Cara untuk menerapkan bahwa proses bahwa penelitian dapat dipertahankan ialah dengan audit dependabilitas oleh auditor independen guna mengkaji kegiatan yang dilakukan peneliti yaitu mengaudit keseluruhan aktifitas peneliti dalam memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, dan membuat kesimpulan. Cara yang dikembangkan peneliti dengan melakukan konsultasi dan diskusi dengan promotor maupun dengan co promotor.

4.Konfirmabilitas

Untuk menjamin keobyektifan data yang terkumpul dalam penelitian ini ditempuh dengan cara penelitian memang datang sendiri ke kanchah sebenarnya untuk mengumpulkan data yang memang ada secara alami. Cara ini agar lebih mantap hasilnya, oleh Miles disarankan bahwa peneliti sebaiknya berada di kanchah untuk beberapa waktu supaya mampu menangkap konteknya. Teknik lain yang dikembangkan dalam upaya memperoleh data yang obyektif adalah dengan cara menghindari keterlibatan informan yang tidak langsung terkait dengan fokus penelitian ini. Langkah ini sangat penting untuk menghindari masuknya data tidak obyektif sebab dalam realitanya dijumpai informan baru yang muncul karena situasional. Kemunculan situasional misalnya munculnya pengurus pondok pesantren yang baru. Dalam penelitian ini dekan termasuk yang dicakup dalam unit sampel (informan) yang seharusnya dijadikan informan kunci, tetapi karena

bukan merupakan informan yang langsung terlibat dalam manajemen kepemimpinan kyai, maka agar informasi obyektif, pengurus baru tersebut dihindari dijadikan informan kunci. Uji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmabilitas.³²

Untuk kesahihan data terutama dalam keobyektifan data, ditempuh dari Flick mekanisme pengujian kesahihan data yang dikembangkan oleh Flick, di atas tujuan utamanya adalah untuk memperoleh data di lapangan secara simultan melalui perbandingan antar data yang terkumpul sehingga dapat ditemukan kebenaran fakta yang sebenarnya. Ciri utama model yang dinamakan dengan *circular interlinking* ini adalah adanya kegiatan membandingkan hasil data melalui pengumpulan dan penafsiran yang berbeda agar ditemukan informasi sesungguhnya dari lembaga pendidikan Islam.

Dengan demikian untuk memperoleh data paling akurat dengan melakukan cek data melalui cara membandingkan dengan perolehan data atas kajian yang sama pada pondok pesantren lain. Model ini dapat pula mencapai penemuan teori apabila dalam kegiatan comparing dan interpretation disertai dengan validation.³³ Kesahihan data dapat ditempuh dengan yang dikemukakan oleh Susan, Storey,³⁴ melalui tindakan berulang-ulang (*recursive*).

³²Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013) h.378

³³Uwe Flick, *An Introduction to qualitative research*. (London: Sage Publications, 2002) h. 44

³⁴Storey Susan, *Total quality Management Through BS 5750 a Case study*, (Bristol PA USA : Frost Road suite 101, 1993), h. 69

Mendasarkan bahwa analisis data harus diarahkan untuk keobjektifan maka dalam penelitian kualitatif dikembangkan tindakan pengecekan kebenaran sehingga peneliti harus melakukan *corroboration* yaitu kegiatan untuk memastikan bahwa temuan peneliti mencerminkan persepsi pemiliknya.³⁵ Untuk memenuhi pengecekan kebenaran peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti catatan lapangan dan transkrip wawancara, hasil rekaman (dokumen dan photo), hasil analisis data (rangkuman dan konsep-konsep) dan catatan tentang proses penyelenggaraan (metodologi, strategi dan usaha keabsahaan).

Dalam kegiatan ini peneliti melakukan triangulasi data baik sumber, waktu maupun prosedurnya³⁶ selama pengumpulan berlangsung. Tindakan triangulasi data misalnya ketika pimpinan/kyai/mudir/ustad menyatakan fakta tertentu, selanjutnya ditindaklanjuti dengan cek atas fakta yang sama dari kyai/mudir dengan membandingkannya dengan keterangan dari ustad atau pihak informan lainnya untuk memastikan bahwa data tersebut memang benar adanya. Dalam perspektif lain hasil pengumpulan data dapat dianggap valid apabila ada kecocokan antara apa yang diinginkan oleh peneliti dan apa yang secara aktual dikaji, karena dalam proses menuju hasil data yang valid diperlukan *negotiated outcome* bersama informan sehingga dapat dipastikan apa yang disampaikan merupakan hal yang memang dimaksudkan oleh informan. Untuk menuju kepada tujuan perolehan kevalidan data maka setiap keterangan dan informasi dari *key*

³⁵Taylor and R. C. Bogdan *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. (New York: John Wiley 1984), h. 98

³⁶Q. Michael Patton, *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1980), h. 158

informan, peneliti melakukan penafsiran dalam konteks penelitian manajemen kepemimpinan kyai dan hasil tafsiran peneliti kemudian dikonfirmasi kepada nara sumber. Memang selama ini ada tuntutan bahwa dalam penelitian kualitatif juga dikenakan persyaratan adanya reliabel namun hal ini ada yang menganggap bahwa reliabilitas dalam data kualitatif tidak rasional. Sebagaimana dikemukakan oleh Susan Stainback, bahwa reliabilitas data kualitatif tidak dipersyaratkan karena keadaan orang atau informan yang berupa organisme tidak mungkin akan konsisten artinya mereka akan selalu berubah dari menit ke menit sesuai dengan akumulasi persepsi dan pengetahuannya.³⁷ Namun apabila hal itu diperlukan, maka ada metode yang lebih baru dalam kerangka memperoleh reliabilitas yaitu dengan metode Inquiry audit yaitu dengan cara mengundang peneliti lain untuk melakukan investigasi. Model metode ini hampir mirip dengan triangulasi waktu, hanya bedanya pelakunya adalah peneliti lain.³⁸

Menurut Suharsimi Arikunto³⁹ transferabilitas data yang terkumpul dapat pula dipenuhi dengan menggunakan teknik kecenderungan melalui kontingensi. Perbandingan melalui kontingensi bertujuan untuk memperoleh kesimpulan atas aspek yang dikenai manajemen kepemimpinan pendidikan pada pondok pesantren dengan menganalisis kecenderungan. Teknik ini dilaksanakan sekaligus bersamaan dengan analisis data kualitatif dan dilakukan melalui konsultasi yang intensif dan revisi berulang-ulang serta kegiatan seminar hasil

³⁷Susan Stainback, *Understanding and Conducting qualitative research*, (Lona : Kendall Hung Publishing Company, 1988) h. 55

³⁸F. S.Halpen, *Auditing naturalistic inquiries: The development and application of model*. (Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University. 1983)

³⁹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan praktek*. Revisi V, (Jakarta, Rineka Cipta, 2002), h. 86

penelitian/*prograssreport* dengan beberapa tim pembahas, promotor dan informan penelitian.

G. Pendekatan Penelitian.

Manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing di Kota Metro menjadi cukup strategis untuk dikaji mengingat dari berbagai alternatif manajemen yang kini berkembang belum ada tawaran manajemen kepemimpinan kyai pondok pesantren yang komprehensif berdimensi ganda (ideologi dan Akademik). Urgensi lebih luas dari manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing yang berdimensi ganda, karena adanya penegasan dari penelitian M. J. Ellias, yang menegaskan bahwa ada hubungan erat antara pencapaian kinerja akademik dengan kematangan sosial emosional pembelajaran.⁴⁰ Untuk mendapatkan deskripsi manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing pondok pesantren tersebut digunakan pendekatan kualitatif. Alasan pendekatan kualitatif karena untuk memperoleh manajemen kepemimpinan pondok pesantren diperlukan pemaknaan secara *tacit knowledge dan negotiated outcome* yang didukung pola berfikir induktif.⁴¹ Yang dimaksud dengan *tacit knowledge* adalah bahwa penemuan manajemen kepemimpinan kyai pondok pesantren hanya bisa difahami dengan pengetahuan yang bersifat intuitif dalam bentuk ekpresi bahasa dan hanya dapat dirasakan. *Tacit knowledge* akan tercermin dalam data reflektif

⁴⁰M. J. Ellis, *Missing pieces; making the case for greater attraction to socialemotional learning*, *Educational world*. December 1997)

⁴¹R.K. Yin, *The abridged version of case study research, design and methods*. In L. Bickman and D. G. Rog (eds) *Handbook of applied social research methods*. (Thousand Oaks, CA, Sage 1997)

yang dikumpulkan oleh peneliti. Sedangkan *negotiated outcome* dimaksudkan bahwa hasil interpretasi peneliti perlu dirundingkan dengan informan sebab bentukan realitas yang disimpulkan berasal dari informan. Sehingga kualitas penemuan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing sangat tergantung pada kualitas interaksi peneliti dengan informan. Itulah latar penelitian yang alami sangat penting.

Data dikumpulkan dari keadaan yang alami (natural setting) sehingga diharapkan diperoleh data yang obyektif yang mampu memberikan informasi secara nyata terkait dengan manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing. Karena latar penelitian ini berdasarkan realita yang terjadi di lingkungan pesantren, maka orientasi teoritik didasarkan pada fenomenologik yang terjadi dalam lingkungan lembaga Pendidikan Islam yang bernuansa ideologis dan akademis. Oleh karena pilihan pengumpulan data menempuh wawancara dan dokumentasi serta penggunaan analisis mengalir (*flow analysis*). Gambaran analisis pokok melalui kualitatif.

Penetapan pendekatan kualitatif ini karena penelitian penemuan model manajemen ini menekankan untuk menafsir data secara idiografik⁴² yaitu bermaksud menyajikan kekhususan-kekhususan kontekstual yang terlibat dalam manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing pondok pesantren di tiga pondok pesantren.

Lokasi penelitian menyebar di wilayah kota Metro dan Provinsi Lampung dengan sasaran tiga pondok pesantren kota Metro. Pondok pesantren kota metro

⁴²Sutopo H.B. *Metodologi Penelitian Kualitatif, dasar teori dan Terapannya dalam penelitian*, (Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002), h. 44

sebagai lokasi penelitian dikarenakan dari studi pendahuluan diketahui bahwa tiga pondok pesantren ini sedang mengupayakan peningkatan mutu melalui manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing pondok pesantren sehingga dalam pengertian lain bahwa lembaga pendidikan dalam naungan Yayasan ini sedang proses pencarian manajemen kepemimpinan kyai pondok pesantren. Secara teknis memang lembaga pendidikan Islam masih mencari manajemen kepemimpinan menuju format yang ideal walaupun telah mempunyai dasar fondasi pokoknya.⁴³

Rancangan penelitian yang ditempuh menggunakan multi kasus. Rancangan penelitian ini mengikuti rancangan Mc Millan, H. James⁴⁴ yang caranya kerjanya dengan mendeskripsikan informasi fokus penelitian di berbagai pondok pesantren dalam naungan kelembagaan yayasan. Lokasi dalam penelitian ini di kota metro dengan pondok pesantren yang berbeda namun mempunyai kesamaan yaitu di kota metro serta bertujuan sama yaitu sedang menuju manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing pondok pesantren yang mengarah pada kualitas akademik dan ideology agama. Fokus penelitian ini yaitu manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing pada lingkungan pondok pesantren kota metro. Fokus penelitian dapat dilihat dari prosesnya, unsur yang harus ada di dalamnya.

⁴³Suyanto. *Di Belantara Pendidikan Bermoral. Biografi Pemikiran dan kepemimpinan.* (Yogyakarta: UNY Press, 2006), h. 45

⁴⁴Mac, Millan, H. James *Research in education.* (Boston : Longman, 2001). h.398

Menurut Elton, Lewis⁴⁵ unsur yang dikenai dapat menyangkut pembelajaran maupun pelakunya yaitu kyai/mudir/ustad yang merupakan unsur pokok.

Rancangan multi kasus dalam pelaksanaannya menempuh langkah : 1) meneliti secara simultan lokasi penelitian di tiga pondok pesantren , kemudian, 2) dilakukan deskripsi hasil data yang terkumpul dari setiap kasus untuk memperoleh kesimpulan utuh manajemen kepemimpinan kyai pondok pesantren Kota Metro. 3) berdasarkan kesimpulan utuh manajemen kepemimpinannya kyai pondok pesantren dari masing-masing pondok pesantren selanjutnya dilakukan analisis untuk menemukan manajemen kepemimpinannya kyai pondok pesantren melalui induksi.

Penelitian membatasi diri pada pengumpulan informasi untuk menemukan manajemen kepemimpinan kyai pondok pesantren di wilayah Metro, sehingga pengumpulan informasi dinyatakan berakhir apabila telah sampai tahapan pengumpulan data berada dalam kejenuhan yaitu data lengkap manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing. Peneliti manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing ini di samping didasarkan pada pengumpulan data yang diambil secara alami, juga menempatkan teori sebagai fungsi penjelas atas gejala yang ditemukan ketika pengumpulan data berlangsung.⁴⁶ Prosedur penelitian yang dikembangkan dalam upaya memperoleh temuan berupa manajemen kepemimpinan kyai dalam mewujudkan santri yang berdaya saing di kota metro sebagaimana yang dianut oleh H. James and Stronge yaitu corak *qualitative inquiry* dengan klasifikasi

⁴⁵Lewis Elton, *University Teaching: A Professional Model for quality*. Buckingham: Open university Press, 1995) h. 133

⁴⁶G. Kristin Esterberg, *Qualitative methods in social research*. (Toronto : MC Grow Hill, 2002) h. 231

interactive qualitative inquiry yaitu penelitian mendalam yang menggunakan teknik tatap muka dalam pengumpulan data dengan informan kunci yang mempunyai kaitan erat dengan pokok penelitian model dan proses pelaksanaan jaminan mutu dalam situasi atau keadaan yang alami.⁴⁷

Dalam penelitian manajemen kepemimpinan kyai dalam meyujukan santri yang berdaya saing ini, peneliti menafsirkan data maupun gejala dalam makna kata-kata sesuai dengan informasi yang diberikan oleh informan. Peneliti dalam membangun deskripsi gambaran yang dimaksudkan oleh informan semaksimal mungkin menarasikan sesuai dengan perspektif dan yang dimaksud oleh informan. Untuk kepentingan penyesuaian dengan perspektif dan maksud informan maka peneliti selalu melakukan ceking ulang bersama informan untuk memperjelas apa yang dikaji sudah ada dalam konteksnya serta berusaha secara terus menerus memperbaiki formulasi dan pernyataan yang diperoleh dari pengalaman maupun fakta di lapangan.⁴⁸ Atas dasar prinsip dari Mc. Millan, H. James ini maka jenis kualitatif yang ditempuh adalah fenomenologi. Perspektif penelitian fenomenologik ini menempatkan penafsiran data penelitian yang terkumpul tergantung pada perspektif teoritik yang digunakan peneliti dan situasi yang melingkupinya dengan tanpa disertai berfikir prediktif karena dapat menyebabkan munculnya kesimpulan yang bias.⁴⁹

Peneliti menjaring semua data tentang apa yang dikemukakan dan keinginan maupun ide individu informan menyangkut pengalaman maupun situasi

⁴⁷Stronge and H. James, *Evaluating Teaching, A Guide to Current Thinking and Best Practice*(California: Corwin Press, 2006), h 113

⁴⁸Millan MacH. James *Research in...*,h. 35

⁴⁹R. C.Bogdan, dan S.J. Taylor, *Intoduction to Qualitative research Methods*,(New York : John Wiley, 1975) h.26

yang melingkupi, dengan demikian penelitian ini berusaha membuat simpulan atas dasar latar natural informan serta ingin mengungkap fakta dalam bahasa dan construct informan. Penelitian kualitatif dipilih peneliti untuk mencapai tujuan penelitian dikarenakan sesungguhnya manajemen kepemimpinan adalah kebijakan prosedural yang merupakan hasil keputusan situasional yang diambil sekaligus merupakan hasil penafsiran pihak lembaga pendidikan islam pondok pesantren dalam memperbaiki manajemen dan mempertahankan eksistensi lembaga yang ada di bawah pengendaliannya. Sebagai hasil putusan dan hasil pilihan pondok pesantren, didalamnya terkandung alasan latar belakang, proses menimbang dan proses putusan yang hanya mampu ditelusuri dan dikaji secara kualitatif.

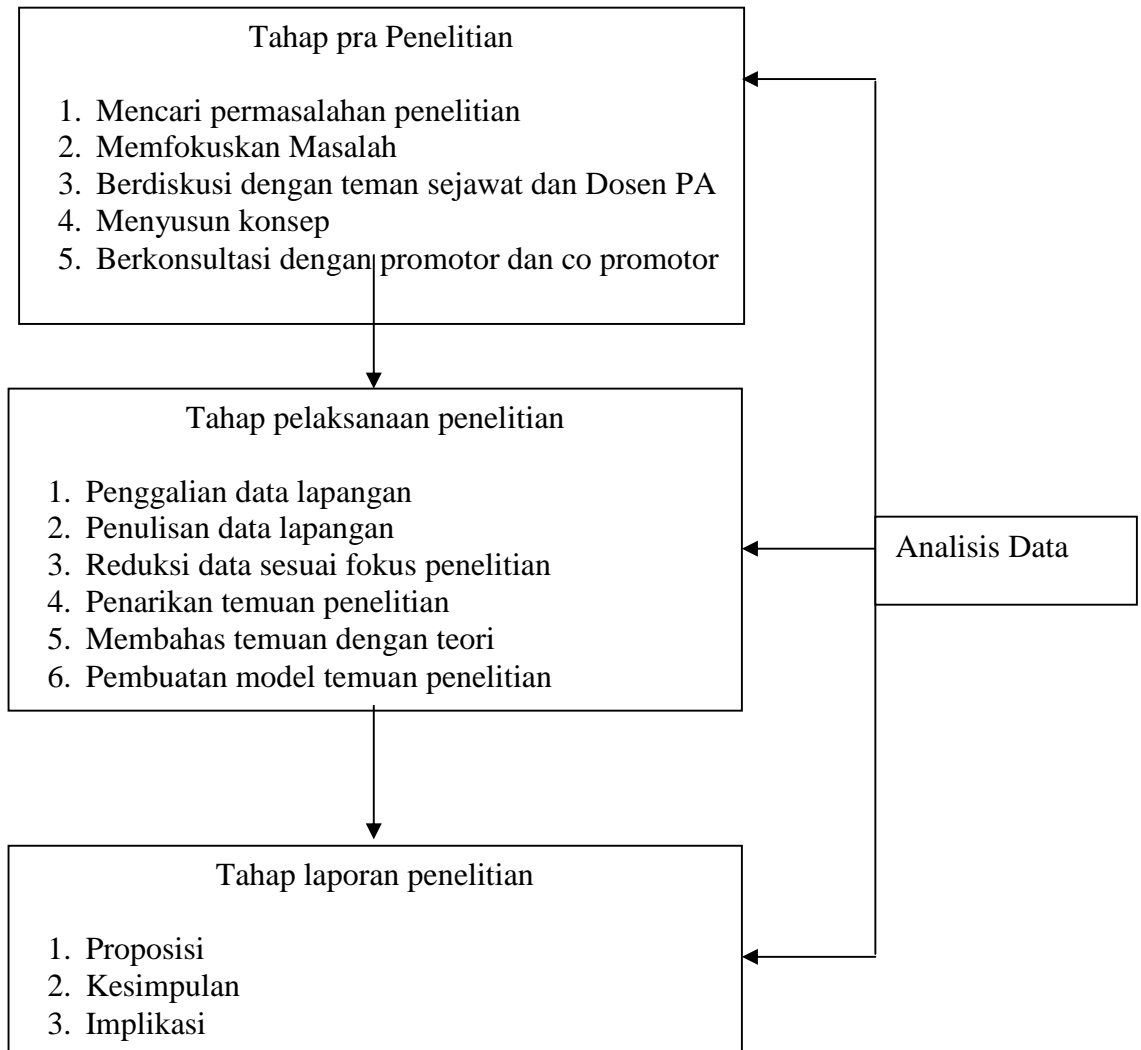
Berdasarkan bahwa tindakan dan pilihan kebijakan adalah fungsi dari motivasi serta sangat dipengaruhi oleh value maka kajian dan pengumpulan data harus difokuskan pada motivasi dan persepsi yang terbangun di antara para pengendali lembaga pendidikan Islam hal ini pondok pesantren.⁵⁰ Karenanya sangat memungkinkan kategorisasi data yang dikumpulkan dari berbagai lokasi penelitian di tiga pondok pesantren memunculkan berbagai ragam penyimpulan mengingat persepsi dan motivasi juga beragam di antara pemimpin pondok pesantren kota metro.

H. Tahab-Tahab Penelitian

Prosedur atau tahab-tahab penelitian kualitatif dengan salah satu ciri pokoknya peneliti sebagai alat penelitian yang dilakukan adalah berbentuk urutan

⁵⁰Stephen Robbin, *Organizational Behavior*. (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2001.).h, 62

atau berjenjang, yakni mulai dari tahap pra-penelitian ketahap penelitian sampai tahap laporan penelitian. Tahapan-tahapan ini dapat dibagankan sebagai berikut :



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Kota Metro memiliki fasilitas yang memadai, berbagai prestasi dibidang pendidikan, situasi keamanan yang kondusif, penduduknya yang ramah, serta harga-harga kebutuhan pokok relatif murah dan mudah diperoleh merupakan daya tarik tersendiri bagi warga yang ingin menimba ilmu. Kawasan pendidikan Kota Metro berpusat di daerah kampus, serta tersebar di setiap penjuru wilayah. Saat ini terdapat 14 Perguruan Tinggi dan 183 buah sekolah mulai dari jenjang Taman Kanak-Kanak hingga Menengah dan Kejuruan serta berbagai sarana pendidikan non formal lainnya. Selain itu di kota metro mempunyai 13 pondok pesantren yang terdata di Kementerian Agama Kota Metro yaitu ;

1. Pondok Pesantren Al-Muhsin
2. Pondok Pesantren Roudatul Talibin
3. Pondok Pesantren Itibaussalaf
4. Pondok Pesantren Darul 'Amal
5. Pondok Pesantren Roudhotul Qur'an
6. Pondok Pesantren Tuma'mina Yasin
7. Pondok Pesantren Mambaul Ulum
8. Pondok Pesantren Darusalam
9. Pesantren Mahad Aliy
10. Pondok Pesantren Darul Arqom
11. Pondok Pesantren Putri Imadul Bilad
12. Pondok Pesantren Darul Ulya
13. Pondok Pesantren Wahdatul Ummah

Dari 13 pondok pesantren tersebut maka yang diambil untuk penelitian 3 Pondok Pesantren yaitu pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tumaninah yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin.

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Darul A'mal

1. Profil Pondok Pesantren Darul A'mal

a. Profil Pondok Pesantren Darul A'mal

Pendiri pondok pesantren Darul A'mal adalah KH. Khusnan Musthofa Ghufron (alm) adalah Seorang tokoh yang dikenal sebagai aktifis dibidang keagamaan, sosial dan politik yang sudah tidak asing lagi namanya didengar oleh masyarakat Lampung. Khusnan Musthofa Ghufron lahir di Kesamben Blitar pada bulan September 1942 dan di makamkan di Kota Metro pada tanggal 21 Agustus 2001. Pada tahun 1986, Khusnan Musthofa Ghufron telah memutuskan untuk membuka pondok pesantren.

Pendirian pondok pesantren dengan tujuan untuk mengisi hari-harinya dengan hal-hal yang bermanfa'at, baik bagi dirinya, orang-orang terdekat, masyarakat, anak didik, dan umumnya bagi para calon-calon generasi bangsa. Mendirikan suatu lembaga pendidikan yang berbentuk pondok pesantren, tentu sangat membutuhkan pengorbanan jiwa dan raga. Sebelum beliau melangkah, Khusnan Musthofa Ghufron mencari teman guna untuk diajak berjuang bersama dengan beliau, pada masa itu rekan beliau adalah KH. Syamsudin Thohir. Setelah Khusnan Musthofa Ghufron mendapatkan rekan berjuang akhirnya beliau membeli sebidang tanah yang ada di Kota Metro. Lokasi yang hendak jadikan pondok pesantren, ternyata pada masa itu adalah tempat yang sangat rawan dengan kejahatan, sering digunakan untuk penyembelihan sapi-sapi hasil dari curian atau tindakan orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Hal tersebut menjadi suatu tantangan tersendiri yang harus dihadapi, dalam mewujudkan keinginannya. Namun semua itu tidak menjadikan halangan

untuk melangkah kedepan, justru dengan munculnya tantangan tersebut, menjadikan semangat dan motivasi, mengingat dengan masih banyaknya tindakan-tindakan kriminal yang masih merajalela dimanana-mana, sudah pasti semua itu dilatar belakangi oleh miskinnya keimanan dan keilmuan. Pada hakekatnya masyarakat disekitarnya sesungguhnya sangat membutuhkan sarana untuk dapat merubah nuansa kehidupan lingkungan tersebut. Dengan tekad untuk merintis pondok pesantren di Kota Metro, ternyata mendapat banyak dukungan dari masyarakat sekitar. Dibuktikan dengan sumbangan tenaga yang di berikan oleh masyarakat untuk membangun dan mendirikan pondok pesantren, selain itu mereka juga tampak semangat dan ikut berperan serta dalam proses pembangunan pondok pesantren. Pondok pesantren pun dapat didirikan, yang diberi nama Darul A'mal. Dimulai dengan membangun mushola kecil, guna untuk sarana tempat peribadatan, dan gubuk(rumah) untuk tempat istirahat beliau bersama keluarga, berikut santrinya. Santri pertama pada awal didirikannya

Pondok Pesantren Darul A'mal ini kurang lebih berjumlah sepuluh santri yang mukim di rumah Khusnan Musthofa Ghufro. Adapun tenaga pengajar pada saat itu adalah KH. Syamsudin Thohir, sebagai rekan yang setia berjuang bersama KH. Khusnan Musthofa Ghufro, dari masa muda, dan ikut serta dalam pembangunan Pondok Pesantren Darul A'mal. Setelah pondok pesantren sudah mulai mengadakan kegiatan belajar mengajar, ternyata antusias dari masyarakat semakin bertambah, sehingga banyak santri-santri yang mulai datang untuk ikut menimba ilmu. Tampak akan kesuksesan yang akan diperoleh dengan banyaknya santri yang belajar agama di pondok pesantren Darul A'mal. Meski dengan

kondisi yang sangat terbatas hal itu tidaklah menjadikan runtuhnya semangat juang beliau untuk melangkah terus maju mencapai titik keberhasilan. Berselang beberapa tahun, Pondok Pesantren Darul A'mal tampaknya mulai mengalami kemajuan, mengingat santri yang mukim sudah lumayan banyak, akhirnya KH. Khusnan Musthofa Ghufron memutuskan untuk mendirikan sebuah masjid dan asrama putra dan putri, dengan sumber dana yang digunakan itu adalah merupakan hasil jerih payah keringa Khusnan Musthofa Ghufron, beliau tidak mau mengajukan proposal pembangunan guna untuk penggalangan dana, bahkan ada yang mengkisahkan ketika beliau hendak diberi sumbangan dana untuk pembangunan pondok pesantren, beliau pun sempat menolaknya. Hal ini dilakukan beliau, bukan semata-mata karena beliau sombong atau menganggap remeh, namun beliau hanya tidak ingin merepotkan pihak lain. Inilah salah satu bukti bahwa beliau sangat bersungguh-sungguh untuk mengabdikan jiwa dan raga bahkan harta yang beliau miliki, semua direlakan demi terwujudnya Pondok Pesantren Darul A'mal. Di sebuah pedukuan yang masuk dalam wilayah desa Mulyojati 16 b, kecamatan Metro Barat, Kota Metro, disinilah letak Pondok Pesantren Darul A'mal berada. Sebagaimana umumnya pondok pesantren lain yang berbasis ke Nahdlatul Ulama (NU), pondok pesantren ini mengikuti paham Ahlussunah wal Jama'ah (ASWAJA). Dengan semangat juang yang tiada tara, beliau terus melanjutkan perjuangannya hingga akhir hayatnya. Sampai dengan saat ini setelah beliau wafat tongkat estafet kepemimpinan di pegang oleh Gus Umar Anshori Khusnan.

b. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren Darul A'mal

a) Visi : Mewujudkan santri yang ber-Iman, Taqwa, berwawasan luas dan memiliki skill.

b) Misi

- 1) Mengoptimalkan semua elemen pembelajaran
- 2) Mengikutsertakan santri dalam kegiatan eksternal dan internal
- 3) Melengkapi sarana dan prasana pondok pesantren
- 4) Meningkatkan pelayanan dalam sektor
- 5) Open Management

c) Tujuan

- 1) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa
- 2) Mengembangkan potensi santri agar menjadi manusia yang berakhlakul karimah, berilmu berdeikasi tinggi, kreatif, mandiri dan bertanggung jawab.

c. Keadaan Kyai, Ustad, Ustadzah dan Santri

1). Keadaan Kyai

Pengasuh dalam hal ini merupakan pimpinan tertinggi dalam sebuah pondok pesantren, yang juga berperan sebagai pengelola, pengendali, pengawas, dan penentu kebijakan terhadap segala keputusan yang diambil. Meskipun demikian, pengasuh akan meminta pertimbangan kepada pengurus juga santrinya sebelum mengambil keputusan bagi keberlangsungan pesantren.

Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung ini, diasuh oleh dua orang kyai yang pertama bernama KH. Ahmad Dahlan Rosyid. Beliau adalah menantu KH. Husnan Musthofa Ghufroon (Alm) sebagai pendiri Pondok Pesantren Darul

A'mal Metro Lampung. Yang menikah dengan putri Kyai Husnan yang bernama Ibu Nyai Hj. Laila Tarwiyati. Dan yang kedua adalah anak pertama dari KH. Khusnan yang bernama Gus Umar Anshori Khusnan.

Keberadaan rumah kyai yang masih satu kompleks dengan asrama santri juga semakin mempermudah pengasuh untuk mengontrol dan mengawasi aktivitas santrinya. Beliau sangat memperhatikan santri-santrinya, terutama jika ada diantara santrinya yang tidak mengikuti pengajian, maka beliau akan memanggilnya. Oleh karena itu beliau sangat disegani dan dihormati oleh santri-santrinya. Adapun interaksi positif antara kyai dan santri dalam pesantren lebih menyerupai sebuah keluarga besar yang penuh tata krama kehidupan Islami sebagai sarana untuk mengarahkan santri kepada tujuan pendidikan pesantren yang diharapkan.

2). Keadaan Ustadz dan Ustadzah

Ustadz yang mengajar di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, semuanya adalah alumni Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung dan merupakan santri senior, di antara para ustadz ada yang juga menempuh pendidikan di luar pesantren di samping belajar di pesantren. Ada beberapa kriteria yang dipersyaratkan bagi para ustadz yang diterima mengajar di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro:

- 1) Mempunyai kemampuan materi yang diajarkan
- 2) Berkepribadian baik, sehingga dapat dijadikan sebagai suri tauladan yang baik.
- 3) Mempunyai keyakinan dan sifat kemandirian sesuai dengan lingkungan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung
- 4) Ikhlas mengabdikan diri dan bersemangat tinggi sebagai tenaga pengajar di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung.

Tabel 1
Data Nama Guru dan Staf Pon-Pes Darul A'mal Metro Barat
Kota Metro Tahun Ajaran. 2016/2017

NO	NAMA GURU	L / P	PEDD. TERAHIR	KET
1	Wahid Asy'ari, MPdI	L	S.2	Guru
2	Rahmat, SPdI	L	S 1	Guru
3	M. Ridwan, SPdI	L	S.1	Guru
4	Syakhoni	L	MA	Guru
5	Miftahul Huda, SPdI	L	S.1	Guru
6	Arif Fathoni, SHI	L	S.1	Guru
7	Toni Wijaya, SPdI	L	S.1	Guru
8	Ridho Alfansuri, S.Pd	L	S.1	Guru
9	Basyarudin, SPdI	L	S.1	Guru
10	Mufid Arsyad, MPdI	L	S.2	Guru
11	Teguh Arifin, SPdI	L	S.1	Guru
12	Saiful Bahri, SHI	L	S.1	Guru
13	Muh Rifa'I	L	SMK	Guru
14	Mahfudz Zaini, S.Pd.I	L	S.1	Guru
16	Siti Mudawamah, SHI	P	S 1	Guru
17	Era Apriyanti, SPdI	P	S.1	Guru
20	Yusni Setiowati, SHI	P	S 1	Guru
24	Riza Istiana, SHI	P	S.1	Guru
25	Dian Ristianti, SPdI	P	S 1	Guru
27	Wulandari Safitri, SPdI	P	S.1	Guru
28	Muhtar Fauzi	L	Pon-Pes	BP/BK
29	M Rohim	L	Pon-Pes	BP/BK
30	M Muhsin	L	Pon-Pes	Kesehatan
31	Eka Vila Ilmiah	P	Pon-Pes	BP/BK
32	Alfi Nur Khotamin	P	Pon-Pes	BP/BK
33	Afifatur Rohmah	P	Pon-Pes	Kesehatan
34	Ratna Istighfariana, SPdI	P	S.1	Tenaga Admin
35	Khoirotul Fathonah, SPI	P	S 1	Tenaga Admin
36	U Dewi Parwanti, SPdI	P	S.1	Tenaga Admin

3). Keadaan Santri

Jumlah santri Pondok Pesantren Darul A'mal Metro dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dan pada tahun ajaran 2016/2017 ini berjumlah 1598 santri, dengan latar belakang pendidikan yang sangat beragam. Diantara mereka ada yang lulusan SD/Madrasah Ibtida'iyah, SMP/Madrasah Tsanawiyah, SMU/

Madrasah Aliyah bahkan ada yang lulusan dari pesantren lain ataupun Universitas. Dalam pesantren ini, selain santri belajar tentang agama juga belajar pengetahuan umum di lembaga pendidikan non pesantren. Disamping mereka berstatus sebagai santri, kebanyakan dari mereka juga berstatus sebagai pelajar atau mahasiswa. Meskipun berasal dari latar belakang pendidikan dan daerah yang berbeda-beda, namun secara garis besar, setiap santri yang mengikuti pendidikan di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro, diwajibkan untuk tinggal di asrama yaitu didalam pondok pesantren. Adanya asrama pesantren ini untuk memberikan kesempatan kepada santri agar dapat melakukan interaksi belajar setiap saat, baik sesama santri maupun dengan para ustadz pengajar yang ada.

Tabel 2. Jumlah Santri Per Tahun

Tahun Ajaran	Santri	Guru	Jumlah
2012/2013	506	23	529
2013/2014	974	33	1007
2014/2015	1201	40	1241
2015/2016	1266	64	1330
2016/2017*	1598	97	1695

2. Manajemen KepemimpinanKyai Di Pondok PesantrenDarul A'mal

Pada perkembangan selanjutnya pondok pesantren di pimpin oleh Gus¹ umar anshori khusnan dengan manajemen memimpin di pondok pesantren Darul A'mal adalah gaya kepemimpinan *religio-paternalistic*, maksudnya gaya interaksi antara pimpinan dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai

¹Dari segi budaya, panggilan 'Den Bagus' atau 'Gus' adalah umum untuk memanggil anak laki-laki dari seseorang. Di pondok pesantren di Jawa umumnya, panggilan Gus diberikan kepada anak laki-laki seorang kyai pengasuh pondok pesantren.

keagamaan yang disandarkan kepada kepemimpinan nabi Muhammad saw dan memiliki kharismatik serta dipegang oleh laki-laki. Kepemimpinan yang mementingkan pengelolaan lingkungan pendidikan secara totalitas, seperti apa yang dikatakan oleh Gus Umar Anshori Khusnan,

“Saya ini dalam mengasuh pondok pesantren tidak hanya mengelola kurikulum pondok pesantren tetapi juga mengelolah madrasah dan sekolah, mengelola kehidupan secara totalitas, kehidupan santri, kehidupan ustadz, kehidupan keluarga ustadz, agar kehidupan pondok pesantren berjalan dengan harmonis. (W1).

Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Salah seorang Ustad tentang kepengurusan di pondok pesantren Darul A’mal

Gus Umar yang tidak hanya membina santri, tetapi kami para Ustadz dan pengurus, pengasuhan sampai pada para istri dan keluarga juga dibina, dididik dalam berbagai forum pertemuan, bahkan kesejahteraan keluarga juga menjadi perhatian pondok pesantren (W2).

Lain halnya dengan penjelasan ustadz yang lainnya

Bahwa Gus di pondok pesantren sangat mendukung bahkan perhatian pada pendidikan para ustad, disaat ada ustadz dan ustadzah yang belum menyelesaikan pendidikannya maka beliau langsung memberi bantuan untuk menyelesaikan pendidikannya tersebut, bahkan menghubungkan dengan donatur (W3).

Hal di atas, menunjukkan bahwa sebagai pimpinan pesantren memberi keteladanan kepada komunitas pesantren untuk komitmen terhadap nilai-nilai yang mendasari perilaku pesantren. Keteladanan inilah yang membuat semua unsur pesantren (kyai/Gus, ustadz dan santri) menjadi terbangun untuk bersama-sama berkomitmen terhadap nilai-nilai pesantren untuk dijadikan dasar perilaku pesantren.

Sedangkan gaya *paternalistik* terlihat dalam penentuan pengasuh-pengasuh pondok pesantren pada umumnya yang ada di wilayah lain. Pengasuhan

pondok pesantren Darul A'mal dipegang oleh anak laki-laki dari kyai alm Khusnan dan bukan istri dari pimpinan Alm kyai. Sehingga segala kebijakan yang diambil, merupakan kebijakan pimpinan dan bukan dari bu kyai, karena bu kyai pengasuh pondok tidak berhak untuk menentukan kebijakan dalam kepengasuhan alm suaminya. Fenomena ini bukanlah sebuah kebetulan, akan tetapi merupakan hasil pemikiran yang mendalam pada konsep kepemimpinan dalam ajaran Islam, dimana pimpinan yang paling baik adalah laki-laki.

Gus sebagai pengasuh pesantren bekerjasama dengan Gus yang lainnya selalu berupaya untuk menyerahkan seluruh waktu, tenaga dan pikirannya demi kemajuan pondok pesantren, serta selalu berusaha untuk dapat berkomunikasi langsung dengan seluruh unsur dan komponen pondok pesantren Darul A'mal, baik itu keluarga, guru, santri, masyarakat sekitar, hal ini dilakukan untuk menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keteladanan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan semua aspek yang akan muncul dari setiap keputusan yang dibuat, baik itu positifnya maupun negatifnya. Seorang manajer /Gus memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya serta selalu berusaha untuk mentransformasikannya kepada seluruh unsur yang ada di pondok pesantren dengan cara-cara yang tegas tapi tetap santun, karena ketegasan tanpa kesantunan akan mengagalkan proses transformasi, dan akan berakibat pada kehancuran sistem yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah Allah gambarkan dalam Salah satu firmanNya:

أَوْرَهُمْ لَهُمْ وَأَسْتَغْفِرَ عَنْهُمْ فَاعْفُ حَوْلَكَ مِنْ لَا نَفْضُ وَالْقَلْبِ غَلِيظًا فَظًا كُنْتَ.... وَلَوْ
 الْمُتَوَكِّلِينَ تَحِبُّ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ فَتَوَكَّلْ عَزَمْتَ فَإِذَا الْأَمْرِ فِي وَشَدَّ

Artinya “...Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'ajkanlah mereka, mbhonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaralah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekaaf Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.(QS, Ali Imran : 159).

Gus Umar Anshori Khusnan sebagai pengasuh pondok pesantren selalu menyampaikan dalam setiap kesempatan untuk bekerja dan berbuat yang maksimal dalam setiap tanggungjawab. Keteladanan inilah yang selalu ditunjukkan dan dijalankan oleh pimpinan dalam rangka memberikan contoh yang baik bagaimana seorang pemimpin seharusnya berbuat bagi semua unsur yang ada dibawah kepemimpinannya. Karena pada hakekatnya semua pemimpin adalah pelayan bagi yang dipimpinnya dan bukan selalu minta dilayani oleh yang dipimpinnya, atau dengan kata lain dikenal dengan feodalisme ‘ala pesantren. Pengasuh pondokpesantren Darul A’mal selalu berusaha memimpin dengan keteladanan dan menjabarkan setiap hikmah dari kegiatan kurikuler, ekstra kurikuler dan non-kurikuler yang telah ditetapkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses pendidikan. Hal ini berdasarkan Hrmn Allah SWT:

هُوَ رَبُّكَ إِنَّ أَحْسَنُ هِيَ بِالَّتِي وَجَدَ لَهُمُ الْحَسَنَةَ وَالْمَوْعِظَةَ بِالْحِكْمَةِ رَبِّكَ سَبِيلَ إِلَىٰ أَدْعُ
 بِالْمُهْتَدِينَ أَعْلَمُ وَهُوَ سَبِيلُهُ ۚ عَنِ ضَلَّ بِمَنْ أَعْلَمُ

Artinya “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmahdan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cam yang baik” (QS, An-Nahl : 125).

Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan semua unsur yang berada dibawah kepengasuhanya berusaha mengindentikkan diri dengan alm Khusnan orang tuanya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatkan kepentingan pondok pesantren daripada kebutuhan pribadi dan keluarganya, membagi resiko secara konsisten, dan menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, seluruh unsur yang terlibat dibawah kepemimpinannya termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja maksimal untuk dapat meraih tujuan bersama serta berorientasi pada pencapaian visi, misi dan tujuan pondok pesantren seperti perilaku komunitas pesantren dalam setiap aktivitasnya selalu berlandaskan pada peraturan yang sudah ditetapkan.

Iniilah sebenarnya hakekat arti dari kepemimpinan *religio-paternalistic* yang dijalankan oleh pengasuh pondok pesantren. Sebagaimana adanya suatu interaksi antara kyai dengan para santri didasarkan atas nilai-nilai keagamaan .Kepemimpinan yang mengambil seluruh tanggungjawab dan keputusan terkait dengan kepentingan kemajuan pondok pesantren. Kepemimpinan yang menguasai seluruh permasalahan dan mampu memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi, dan karena yang dipimpin adalah lembaga pendidikan yang mempunyai visi dan misi untuk mencetak para pemimpin umat Islam, maka Gusbekerjasama dengan penguruskemudian membagi kekuasaannya kepada orang-orang yang kredibilitas dan kapabilitasnya telah teruji, untuk selanjutnya dilakukan transfer keteladanan dan penekanan akan pemaksimalan potensi diri dalam setiap tanggungjawab agar bersama-sama meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa fungsi pertama dari kepemimpinan dalam lembaga adalah bagaimana pengurus dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, melalui komunikasi memungkinkan para pemimpin organisasi untuk dapat mempengaruhi bawahan untuk memotivasi kerja bawahan. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi, sebagai suatu proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda pula, sehingga sering disebut juga sebagai rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur: 1) suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti, 2) suatu sarana pengaliran informasi, 3) suatu sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu. Komunikasi juga menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu: sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional dan informasi.

Untuk mencapai tujuan pendidikan pondok pesantren, lembaga ini menerapkan sebuah strategi pendidikan di mana kehidupan pondok pesantren dengan segala totalitasnya menjadi media pembelajaran dan pendidikan itu sendiri. Maka unsur-unsur pembentuk pondok pesantren, baik manusianya (Gus, guru, santri dan pembantu pondok lainnya), maupun sarana dan prasarna baik fisik maupun non-fisik, diarahkan untuk mendukung penciptaan lingkungan pendidikan tersebut. Sehingga secara keseluruhan dirancang untuk kepentingan pendidikan yang berbasis komunitas, sehingga segala yang didengar, dilihat, dirasakan,

dikerjakan, dan dialami para santri bahkan seluruh penghuni pesantren adalah dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Semua program tersebut tidak lain merupakan proses yang sengaja dibentuk dan ditetapkan untuk selanjutnya dijalankan sebaik mungkin untuk menjaga keberlangsungan prinsip kemandirian pondok pesantren yang harus disadari oleh semua anggota komunitas dalam pesantren dari guru, ustad/ustazah, para santri serta keluarga guru. Para guru selain bertindak sebagai pembantu kyai, pengajar dan pengurus, juga sebagai manajer juga staf unit-unit usaha dan pengurus lembaga di pondok.

Selain menopang kegiatan pendidikan dan pengajaran, beberapa lembaga tersebut, juga diarahkan kepada peningkatan kesejahteraan keluarga maupun guru. Dengan cara ini, maka biaya untuk kesejahteraan guru tidak hanya diambil dari SPP para santri, tetapi hasil dari unit usaha (koperasi) yang dikelola santri dibawah naungan Pondok.

“Apa yang diusahakan oleh para guru kembali kepada para guru, dan apa yang dibayarkan serta diusahakan oleh santri dikembalikan kepada santri. Jadi tidak ada istilah santri yang membayar gurunya”. Konsep ini menjadi penting untuk menjamin kebebasan penerapan disiplin dan pemantapan nilai-nilai kemandirian.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya Serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kalnu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS At-Taubah 105)

Betapa pentingnya kesadaran akan nilai-nilai hidup ini sehingga manfaat yang diperoleh oleh setiap santri yang belajar akan banyak ditentukan oleh seberapa besar kesadarannya akan makna dari proses belajarnya sebesar keinsyafanmu, sebesar itupula keuntunganmu.²

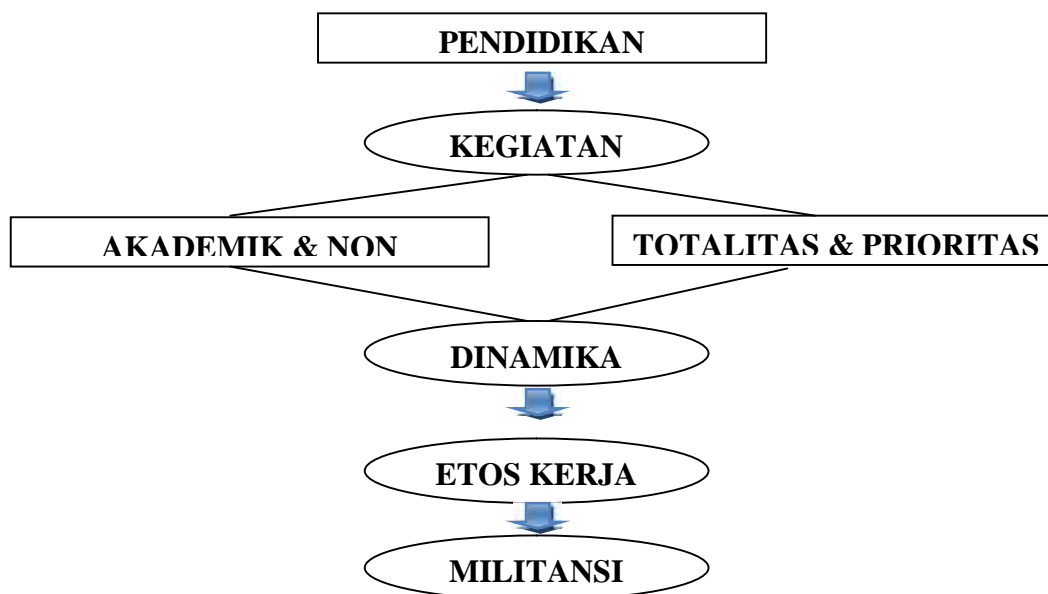
Di samping itu, pola komunikasi yang dilakukan oleh para pengurus pondok pesantren bersifat *direct* dan *indirectmasif* atau personal, secara umum maupun khusus. Komunikasi dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren dimaksudkan sebagai kendali (kontrol, pengawasan) motivasi, pengungkapan emosional dan informasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Salah seorang santri :

“Kadang-kadang pengurus pondok pesantren, ke rumah Ustadz (rumah pondok) untuk melihat kondisi rill kebutuhan apa yang dianggap kurang, sidak langsung ini tanpa memberitahu penghuninya”.(W5)

Sebagai pengasuh pesantren, Gus bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme serta pengorbanan yang diharapkan akan menggerakkan dinamika positif dari kegiatan-kegiatan baik kurikuler ekstra kurikuler. Dinamika kegiatan yang beraneka ragam (kesenian, keterampilan, keorganisasian, dll) diharapkan akan membentuk etos kerja yang baik demi tercapainya tujuan kegiatan-kegiatan yang ada. Harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu

²(Syukri, A. 2005: 8283).

direalisasikan melalui militansi dan komitmen yang tinggi serta dapat membentuk iklim kerja komunitas pesantren sebagai bentuk pemberdayaan diri, seperti kerjasama yang saling mendukung. Sebagaimana diagram dibawah ini



Gambar 1.1 Skema Proses Pendidikan Dengan Kegiatan

Pondok pesantren merupakan tempat persemaian (pembenihan/pinihan) para pengurus sesuai dengan visi pondok pesantren. Selain dari pada itu, para guru di pesantren ini bersifat multi-fungsi, di samping mendidik dan mengajar, juga menjadi pengelola berbagai lembaga dan unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren.

Bagi guru dan santri, pengabdian dalam berbagai kegiatan usaha merupakan kepercayaan yang harus dijaga semaksimal mungkin dalam pelaksanaannya. Pengerjaan tugas-tugas itu sangat bermanfaat bagi guru dan santri yang mengalaminya. Guru dan santri juga dipahamkan bahwa tugas-tugas yang

mereka kerjakan itu manfaatnya kembali kepada mereka sendiri. Sebagaimana wawancara dengan guru

Kalau mereka bersyukur, berarti mereka telah bersyukur untuk dirinya sendiri dan bahwa sebesar-besar keinsyafan seorang santri dalam menjalankan suatu tugas, maka sebesar itu pula keuntungan yang akan diperolehnya (W6).

Pengasuh mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari atau berinovasi dengan menciptakan cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai "*learning organization*"). Terbentuknya perilaku komunitas pondok pesantren yang berani menanggung resiko dalam melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan keahliannya, seperti inisiatif, improvisasi dan inovasi dalam kerja tim.

Salah satu kelebihan pendidikan pondok pesantren dibandingkan sistem pendidikan lain adalah adanya hubungan humanis antara kyai atau ustadz dengan orang tua atau keluarga santri dengan para santri itu sendiri. Seorang calon santri datang ke pondok pesantren umumnya diantarkan oleh kedua orang tua atau keluarganya, kemudian dititipkan atau dipasrahkan secara langsung kepada kyai atau ustadznya untuk dididik di pesantren. Hubungan semacam ini tidak hanya ketika penyerahan, melainkan dalam banyak peristiwa pendidikan di pesantren. Sementara santri itu pun hidup bersama Gus atau ustadz setiap hari dalam

kehidupan bapak-anak dalam pesantren. Hubungan akrab ini menciptakan suasana pembelajaran yang sangat familier. Pembelajaran yang terjadi tidak hanya terbatas pada transformasi ilmu, melainkan juga pada seluruh perilaku kehidupan. Dari hubungan positif ini dapat menimbulkan hal-hal positif seperti di bawah ini yang kemudian menjadi watak dan ciri santri:

- 1) Tumbuhnya sikap rendah hati (tawaddlu) terhadap yang lebih bawah dan sikap hormat kepada yang lebih diatas, terutama dalam hal ilmu dan ibadah.
- 2) Terbentuknya kepribadian yang berpola hidup hemat dan sederhana.
- 3) Terbiasa untuk hidup secara mandiri, terbiasa untuk mengerjakan hal-hal yang bernilai mulia seperti mencuci, membersihkan kamar tidur serta memasak sendiri, untuk kebersihan dan keteraturan.
- 4) Tumbuhnya jiwa suka menolong kepada orang lain. Hal ini disebabkan karena suasana pergaulan di pesantren yang lebih familiar dan menjunjung kesetaraan.
- 5) Terbentuknya sikap disiplin.
- 6) Timbulnya kesanggupan untuk hidup prihatin dalam rangka mencapai suatu tujuan mulia.

Ada beberapa metode pembelajaran yang digunakan di pondok pesantren

Darul A'mal dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode Riyadhah

Metode riyadhah merupakan salah satu bentuk metode pembelajaran yang diterapkan oleh pondok pesantren Darul A'mal yang menekankan pada olah batin untuk mencapai kesucian hati para santri dengan berbagai macam cara berdasarkan petunjuk dan bimbingan Gus. Adapun pelaksanaannya di pondok pesantren Darul A'mal.

- a. Santri di haruskan melaksanakan puasa Senin-Kamis dan puasa-puasa sunnah lainnya.

- b. Santri diharuskan bangun pada malam hari untuk melaksanakan shalat malam yang dilanjutkan dengan pembacaan surat-surat tertentu dalam Al-Qur'an atau doa-doa khusus, pembacaan shalawat-shalawat khusus dan dzikir. Melakukan pembacaan-pembacaan tersebut juga dilakukan pada waktu-waktu tertentu, sebelum atau sesudah shalat fardhu secara continue (istiqomah). Untuk mengevaluasi pembelajaran dengan menggunakan metode riyadhah seorang kyai/Gus melakukannya dengan mengamati perilaku dan sikap keseharian yang ditunjukkan oleh santri. Perilaku dan sikap yang diharapkan adalah terbentuknya kematangan emosional yang ditandai dengan kemampuan dalam pengendalian diri, siap menderita, sikap hormat dan seterusnya.

Para santri dalam kesehariannya mulai proses pembelajarannya dari kelas sabrowi sampai kelas jawahirul maknun diharuskan membaca Q.S Al- Mulk setelah selesai melaksanakan sholat shubuh dan membaca Q.S Al-Waqiah setelah melaksanakan sholat asyar. Berikut ini jadwal kegiatan yang dilaksanakan santri-santri Darul A'mal baik kegiatan harian dan mingguan.

Tabel 3. Jadwal kegiatan harian dan mingguan santri di Pondok Pesantren Darul A'mal

I. Kegiatan Harian

No	Jam Kegiatan	Nama Kegiatan
1	03.30 - 04.15	Tahajutan
2	04.15 - 04.40	Persiapan Sholat Subuh
3	04.40 - 05.15	Sholat subuh berjama'ah + Pembacaan QS. Al-Mulk
4	05.30 - 06.15	Pengajian kitab sesuai tingkatan masing-masing
5	06.15 - 06.45	- Piket kamar dan Asrama (06.15 - 06.30), Piket Lingkungan dan Toilet (06.30 - 06.45)sesuaiJadwal - Persiapan Ngaji Al-Qur'an dan Sekolah
6	06.30 - 07.15	Pengajian Al-Qur'an
7	07.30 - 13.30	Sekolah(bagi yang masuk pagi)
8	10.00 - 10.30	Istirahat dan Makan
9	11.45 - 12.00	Persiapan Sholat Dzuhur
10	12.00 - 12.30	Sholat Dzuhur Berjama'ah
11	12.30 - 17.00	Sekolah (bagi yang masuk siang)
12	15.15 - 15.30	Persiapan Sholat Ashar
13	15.30 - 16.15	Sholat Ashar Berjama'ah dan Pembacaan QS. Al-Waqi'ah
14	16.15 - 17.40	- Piket kamar dan Asrama (16.15 - 16.30), Piket Lingkungan, Toilet dan Kelas (16.30 - 17.40) - Istirahat, Makan, MCK
15	17.40 - 18.00	Persiapan Sholat Maghrib
16	18.00 - 18.30	Sholat Magrib Berjama'ah
17	18.30 - 19.15	- Pengajian bagi Kelas Al-Imrithi keatas

		- Belajar dan Hafalan bagi Kelas Al-jurumiyah kebawah
18	19.15 – 20.00	Persiapan Sholat Isya
19	19.30 – 20.00	Sholat Isya Berjama'ah
20	20.00 – 20.15	Persiapan Sekolah Diniyah
21	20.15 – 22.15	Sekolah Diniyah
22	22.15 – 23.00	Istirahat
23	23.00 – 04.00	Jam Malam
24	23.30 – 04.15	Ronda sesuai Jadwal

II. Kegiatan Mingguan

No.	Waktu		Kegiatan
	Hari	Pukul	
1	Senin	18.30 – 19.30	Sima'an Al-Qur'an di Masjid
2	Selasa	05.30 – 06.00	Lalaran Nadzoman sesuai kelas masing-masing
3	Kamis	17.00 – 17.30	Ziarah Makan Pendiri PP. Darul A'mal (KH. Husnan Musthofa Ghufron)
4	Jum'at	05.15 – 06.15	Pembacaan manaqib Syaikh Abdul odir Al-Jaelani
5	Jum'at	06.15 – 07.00	Lalaran Nadzoman di Masjid bagi yang bertugas
6	Jum'at	07.00 – 09.00	Jum'at bersih (Ro'an)
7	Sabtu	20.30 – 22.30	Musyawahroh Fiqih dan Nahwu

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus Pondok Pesantren Darul A'mal bahwa

Masih ada beberapa santri yang tidak mengikuti kegiatan harian dan mingguan. Padahal kegiatan tersebut sangat diharuskan dan diikuti oleh setiap santri.

Dari petikan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa setiap santri memiliki watak dan karakter ada santri yang benar-benar rajin ada pula santri yang nakal ada yang santri benar bersungguh-sungguh dalam menimba ilmu di pondok pesantren ada pula santrri yang hanya mengikuti keinginan dari orang tuanya untuk menimba ilmu di pondok pesantren.

2. Metode Keteladanan

Metode keteladanan yang di terapkan oleh Kyai/Gus dan Ustadz Pondok Pesantren Darul A'mal, lebih ditekankan pada pembentukan perilaku yang berhubungan dengan keteladanan terhadap kyai/Gus dan ustadznya, hal ini mengacu pada ketaatan dalam melakukan ibadah seperti shalat, puasa, dan ibadah yang lain yang melibatkan hamba dengan tuhan, dalam metode ini memang sudah menjadi kewajiban mereka memberikan contoh-contoh yang baik terhadap para santri agar di tiru, contoh-contoh praktis seperti berpakaian, berbicara, bergaul dan lain sebagainya yang diberikan kepada santri-santri Darul A'mal.

Dalam pelaksanaannya di Pondok Pesantren Darul A'mal metode keteladanan diterapkan karena mengingat kondisi anak yang sangat kritis terhadap permasalahan yang dihadapi, sehingga anak tidak akan mudah menurut dengan perkataan semata, akan tetapi anak lebih cenderung untuk meniru perbuatan pendidik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadz

Para santri dalam menerapkan bahwa metode keteladanan ini sangat efektif diterapkan di Pondok Pesantren Darul A'mal karena setiap guru harus memberikan contoh yang baik terhadap santri-santrinya baik dari segi perkataan, berpakaian, dan bergaul.(W9)

Dari petikan wawancara tersebut peneliti pahami bahwa peran ustadz sangatlah efektif dalam membina santri dengan adanya metode keteladanan guru memberikan contoh-contoh yang baik dalam kehidupannya sehari-hari seperti diharuskan melaksanakan sholat berjamaah, berbicara yang baik terhadap muridnya dan memberikan contoh dalam hal berpakaian yang baik seperti di lingkungan pondok pesantren ketika mengaji dan sholat santri diharus memakai pakaian yang sopan (baju koko) dan sarungan. Dengan demikian guru dapat

meminimalisir kekurangan santri, dan mereka sependapat dengan guru yang mengatakan bahwa pentingnya pendidikan akhlak bagi dirinya sendiri.

3. Mendidik melalui metode Latihan atau Pembiasaan

Metode latihan atau pembiasaan yang diterapkan pada santri-santri pondok pesantren Darul A'mal dapat dikatakan lebih efektif, karena dengan metode tersebut santri dapat melakukan kebaikan-kebaikan tanpa ada unsur paksaan, artinya dengan kebiasaan yang dialaminya akan menjadikan kemudahan secara spontan. Maka banyak para santri yang tidak merasakan beban yang memberatkan dengan penerapan metode tersebut. Penerapan metode latihan dan pembiasaan ini sebenarnya untuk mendukung metode keteladanan, karena tanpa adanya kebiasaan atau latihan, metode keteladanan akan terasa berat untuk diterapkan, santri akan menjadi taat kepada Allah dengan mudah apabila sudah terbiasa, misalkan melakukan shalat dan puasa yang merupakan bentuk dari anjuran Islam, hal ini kalau tidak disertai dengan latihan dan pembiasaan juga akan terasa berat.

Pelaksanaan metode latihan dan pembiasaan setiap santri-santri Darul A'mal setiap harinya melaksanakan shalat sunnah tahajud dan melaksanakan puasa sunnah senin-kamis dengan tujuan agar santri tersebut nantinya dapat membiasakannya dilingkungan keluarga dan masyarakat.(W10)

4. Mendidik melalui hukuman

Metode hukuman perlu diterapkan di pondok pesantren Darul A'mal, karena mengingat santri tidak sama baik dalam perkataan, berpakaian, dan bergaul. Dalam hal ini pondok pesantren Darul A'mal dalam menerapkan metode hukuman yaitu dengan cara melakukan hukuman yang sifatnya mendidik dan

sekaligus memberikan pelajaran bagi santri yang melanggar peraturan pondok pesantren seperti apabila ada beberapa santri yang membawa hp, maka hp tersebut wajib disita oleh pihak pengurus pondok pesantren, apabila ada santri yang mencuri maka hukuman yang diterapkan santri tersebut dicukur gundul, dan apabila ada santri yang melakukan pelanggaran berat maka santri tersebut dikeluarkan dari pondok pesantren. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan ustadz Pondok Pesantren Darul A'mal bahwa

Setiap tahunnya masih ada beberapa santri yang bandel dan masih ada santri yang tidak berangkat mengaji dengan berbagai alasan, santri yang tidak mengaji diniyah maka dikenakan hukuman dan sanksi dengan kebijakan gurunya. Dengan adanya metode hukuman tersebut bertujuan mendidik agar santri yang melanggar peraturan tata tertib pondok pesantren dapat merubah sikapnya yang buruk menjadi baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang santri bahwa setelah dihukum ada efek dan dampak terhadap perilakunya sehari-hari ketika santri dikenakan sanksi berupa dicukur gundul maka dampak efeknya santri seperti malu dengan teman-temannya, dan jarang keluar dari kamar. Berikut ini ada data tata tertib dan sanksi yang diterapkan Pondok Pesantren Darul A'mal

Tabel 6. Tata tertib dan sanksi Pondok Pesantren Darul A'mal Kota Metro Tahun 2016/2017

No	Jenis Pelanggaran	Sanksi	Point
1	Alfa ngaji (Diniyah, Qur'an, dll)	Sumbangan wajib sesuai tingkatan kelas	5
2	Makan dan minum pada jam belajar	Kebijakan pengurus	10
3	Mengambil aliran listrik	Kebijakan pengurus	10
4	Bepergian tanpa izin	SWP Rp. 5.000	10
5	Ghosob	Mengembalikan & Mengepel WC selama 3 Hari	15
6	Berhubungan dengan masyarakat tanpa ada keperluan syar'i	Kebijakan pengurus	15
7	Merokok	Kebijakan pengurus	20

8	Nonkronng di tepi sungai	Kebijakan pengurus	20
9	Membawa atau memiliki kendaraan bermotor	Ditilang oleh Pengurus & SWP Rp. 50.000	20
	yang tidak mendapatkan izin pengurus		
10	Pulang tanpa izin	Sumbangan wajib Pondok (SWP) Rp. 10.000/ hari	30
11	Meminjamkan motor kepada anak	SWP Rp. 30.000 (Peminjam & Pemilik)	30
	yang tidak mendapat izin Pengurus		
12	Merusak sarana dan fasilitas pondok pesantren	Mengembalikan seperti asal mula	40
13	Memakai gelang, anting dan	Kebijakan Pengurus	40
	hal-hal yang tidak pantas untuk santri		
14	Bermain Play Station	Dijemur 30 Menit	45
15	Menipu/ Berbohong	Mengepel WC selama 4 hari	50
16	Kost makan di luar Pesantren tanpa izin Pengurus	Pindah Kost Makan ke dalam Pesantren	50
17	Membawa atau menyimpan senjata tajam	Kebijakan Pengurus	50
18	Berpakaian ketat ketika bepergian	Disita Pengurus	50
19	Berpacaran atau berhubungan dengan lawan jenis	Harus putus & SWP 1 Sak semen	50
20	Pergi ke warnet tanpa ada surat tugas dari sekolah	Dicukur & bersih-bersih lingkungan selama 3 hari	50
	& tidak mendapat izin pengurus		
21	Menonton hiburan diluar Pesantren	Gundul	50
22	Pacaran via surat-suratan dengan lawan jenis	SWP 1 Sak semen	50
23	Memalak	Gundul dan mengembalikan barang yang di palak	60
24	Membawa, menyimpan atau memiliki HP	Disita & SWP 1 Sak semen (biasa),	60
	bagi yang belum berhak	2Sak semen (kamera)	
25	Bertato	Kebijakan Pengurus	60
26	Berkelahi (perseorangan/ kelompok)	Gundul	70
27	Merencanakan & melakukan janji	Gundul & SWP 2 Sak semen	75
28	Mencemarkan nama baik Pondok Pesantren	Kebijakan Pengurus	80
29	Berjudi/ Minum-minuman keras	Gundul & pemanggilan Wali	100
30	Menentang/ meremehkan,	Teguran dan pemanggilan Wali	100
	Keluarga ndalem, Kiyai, Ustadz, dan pengurus		
31	Membawa , menyimpan, mengedarkan, dan	Gundul & pemanggilan Wali	120
	menonton Video PORNO		
32	Mencuri	Gundul dan pemanggilan Wali	130

33	Kost atau Bertempat tinggal di luar Pesantren	Dikeluarkan	200
34	Membawa, menyimpan, mengedarkan, atau menggunakan NARKOBA	Dikeluarkan	200
35	Melakukan Porno Aksi	Dikeluarkan	200

5. Mendidik melalui metode nasihat

Metode ini disebut juga metode “nasehat” yakni suatu metode pendidikan dan pengajaran dengan cara pendidik memberi motivasi. Metode nasehat sangat efektif dalam pembentukan mana anak didik terhadap hakekat sesuatu,serta memotivasinya untuk bersikap luhur, berakhlak mulia dan membekalinya dengan prinsip-prinsip islam. Menurut Al-qur’an, metode nasehat hanya diberikan kepada mereka yang melanggar peraturan dalam arti ketika suatu kebenaran telah sampai kepadanya, mereka seolah-olah tidak mau tau kebenaran tersebut terlebih melaksanakannya. Pernyataan ini menunjukkan adanya dasar psikologis yang kuat, karena orang pada umumnya kurang senang dinasehati, terlebih jika ditunjukkan kepada pribadi tertentu.

Metode nasihat ini cenderung memberikan ungkapan yang bersifat memotifasi agar santri dapat berperilaku lebih baik, tentunya ini akan menjadi bahan renungan bagi para santri untuk meninggalkan perilaku yang tidak terpuji, maka dari itulah metode nasihat sangat di perlukan untuk membentuk perilaku santri, karena tanpa metode nasihat anak akan merasa selalu dalam posisi benar, sehingga sekalipun mereka berperilaku salah akan mengalami kesulitan, , karena fungsi metode nasihat bukan hanya sekedar menenangkan akan tetapi juga mengarahkan.

Berdasarkan arahan-arahan inilah maka fungsi metode nasihat dapat di ketahui. Metode nasihat yang diterapkan pada santri Darul A'mal sudah dapat di terapkan dengan baik, hal itu dapat di buktikan dengan praktek yang sudah biasa dilakukan oleh kiai pada saat menasehati para santrinya.

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan salah satu ustadz Pondok Pesantren Darul A'mal

Dalam menasehati anak (santri) yang di gunakan hendaknya anak diarahkan pada upaya pembentukan keimanan, menanamkan nilai-nilai moral, dan spiritual, karena nasihat dapat membukakan mata hati anak, dengan cara inilah maka anak akan sadar terhadap perbuatannya, setiap sebelum memulai proses pembelajaran didalam kelas setiap guru sedikit memberikan motivasi kepada santrinya agar mereka tetap tidak malas dalam belajar.

Dengan adanya metode nasihat ini diharapkan santri dapat menerima saran dan nasihat yang baik dari gurunya.

6. Metode kedisiplinan

Kedisiplinan bagi santri itu sangat di perlukan karena dengankedisiplinan tersebut akan melatih anak agar dapat mengaturwaktunya dengan baik, tanpa kedisiplinan anak tidak akanmendapatkan apa-apa, disisi lain belajar kedisiplinan juga dapatmembentuk karakter santri yang bertanggung jawab.

Metode kedisiplinan juga dapat dijadikan sebagai pendorong program Darul A'mal, karena dengan metode kedisiplinan santri juga akan menjadi terbiasa memanfaatkan waktunya dengan baik, termasuk kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren Darul A'mal apabila tidak dibarengi dengan kedisiplinan juga tidak akan menghasilkan apa-apa.Munculnya kedisiplinan di Pondok Pesantren Darul A'mal akan merubah tatanan menjadi lebih baik, karena

semua aktifitas akan tertata rapi sehingga akan terasa teratur, padahal kalau semua program sudah tertata rapi dan teratur keberhasilan pendidikan akan dapat tercapai dengan sempurna.

Alasan perlunya metode kedisiplinan yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan hasil belajar santri. Metode kedisiplinan sangat diperlukan karena dengan kedisiplinan tersebut akan melatih santri agar dapat mengatur waktunya dengan baik, tanpa adanya kedisiplinan santri tidak mendapatkan apa-apa, disisi lain belajar kedisiplinan juga dapat membentuk karakter santri yang bertanggung jawab.

Metode kedisiplinan juga dapat dijadikan sebagai pendorong program pondok pesantren, karena dengan metode kedisiplinan santri akan terbiasa memanfaatkan waktunya dengan baik.

Hal ini dapat terlihat dengan adanya jadwal yang kegiatan harian dan mingguan di pondok pesantren Darul A'mal. Selain menerapkan beberapa metode di atas pondok pesantren Darul A'mal juga menerapkan beberapa metode di dalam proses pembelajaran yaitu:

1) Metode sorogan

Sorogan merupakan kegiatan pembelajaran bagi para santri yang lebih menitik beratkan pada kemampuan perseorangan di bawah bimbingan seorang ustadz atau kyai. Adapun teknik pembelajaran sistem sorogan ini biasanya diselenggarakan pada ruang tertentu di mana di situ tersedia tempat duduk seorang kyai atau ustadz, kemudian di depannya terdapat bangku pendek untuk meletakkan kitab bagi santri yang menghadap. Santri-santri lain, baik yang mengaji kitab yang sama atau pun berbeda duduk agak jauh sambil mendengarkan

apa yang diajarkan oleh kyai atau ustadz kepada temannya sekaligus mempersiapkan diri menunggu giliran dipanggil. Metode pembelajaran ini termasuk metode pembelajaran yang sangat bermakna, karena santri akan merasakan hubungan yang khusus ketika berlangsung kegiatan pembacaan kitab oleh dirinya di hadapan kyai atau ustadznya. Mereka tidak saja senantiasa dapat dibimbing dan diarahkan cara pembacaannya tetapi juga dapat dievaluasi dan diketahui perkembangan kemampuannya. Dalam situasi demikian tercipta pula komunikasi yang baik antara santri dengan kyai atau ustadznya sehingga dapat meninggalkan kesan yang mendalam pada jiwa santri maupun kyai atau ustadz sendiri. Hal ini membawa pengaruh yang baik karena kyai atau ustadz semakin tumbuh kharismanya, santri semakin simpati sehingga ia berusaha untuk selalu mencontoh perilaku gurunya itu. Dalam pelaksanaannya dapat digambarkan sebagai berikut:

- a) Santri-santri darul a'mal berkumpul ditempat pengajian sesuai dengan waktu yang ditentukan dengan masing-masing ustadznya dengan membawa kitab yang hendak dikaji.
- b) Salah seorang dari santri yang mendapatkan giliran menghadap langsung secara tatap muka kepada gurunya. Ia membuka bagian yang akan dikaji dan meletakkannya di atas meja yang telah bersedia di depan kyai atau ustadznya.
- c) Kyai atau ustadznya membacakan teks dalam kitab yang dikaji, baik sambil melihat maupun secara hafalan dan kemudian memberikan artinya dengan menggunakan bahasa melayu atau bahasa daerah. Panjang atau pendeknya yang dibaca sangat bervariasi, tergantung perkiraan guru terhadap kemampuan santri.
- d) Kemudian santri dengan tekun mendengarkan apa yang dibacakan kyai atau ustadznya dan mencocokkannya dengan kitab yang dibawanya. Selain mendengarkan, santri melakukan pencatatan, *pertamabunyi* ucapan teks arab dengan melakukan pemberian harokat (syakal) terhadap kata-kata arab yang ada dalam teks kitab. Pencyakalan itu, yang sering juga disebut *pendhabitan* (pemastian harokat), meliputi semua huruf yang ada baik huruf awal, tengah, maupun akhir (i'rab). *Kedua*, menuliskan arti setiap kata yang ada dengan bahasa Indonesia atau bahasa daerah langsung bawah setiap kata arab dengan menggunakan huruf arab pegon dengan berbagai pertambahannya, untuk

disesuaikan dengan susunan kata dalam bahasa pengantar. Kata-kata penyesuain itu, biasanya juga dicatat melalui perlambang untuk menggambarkan kedudukan kata itu dalam kalimat arab. Kata berkedudukan *mubtada* (subyek) misalnya diberi tanda huruf *mim* (singkatan dari *mubtada*) di depannya dan mengandung arti “adapun” atau *utawi* (Jawa). Misalnya lagi, kata berkedudukan *khobar* (predikat) ditandai di depannya dengan huruf *khobar* (predikat) ditandai di depannya dengan huruf *kha* (singkatan dari *khobar*) dengan mengandung arti “itu” atau *iku* dan seterusnya. Namun demikian, ada pula kyai atau ustadz yang tidak menghendaki pencatatan demikian, melainkan semuanya harus diingat secara baik.

- e) Santri kemudian menirukan kembali apa yang dibacakan ustadznya secara bersama-sama. Kegiatan ini biasanya diminta oleh kyai atau ustadz untuk diulang pada pengajian berikutnya sebelum dipindahkan pada pelajaran selanjutnya.
- f) Kyai atau ustadz mendengarkan dengan tekun apa yang dibaca oleh santrinya sambil melakukan koreksi-koreksi seperlunya. Setelah tampilan santri dapat diterima, tidak jarang juga kyai atau ustadz memberikan tambahan penjelasan agar yang dibaca dapat lebih dimengerti .

Metode pembelajaran ini termasuk metode pembelajaran yang sangat bermakna, karena santri akan merasakan hubungan khusus ketika berlangsung kegiatan pembacaan kitab oleh dirinya di hadapan kyai atau ustadznya. Dalam situasi demikian tercipta pula komunikasi yang baik antara santri dengan kyai atau ustadznya sehingga dapat menimbulkan kesan yang mendalam pada jiwa santri maupun kyai atau ustadz sendiri.

2) Metode hafalan (muhafadzoh)

Metode hafalan ialah kegiatan belajar santri dengan cara menghafal suatu teks tertentu dibawah bimbingan dan pengawasan seorang kyai/ustadz. Para santri diberi tugas untuk menghafal bacaan-bacaan dalam jangka waktu tertentu. Hafalan yang dimiliki santri ini kemudian dihafalkan di hadapan kyai/ustadznya secara periodik atau insidental tergantung kepada petunjuk gurunya tersebut. Adapun teknik pembelajaran di pondok pesantren Darul A’mal disajikan dengan

menggunakan metode hafalan pada umumnya berkenaan dengan al-qur'an, dan nadzom-nadzom untuk disiplin nahwu, shorof, tajwid maupun teks-teks nahwu shorof dan fiqih.

Berdasarkan hasil wawancara tentang bagaimana gambaran umum implementasi pendidikan di pondok pesantren Darul A'mal. Pendidikan akhlak sangatlah penting terlebih di lembaga non formal seperti Pondok Pesantren Darul A'mal karena akhlak merupakan cerminan budi pekerti seseorang. Akhlak merupakan representasi dari pemikiran seseorang yang nampak dari luar. Akhlak sering dijadikan parameter baik buruknya seseorang. Tujuan utama pendidikan akhlak adalah agar manusia berada dalam kebenaran dan senantiasa berada di jalan yang lurus, jalan yang telah digariskan oleh Allah. Inilah yang akan mengantarkan manusia kepada kebahagiaan di dunia dan di akhirat kelak.

Secara umum pelaksanaan pendidikan di Pondok Pesantren Darul A'mal sudah berjalan dengan baik meskipun masih ada berbagai hambatan yang dialami oleh beberapa ustadz dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara serta pengamatan yang penulis lakukan, maka dapat dianalisis sebagai berikut:

- a. Metode riyadhah, dalam pelaksanaannya metode riyadhah bertujuan menanamkan nilai-nilai keimanan serta ketaqwaan dan kesucian hati para santri dengan berbagai macam cara berdasarkan petunjuk dan bimbingan Kyai.
- b. Mendidik melalui metode keteladanan, secara psikologis peserta didik sangat memerlukan keteladanan dari seorang guru fungsinya untuk mengembangkan

sifat-sifat dan potensinya. Pendidikan lewat keteladanan adalah dengan cara seorang guru memberikan contoh-contoh yang baik kepada para santrinya.

- c. Mendidik melalui metode latihan dan pembiasaan, metode tersebut dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa santri yang belum mau melakukannya karena masih terdapat beberapa santri yang hatinya masih belum melaksanakan perintah dan kewajibannya sebagai seorang santri. Metode tersebut di terapkan karena untuk membiasakan santri sedini mungkin agar mereka terbiasa.
- d. Mendidik melalui metode hukuman, metode tersebut diterapkan di dalam lingkungan Pondok Pesantren Darul A'mal agar santri dapat mematuhi peraturan yang telah dibuat oleh pengurus pondok pesantren serta memudahkan ustadz dalam mengawasi santri-santrinya.
- e. Mendidik melalui metode nasihat, dalam pelaksanaannya metode tersebut setiap guru sebelum memulai proses pembelajaran terlebih dahulu memberikan motivasi kepada santrinya agar santri-santri tidak malas dalam belajar dan bersungguh-sungguh dalam menimba ilmu di Pondok Pesantren.
- f. Metode kedisiplinan, dalam pelaksanaannya metode tersebut sudah diterapkan dengan baik, metode ini hampir sama dengan metode pemberian hukuman atau sanksi. Tujuannya untuk menumbuhkan kesadaran dan kedisiplinan pada jiwa santri. Dengan metode ini maka memerlukan ketegasan dan kebijaksanaan. Yang dimaksud ketegasan disini santri senior mengambil tindakan bagi anak yang melanggar, sedangkan kebijaksanaan

yang dimaksud pengurus harus adil dan arif dalam memberikan sanksi, artinya tidak terbawa emosi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan

Bahwa memberikan keteladanan pada peserta didik maka santri tersebut dapat meniru akhlak yang baik dari gurunya seperti melaksanakan sholat berjamaah, melaksanakan puasa senin kamis. Dengan demikian guru dapat meminimalisir kekurangan peserta didik, dan mereka sependapat dengan guru yang mengatakan bahwa pentingnya pendidikan akhlak bagi dirinya sendiri.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan bapak M.Z

Untuk memasukan nilai-nilai akhlak kepada santri sangat sulit karena santri memiliki watak dan karakter yang berbeda, tapi kalo setiap mengajar mereka ditekankan untuk selalu sholat berjamaah dan sering sholat malam (Tahajud) agar mereka nantinya terbiasa, kalo masih ada santri yang tidak mau melaksanakan maka santri tersebut dikenakan denda supaya santri tersebut jera. Apalagi kalo waktu Sholat Shubuh ketika santri dibangunkan oleh pengurus keamanan masih ada yang membandel makan terpaksa santri tersebut disiram.

Pendidikan di pondok pesantren Darul A'mal sangat menekankan dalam mencari ilmu harus diniati untuk mencari ridho Allah, santri harus menjauhkan sifat sombong, takabur dan sifat tercela, dalam mencari ilmu diusahakan untuk puasa Senin-Kamis tidak banyak tidur dan tidak banyak makan. Metode keteladanan dari Kyai dan Ustadz dan metode kedisiplinan amat terasa diharuskan di pondok pesantren.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan Bapak M.R

Dengan cara memberikan motivasi dan hukuman berupa sanksi bagi santri yang melanggar peraturan pondok pesantren akan di kenakan point dan dengan sering memberikan nasihat kepada santri yang melakukan pelanggaran. Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip yang diterapkan pondok pesantren agar santri mampu mengatur dirinya sendiri, memiliki

kebersamaan, menghormati guru, cinta kepada ilmu, belajar mandiri, dan santri harus berpenampilan yang sopan.

Berdasarkan kesimpulan di atas bahwa santri diharuskan untuk mentaati segala peraturan tata tertib yang di pondok pesantren. Dengan adanya sanksi dan hukuman santri dapat diarahkan kearah yang lebih baik dan menekankan nilai-nilai akhlak dalam kitab ta'lim muta'alim supaya santri dapat bersikap sopan santun terhadap guru dan orang tua.

Setelah dilakukan penelitian melalui wawancara dan observasi kepada guru dapat disimpulkan dengan adanya penerapan metode hukuman dan sanksi sangatlah berpengaruh dengan akhlak santri karena dengan adanya kedisiplinan santri dapat diarahkan dan di berikan pengawasan secara langsung.

Metode kedisiplinan sangat diperlukan karena dengan kedisiplinan tersebut akan melatih santri agar dapat mengatur waktunya dengan baik, tanpa adanya kedisiplinan santri tidak mendapatkan apa-apa, disisi lain belajar kedisiplinan juga dapat membentuk karakter santri yang bertanggung jawab. Metode kedisiplinan juga dapat dijadikan sebagai pendorong program pondok pesantren, karena dengan metode kedisiplinan santri akan terbiasa memanfaatkan waktunya dengan baik.

Pondok Pesantren memiliki pola pembinaan khusus yang berbeda dengan sistem pendidikan lainnya. Pola pembinaan berisi aturan sistem pesantren yang dilakukan melalui bimbingan, secara konsisten dan diikuti perkembangannya. Pola pembinaan di pesantren meliputi: proses pengenalan, proses pembinaan, dan proses penghayatan dengan suasana rekreatif.

1. Proses pengenalan

- a. Pengenalan lingkungan dan kebiasaan di pondok pesantren
- b. Pengenalan ilmu-ilmu utama di pondok pesantren
- c. Pengenalan tata cara beribadah
- d. Pengenalan kedekatan antara Kyai, pembimbing dan santri

2. Proses pembiasaan

- a. Pembiasaan beribadah (sholat, dzikir, tadzabur, dan lain-lain)
- b. Pembiasaan belajar bersama (mutholaah)
- c. Pembiasaan tata cara hidup, bergaul dan melakukan aktifitas secara bersama-sama

3. Proses penghayatan

- a. Menghayati arti ibadah dan manfaatnya
- b. Menghayati, memahami dan mengembangkan mata pelajaran, serta ilmu lainnya.
- c. Menghayati, mendalami hidup bersama di lingkungan keluarga, teman sebaya dan masyarakat.

Ada beberapa nilai yang terkandung dalam tata cara kehidupan di pondok pesantren antara lain:

- a. Adanya suasana kebersamaan dan kesederhanaan

Kehidupan di pesantren selalu menitik beratkan pada suasana kebersamaan seperti sholat berjamaah, belajar, bekerja, makan, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Di samping itu ada pula suasana kesederhanaan seperti tidur dengan menggelar tikar dan sebagainya.

- b. Adanya suasana kekerabatan dan kekeluargaan

Suasana kehidupan dalam pesantren tidak jauh berbeda dengan suasana dalam suatu keluarga. Hubungan antara guru dan santri seperti halnya seorang ayah dengan anaknya, adanya sikap kepatuhan santri, rasa hormat dan takdzim kepada guru dan rasa kasih sayang guru kepada santri. Hubungan santri dengan santri lainnya seperti layaknya hubungan saudara dalam keluarga karena pada diri mereka ada rasa saling menghormati, saling menyayangi, saling membantu dan sebagainya.

- c. Adanya peningkatan pengalaman, penghayatan dan beragam dalam kehidupan sehari-hari

Kehidupan di pesantren yang menonjol adalah adanya kesadaran bahwa semua tindakan dan perbuatan dalam kehidupan sehari-hari harus bernilai ibadah baik ibadah yang langsung telah terpola antara lain : sholat wajib/sunnah, puasa, dzikir dan doa maupun kegiatan lain yang disertai niat karena Allah adalah bernilai ibadah seperti hubungan antara manusia atau memperhatikan terhadap lingkungan alam sekitar, baik dalam bentuk ucapan maupun dalam bentuk tindakan. Ucapan kalimat thoyibah seperti tahmid, takbir, tasbih dan lainnya, ungkapan yang islami seperti mengucapkan salam ketika akan memasuki kelas dan seterusnya serta tindakan islami lainnya selalu mewarnai dalam kehidupan pesantren, sehingga nilai-nilai tersebut dapat memantapkan keimanan, ketaqwaan dan akhlakul karimah bagi santri.

- d. Adanya pembiasaan hidup mandiri dan penuh disiplin

Kehidupan di pesantren adalah melatih kemandirian dan menumbuhkan rasa percaya diri, sejak dini santri dilatih untuk tidak terlalu bergantung kepada orang lain. Kemandirian dan percaya diri yang dilatih di pesantren antara lain:

- 1) Menumbuhkan motivasi pada diri sendiri
- 2) Mengembangkan konsep diri
- 3) Memahami kebutuhan pribadi
- 4) Mengembangkan tanggung jawab pribadi
- 5) Bekerja dan belajar secara mandiri
- 6) Mengembangkan keyakinan diri

Disamping itu kepatuhan beribadah dan disiplin dalam bertindak sesuai

peraturan selalu mewarnai dalam kehidupan pesantren.

3. Mewujudkan Santri yang berdaya saing di Pondok Pesantren Darul A'mal

Sesuai dengan gaya kepemimpinan yang totalitas, berbagai upaya telah dilakukan oleh Gus untuk menghasikan santri yang berdaya saing. Kepemimpinan *religio-paternalistic* yang dilakukan Kyai memiliki dua dimensi: 1) Dimensi internal diri, keluarga dan internal pondok pesantren; 2) Dimensi masyarakat di luar pesantren, termasuk di dalamnya masyarakat, partai politik pejabat negara dan institusi luar negeri. Berikut adalah keterangan dari kedimensian tersebut diatas

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen, yang dalam hal ini manajemen sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan kelangsungan hidup pondok pesantren. Pimpinan pondok pesantren mampu mentransformasikan visi dan misi pendidikan di pondok kepada orang-orang disekitarnya agar alur instruksi dan koordinasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan pendidikan dapat diraih dengan sempurna. Pimpinan pondok pesantren selalu menyampaikan visi dan misi pendidikan di setiap kesempatan dalam usaha memahamkan seluruh penghuni pondok pesantren akan pentingnya pemahaman yang baik dan benar agar tidak melenceng dari apa yang telah ditetapkan para pendiri pondok pesantren.

Selain dari memahamkan internal pondok pesantren yang terdiri dari santri dan keluarga, Pimpinan juga selalu menyampaikan visi dan misi pendidikan di pondok pesantren kepada pihak eksternal pondok pesantren yang terdiri dari wali santri, masyarakat dan pemerintah. Tinjauan dari ini adalah agar semua pihak dapat memahami tujuan pendidikan di pondok pesantren dengan segala aktifitas

kesehariannya agar meminimalisir kesalahpahaman proses pendidikan Pesantren yang akhir-akhir; ini sering dijadikan kambing hitam karena menjadi tempat pengernbangan paham-paham negatif. Sehingga pada akhirnya pondok pesantren berikut pesantren yang lainnya mendapatkan pengakuan kesetaraan dan hal-hal lain yang mendukung pengembangan pendidikan di pondok pesantren Darul A'mal.

Implikasi hubungan yang baik dengan pihak eksternal adalah diterimanya pengakuan kesetaraan (*mu'adalah*) dari berbagai lembaga pendidikan dalam negeri untuk alumni pondok pesantren. Bentuk pengakuan kesetaraan ini merupakan salah satu bukti nyata atas kemampuan alumni pondok pesantren Darul A'mal sebagai hasil dari proses pendidikan holistik yang tidak hanya menitikberatkan pada kemampuan akademis semata tapi ditambah juga dengan kemampuan berbahasa dan berorganisasi yang merupakan bentuk *life skill*.

Pengakuan kesetaraan tidak sampai merubah kurikulum yang telah dijalankan selama bertahun-tahun. Hal tersebut jelas bahwa upaya yang sudah dilakukan oleh kyai, berdimensi sangat luas, sehingga hal positif ini memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung pada kualitas manajemen pendidikan internal pondok pesantren Darul A'mal, sekaligus berpengaruh pada kualitas lulusan santri pondok pesantren Darul A'mal. Pengaplikasian nilai-nilai teologi, logis, teleologis, etis, estetis dan ekonomis, langsung dipraktekan dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan pesantren atau di luar lingkungan pesantren.

B. Gambaran Umum Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin

1. Profil Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin

a). Profil Tuma'ninah Yasin

Yayasan pendidikan pondok pesantren Tuma'ninah Yasin berdiri atas prakarsa dan hasil kerja Alm. KH. Ahmad Yasin, seorang tokoh pejuang yang disegani di Lampung. Tidak terlepas dari misi kepindahannya pada tahun 1932 dari Jawa Tengah ke Metro, untuk bersyi'ar dan membantu pergerakan kemerdekaan Negara Republik Indonesia di daerah Lampung dan Sumatera Bagian Selatan, A. Yasin pada tahun 1943 mulai mendirikan pondok pesantren dan lembaga lainnya baik lembaga formal maupun lembaga non formal diantaranya TK, SD IT permata bunda, MTs Tuma'ninah Yasin, MA Tuma'ninah Yasin, SMK Tuma'ninah Yasin serta Panti Asuhan anak Tuma'ninah Yasin. Secara fisik, yayasan ini berlokasi di atas tanah wakaf atas nama Hj. Tuma'ninah Yasin seluas 5000 m² di Kota Metro. Pengembangan lembaga ini terus mengalami kemajuan dengan dibentuknya sekolah-sekolah agama setaraf TK sampai dengan SMA dan satu panti asuhan bernama Panti Asuhan Tuma'ninah Yasin. Terhitung bulan Juli 2008, tercatat 100 anak asuh menetap secara gratis di panti asuhan tersebut dan mendapat pendidikan formal dan non formal yang bebas biaya pula.

b). Visi, Misi dan Tujuan Tuma'ninah Yasin

Visi

Terwujudnya manusia muslimn yang bertaqwa, berakhlaq mulia, cerdas, cakap, terampil dan mandiri.

Misi

1. Meletakkan dasar aqidah Islam, syariah dan Muamalah yang kuat bagi anak sebagai landasan kehidupan di era globalisasi
2. Meningkatkan profesionalisme pengurus dan pegawai

3. Meningkatkan kualitas pelayanan

Tujuan

1. Meningkatkan pelayanan kepada anak asuh di segala bidang
2. Memiliki kelompok pengembangan kerjasama antara pengasuh dengan anak asuh.

2.Manajemen KepemimpinanKyai Di Pondok PesantrenTuma'ninah Yasin

Seni memimpin adalah seni untuk menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Seorang pemimpin berbeda dengan manager, karena pemimpin berhak untuk masuk dalam sistem jika memang diperlukan perubahan dari sistem yang ada demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manager adalah orang yang menjalankan sistem yang ada tanpa mempunyai hak untuk merubah kebijakan-kebijakan atau bingkai yang telah disediakan oleh pimpinan untuk dijalankan. Keterampilan inilah yang dijalankan dalam memimpin Pondok Pesantren. Format seni memimpin ini diwujudkan juga dalam bentuk delegasi kepemimpinan. Kepemimpinan pondok pesantren dilakukan oleh bu kyai yaitu Hj. Siti Rukayah G Yasin, BA, sebagai keturunan dan penerus kepemimpinan pondok pesantren Tuma'ninah Yasin. Bu kyai sangat paham wewenang mana yang harus didelegasikan pada bawahannya, dan wewenang yang tidak boleh didelegasikan. Seni dan keterampilannya dalam mendelegasikan beberapa tugas penting kepada para staf dan lembaga pendidikan yang ada pondok pesantren tersebut. Bu kyai sangat paham hal penting yang bisa didelegasikan, dan kapan harus ditanganinya langsung. Sebagai contoh, untuk urusan kesejahteraan guru dan keluarganya, bu kyai akan terjun langsung dan tidak mewakilkan pada siapapun, akan tetapi untuk pembagian "kesejahteraan

bulanan”, beliau mendelegasikannya kepada stafnya sekretariat dan bendahara pimpinan. Sedangkan untuk urusan pengasuhan santri selama 24 jam penuh per hari, beliau delegasikan kepada para staf dan lembaga yang ada di bawah kepemimpinannya yang telah diatur secara sistematis dengan berjenjang. Bahkan para santri pada saat mereka tidur pun seringkali secara insidental diadakan pengabsenan yang dijalankan oleh pengurus asrama tanpa membangunkan santri dari tidur mereka, kecuali santri yang bersangkutan melanggar disiplin tidur. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan 24 jam adalah fakta yang terjadi di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin.

Kepemimpinan Bu kyai dalam hal pengasuhan santri selama 24 jam diserahkan langsung kepada pengurus santri. Staf pengurus santri adalah lembaga yang mendidik dan membina langsung seluruh kegiatan ekstra-kurikuler santri yang ditunjuk oleh bu kyai dan merupakan santri yang sudah lama menetap di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin.

Berdasarkan deskripsi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya model manajemen yang diterapkan oleh bu kyai di Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dalam mewujudkan santri yang berdaya saing adalah gaya manajemen kepemimpinan Totalitas. Bukan totalitas yang mengandung arti otoriter dan mengambil seluruh permasalahan oleh diri pemimpin sendiri yang cenderung akan membawa kepemimpinan pada model diktator, tapi mempunyai arti bahwa seorang pemimpin harus mau dan mampu mencurahkan waktu serta fikirannya untuk kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan keluarganya. Kemudian pemimpin juga harus mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan seluruh

permasalahan serta menyelesaikannya, baik diselesaikan sendiri ataupun di delegasikan kepada lembaga-lembaga dibawahnya.

Terkait dengan strategi pembinaan, ada beberapa hal yang yang menjadi cara dalam pembinaan santri, yang tidak hanya ditujukan untuk santri tapi bagi siapa saja yang bemaung di lingkungan kampus pondok pesantren Tuma'ninah Yasin, yakni sebagai berikut:

Tabel. 4.2
Gaya Pembinaan Santri Pondok

NO	SISTEM	FOKUS
1.	Keteladanan	Penonjolan sikap teladan dari para kyai, guru, pengurus dan santri
2.	Penciptaan Lingkungan	Semua yang dilihat, didengadikerjakan dan dialami sehari-hari harus mengandung unsur Pendidikan
3.	Pengarahan	Kegiatan-kegiatan diawali dengan pengarahan, terutama tentang nilai-nilai pendidikan yang terkandung di dalamnya.
4.	Pembiasaan	Menjalankan program-program pendidikan dari yang ringan ke yang berat dengan disiplin tinggi. Terkadang pemaksaan juga diperlukan
5.	Penugasan	Penglibatan dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan kependidikan

Pondok pesantren menerapkan totalitas pendidikan dengan mengandalkan keteladanan, penciptaan lingkungan, pengarahan, pembiasaan dan penugasan melalui berbagai tugas dan kegiatan. Sehingga seluruh apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dikerjakan oleh santri adalah pendidikan. Selain menjadikan keteladanan sebagai metode pendidikan utama, penciptaan lingkungan juga sangat penting. Lingkungan pendidikan itulah yang ikut mendidik, Penciptaan lingkungan dilakukan melalui: penugasan, pembiasaan, pelatihan, pengajaran, pengarahan. Sehingga seluruh santri pernah merasakan dipimpin dan memimpin

sebuah kegiatan dan belajar dari penugasan yang ada agar dapat membmltuk karakter yang kuat dalam diri mereka. Metode yang digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren, bisa dijelaskan sebagaiberikut :

Menurut ustadz Samsuri,,

Pondok pesantren Tuma'ninah Yasin dalam pendidikan lebih banyak ditanamkan dan ditularkan secara tidak formal; tidak sekedar dengan ceramah, pengarahan, penataran, diskusi, pengajian, dan sejenisnya. Justru transformasinya lebih banyak dilakukan melalui pembelajaran melalui keteladanan dan pembiasaan, seperti pergi ke masjid dan ke kelas, mengadakan pelatihan, mengurus organisasi, bertsipasi dalam kegiatan di asrama seperti pengurus sehingga ikut menjadi panitia musyawarah rayon, lomha bahkan menerima segala hukuman yang diberikan pesantren sebagai pembelajaran hidup Serta mendapatkan ganjaran dengan diberi kepercayaan untuk menjadi pembimbing, bahkan Ustadz atas segala loyalitas dan usahanya selama di pesantren dalam mengemban amanah dengan tulus hanya mencari ridho Allah SWT.

Pengasuhan Santri adalah lembaga yang mengatur pola disiplin, serta tatanan kehidupan santri dan pondok secara menyeluruh. Lembaga ini ditangani langsung oleh pengasuh pondok pesantren. Dalam menjalankan tugas, beliau dibantu oleh pengurus santri. Tugas lembaga ini sangat luas mencakup kehidupan santri di luar jam sekolah.

Pemimpin di pondok pesantren Tuma'ninah yasin melalui staf pengasuhan santri pengasuhan dan pengurus pondok pesantren mengajarkan dan membimbing para santri atau siswa untuk bersosialisasi dengan membentuk masyarakat sendiri di dalam pondok, melalui organisasi. Mulai dari lurah pondok ketua asrama, ketua kelas, ketua kelompok, serta memberikan penghargaan yang pantas bagi yang telah berkhidmat untuk membantu kegiatan atau organisasi yang ada di pesantren .

Sistem asrama (pesantren), tetap dipertahankan oleh bu kyai, karena selain untuk tidak meninggalkan ciri khas pesantren, juga dimaksudkan agar tujuan dan asas pendidikan dapat dibina dan dikembangkan secara lebih efisien dan efektif;

karena sistem asrama sangat mendukung akan penciptaan “rekayasalingkungan”, sesuai dengan filsafat rekonstruksionisme yang menjadi salah satu teori yang dipergunakan dalam penelitian ini. Sehubungan dengan pencapaian tujuan dan berjalannya sistem pendidikan tersebut, maka di pondok pesantren jam-jam belajar diatur secara ketat, para santri diperkenankan memasak sendiri. Hal ini dimaksudkan untuk menghemat biaya bagi yang tidak mampu. Kegiatan para santri sehari-hari diawali dengan bangun pagi, sembahyang subuh secara berjamaah dan membaca al-Quran, Usai mengaji dilanjutkan dengan mengaji kitab kuning.

Totalitas kehidupan Islami di Pondok Pesantren dengan segala aktifitas dan kegiatan pesantren yang demikian padat itu terus berlangsung di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin hingga saat ini, dan hal itu berlangsung secara alamiah dengan disiplin yang ketat, tanpa ada peraturan tertulis, peraturan harus diproses menjadi bagian dari kualitas kesadaran, pikiran dan naluri atau *dlomir* (baca: hati kecil) yang seahimsanya dijadikan pedoman santri untuk membangun kehidupan sosialnya di dalam pesantren (W).

Menurutnya, bahwa bukyai dalam menghasilkan santri yang berdaya saing, maka memiliki inisiatif tinggi untuk melakukan perubahan dan menciptakan inovasi melalui pengasuhan Santri, juga berperan dalam memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi para santri.

Adapun kegiatan Pengasuhan Santri selama satu tahun ajaran ini, sebagai berikut:

- a. Kegiatan Mingguan yaitu : 1. Manaqiban, 2. Diba' Walbarzanji ,3. Muhadhoroh,4. Praktek Ibadah,5. LCT,6. Qiroatul Kutub,6. Kaligrafi,7. Syarhil Qur'an,8. Olahraga,9. Tilawatil Qur'an,10. Bahsul kutub,12. Pencak silat,13. Hadroh /mawalan,14. Ziarah makam pengasuh
- b. Kegiatan Bulanan yaitu :1. Sholat tasbih,2. Istighozah,3. Manaqib Kubra,4. LCT Putra/putri,5. Semaan Alqur'an

- c. Kegiatan Tahunan yaitu :1. Pawai obor,2. Gema muharam,3. Haul dan khataman kitab alfiyah,4. Tahtiman Alqur'an,5. Lomba mukhfadzoh,6. Jalan sehat,7. Peringatan hari hari besar islam dan nasional,8. Ziarah makam wali songo,9. TURBA (Silaturahmi kedaerah santri)

Seluruh santri, tanpa kecuali harus membiasakan melaksanakan dan mengaplikasikan seluruh ilmunya dalam kehidupan sehari-hari. Semua santri dibiasakan untuk bangun pagi, sembahyang subuh, Wirid, dan sorogan di pagi hari. Dari pagi sampai sore melakukan kegiatan pembelajaran bersama-sama dengan para Ustadz. Sore hari melakukan kegiatan ekstrakurikuler. Semua santri dibiasakan untuk sembahyang berjamaah di masjid. Kegiatan ko-kurikuler dan ekstrakurikuler akan semakin bermakna (*meaningful learning*) jika diisi dengan berbagai kegiatan bermuatan nilai yang menarik dan bermanfaat bagi siswa. Kecenderungan saat ini adalah munculnya gejala keengganan siswa untuk terlibat dalam kegiatan kesiswaan. Masih banyak siswa yang hanya belajar saja, tanpa menghiraukan kegiatan ko-kurikuler apalagi kegiatan ekstra kurikuler. Alasarnya malas, mengganggu konsentrasi belajar, hanya membuang waktu, atau tidak bermanfaat.

Hal ini terpuang kembali pada ada tidaknya pendampingan oleh ustadz yang membimbing kegiatan kesantrian. Setiap kegiatan ada supervisor atau mentornya yang membimbing kemana arah kegiatan tersebut akan dilaksanakan, walau tidak harus setiap saat ada. Program ini disajikan dengan sangat menarik, mengikutsertakan teknik- teknik simulasi, role play dan diskusi. Pada peningkatan learning skills, peserta didik mendapatkan teknik belajar, pemetaan pikiran, dan teknik membaca. Sedangkan *thinking skills* difokuskan pada peningkatan kemampuan menyelesaikan persoalan, pengambilan keputusan. Sementara *living*

skills lebih ditekankan pada beberapa hal diantaranya manajemen diri, membangun impian, teknik berkomunikasi, mengelola konflik dan mengelola waktu lain halnya dengan lembaga yang sudah beberapa tahun memiliki program santri unggulan. Santri yang menjadi peserta adalah santri pilihan yang dinyatakan berprestasi. Program ini diisi dengan *caring and sharing* antara pakar/praktisi dengan siswa seputar isu-isu aktual. Keuntungan program ini adalah dapat menjangkau *future leader* dan membina mereka dari sejak awal sebelum mereka lulus. Kemampuan yang ingin ditingkatkan adalah wawasan yang luas, saling menghormati satu sama lain, berjiwa entrepreneur, berfikir kreatif dan kemampuan belajar yang lebih baik. Seorang pakar dalam bidang pengembangan pendidikan Christoph Hansert dari Jerman menyarankan agar pengembangan Pendidikan untuk siswa Indonesia dilakukan dengan cara menjalin jejaring kerja (*networking*) guru Indonesia dengan guru luar negeri yang melibatkan siswa, misalnya dalam bidang penelitian. Dengan jejaring ini, mau tidak mau siswa akan terpaksa berkomunikasi tulisan dengan menggunakan bahasa asing. Suatu saat siswa ini difasilitasi untuk bertemu bertukar pikiran, saling menghargai pendapat, mempelajari budaya orang lain dan belajar bekerjasama dalam tim.

Berbagai kegiatan unit kegiatan siswa seperti yang diselenggarakan oleh berbagai sekolah lainnya, sudah banyak muatan pendidikan karakter yang dapat dikembangkan oleh siswa. Hal ini akan berhasil guna jika program yang digulirkan lebih parah untuk mengembangkan atribut tertentu sesuai dengan kebutuhan populasinya. Unit kegiatan karate / silat saja, apabila dihayati dan benar-benar ditujukan untuk pengembangan pendidikan Karakter siswa, dapat

diarahkan untuk memperkuat atribut komitmen, bersemangat, mandiri, dan ketangguhan.

Kegiatan pelatihan harus terprogram dengan baik, ada durasi, capaian dan keberlanjutan. Apakah pelatihan akan diarahkan pada transformasi keyakinan, motivasi, karakter, impian. Lantas tidak hanya berhenti di pelatihan tanpa adanya coaching oleh para coach yang tangguh, sampai akhirnya dalam durasi tertentu akan terjadi transformasi diri yang seutuhnya.

Menurut Prijosaksono³ kepemimpinan transformasi diri akan mampu membangun kebiasaan-kebiasaan baru yang lebih baik. Dalam buku itu juga diuraikan bahwa ada 5 prinsip transformasi yaitu:

- (1) Meyakini dan mendayagimakan kekuatan dan anugrah Tuhan dalam diri;
- (2) Membuat pilihan dan keputusan dalam diri;
- (3) Melakukan kebiasaan-kebiasaan baik secara terus menerus dalam kehidupan ini;
- (4) Mampu membangun interaksi dengan orang lain;
- (5) Mampu bekerja secara sinergis dan kreatif dengan orang lain dalam organisasi.

Kegiatan dalam kelompok kecil itu masing-masing adalah pertemuan rutin, sharing, membuat program kecil seperti mengubah kebiasaan yang dinilai buruk selama ini menjadi kebiasaan yang lebih produktif. Dalam kelompok kecil itu lebih banyak dilakukan *coaching oleh up liners*. Apabila hal ini dilakukan terus menerus, maka metoda training yang efisien akan terwujud tanpa mengurangi kualitas hasil pelatihan tersebut. Masih banyak metode yang mungkin dapat dilakukan oleh para pendidik untuk santrinya. Untuk itu, perlu digali

³Prijosaksono, *kepemimpinan transformasi* Jakarta:2005, h.17

potensi-potensi yang ada di tiap pesantren dan khususnya perlu dijadikan salah satu bahan pertimbangan bagi pondok untuk menjadikan program ini sebagai bagian dari menghasilkan santri yang berdaya saing.

Salah satu poin yang tidak kalah pentingnya dalam pendidikan di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin adalah budaya antri yang merupakan kebiasaan orang-orang sukses dan berdisiplin tinggi. Dalam hal ini, pondok pesantren Tuma'ninah Yasin tidak ketinggalan mendidik seluruh santri untuk terbiasa antri sesuai dengan gilirannya masing-masing. Budaya antri akan melatih kesabaran, sabar menanti gilirannya tiba, dan mendidik untuk menghormati orang lain, tidak mengambil hak orang lain. Sabar yang terlatih akan berbuah manis dan memberikan kita banyak keuntungan. Dengan sabar pula, kita dapat menyelesaikan tugas dan kewajiban dengan baik. Antrian yang panjang bisa ditemukan di dapur umum pada saat jam makan tiba. Tidak ada seorang pun yang berani menyerobot, walaupun dia ingin cepat-cepat melakukan pekerjaan yang lain. Selain di dapur, antrian juga terlihat di depan kamar mandi. Walaupun tidak sepanjang antrian di dapur, para santri juga menikmatinya dengan bercengkerama mengenai banyak hal. Dari sinilah suasana keakraban di antara para santri dapat terbentuk. Semuanya pasti mendapatkan giliran, tentunya dari depan ke belakang. Kadangkala, apa yang bagus dan dapat diterapkan di satu pondok pesantren dalam menghasilkan santri yang berdaya saing belum tentu dapat diterapkan begitu saja di sekolah lainya. Boleh jadi strategi dan tekniknya akan bervariasi tergantung pada visi pesantren.

Pemberian hukuman, yaitu pemberlakuan konsekuensi pelanggaran yang dilakukan anak didik yang meninggalkan kewajiban-kewajiban yang harus dilakukannya. Pemberian hukuman (*punishment*) ini hendaknya diimbangi dengan pemberian penghargaan (*reward*), sehingga anak merasa dihargai eksistensi dan perilakunya. Target dari metode ini adalah agar anak berlatih memikul tanggung jawab dalam hidup.

Bu kyai di Pesantren melalui pengasuh dan pengurus mengajarkan dan membimbing para santri untuk bersosialisasi dengan membentuk masyarakat sendiri di dalam pondok, melalui organisasi. Mulai dari ketua asrama, ketua kelas, ketua kelompok, hingga ketua organisasi intra/ekstra.

Disanalah mereka terbiasa terbiasa berkarakter jujur seperti mengelola koprasi, sopan dan pantas serta rendah hati dalam melayani tamu, tenang dan lemah lembut dalam mengurus dan membina adik-adiknya, serta memberikan penghargaan yang pantas bagi yang telah berkhidmat untuk membantu kegiatan atau organisasi yang ada di pesantren.

Adapun visi pendidikan pesantren adalah “ Mewujudkan Santri yang ber-Iman, Taqwa, Berwawasan luas dan memiliki skill” yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW (mengikuti sunah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan' Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Idealnya pengembangan kepribadian yang ingin dituju ialah kepribadian muhsin bukan sekedar muslim.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa esensi dari pesantren adalah pembinaan kepribadian muhsin, yakni melaksanakan ihsan dalam arti yang

sesungguhnya. Dalam hal ini, menjadi ulama masih tetap dikedepankan karena itulah eiri khas lulusan pondok pesantren manapun. Sedangkan bidang keilmuan lain mendapatkan porsi setelahnya sebagai bekal mengarungi kehidupan dan mengembangkan wawasan keilmuan.

Terciptanya proses pendidikan seperti itu, tentu harus didasari oleh kesadaran akan makna hidup dan kehidupan yang penuh makna. Di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin selalu ditanamkan oleh para bu kyai

suatu pandangan bahwa hidup haruslah bermakna "hidup sekali hiduplah yang berarti." Hidup akan bermakna bila dapat memberi manfaat bagi orang lain. Dengan demikian semakin besar manfaat seseorang bagi orang lain, maka semakin besar nilai kebaikan orang itu "sebaik-baik manusia ialah yang paling bermanfaat untuk sesamanya." Dengan ungkapan yang berbeda "berjasalah tapi jangan minta jasa." Artinya, yang penting itu adalah berbuat dahulu bagi maslahat orang banyak, maka biarlah orang yang akan menilainya, bukan sebaliknya. Betapa pentingnya kesadaran akan nilai-nilai hidup ini sehingga manfaat yang diperoleh oleh setiap santri yang belajar akan banyak ditentukan oleh seberapa besar kesadarannya akan makna dari proses belajarnya sebesar keinsyafanmu, sebesar itu pula keuntunganmu.

Orientasi pendidikan pesantren adalah kemasyarakatan. Lingkungan pesantren diciptakan untuk mendidik santri agar dapat menjadi anggota masyarakat yang mandiri dan bermanfaat. Pendidikan ini menjadikan alumni pesantren tidak canggung untuk terjun dan berjuang ke masyarakat, sehingga, dalam bidang pekerjaan misalnya, dapat dikatakan tidak ada istilah nganggur (nunggu pekerjaan) bagi tamatan pesantren.

Pendidikan kemasyarakatan tidak berarti terjun langsung dan bergaul dengan masyarakat. Dalam konsep pendidikan bermasyarakat di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin, Pendidikan ini terintegrasi dalam kegiatan-kegiatan santri mengelola kehidupan mereka sendiri, baik itu dalam organisasi yang ruang

lingkupnya luas. Konsep ini dijalankan agar para santri dapat meresapi idealisme bermasyarakat yang baik dan penuh tanggung jawab baik ketika santri menjadi yang dipimpin maupun saat mendapatkan amanah untuk memimpin. Proses pendidikan seperti ini juga memudahkan proses rekayasa lingkungan yang kondusif untuk kondisi-kondisi tertentu, seperti peniadaan kegiatan ekstrakurikuler menjelang ujian, dll. Sehingga para santri dapat mengikuti seluruh kegiatan dengan baik dan maksimal.

Menurut Ustadz

Bu kyai di pesantren selalu berpesan kepada santri dan gurunya dalam menghasilkan santri yang berdaya saing agar selalu menjaga hubungan antar manusia dengan baik dan tidak selalu atas dasar hubungan materi, melainkan hubungan batin yang amat kuat. Seorang murid akan senantiasa ingat akan jasa gurunya selama hayat di kandung badannya. Dalam mengamalkan ilmunya dan selalu berorientasi kepada kebermaknaan bagi orang lain. Saling mengingatkan dan saling menitipkan diri, bersikap toleran terhadap sesama. Pemaaf dan penyambur silaturahmi. Ingat nama gurunya, ingat cara mengajarnya dan ingat segala jasa baiknya.

Manusia adalah ciptaan Allah yang paling sempurna, baik ditinjau dari sisi fisik maupun non-fisik (akal, hati, dll). Jika kita menilik kata makhluk yang merupakan serapan dari bahasa arab “makhlūq” yang berarti “yang di ciptakan”, sehingga Allah sebagai pencipta adalah “khalīq”. Tujuan dari penciptaan manusia adalah untuk beribadah kepada Allah sang Pencipta, sebagaimana dijelaskan dalam firman-Nya “Sesungguhnya Aku tidak menciptakan Jin dan Manusia kecuali untuk beribadah kepadaku.”

Pada titik inilah, manusia berusaha untuk selalu menjaga “hubungan baik” dengan Sang pencipta dengan selalu mengikuti apa yang diperintahkan dan menjauhi apa yang dilarang oleh-Nya sebagai bagian dari beribadah kepada-Nya.

Kewajiban beribadah hanya kepada-Nya tidak hanya berimplikasi pada tataran vertikal akan tetapi juga pada tataran horizontal. Karena tidak ada istilah dikotomi akhirat dan dunia dalam beribadah kepada-Nya. Menjaga keberlangsungan kehidupan di dunia dengan baik adalah bagian dari ibadah, sebagaimana ibadah-ibadah lainnya yang bersifat ketaatan atau yang dikenal dengan istilah 'ibadah mahdhah. Sehingga, menjaga keberlangsungan dunia ini dari kehancuran yang diakibatkan oleh eksploitasi yang berlebihan membutuhkan pengembangan ilmu pengetahuan yang tepat guna agar segala bentuk perkembangan kehidupan menuju hidup yang lebih baik akan berbanding dengan semakin terjaganya bumi ini dari kehancuran.

Sisi lain dari manusia adalah fitrahnya sebagai makhluk sosial yang mempunyai ketergantungan pada interaksi sosial. Dalam menjaga hubungan baik antar sesama manusia inilah diciptakan norma-norma dan etika-etika yang mendasari hubungan antar manusia agar dapat menjaga nilai-nilai baik dan positif antar sesama manusia. Norma-norma dan etika-etika juga diciptakan untuk mengakomodir fitrah manusia terhadap keindahan, ketertiban, keserasian, dll.

Berdasarkan ketegangan singkat diatas, nilai-nilai inilah yang harus selalu ditempa dan ditanamkan pada proses pendidikan, baik pada tataran keluarga, lingkungan, maupun sekolah. Sehingga pendidikan yang menanamkan nilai-nilai tersebut diharapkan akan menciptakan generasi-generasi penerus bangsa yang tidak hanya mumpuni dalam bidang keilmuan praktis.

3. Mewujudkan Santri yang berdaya saing Di Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin

Untuk membentengi kehidupan santri dari pengaruh negatif yang datang dari luar, dan untuk proses pembiasaan, maka Pondok Pesantren menerapkan sistem pendidikan *boarding school*. Santri tinggal dan belajar di dalam lingkungan kehidupan pesantren. Mereka tidak boleh pergi keluar lingkungan tersebut tanpa izin guru atau tim pengasuh. Semua santri berada dalam lingkungan kehidupan Islam secara total, mulai bangun tidur, melakukan kegiatan belajar harian sampai ke tempat tidur lagi. Semua kebutuhan santri bisa diperoleh dengan mudah di lingkungan pesantren tersebut. Semua santri selama 24 jam per hari, berada dalam pengasuhan guru dan tim pengasuh. Model pembelajaran seperti ini, menurut hemat penulis dapat disebut sebagai proses Pembelajaran Karakter Totalitas.

Pesantren menerapkan totalitas pendidikan dengan mengandalkan keteladanan, penciptaan lingkungan dan pembiasaan melalui berbagai tugas dan kegiatan. Sehingga seluruh apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dikerjakan oleh santri adalah pendidikan; Selain menjadikan keteladanan sebagai metode pendidikan utama, penciptaan lingkungan belajar yang kondusif juga sangat penting. Lingkungan pendidikan itulah yang ikut mendidik. Penciptaan lingkungan dilakukan melalui: penugasan, pembiasaan, pelatihan, pengajaran, pengarahan, Serta keteladanan.

Semuanya mempunyai pengaruh yang tidak kecil dalam pembentukan karakter anak didik. Pemberian tugas tersebut disertai pemahaman akan dasar-

dasar filosofisnya, sehingga anak didik akan mengerjakan berbagai macam tugas dengan kesadaran dan keterpanggilan.

Setiap kegiatan mengandung unsur-unsur pendidikan, sebagai contoh dalam kegiatan kepramukaan, terdapat pendidikan kesederhanaan, kemandirian, kesetiakawanan dan kebersamaan, kecintaan pada lingkungan dan kepemimpinan. Dalam kegiatan olahraga terdapat pendidikan kesehatan jasmani, penanaman sportivitas, kerja sama (*team work*) dan kegigihan untuk berusaha. Pengaturan kegiatan dalam pendidikan pondok pesantren Tuma'ninah Yasin ditangani oleh organisasi pelajar yang terbagi dalam banyak bagian, seperti bagian ketua, sekretaris, bendahara, keamanan, pengajaran, penerangan, koperasi pelajar, koperasi dapur, kantin pelajar, bersih lingkungan, pertamanan, kesenian, ketrampilan, olahraga, penggerak bahasa, dll.

Pendidikan organisasi ini sekaligus untuk kaderisasi kepemimpinan melalui pendidikan *self government*. Sementara itu pada level asrama ada organisasi sendiri terdiri dari ketua asrama, bagian keamanan, penggerak bahasa, kesehatan, bendahara dan ketua kamar. Seluruh kegiatan yang ditangani organisasi santri dikawal dan dibimbing oleh para senior mereka yang terdiri dari para guru staf pembantu pengasuhan santri, dengan dukungan guru-guru senior yang menjadi pembimbing masing-masing kegiatan. Secara langsung kegiatan pengasuhan santri ini diasuh oleh bu Kyai sebagai Pimpinan Pondok yang sekaligus sebagai Pengasuh Pondok.

Pengawasan secara rapat, berjenjang dan berlapis-lapis ini dilakukan oleh para santri senior dan guru, dengan menjalankan tugas pengawasan dan

pembinaan, sebenarnya mereka juga sedang melalui sebuah proses pendidikan kepemimpinan, karena semua santri, terutama santri senior dan guru adalah kader yang sedang menempuh pendidikan. Pimpinan Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin membina mereka melalui berbagai macam pendekatan : Pendekatan program, Pendekatan manusiawi (personal) dan Pendekatan idealism.

Mereka juga dibina, dibimbing, dimotivasi, diarahkan, dikawal, dievaluasi dan ditingkatkan. Demikianlah pendidikan yang menghasilkan santri berdaya saing yang diterapkan Pondok Pesantren melalui berbagai macam kegiatannya. Kegiatan yang padat dan banyak akan menumbuhkan dinamika, dinamika yang tinggi akan membentuk militansi dan militansi yang kuat akan menjmbulkan etos kerja dan produktivitas. Pada akhirnya anak didik akan mempunyai kepribadian yang dinamis, aktif; dan produktif dalam segala kebaikan.

Seluruh kegiatan dalam kehidupan santri di Pondok Pesantren dapat dipastikan mengandung unsur-unsur pendidikan kemasyarakatan, mulai dari cara berpakaian sampai cara mengurus organisasi. Sehingga pada saat kembali ke masyarakat, ibarat ikan yang terjun ke dalam air, santri tidak lagi canggung untuk menjadi guru ngaji, guru sekolah, menjadi pejabat, pedagang, petani dan profesi-profesi lain yang ditemui di masyarakat.

Bermasyarakat bagi Pondok Pesantren bukan berarti mengharuskan santri-santrinya hidup berbaur dengan masyarakat di sekitar pondok. Malah sebaliknya, para santri dilarang keras untuk berinteraksi langsung dengan penduduk sekitar apalagi sampai menginap di rumah-rumah penduduk. Sebabnya, hal ini dapat

mengganggu kelangsungan pendidikan di Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin yang mengandung nilai-nilai kepondokan, sistem, disiplin dan sunah pondok.

Totalitas kehidupan di dalam pondok pesantren sudah mendidik seluruh santri untuk hidup bermasyarakat. Pergaulan di pondok pesantren pun lebih luas dengan santri-santrinya yang berasal dari berbagai daerah. Tentunya, mereka datang ke pondok dengan membawa adat-istiadat dan kebiasaan yang berbeda-beda pula. Akhirnya, mereka saling mengenal dan terciptalah toleransi di antara mereka. Inilah kehidupan masyarakat yang seutubnya dengan mengenal karakter bangsa secara menyeluruh. Sehingga, ketika terjun di masyarakat kelak, para santri dapat bergaul dengan siapa saja.

Pendidikan kemasyarakatan inilah yang menjadi alasan mengapa banyak alumni Pondok Pesantren berhasil di masyarakat, karena dengan berbagai latihan yang ada mereka menjadi siap untuk hidup di masyarakat dalam kondisi bagaimana pun dan dalam situasi apapun.

Berhasil menurut Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasintidak selalu diasosiasikan dengan menduduki jabatan penting di pemerintahan, atau pengusaha sukses, menjadi pemimpin partai politik, menjadi pemimpin ormas, dan lain-lain, yang mewujudkan status sosial bergengsi. Orang besar menurut Pondok Pesantren bukan yang besar pangkatnya, besar bayarannya tetapi tidak ada jasanya untuk orang lain. Orang besar adalah orang yang besar jasanya, orang yang mau mengajarkan al-Quran di surau kecil dan di tempat terpencil.

Totalitas kehidupan Islami di Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin, semua kegiatan pesantren yang demikian padat itu terus berlangsung di Pondok

Pesantren hingga saat ini, dan hal itu berlangsung secara alamiah dengan disiplin yang ketat, tanpa ada peraturan tertulis, peraturan harus diproses menjadi bagian dari kualitas kesadaran, pikiran dan naluri atau dhomir (baca: hati kecil) yang seharusnya dijadikan pedoman santri untuk membangun kehidupan sosialnya di dalam pesantren. Maka pada dasarnya tugas pengasuhan santri bukan hanya menangani masalah disiplin santri, melainkan juga menjadi pembina organisasi, pembina disiplin, dan menjadi pembimbing sekaligus penyuluh santri. Dalam hal disiplin, bahwa Pimpinan pesantren melalui staf pengasuhan santri lebih mengedepankan pendekatan kesadaran dan tindakan preventif. Serta meminimalkan hukuman jasmani. Dengan demikian jalannya disiplin santri menjadi lebih baik sehingga menjadi pribadi dan masyarakat sholeh kelak di masyarakat. Salah satu staf pengasuhan santri mengatakan bahwa bu kyai dalam menghasilkan santri berdaya saing, memiliki inisiatif tinggi untuk melakukan perubahan dan menciptakan inovasi melalui staf Pengasuhan Santri, juga berperan dalam memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi para santri.

Proses pembelajaran secara totalitas, yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin, sangat sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sanusi (2011: 14), yang menyatakan bahwa metode yang tepat untuk pendidikan karakter adalah metode pembelajaran melalui 2 keteladanan, pengasuhan, pembiasaan, pelatihan, partisipasi dalam kegiatan, dan pembelajaran melalui memberi hadiah atau hukuman. Sistem asrama dan pengasuhan selama 24 jam/hari, memberikan peluang bagi para guru dan pengasuh untuk menerapkan ke enam metode yang ditawarkan oleh Sanusi (2011;15) yaitu Proses pembelajaran

totalitas, juga sangat sesuai dengan konsep pendidikan yang dulu dikembangkan oleh Ki Hajar Dewantara. Ia menyatakan dengan tegas bahwa pendidikan adalah upaya menumbuhkan budi pekerti (kekuatan batin dan karakter), pikiran dan fisik tubuh siswa, secara terpadu. Menurut Allport di dalam Sanusi (2011: 14), temperamen seseorang itu dikendalikan oleh hormon tertentu yang ada di dalam tubuh, sehingga kadarnya di dalam diri seseorang relatif tidak berubah seumur ia hidup. Jadi pendidikan karakter, pada hakekatnya adalah pendidikan untuk membangun Watak seseorang. Watak itu bukan pengetahuan tetapi ekspresi dari sikap dan perilaku seseorang, sehingga proses pendidikannya tidak cocok dengan metode ceramah saja, tetapi juga harus dilakukan dengan cara praktek langsung yang berulang-ulang, dalam jangka Waktu yang cukup lama. Sehingga pengimplementasian dari metode pendidikan karakter dalam bentuk *boarding school* atau sistem pengasuhan 24 jam penuh perhari, yang diterapkan oleh pondok pesantren Tuma'ninah Yasin, menjadi sangat cocok, dan terbukti berhasil.

C. Gambaran Umum Pondok Pesantren Al-Muhsin

1. Profil Pondok Pesantren Al-Muhsin

a). Profil Pondok Pesantren Al-Muhsin

Pondok Pesantren Islam Al Muhsin terlahir dari dorongan kaum muslimin di Metro dan sekitarnya serta dukungan penuh dari Dewan Da'wah Islamiyah Indonesia Pusat Jakarta, sebagai penyandang dana awal untuk mendirikan bangunan sekolah. Dengan menunjuk Alfuadi Rusli untuk mencarikan sebidang tanah wakaf seluas $\pm 6.910 \text{ M}^2$, yang kelak akan didirikan di atasnya bangunan pesantren. Maka pada tahun 1994 Hi. Soderi menyambut seruan itu dengan

mewakafkan tanah peninggalan orang tuanya untuk diwakafkan kepada lembaga pendidikan pondok pesantren. Setelah diadakan rapat-rapat dan konsolidasi, maka dicapai kesepakatan untuk mendirikan pondok pesantren dengan nama Al Muhsin. Maka pada tanggal 1 Juli 1995 pondok pesantren Islam al Muhsin resmi berdiri dan mulai menerima pendaftaran santri baru tahun pelajaran 1995/1996, dengan pembukaan oleh Wali Kota Administratif Metro. Tercatat Alfuadi Rusli, Drs. Hayumi RB, Drs. Hi. Supoyo, Hi. M. Mukhtar AM, Hi. Ahmad Lazim sebagai pendiri Pondok Pesantren Al Muhsin. Sebagai direktur pondok diamanahkan kepada Ust. Mahdi AB. Adapun beberapa orang yang pernah menjabat sebagai pimpinan Pondok Pesantren Islam Al-Muhsin Metro Utara Kota Metro adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Data Periode Kepemimpinan Pondok Pesantren Islam Al-Muhsin
Purwosari Metro Utara Kota Metro

NO	NAMA	PERIODE	KETERANGAN
1	Ust. Mahdi AB	1995-1996	
2	KH Rafi'uddin Rawid, BA	1996-2001	
3	Hi. M. Mukhtar AM	2001-2006	
4	Hi. Ahmad Lazim	2006-2011	
5	Ust.H.Sudarman, S.Pd.I	2011- 2016	
6	Ahmad Nur Wahid,S.Pd.I	2016-2020	

Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Muhsin Metro Utara

Dalam perjalanan sejarah Pondok Pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara mengalami perkembangan yang cukup signifikan dan mendapat sambutan hangat dari masyarakat.⁴

⁴Profil Pondok Pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro tahun 2005-2006. h. 2

b). Visi dan Misi Pesantren.

Visi :Terwujudnya Al Muhsin sebagai Lembaga Pendidikan dan Da'wah yang berorientasi pada kemurnian ajaran Islam dan unggul dalam wawasan global.

Misi :

- 1) Menyelenggarakan pendidikan terpadu antara 'Ulumuddien dengan Sains dan Teknologi.
- 2) Mengajarkan dan menyebarkan Islam yang sesuai dengan pemahaman Salafussholih.
- 3) Menanamkan sifat sidik,amanah,tabligh dan fathonah.
- 4) Mengembangkan budaya pergaulan yang sopan,santun,supel dalam bingkai akhlakul karimah.
- 5) Menanamkan dan membiasakan sikap mandiri dan istiqomah.
- 6) Mengakselerasi (Tarqiq) penguasaan teknologi dan informasi.
- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan da'wah berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

c. Keadaan Ustadz/Guru

Secara sederhana ustadz/guru merupakan orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik.Ustadz merupakan sosok yang begitu dihormati lantaran memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di pesantren. Ustadz sangat berperan dalam membantu pengembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Tugas ustadz tidak hanya mengajar, namun juga mendidik, mengasuh, membimbing, dan membentuk kepribadian santri/siswa guna menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya manusia (SDM) yang handal.Keberadaan tenaga kependidikan juga sangat diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan pendidikan di pesantren.Untuk menunjang proses pembelajaran, perlu di dukung ustadz/guruyang memadai sesuai dengan kebutuhan Pesantren. Adapun

ustadz/guru dan karyawan di Pondok Pesantren Islam Al Muhsinadalah sebagai berikut:

Tabel 2
Keadaan Ustadz/Guru Pondok Pesantren Islam Al Muhsin
Purwosari Metro Utara Kota Metro

NO	NAMA GURU	GOL.	JABATAN	BID.STUDY	KETERANGAN
		RUANG	GURU		
1	Eko Yulianto,S.Pd.I	-	GTY	I.Hadist	Kepala Madrasah
2	Agus Purwanto,	-	GTT	Hadist	Wali kelas XI.1
3	Nur Rohman,SE.I	-	GTT		
4	Sudarman,S.Pd.I	-	GTY	Nahwu	
5	Ali Murtadlo,M.Ag	-	GTY	Tafsir Al	
6	Anwar Heru Tomo	-	GTY	Ahlak	BK
7	Ahmad Nur	-	GTY	Aqidah	
8	Drs.Taufik	-	GTY	Sosiologi	
		-	GTY	SKI	
9	Muhammad Sadek	-	GTY	U.Qur'an	
10	Samsul Rizal, Lc	-	GTY	Aqidah	Wali Kelas XI.1
11	Roni Suyanto,S.Pd.I	-	GTY	Syareah/Fiqh	Wali Kelas X.5
12	Mislan	-	GTT	Biologi	
13	Bahtiar Badang. Lc		GTY	U.Fiqh	Wali kelas X.2
14	Dwi Yahya, S.Pd	-	GTT	Geografi	
		-		Ekonomi	
15	Zuhdi Rahmat,S.Pd.I	-	GTY	Sorf	Wali Kelas XI.1
16	Andarisman S.Sos.I	-	GTT	B.Indonesia	BK
17	Wasis Suprayogi.SE	-	GTY	Ekonomi	Wali Kelas X.1
18	Drs.Wiradi	-	GTT	Sosiologi	
19	Indra Budiantoro		GTT	Fisika	
20	Adi Prayitno,S.Pd		GTT	Matematika	Wali Kelas XII.I
21	Drs. Ani Asmoro		GTT	Matematika	
22	Taufiqul Hidayat		GTY	Pen Jas	Wali kelas XII. 1
23	Fathurrohman		GTT	Tinkom	Wali Kelas XI.1
24	Indra Gunawan,S.Pd	-	GTT	Kimia	
25	Muhammad Januar		GTT	B. Inggris	
26	Iswadi, S.Pd	-	GTT	Ekonomi	
27	Herlina Khasanah	-	GTY	B. Inggris	As.Wakasis
28	Doni Anton Firdaus	-	GTT	Bendahara	Bendahara
29	Titik Hanifah S.Pd	-	GTY	Matematika	Wali Kelas XII.2
30	Dra. Umi Narsih	-	GTT	Matematika	
31	Emi Widianingsih,	-	GTT	B.Indonesia	Wali Kelas XII.2
32	Estri Nurhandayani		GTT	B.Inggris	
33	E.	-	GTT	Kimia	

34	Dzul Fani Rahmah.	-	GTT	Nahwu	Wali Kelas XI.2
35	Endah	-	GTT	Kimia	
36	Neneng Yusri,S.P	-	GTT	Biologi	Wali Kelas X.3
37	Heni Latifah	-	GTT	Fiqh (Syareah)	Wali Kelas X.4
38	Yeni Eka Wati,A.Md	-	GTT	Tinkom	
39	Ani Astuti, S.Pd.I	-	GTT	B.Ingggris	
40	Septi Rahmawati		GTT	Akhlaq	Wali Kelas XI.2
41	Melia Duha Isnanti			Aqidah	
42	Listia Yulianti,S.Pd	-	GTT	Fisika	
43	Kartika Dewi, S.Pd		GTT	Geografi	

Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren Islam Al Muhsin Metro Utara Kota Metro

d). Data Santri Tahun Pelajaran 2016/2017.

Santri merupakan keseluruhan peserta didik yang sedang melakukan proses pembelajaran di Pondok Pesantren Islam Al Muhsin. Berdasarkan data statistik Pondok Pesantren Islam Al Muhsin memiliki santri sebanyak 818 santri. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Keadaan Santri Pondok Pesantren Islam Al Muhsin Purwosari
Metro Utara Kota Metro

KELAS	UNIT	pa	pi	Jml	Ket
VII	MTs	76	75	151	
VIII		86	66	152	
IX		67	86	153	
JML		229	227	456	
X	MA	56	78	134	
XI IPA		20	44	64	
XI IPS		25	34	59	
XII IPA		18	28	46	
XII IPS		16	33	49	
TKS		23	37	60	
JML		158	254	412	
Total seluruh santri				818	

2. Manajemen Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Muhsin

Pondok pesantren Al-Muhsin dalam penyebutan pengasuhnya adalah Ustadz, tidak menggunakan istilah kyai, walaupun modelnya hampir sama dengan system kyai. Ustadz adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi santri. Ustadz sebagai pendidik profesional, dipersyaratkan memiliki kompetensi profesional dalam rangka melaksanakan tugas profesinya sebagai tenaga pengajar. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.⁵ Kemampuan seorang ustadz sangat menentukan di dalam manajemen pengembangan pesantren. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Al-Muhsin merupakan manajemen kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kepemimpinannya adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan Lembaga. Oleh sebab itu kemampuan merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap ustadz dalam rangka melaksanakan tugas profesinya. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dipahami bahwa kemampuan ustadz akan sangat menentukan keberhasilan dalam proses pembelajaran di setiap pesantren. Ada beberapa kompetensi dasar yang perlu dimiliki oleh setiap ustadz dalam pembinaan moralitas santri, sebagaimana diungkapkan oleh ustadz pondok pesantren Al Muhsin dalam petikan wawancara berikut ini: (W.01/F.1/A.1/3) Potensi dasar yang harus dimiliki ustadz adalah:

⁵Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

1. Mengembangkan kepribadian
2. Menguasai landasan pendidikan
3. Menguasai bahan pengajaran
4. Menyusun program pengajaran.
5. Melaksanakan program pengajaran
6. Mengevaluasi program pengajaran
7. Menyelenggarakan proses bimbingan
8. Menyelenggarakan administrasi pesantren
9. Berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat
10. Menyelenggarakan penelitian untuk perbaikan pengajaran.⁶

Kompetensi ini merupakan kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugasnya dengan bertanggung jawab dalam kegiatan pembelajaran dan penanaman nilai-nilai karakter pada peserta didik. Dalam pembinaan moral seluruh pendidik diwajibkan untuk menerapkan nilai-nilai yang ada dalam panduan pendidikan karakter, seperti hasil wawancara berikut ini:

(W.02/F.1/A.1/3)

Kemampuan ustadz dituntut untuk dapat mengimplementasikan nilai-nilai moralitas yang bermuara pada nilai-nilai religius, kedisiplinan belajar dan sikap atau perilaku yang baik/positif.⁷

Berdasarkan hasil wawancara ini dapat dipahami bahwa setiap pendidik di pondok pesantren Islam Al Muhsin diharapkan untuk senantiasa melaksanakan pendidikan bermuara religius seperti, keimanan kepada Allah, keimanan kepada Rasulullah SAW, menganjurkan untuk menjalankan ibadah shalat dan santri diharuskan untuk memiliki sifat patuh dan taat pada ajaran agama. Disamping itu juga ditanamkan nilai-nilai kedisiplinan dan perilaku santri yang baik.

Klasifikasi Ustadz yaitu :

⁶ Hasil wawancara dengan Ustadz pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara pada tanggal 6 Maret 2016

⁷ Hasil wawancara dengan Ustadz pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara pada tanggal 6 Maret 2016

1. Kemampuan ustadz dalam menyusun rencana pembelajaran

Penyusunan ini mutlak diketahui dan dilaksanakan oleh setiap ustadz, karenanya akan menjadi dasar bagi seorang ustadz dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Kemampuan ini akan menunjang efektivitas dalam melaksanakan tugas. Kemampuan ini mutlak dimiliki karena merupakan syarat mutlak terlaksananya proses pembelajaran dengan baik, yakni ustadz memiliki kemampuan yang memadai dalam merencanakan pembelajaran, mengelola pembelajaran sampai dengan mengevaluasi kegiatan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil observasi berikut:

(O.05/I k/3)

Seorang ustadz sebelum masuk tahun pelajaran baru sudah harus mempersiapkan perangkat pembelajaran, yang meliputi; kalender pendidikan, program tahunan, program semester, penyusunan silabus, penyajian materi sampai pada kegiatan remedial dan disahkan oleh direktur pesantren.⁸

Berdasarkan hasil tersebut, maka pembinaan moral pada setiap lembaga pendidikan seperti juga pesantren Al Muhsin merupakan hal yang mutlak yang harus dilakukan oleh ustadz.

2. Kemampuan ustadz dalam pendidikan pondok pesantren Al-Muhsin

Ustadz dalam melaksanakan tugasnya sebagai *top leader* pembelajaran dalam kelas, senantiasa mampu menjabarkan isi kurikulum yang telah ditetapkan.

⁸ Hasil Observasi di pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara pada tanggal 8 Maret 2016

Kurikulum yang menjadi acuan menekankan pada santri untuk aktif secara optimal dalam rangka mencapai kompetensi yang telah ditetapkan dalam rencana pembelajaran, termasuk didalamnya penuntasan pendidikan.

Implementasi pendidikan karakter mengacu pada item-item yang ditetapkan dalam pelajaran pendidikan karakter, seperti: religius, tanggung jawab, disiplin, dan lain sebagainya. Untuk itu ada beberapa sifat yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pembelajaran, sebagaimana yang diajarkan oleh Rasulullah Saw. Adapun sifat-sifat yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW, seperti: kasih sayang, sabar, cerdas, tawadlu', bijaksana, pemaaf, kepribadian yang kuat dan yakin terhadap tugas. Inilah yang perlu dihayati oleh setiap pendidik. Hal ini sesuai dengan petikan hasil wawancara berikut ini, (W.04/2

Setiap ustadz diwajibkan untuk dapat mengimplementasi pendidikan karakter. Seorang ustadz harus mampu menjabarkan isi kurikulum yang telah ditetapkan. Kurikulum yang memuat nilai-nilai karakter harus diajarkan pada peserta didik disetiap proses pembelajaran.⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, bahwa model manajemen yang diterapkan dalam mengembangkan moralitas dan perilaku positif santri di pondok pesantren Al Muhsin Purwosari Metro Utara Kota Metro adalah dengan mengacu pada poin-poin pendidikan karakter, yakni pada delapan belas butir-butir pendidikan karakter bangsa.

Kewenangan luas yang diberikan kepada setiap santri untuk mengembangkan pendidikannya adalah merupakan bentuk implementasi pendidikan di setiap tingkat kelas. Dengan kewenangan ini pendidik diberikan

⁹ Hasil wawancara dengan Ustadz pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara pada tanggal 6 Maret 2016

keleluasaan memilih metode pembelajaran serta materi yang disajikan kepada santri dalam rangka mewujudkan santri yang berdaya saing.

3. Kemampuan ustadz dalam melakukan penilaian

Tujuan akhir dari pembelajaran adalah untuk mengetahui hasil belajar yang dicapai oleh setiap peserta didik dalam setiap kegiatan pembelajaran. Untuk mengetahui serta mengukur kemampuan yang dicapai oleh peserta didik, tugas ustadz selanjutnya adalah melakukan evaluasi untuk mengetahui ketuntasan materi yang disampaikan. ustadz memiliki kemampuan dalam melakukan evaluasi pendidikan. Pelaksanaan penilaian ini bertujuan untuk mengetahui perkembangan kecerdasan santri. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini: (W.04/3)

Setiap santri wajib melaksanakan penilaian sebagaimana yang telah diatur dalam kurikulum pondok pesantren. Penilaian disamping berbentuk teoritis juga yang berkaitan dengan praktek dan pengamatan sehari-hari (perilaku santri). Penilaian dilaksanakan untuk mengetahui kemampuan penguasaan materi pelajaran bagi setiap santri melalui; ulangan harian, sumatif, semester dan ujian akhir. Dan untuk mengetahui perkembangan perilaku santri, maka diadakan ujian praktek keagamaan dan tingkah laku.¹⁰

Untuk mengetahui ketuntasan materi yang telah disampaikan oleh pendidik dilakukan melalui evaluasi, dan hal ini digunakan indikator sebagai alat ukurnya. Melalui indikator ini, ustadz akan membuat standar soal dan menilai hasil jawaban setiap santri. Hal ini dijadikan barometer apakah peserta santri sudah memiliki kemampuan standar yang ditetapkan atau belum. Ustadz dituntut untuk menjadikan evaluasi sebagai alat ukur untuk mengetahui kemajuan belajar para santri termasuk pendidikan karakter yang bermuara pada moral Islam.

¹⁰ Hasil wawancara dengan Ustadz pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara pada tanggal 6 Maret 2016

Dalam melaksanakan evaluasi seorang ustadz harus memperhatikan ranah kognitif, afektif, dan psikomotor, hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini, (W.08/2)

Ustadz dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran, didasarkan pada tiga aspek penilaian, yakni kognitif, yang menyangkut masalah intelektualitas santri, yakni pengenalan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi. Aspek afektif meliputi sikap, nilai, minat, perhatian dalam belajar. Aspek psikomotor menyangkut masalah ketrampilan dan praktek.¹¹

Hal ini juga sesuai dengan hasil observasi berikut ini: (O.06/)

Evaluasi yang dilaksanakan oleh Ustadz di pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara Kota Metro secara umum meliputi 5 jenis, yakni ulangan harian, sumatif, semester, ulangan akhir dan praktek keagamaan.¹²

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan evaluasi dalam setiap jenisnya bertujuan untuk mengetahui tentang kemampuan santri dalam menyerap pelajaran yang diberikan oleh para ustadz, dan hal ini akan memudahkan pendidik dalam hal ini seorang ustadz untuk langkah perbaikan. Tujuan kelima jenis evaluasi ini adalah sebagai berikut:

- a. Ulangan harian, untuk mengukur tingkat kemampuan santri setiap selesai satu pokok bahasan yang telah diajarkan. Hal ini sesuai dengan bunyi petikan hasil wawancara berikut(W.09/)

Ustadz melakukan ulangan harian secara rutin sesuai dengan silabus yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan oleh ustadz agar para santri memahami

¹¹ Hasil wawancara dengan ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 7 Maret 2017

¹² Hasil Observasi di pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara pada tanggal 8 Maret 2017

secara tuntas materi yang diajarkan, termasuk didalamnya hal yang menyangkut pendidikan karakter.¹³

- b. Ulangan sumatif, dilakukan pada pertengahan semester oleh pesantren yang pelaksanaannya diserahkan pada setiap ustadz yang bersangkutan.
- c. Ulangan semester, dilakukan pada semester ganjil dan genap. Tujuannya untuk menentukan apakah santri yang bersangkutan naik kelas atau tidak.
- d. Ujian akhir, dilakukan sebagai bentuk evaluasi pendidikan yang dilaksanakan oleh pesantren yang bertujuan untuk menentukan layak atau tidaknya seorang santri dinyatakan tamat pada pendidikan pesantren tersebut. Pendidikan yang diajarkan adalah merupakan pelajaran yang wajib diberikan pada para santri, mempunyai kedudukan yang sama dengan bidang studi lainnya, bahkan pendidikan karakter juga akan menentukan kelulusan para santri.
- e. Evaluasi praktek keagamaan. Dilaksanakan juga di setiap akhir semester, yang bertujuan untuk mengetahui sikap santri dalam memahami, dan mengamalkan nilai-nilai agama Islam dalam kehidupan sehari-hari. Penilaian praktek keagamaan ini merupakan pelajaran yang wajib diikuti oleh setiap santri, artinya meskipun para santri telah mengikuti rangkaian evaluasi secara teori, namun para santri tidak akan mendapatkan nilai sempurna bila mereka belum mengikuti ujian praktek

¹³ Hasil wawancara dengan ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 7 Maret 2017

keagamaan, seperti praktek berwudlu, praktek shalat dan praktek-praktek keagamaan lainnya.

Pembinaan moralitas santri dalam upaya mengembangkan sikap dan perilaku positif santri oleh ustadz pondok pesantren Al Muhsin Metro Utara Kota Metro adalah berkaitan dengan tiga kompetensi seorang pendidik yakni; Kompetensi dalam penyusunan rencana pembelajaran, Kompetensi dalam mengimplementasikan dan menjabarkan isi kurikulum, dan Kompetensi dalam melakukan evaluasi.

Kompetensi ini merupakan kemampuan yang wajib dimiliki pendidik dalam melaksanakan tugasnya dengan bertanggung jawab dalam kegiatan pembelajaran dan penanaman nilai-nilai karakter pada peserta didik. Dalam implementasi pendidikan karakter seluruh pendidik diwajibkan untuk menerapkan nilai-nilai yang ada dalam panduan pendidikan karakter. Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.¹⁴ Adapun sikap ustadz dalam mengimplementasikan pendidikan menyangkut tiga aspek; kedudukan, sifat ustadz dan peran ustadz.¹⁵

1. Kedudukan guru. Guru atau ustadz merupakan makhluk Tuhan, makhluk sosial dan makhluk individu. Sebagai makhluk Tuhan, ustadz harus memiliki landasan keimanan yang kuat, landasan ini menjadi landasan ritual vertikalnya kepada Tuhan Yang Maha Esa. Sebagai makhluk sosial ustadz memiliki tugas sosial kemasyarakatan. Atas dasar keimanannya ustadz harus menyadari dan berusaha sekuat tenaga untuk memenuhi

¹⁴ Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

¹⁵ Barnawi, *Pembelajaran Pendidikan Karakter*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 91-94

tanggung jawabnya sebagai warga negara, keluarga, anggota pesantren dan anggota masyarakat. Sebagai makhluk individu guru memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas hidup dirinya. Hal ini dikembangkan melalui pengembangan ilmu yang dimilikinya.

Sebagai ustadz berlaku membimbing dalam arti menuntun sesuai dengan kaidah agama Islam dan mengarahkan perkembangan anak didik sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan, termasuk dalam hal ini yang terpenting ikut memecahkan persoalan-persoalan dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi para santri. Dengan demikian diharapkan menciptakan perkembangan yang lebih baik pada diri santri, baik perkembangan fisik maupun mental.

Berdasarkan wawancara dengan direktur pesantren, bahwa kedudukan ustadz di pesantren ini mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mencerdaskan para santri, ia membina bukan saja masalah intelektualitasnya tetapi juga masalah emosional dan spiritualitas para antri yang dipadukan dengan pendidikan karakter. Hal tersebut sesuai dengan petikan wawancara dengan direktur pesantren: (W.05/1)

Seluruh tenaga pendidik di pesantren ini dalam menyampaikan materi pembelajarannya harus memadukan dengan pendidikan karakter, seperti, keimanan, ketaqwaan, akhlak mulia, kepribadian yang baik, dan hal-hal yang sesuai dengan ajaran Islam.¹⁶

2. Sifat guru. Ada beberapa sifat yang telah dicontohkan oleh Rasulullah Saw, yakni : kasih sayang, sabar, cerdas, tawadlu', bijaksana, pemaaf,

¹⁶ Hasil wawancara dengan Ustadz ahmad Nurwahid pondok pesantren Islam Al Muhsin Purwosari Metro Utara pada tanggal 6 Maret 2017

kepribadian yang kuat dan yakin terhadap tugas¹⁷. Adapun secara jelas sifat-sifat guru (ustadz) adalah memiliki kesabaran, bertanggung jawab, tidak berputus asa, dan gemar membaca¹⁸. Seorang ustadz yang baik harus mempunyai sifat-sifat kesabaran. Ini paling penting karena seorang ustadz yang tidak mempunyai kesabaran akan senang marah dan ini akan berakibat buruk pada pembelajaran di kelas. Hal ini juga akan membuat para santri tidak simpati dan membenci ustadz tersebut dan lama-kelamaan membuat para santri bersikap kurang ajar terhadap ustadz tersebut. Sifat sabar ini amatlah penting kerana jikalau guru asyik marah, para santri tidak dapat belajar dengan konsentrasi yang penuh, karena ada unsur takut dan seterusnya. Sifat yang kedua ialah sifat bertanggungjawab. Seorang ustadz harus berwawasan untuk membentuk santrinya menjadi manusia yang mulia. Ini adalah satu lagi sifat yang penting untuk menjadi ustadz yang sempurna. Sifat yang bertanggungjawab ini harus ada dalam diri ustadz karena hal ini akan membuat ustadz akan selalu berpikir positif tentang santrinya. Sifat ini juga akan membuat para ustadz merasa lebih bertanggungjawab atas kerjanya yang mereka pilih. Sifat yang ketiga ialah jangan putus asa. Sifat inilah yang amat penting untuk menjadi seorang ustadz karena sifat inilah yang akan membangunkan semangat seorang ustadz agar lebih berkobar-kobar. Sifat ini akan memberi dampak semangat terhadap para santri untuk belajar tanpa putus asa juga. Karena ustadz adalah inspirasi semua

97 ¹⁷ Barnawi, *Pembelajaran Pendidikan Karakter*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 96-

¹⁸ <http://maskuleen.com>. diakses pada tanggal 6 Maret 2016

santri. Ustadz juga adalah contoh bagi para santri yang diajarnya. Jadi, jikalau sebagai ustadz, menunjukkan sifat pemalas, tidak bertanggungjawab dan lain sebagainya, ini akan mempengaruhi pemikiran dan semangat belajar para santrinya. Sifat terakhir ialah sifat suka membaca. Seorang ustadz yang membaca buku akan berfikiran luas, terbuka, bijak dan bukan bersifat seperti katak di bawah tempurung. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu ustadz di pesantren Al Muhsin, bahwa setiap ustadz yang mengajar di pondok pesantren Al Muhsin Metro Utara Kota Metro untuk dapat menampilkan sifat-sifat Islaminya, sehingga peserta didik akan merasa nyaman dikala pendidik memberikan materinya. Sifat yang demikian ini juga merupakan uswah yang baik yang secara otomatis peserta didik akan meniru dan mengamalkan apa yang dilakukan oleh pendidiknya. Sebagaimana petikan hasil wawancara berikut ini: (W.12/1)

Seluruh tenaga pendidik di pesantren ini mengedepankan sifat yang Islami dan kemampuan yang menjunjung tinggi agama sebagaimana telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW, menggali daya intelektualitasnya dan mengembangkan ketrampilan agar peserta didik dapat berfikir dan melakukan sesuatu yang baik dan bermanfaat.¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara ini dapat dipahami bahwa setiap pendidik diharapkan mampu menjadi motivator untuk menumbuhkan minat para santri untuk berdisiplin dan berpartisipasi yang baik dalam pembelajaran. Hal-hal yang perlu ditumbuhkan dalam diri santri seperti; minat santri untuk berfikir

¹⁹ Hasil wawancara dengan ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 7 Maret 2017

dan melakukan sesuatu yang baik, menggunakan teknologi modern untuk mencapai tujuan belajar, terampil menciptakan sesuatu yang baru, semangat dalam mengikuti pelajaran dan mengamalkan pelajaran yang telah diterima dari pendidik.

3. Peran guru. Ada beberapa peran guru atau ustadz, yakni terlibat langsung dalam proses pembelajaran, memberikan pemahaman tentang karakter siswa, bertanggung jawab menjadi model yang memiliki nilai-nilai moral, melakukan refleksi atas masalah moral dan menjelaskan kepada peserta didik secara terus menerus tentang berbagai nilai yang baik dan yang buruk.²⁰ Peran guru sebagai pendidik (*nurturer*) merupakan peran-peran yang berkaitan dengan tugas-tugas memberi bantuan dan dorongan (*supporter*), tugas-tugas pengawasan dan pembinaan (*supervisor*) serta tugas-tugas yang berkaitan dengan mendisiplinkan santri agar mereka menjadi patuh terhadap aturan-aturan pesantren dan norma hidup dalam keluarga dan masyarakat. Tugas-tugas ini berkaitan dengan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan santri untuk memperoleh pengalaman-pengalaman lebih lanjut seperti penggunaan kesehatan jasmani, bebas dari orang tua, dan orang dewasa yang lain, moralitas tanggungjawab kemasyarakatan, pengetahuan dan keterampilan dasar, persiapan untuk perkawinan dan hidup berkeluarga, pemilihan jabatan, dan hal-hal yang bersifat personal dan spiritual. Oleh karena itu tugas guru atau ustadz dapat disebut pendidik dan

²⁰Barnawi, *Pembelajaran Pendidikan Karakter*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), h.99

pemeliharaan anak. Ustadz sebagai penanggung jawab pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkah laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada. Seorang ustadz baru dikatakan sempurna jika bisa berfungsi sebagai pendidik dan juga berfungsi sebagai pembimbing. Dalam hal ini pembimbing yang memiliki sarana dan serangkaian usaha dalam memajukan pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan ustadz di pondok pesantren Al Muhsin bahwa setiap ustadz harus berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan belajar terutama yang menyangkut masalah karakter atau moralitasantri. Implementasi pendidikan karakter dalam mengembangkan moralitas dan perilaku positif santri menjadi icon utama di pesantren ini, artinya setiap ustadz memiliki peran yang sama untuk membangkitkan minat santri dalam belajar, sikap yang baik serta perilaku-perilaku yang tidak menyimpang dari norma-norma agama dan negara. Sebagaimana petikan hasil wawancara berikut ini:(W.06/3)

Seluruh ustadz di pesantren ini dalam melaksanakan proses belajar mengajar disarankan untuk berperan sebagai motivator, berpartisipasi dalam menuntaskan kecerdasan santri dengan mengarahkan minat, sikap dan perilaku positif santri.²¹

Berdasarkan hasil wawancara ini dapat dipahami bahwa setiap pendidik berperan sebagai motivator terhadap sikap santri untuk berperilaku positif atau berakhlak yang baik. Peran ustadz sebagai motivator dan mobilisator itu seperti mengarahkan para santri untuk selalu berbuat baik, bertutur kata yang baik,

²¹ Hasil wawancara dengan Ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 8 Maret 2017

bersungguh-sungguh dalam mengikuti pelajaran, berkeinginan untuk maju dan mempunyai cita-cita yang tinggi untuk sukses hidup di dunia maupun di akhirat.

3. Kendala-kendala dalam mewujudkan Santri yang berdaya saing Pondok Pesantren Al Muhsin Purwosari Metro Utara Kota Metro

a. Rendahnya Animo Pesantren

Pendidikan merupakan modal utama untuk hidup di zaman yang penuh persaingan seperti saat ini. Di zaman modernisasi dan globalisasi, dibutuhkan keterampilan, wawasan dan pengetahuan, agar manusia bisa bersaing di dunia pendidikan maupun dunia kerja. Tiga hal tersebut bisa diperoleh melalui lembaga pendidikan formal maupun non formal. Lembaga pendidikan tersebut merupakan lembaga utama pengembangan pengetahuan, melatih kemampuan dan keahlian, menanamkan sikap modern pada individu, dan masih banyak hal yang didapatkan dalam bangku pendidikan tersebut. Sesuai dengan peran pendidikan sebagai mesin perkembangan (*engine of growth*), dan penentu bagi perkembangan masyarakat, maka para remaja diharapkan mampu membawa masyarakat umum kearah perkembangan yang positif, karena remaja merupakan ujung tombak bagi perkembangan pembangunan nasional. Tetapi, masih banyak warga Indonesia yang masih acuh tak acuh mengenai pentingnya pendidikan bagi kehidupannya.

Masyarakat yang tidak menyadari pentingnya pendidikan akan menjadi masyarakat yang minim pengetahuan, kurang keterampilan, dan kurang keahlian. Mereka akan menjadi masyarakat yang tertinggal dan terbelakang karena mereka tidak bisa menyesuaikan dengan kemajuan zaman. Rendahnya minat orang tua terhadap pendidikan disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya faktor pribadi

(tingkat kesadaran), faktor ekonomi, faktor sosial budaya (*social culture*), dan faktor letak geografis pesantren. Hal tersebut sesuai dengan petikan hasil wawancara berikut: (W.13/2)

Kendala yang paling menonjol dalam pembinaan moralitas santri di pondok pesantren Al Muhsin Purwasari Metro Utara Kota Metro ini antara lain adalah faktor animo masyarakat dan juga para santri sendiri, artinya masih ada pandangan yang menganggap mutu pesantren tidak lebih baik dengan sekolah-sekolah umum.²²

Masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap hadirnya lembaga pendidikan yang bernuansa Islam ini dapat dimaknai bahwa sebagian masyarakat masih memandang kelas dua untuk lembaga pendidikan pesantren. Hal ini terbukti masih minimnya para pendaftar di setiap awal tahun pelajaran. Rendahnya motivasi masyarakat secara langsung akan berpengaruh terhadap kemajuan suatu lembaga pendidikan. Karena peran serta masyarakat akan sangat menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Peran masyarakat dan motivasi juga merupakan landasan dasar terpenting dalam belajar.²³

b. Kurangnya Sumber Belajar

Bahan ajar ataupun sumber belajar keberadaannya sangat mendukung keberhasilan belajar anak didik, artinya pengembangan bahan ajar di pesantren tidak boleh hanya terpaku pada materi yang bersifat kognitif, yang biasanya berisi materi-materi berupa minat, sikap dan perilaku santri yang harus dipraktekkan oleh santri. Berdasarkan hasil observasi di pesantren ini dapat diketahui bahwa bahan ajar yang menyangkut aspek-aspek ranah afektif dan psikomotor masih

²² Hasil wawancara dengan ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 7 Maret 2017

²³ Musfir bin Said Az-Zahrani, *Konseling Terapi*, (Jakarta: Insan Kamil, 2005), h.312

kurang, seperti bahan ajar yang berupa buku-buku pendidikan karakter. Hal tersebut sesuai dengan wawancara berikut ini(W.18/1):

Faktor penghambat pembinaan moralitas dan perilaku positif santri di pondok pesantren Islam Al Muhsin adalah keterbatasan sumber belajar, kurangnya buku-buku pendidikan karakter, serta motivasi yang rendah.²⁴

Aspek inilah yang selama ini menjadi fokus utama pelajaran pendidikan karakter. Bahkan, pendalaman aspek kognitifpun hanya berhenti pada mengerti saja tiada mengamalkannya. Padahal, pendalaman pada aspek ini demikian luas, yakni pemahaman, penghayatan dan pengamalan dalam kehidupan sehari-hari. Secara umum untuk bahan ajar di pondok pesantren Islam Al Muhsin masih kurang. Hal ini dapat dibuktikan dengan:

- 1) Masih terbatasnya buku-buku penunjang yang dipegang oleh santri dalam KBM
- 2) Masalah sarana untuk praktek keagamaan, seperti laboratorium, dan perangkat lunak IT masih terbatas

Untuk mengembangkan potensi menjadi bakat yang optimal diperlukan faktor penopang, yakni suatu kondisi intern lingkungan belajar anak untuk mengembangkan potensinya, karena itu sumber belajar dan motivasi sebagai jembatan penghubung antara potensi dengan bakat dan kreatifitas.²⁵

c. Rendahnya Motivasi Belajar Santri

Penekanan pada ranah afektif dalam pembahasan tentang kewajiban menuntut ilmu ini bisa dilakukan lewat pengungkapan kisah-kisah inspiratif tentang menuntut ilmu, seperti kegigihan para ulama dalam menuntut ilmu sehingga mereka bisa mencapai derajat ulama sebagai pewaris para nabi, atau

²⁴ Hasil wawancara dengan Ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 8 Maret 2016

²⁵ Miftahul Asror, *Mencetak Anak Berbakat*, (Surabaya : Jawara,2002), h.94

kisah sukses negara kecil seperti Singapura dan Jepang yang sukses dan maju berkat kegigihan warga negaranya dalam belajar dan menuntut ilmu. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini:(W.19/3)

Dengan mengemukakan kisah-kisah inspiratif, diharapkan minat dan ghirah para santri dalam menuntut ilmu akan bertambah. Dengan demikian, para santri tidak hanya berkembang aspek kognitifnya saja, tetapi juga mendapatkan inspirasi yang bisa mengubah hidup mereka melalui aspek afektif dan psikomotor santri.²⁶

Dalam observasi peneliti juga menjumpai bahwa sebagian santri di pesantren ini masih rendah dalam mengikuti proses belajar terutama dalam menggunakan waktu luang untuk dimanfaatkan dipergustakaan dengan membaca buku mata pelajaran dan buku kisah-kisah yang bersifat Islami dan inspiratif.

Belajar merupakan usaha yang dilakukan secara sadar untuk mendapat dari bahan yang dipelajari dan adanya perubahan dalam diri seseorang baik itu pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dan tingkah lakunya. Motivasi belajar merupakan sesuatu keadaan yang terdapat pada diri seseorang individu dimana ada suatu dorongan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Hal ini menuntut perlunya pesantren melakukan pembelajaran yang baik, karena pembelajaran yang baik memerlukan perencanaan yang matang dan dalam pelaksanaannya melibatkan berbagai orang baik guru maupun siswa.²⁷

d. Kurangnya Sarana Pembelajaran

Pendidikan berlaku untuk siapa saja, dimana saja dan kapan saja. Oleh karenanya bidang pendidikan sesungguhnya menempati posisi yang sangat urgen dan strategis dalam kehidupan umat manusia. Untuk melaksanakan proses

²⁶ Hasil wawancara dengan UStadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 8 Maret 2016

²⁷ Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2011), h.9

pendidikan itu maka diperlukan sebuah wadah baik prasarana maupun sarana yang dapat memberikan kemudahan dan dukungan dalam mengelola pendidikan menjadi lebih sistematis, terpadu dan integral. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan ustadz pesantren Islam Al-Muhsin tentang kekurangan-kekurangan sarana pembelajaran di pondok pesantren Al Muhsin: (W.20/1)

Di pondok pesantren Al Muhsin untuk sarana pembelajaran masih kurang lengkap atau dapat dikemukakan bahwa sarana untuk pembelajaran masih relatif minim, seperti belum tersedianya ruang baca yang representatif, tidak tersedianya laboratorium bahasa Arab untuk praktek baca al Qur'an dan perangkat lunak yang sangat terbatas dan lain sebagainya.²⁸

Eksistensi lembaga pendidikan, khususnya pendidikan yang berada di masyarakat/yayasan, masih jauh dari yang diharapkan, oleh karenanya saat ini sangat dibutuhkan seperangkat instrument yang dapat memposisikan lembaga itu ke dalam posisi yang strategis dan ideal, minimal dapat diterima dan diakui luas oleh masyarakat, seperti halnya lembaga pendidikan lain. Instrumen-instrumen itu secara langsung dan tidak sangat memberi dampak (implikasi) dan manfaat (benefit) pada pengembangan dan kemajuan pendidikan di lembaga itu.

Salah satu standar isi pendidikan yang harus dipenuhi sebagai bagian integral dari konsep ideal pendidikan yaitu standar sarana prasarana pendidikan. Konsep pemenuhan sarana prasarana pendidikan pada saat ini telah digariskan dan dituangkan secara legal formal dalam koridor regulasi yang jelas merupakan sebuah proses interaksi belajar mengajar, pada essensinya tidak mengenal batas, ruang, dan waktu.²⁹

²⁸ Hasil wawancara dengan Ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 8 Maret 2017

²⁹ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003

4. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam Menghasilkan Santri Pondok Pesantren Al Muhsin.

Dalam penyusunan program di suatu lembaga pendidikan diperlukan media/upaya mengakomodasi semua potensi yang ada di daerah dan meningkatkan kualitas suatu pendidikan dalam bidang akademi maupun non akademis, memelihara budaya daerah mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilandasi iman dan taqwa, dengan mengedepankan pendidikan karakter bagi para santri. Adapun upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala pada para santri ada beberapa hal serius yang perlu dilaksanakan yakni:

a. Mengintensifkan Disiplin Warga Pesantren

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Pendisiplinan bisa jadi menjadi istilah pengganti untuk hukuman ataupun instrumen hukuman, dimana hal ini bisa dilakukan pada diri sendiri ataupun pada orang lain. Hal tersebut sesuai petikan hasil wawancara berikut ini: (W.21/3)

Setiap warga pesantren yang ada diberlakukan disiplin, baik sebagai ustadz, tata usaha, santri ataupun petugas lainnya. Pendisiplinan ini dimaksudkan untuk menanamkan nilai ataupun pemaksaan agar subjek memiliki kemampuan untuk menaati sebuah peraturan.³⁰

Kondisi disiplin yang berjalan dengan baik adalah faktor yang menunjang keberhasilan mencapai suatu tujuan dan untuk meningkatkan mutu pendidikan

³⁰ Hasil wawancara dengan Ustadz Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 8 Maret 2016

yang dicanangkan. Hasil temuan yang ada di pondok pesantren Al Muhsin menyangkut masalah kedisiplinan warga pesantren dapat diketahui bahwa:

1. Belum sepenuhnya warga pesantren menjalankan disiplin kerja.
2. Masih adanya warga pesantren yang melaksanakan tugas ganda, sehingga mengurangi tingkat keefektifan kerja.

Citra suatu lembaga pendidikan atau perusahaan sebagai organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kinerja manusia yang disiplin. Hubungan yang dibangun dengan profesionalitas menjadi faktor utama dalam mencapai suatu tujuan, termasuk didalamnya tujuan pendidikan.³¹

b. Mengupayakan Sarana dan Prasarana Belajar

Dalam suatu proses belajar mengajar, sarana dan prasarana belajar merupakan salah satu penunjang suatu proses belajar mengajar. Seorang siswa dalam melakukan aktivitas belajar memerlukan adanya dorongan tertentu agar kegiatan belajarnya dapat menghasilkan prestasi belajar yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hal tersebut sesuai dengan hasil petikan wawancara berikut ini: (W.24/2)

Untuk dapat meningkatkan prestasi belajar santri yang maksimal, tentunya perlu diperhatikan berbagai faktor yang membangkitkan para santri untuk belajar dengan efektif. Hal tersebut dapat ditingkatkan apabila ada sarana penunjang, yaitu faktor sarana dan prasarana belajar yang dapat dimanfaatkan dengan tepat dan seoptimal mungkin.³²

Proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh ustadz merupakan sistem informasi kepada santri yang didalamnya didukung oleh berbagai faktor yang

³¹ Sarbiran, *Analisis Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: UMY, 2009), h.4

³² Hasil wawancara dengan Ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 11 Maret 2017

antara lain media pembelajaran, alat peraga, sarana dan sumber pelajaran, alokasi waktu yang tersedia, metode dan strategi penyampaian yang dituangkan dalam rencana pembelajaran.

Upaya untuk mengatasi kekurangan sarana dan prasarana di pondok pesantren Al Muhsin Purwosari Metro Utara Kota Metro adalah dengan mengusahakan penambahan sarana dan prasarana yang kurang serta pemanfaatan ruang kosong untuk pelaksanaan praktek keagamaan, mengupayakan perangkat lunak secara bertahap seperti perlengkapan IT, dan penambahan buku-buku penunjang pembelajaran melalui program bantuan yang tersedia.

Upaya-upaya untuk mengatasi kekurangan sarana dan prasarana mengajar adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh warga pesantren, termasuk warga pondok pesantren Al Muhsin Purwosari Metro Utara Kota Metro. Manusia selalu belajar dari kekurangan dan adanya masalah, dan banyak belajar dari pengalaman hidupnya. Manusia mempelajari dan mengusahakan sesuatu hingga manusia dapat meresponnya dengan sesuatu respon tertentu apabila ia menghadapi permasalahan.³³

c. Membangkitkan minat siswa dengan berbagai metode

Suatu proses pembelajaran yang disusun harus memenuhi kriteria dan aturan, agar tujuan pembelajaran dan hasil belajar yang diharapkan bisa tercapai secara optimal. Peran ustadz sangat penting dalam memberdayakan kemampuan santri untuk menerima dan mengikuti proses pembelajaran. Hal tersebut sesuai dengan petikan hasil wawancara berikut ini: (W.25/2)

³³ Musfir bin Said Az- Zahrani, *Konseling Terapi* (Jakarta : Gema Insani, 2005), h.311

Proses pembelajaran akan mencapai tujuan optimal apabila menggunakan strategi dan perencanaan yang matang. Kegagalan, rendahnya tingkat penguasaan siswa terhadap materi yang diharapkan dapat diantisipasi melalui penyusunan rencana pembelajaran yang disusun secara sistematis yang memungkinkan terjadinya proses belajar mengajar yang kondusif dan interaktif, sehingga diharapkan adanya perubahan tingkah laku yang mencakup pertumbuhan afektif, kognitif dan psikomotor santri sebagai tanda adanya hasil belajar.³⁴

Membangkitkan minat siswa dapat dilakukan dengan berbagai macam metode. Islam telah mempergunakan konsep metode ini untuk memunculkan motivasi dalam diri manusia agar selalu berbuat baik untuk kebaikan kehidupan dan beriman kepada-Nya dan juga Rasul-Nya.

Metode-metode yang digunakan untuk membangkitkan minat santri di pondok pesantren Al Muhsin Purwosari Metro Utara menuju pada pertumbuhan afektif, kognitif dan psikomotor adalah cara:

- 1) Memunculkan motivasi dengan konsep reward and punishment
- 2) Memunculkan motivasi dengan kisah sukses para anbiya', sahabat, dan pemimpin Islam.
- 3) Memunculkan motivasi dengan kejadian penting.

Metode-metode yang demikian ini mampu menggetarkan perasaan anak dan menarik perhatian untuk menyibukkan diri pada sesuatu yang penting /belajar.³⁵

5. Mewujudkan Santri yang berdaya saing Di Pondok Pesantren Al-Muhsin

Adapun tujuan pendidikan pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian beriman dan berakwa

³⁴ Hasil wawancara dengan Ustadz Pondok Pesantren Islam Al Muhsin pada tanggal 11 Maret 2017

³⁵ Musfir bin Said Az- Zahrani, *Konseling Terapi*, (Jakarta : Gema Insani, 2005), h.323

kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengangadi abdi masyarakat, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW (mengikuti sunah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam berkepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Idealnya pengembangan daya saing santri yang ingin dituju ialah kepribadian muhsin bukan sekedar muslim atau dalam kata lain santri yang kompeten sehingga adanya integrasi dari pengetahuan (ilmu), nilai dan sikap (iman) dan perbuatan(ama1) atau dalam definisi yang lebih operasional, kompetensi lulusan adalah penguasaan dan pemilikan ilmu pengetahuan (knowledge) yang dapat diterapkan dalam kehidupan (skill) dengan nilai-nilai akhlak mulia (attitude), sehingga diharapkan santri yang memiliki ilmu yang dapat diamalkan dengan sholeh. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa esensi dari pesantren adalah pembinaan kepribadian muhsin, yakni melaksanakan ihsan dalam arti yang sesungguhnya.

Terciptanya proses pendidikan seperti itu, tentu harus didasari oleh kesadaran akan makna hidup dan kehidupan yang penuh makna. Di pesantren selalu ditanamkan oleh para kyai suatu pandangan bahwa hidup haruslah bermakna "hidup sekali hiduplah yang berarti. " Hidup akan bermakna bila dapat memberi manfaat bagi orang lain. Dengan demikian semakin besar manfaat seseorang bagi orang lain, maka semakin besar nilai kebaikan orang itu "sebaik-baik manusia ialah yang paling bermanfaat untuk sesamanya. " Dengan ungkapan

yang berbeda "berjasalah tapi jangan minta jasa. " Artinya, yang penting itu adalah berbuat dahulu bagi masalah orang banyak, maka biarlah orang yang akan menilainya, bukan sebaliknya. Betapa pentingnya kesadaran akan nilai-nilai hidup ini sehingga manfaat yang diperoleh oleh setiap santri yang belajar akan banyak ditentukan oleh seberapa besar kesadarannya akan makna dari proses belajarnya sebesar keinsyafanmu, sebesar itupula keuntunganmu. Orientasi pendidikan pesantren adalah kemasyarakatan. Lingkungan pesantren diciptakan untuk mendidik santri agar dapat menjadi anggota masyarakat yang mandiri dan bermanfaat: pendidikan ini menjadikan alumni pesantren tidak canggung untuk terjun dan berjuang ke masyarakat, sehingga, dalam bidang pekerjaan misalnya, dapat dikatakan tidak ada istilah nganggur (nunggu pekerjaan) bagi tamatan pesantren.

Ustadz pesantren selalu berpesan kepada santri dan gurunya dalam menghasilkan santri yang bedaya saing agar selalu menjaga hubungan baik, bukanlah hubungan materi, melainkan hubungan batin yang amat kuat. Seorang murid akan senantiasa ingat akan jasa gurunya selama hayat di kandung badannya. Dalam mengamalkan ilmunya dan selalu berorientasi kepada kebermaknaan bagi orang lain. Saling mengingatkan dan saling menitipkan diri, bersikap toleran terhadap sesama, pemaaf dan penyambung silaturahmi. Ingat nama gurunya, ingat cara mengajarnya dan ingat segala jasa baiknya. Hubungan keikhlasan inilah yang perlu dikekalkan di pondok pesantren.

Jika dianalisa dengan cermat, karakteristik santri yang dihasilkan oleh pondok pesantren, persis sama dengan teori yang dikemukakan oleh Sudradjat

yang menyatakan bahwa, lulusan lembaga pendidikan Islam adalah lulusan yang memiliki daya saing sebagai berikut: 1) Beriman dan bertaqwa kepada Allah; 2) Memiliki keterampilan berpikir secara ilmiah; 3) Selalu mengamalkan ilmunya dalam rangka mengembangkan konsep kebermaknaan bagi banyak orang; 4) Mereka memiliki kompetensi untuk memecahkan berbagai masalah dalam kehidupannya nyata.

Suasana belajar yang diciptakan oleh pondok pesantren Al-Muhsin, adalah suasana lingkungan pendidikan yang islami; yang bisa mendidik siswa selama 24 jam per hari. Siswa menerima pendidikan (pengasuhan), melalui berbagai jenis kegiatan mulai dari bangun tidur sampai mau tidur kembali. Dengan menggunakan sistem *Boarding School* dan pengelolaan organisasi self government, nuansa lingkungan pesantren 100%, adalah suasana yang mendukung proses pendidikan dan pembelajaran.

Pembelajaran yang dikembangkan di pondok pesantren itu adalah pembelajaran yang aktif, bukan pasif. Siswa tidak hanya duduk di dalam kelas, mendengarkan ceramah gurunya, tetapi mereka aktif melakukan berbagai jenis kegiatan yang mengandung *hidden curriculum* yang sarat dengan nilai-nilai. Suderajat, menyatakan bahwa lulusan yang mempunyai daya saing adalah lulusan yang cerdas otaknya, lembut hatinya dan terampil tangannya. Sementara ukuran keberhasilan dalam menghasilkan santri yang berdaya saing di pondok pesantren, adalah kualitas kebermaknaan. Semakin banyak kebermaknaan yang bisa ia lakukan untuk orang banyak, maka semakin baik daya saing orang tersebut.

D. Analisis dan Temuan Penelitian

1. Manajemen Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren

Berdasarkan pada fakta dari temuan di atas, ada beberapa strategi yang dikembangkan oleh pemimpin di pondok pesantren dalam rangka menghasilkan santri yang berdaya saing dengan mengembangkan keteladanan dan berbahasa santun kepada para santri, hal tersebut dikarenakan bahasa yang sederhana, sopan dan bisa dipahami oleh seluruh guru dan santri serta ketika berbicara di depan masyarakat sekitar menjadikan dampak dalam membentuk akhlak. Hal ini dilandasi oleh ruh pesantren yaitu kesederhanaan. Bahasa santun kyai tersebut diwujudkan juga dalam kehidupan yang sederhana. Kesederhanaan dalam berucap dan bertingkah laku menjadi strategi yang efektif dalam pembentukan santri yang berdaya saing. Konsep kesederhanaan yang dipegang dan dijalankan oleh pimpinan adalah “sederhana bukan berarti miskin” yang berarti sederhana itu adalah sesuai dengan kebutuhan. Kepemimpinan yang diterapkan di pondok pesantren darul a'mal merupakan gaya kepemimpinan *religio-paternalistic*, maksudnya gaya interaksi antara pimpinan dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada kepemimpinan nabi Muhammad saw dan memiliki kharismatik serta dipegang oleh laki-laki. Kepemimpinan kyai melibatkan seluruh personal dalam mengaplikasikan visi dan misi pesantren. Kegiatan dan program diimplimentasikan dan dikontrol secara berjenjang. Kyai membagi kekuasaan dan kewenangannya kepada staf pengasuh untuk membuat program dan mengontrol pelaksanaan kegiatan yang telah dicanangkan. Kemudian pengasuh membagi kekuasaan dan wewenangnya kepada

ustadz untuk mengajar dan mendidik sesuai dengan bidangnya. Kemudian ustadz membagikan wewenang dan kekuasaannya kepada santri senior. Selanjutnya santri senior membagikan kekuasaan dan wewenang untuk membina dan mengorientasi santri junior. Berjenjangnya sistem ini telah membentuk kemampuan para santri untuk berorganisasi dengan baik, dimulai dari organisasi terkecil seperti kelas dan kamar. Semua kegiatan diatas merupakan salah satu bentuk proses pendidikan dalam rangka membentuk pribadi-pribadi yang bertanggungjawab terhadap amanah yang diemban para santri yang menjadi pengurus, dan diharapkan dapat membentuk santri yang kuat dan tangguh menghadapi tantangan zaman Serta tidak gampang menyerah.

Kepemimpinan di pondok pesantren tumaninah yasin adalah manajemen kepemimpinan totalitas. Karena pemimpin mau dan mampu mencurahkan waktu serta fikirannya untuk kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan keluarganya. Kepemimpinan di pondok pesantren dapat dilakukan secara situasional dan totalitas ini terbukti berhasil dalam melaksanakan kepemimpinan bertingkat dan mampu menghasilkan santri-santri yang kuat, disiplin dan memiliki integritas di dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini sesuai dengan teori tentang perilaku pemimpin Gary Yukl dan teori keterampilan dan seni dalam memimpin.

Kepemimpinan di pondok pesantren Al-Muhsin merupakan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif merupakan benteng pertahanan terhadap kemunduran pesantren. Kelangkaan pemimpin pesantren al-muhsin di masa depan selalu diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang dinilai potensial untuk memimpin, mengasuh dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Maka

pola kepemimpinan kolektif berperan menjaga kontinuitas keberadaan sebuah pesantren. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi Pondok Pesantren Al-Muhsin tidak didasarkan pada genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme. Penerapan manajemen secara kontinyu dan konsisten menyebabkan penataan berbagai elemen Pondok Pesantren Al-Muhsin menjadi sangat rapih dan saling menopang. Pesantren mewujudkan manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen santri, manajemen keuangan, manajemen informasi dan komunikasi, manajemen masyarakat dan lingkungan, manajemen struktur, manajemen teknik, manajemen bimbingan dan konseling. Manajemen Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Muhsin tidak hanya ditentukan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi pada penyiapan secara berencana dan melatih calon-calon pemimpin. Semuanya dilakukan lewat perencanaan, penyelidikan, pengkaderan, percobaan, analisis, supervisi, dan penggemblengan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul agar mereka berhasil dalam tugas-tugasnya. Sedangkan sifat-sifat khas pemimpin di Pondok Pesantren Al-Muhsin selalu berlaku bijak, tegas, dan selalu memberikan suri tauladan yang baik. Dengan menyandarkan diri kepada Allah SWT, kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Muhsin memulai pendidikan pesantrennya dengan modal niat ikhlas dakwah untuk menegakkan kalimat-Nya, didukung dengan sarana prasarana yang cukup memadai.

Sedangkan dalam menghasilkan santri yang berdaya saing berdasarkan pada fakta dan data yang di temukan, maka ada enam teori tentang model pendidikan dan pengembangan santri sebagaimana dikembangkan oleh Sanusi, A

yaitu nilai teologik (keberagamaan), fisik/fisiologik (keberadaan dan keberfungsian lingkungan, alam), etika (sopan santun), estetika (tata tertib, kebersihan, keindahan dan keserasian), nilai teleologik (kemanfaatan, kegunaan) dan nilai logik telah diterapkan di pondok pesantren secara terpadu dengan Pendidikan formalnya. Pembelajaran melalui keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan pondok pesantren juga dicontoh oleh semua ustadz/ustadzah dan para santrinya. Pembelajaran santri yang berdaya saing melalui pengasuhan dan pembiasaan diwujudkan dalam sistem pendidikan asrama selama 24 jam mulai dari bangun tidur sampai tidur kembali. Semua santri dilibatkan dengan berbagai kegiatan yang harus dilakukan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Hal ini penting untuk membiasakan santri menerapkan aturan agama dalam kehidupan sehari-hari.

Pembelajaran melalui ganjaran hukuman diterapkan juga oleh kyai di pesantren tersebut. Santri yang memiliki kecerdasan dan akhlak mulia serta memiliki integritas yang kuat dalam menjalankan ajaran agama diberikan penghargaan seperti beasiswa, di jadikan pengurus asrama atau amanat untuk memimpin Pendidikan formal pesantren. Pondok Pesantren memiliki slogan yang sering disampaikan kepada para santri yaitu “siap dipimpin dan siap memimpin”. Motto ini kemudian diterapkan dalam kehidupan santri sehari-hari, dimana santri proses pendidikan berorganisasi telah dimulai dan bidang yang kecil seperti organisasi kelas dan kamar sampai ke organisasi yang mengurus seluruh kehidupan santri. Bagi santri junior, mereka harus siap untuk dipimpin oleh senior mereka ataupun teman mereka sendiri yang seumuran seperti di organisasi

kelas dan kamar, disinilah proses duplikasi terjadi. Begitupun ketika mereka menjadi senior, mereka harus menjadi pemimpin yang mampu berbuat lebih baik dari pendahulu mereka dari sisi prestasi dan pencapaian yang positif. Keterpaduan dari semua model pendidikan tersebut terbukti berhasil membangun daya saing santri yang kuat. Banyak lulusan pondok pesantren menjadi tokoh di masyarakat, dosen dalam dan luar negeri Serta menjadi pengusaha dan lain sebagainya.

2. Mewujudkan Santri Berdaya Saing yang didihasilkan Pondok Pesantren

Berdasarkan pada fakta dari temuan di atas, daya saing yang berhasil dibangun adalah santri yang beriman dan bertakwa Serta mampu mengaplikasikan ilmu dan ketakwaannya ke dalam perilaku sehari-hari. Para santri mampu mengintegrasikan ilmu yang mereka dapat dikelas dalam kehidupan sehari-hari, baik itu di lingkungan asrama, kelas, klub-klub bahasa dan olahraga, dll. Seperti para santri tidak ada yang minum dan makan berdiri sebagaimana apa yang mereka telah pelajari bahwa hal tersebut dilarang dalam ajaran agama, dan jika hal ini dilakukan maka santri yang bersangkutan akan dikenai hukuman dari bagian keamanan asrama ataupun bagian keamanan. Memang harus disadari bahwa awal pembentukan karakter memang harus dipaksakan sebelum akhirnya para santri terbiasa menjalankannya dalam kehidupan sehari-hari, baik selama di pesantren maupun nanti dalam kehidupan mereka diluar pondok. Ini berarti mereka mampu menerapkan hasil hubungan dengan Allah dalam hablun minan nas dan minal alam. Fakta ini sesuai dengan teori karakteristik Seorang mukmin yang kompeten oleh Suderadjat, karena proses pendidikan yang menghasilkan santri yang berdaya saing itu adalah sebuah proses panjang yang tidak terputus dari santri bangun

tidur sampai tidur kembali, bahkan dalam tidur pun ada banyak peraturan yang harus mereka jalankan.

Sehingga pada akhirnya mampu menghasilkan santri yang beriman dan bertakwa serta mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari, seperti semangat pantang menyerah dan bekerja keras untuk mencari ilmu dengan mengharap ridho Allah untuk dunia akhirat, menjadi pribadi pemaaf, selalu menolong sehingga bermanfaat bagi orang lain, bersikap toleransi dan selalu menyambung silaturahmi sehingga menjadi pribadi dan anggota masyarakat yang tidak hanya soleh secara spiritual tapi juga memiliki kesalehan sosial.

3. Hambatan Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing

Berdasarkan pada Wawancara dan data dari lapangan ada beberapa interpretasi yang bisa dijelaskan sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tersebut:

- a. Santri yang datang ke pesantren berasal dari seluruh pelosok Indonesia, mempunyai keragaman budaya ukuran norma dan nilai yang dianutnya, sehingga proses pembentukan santri yang berdaya saing memerlukan waktu yang panjang. Keragaman budaya ini, tidak selamanya negatif. Banyak hal positif dari adanya keragaman budaya tersebut, maka menurut penulis bahwa Kyai/Bu Kyai/Ustadz berusaha untuk mencampur budaya tersebut, sehingga para santri bisa mengembangkan menjadi Islam yang saling menghargai.
- b. Santri memiliki latar belakang sosial-ekonomi yang beragam. Sering ditemui santri yang berekonomi kuat bersifat sombong, sehingga diperlukan pendidikan karakter santri yang tidak sombong. Sebaliknya santri berekonomi lemah ada kecenderungan rendah diri, sehingga diperlukan proses pendidikan yang memperkuat rasa percaya diri para

santri tersebut, untuk santri-santri yang kreatif, bisa mengembangkan unit usaha yang dibuka lebar, seperti kantin, tokoh buku, kolam ikan dan berbagai unit usaha pelayanan yang bisa mempermudah kehidupan santri lainnya. Hal tersebut bisa memberikan pengalaman baru bagi para santri untuk mengembangkan jiwa bisnis dan kewirausahaan.

- c. Jumlah santri yang cukup banyak, memerlukan sistem evaluasi bertingkat yang cukup baik. Sistem delegasi dan pelaporan memerlukan perhatian khusus dari kyai dan para guru. Sistem pembinaan dan evaluasi bertingkat ini memberikan pengalaman baru bagi para senior santri untuk mempraktekan ilmunya pada para santri baru. Ini menjadi media pembelajaran penting. Cara belajar yang paling baik adalah mengajar dan membimbing para santri lainnya.
- d. Adanya pengaruh globalisasi memberikan pengaruh negatif pada karakter santri, seperti situs porno dan lain-lain yang bisa merusak santri. Hal ini cukup ditanggulangi dengan sistem asrama. Adanya forum-forum diskusi di antara para santri, atau seminar-seminar yang mengundang pembicara dari luar, dapat memberikan wahana bagi para santri untuk memilah pengaruh negatif dan positif dari adanya pengaruh globalisasi teknologi dan informasi tersebut. Santri dihadapkan langsung pada beberapa pilihan, dengan resiko yang harus dihadapi oleh masing-masing santri. Santri yang sering melanggar aturan pesantren, akan mendapat hukuman atau sanksi yang keras dan tegas, sehingga menjadi bahan pembelajaran bagi santri lainnya.
- e. Tuntutan dunia kerja dan orang tua terhadap lulusan pesantren semakin tinggi, sehingga kapasitas pembelajaran di Pondok Pesantren semakin keras dan menimbulkan stress bagi sebagian santri. Tuntutan dunia industri, dunia kerja dan tuntutan dari para orang tua, merupakan dorongan positif bagi pihak pesantren untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing santri lulusan pesantren tersebut. Kyai/Bu Kyai/Ustadz dan para guru pada saat ini sudah berusaha merancang berbagai

legalitas pendidikan pesantren, sehingga lulusan bisa diterima diberbagai instansi kerja atau instansi pendidikan.

- f. Sistem asrama yang sangat ketat, juga menimbulkan kebosanan pada sebagian santri, sehingga tidak jarang santri yang sering pergi keluar dari lingkungan asrama atau Pondok Pesantren. Hal ini menimbulkan terjadinya peluang terjadinya pengaruh buruk dari arus globalisasi dan informasi yang sangat ketat.

Untuk mengatasi ini, para guru merancang program pengabdian pesantren pada masyarakat sekitar. Para santri bisa belajar langsung untuk di luar lingkungan pesantren seperti kegiatan studi banding dan rihlah ilmiah dan lainnya

- g. Sistem pendidikan karakter ini sangat memerlukan biaya yang sangat besar, sehingga diperlukan pengembangan beberapa unit usaha yang harus dikembangkan oleh para guru di lingkungan pesantren. Kondisi ini sering mengganggu perhatian dan waktu guru untuk mendidik siswa di pondok atau di lingkungan pesantren.

Adanya jumlah santri yang banyak, ini memberikan peluang besar untuk menciptakan berbagai unit usaha. Kesempatan ini yang telah diambil oleh pesantren, sehingga segala keperluan santri tersedia lengkap di lingkungan asrama atau pesantren tersebut. Kyai/Bu Kyai/Ustadz memberikan keleluasan bagi para guru dan anggota keluarga guna untuk terlibat di dalam pengembangan berbagai unit usaha pesantren tersebut.

- h. Sistem kepemimpinan totalitas ini, memiliki resiko yang harus ditanggung oleh Kyai/Bu Kyai/Ustadz, terutama dalam hal membagi waktu antara kepentingan keluarga dan kepentingan pesantren dan pendidikan santri. Hal ini sangat memerlukan pengertian dan pengorbanan anggota keluarga Kyai/Bu Kyai/Ustadz. Kyai/Bu Kyai/Ustadz, selain bertanggung jawab untuk mengembangkan pendidikan di lingkungan pesantren juga memiliki tanggung jawab besar untuk mengembangkan karakter islami bagi masyarakat.

4. Upaya-Upaya Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing

Menurut penulis ada beberapa upaya yang dilakukan oleh kyai dalam menghasilkan santri yang berdaya saing:

- a. Kyai/Bu Kyai/Ustadz melakukan pendidikan karakter pada diri dan keluarganya, sehingga langsung menjadi contoh.
- b. Kyai/Bu Kyai/Ustadz membangun sistem pembelajaran dan program dengan persetujuan dewan pengurus yang ada di pesantren tersebut.
- c. Kyai/Bu Kyai/Ustadz dengan para guru serta para santri senior melakukan ceramah dan pengembangan pendidikan agama bagi masyarakat menjadi media pembelajaran bagi para santri dalam mengamalkan ilmunya.
- d. Kyai/Bu Kyai/Ustadz juga bekerja sebagai tenaga ahli dari kementerian agama, untuk memberikan warna karakter keislaman pada para pejabat terkait sekaligus menggali dana/beasiswa
- e. Kyai/Bu Kyai/Ustadz juga melakukan kerjasama untuk mempermudah jalur beasiswa dan menggali berbagai sumber donor bagi kemajuan program pendidikan di internal pesantren.

Jadi dapat di implementasikan bahwa manajemen kepemimpinan kyai dalam menghasilkan santri yang berdaya saing dilakukan secara total menyentuh diri dan keluarganya, tauladan bagi pondok pesantren yang dipimpinnya, terimplementasikan dalam kehidupan masyarakat disekitarnya, dan ternegosiasikan dalam dunia kerja, partai politik, pemerintahan dan berbagai lembaga pendidikan Islam. Semua itu sebagai perwujudan dari hubungan terhadap Allah. Jika dihubungkan gaya kepemimpinan totalitas tersebut, dengan hasil analisa di atas, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian:

- a. Pengkultusan masyarakat terhadap seorang pemimpin yang diidolakannya, bisa mengarah kepada hal yang syirik. Biasanya tradisi budaya bangsa Indonesia yang masih berbau animisme, hinduisme dan budhaisme, masih menganggap bahwa pribadi dan roh pemimpin yang

di idolakan bisa memberikan rahmat dan penolongan, sehingga kelak makarnnya masih di jiarahi banyak orang penganutnya.

- b. Model Totalitas Kepemimpinan yang diwujudkan ke dalam bentuk metode pembelajaran yang totalitas juga (Boarding school / sistem asrama siswa), dapat menimbulkan kejenuhan belajar bagi siswa yang belajar di lembaga tersebut, sehingga banyak siswa yang keluar di tengah jalan.
- c. Dengan adanya sistem teknologi infonnasi dan globalisasi informasi, maka lambat laun pengaruh negatif budaya barat, dikhawatirkan bisa masuk dan menerobos benteng kehidupan sosial masyarakat Pondok Pesantren.
- d. Adanya sistem totalitas belajar dalam lingkungan Pondok Pesantren, bisa memutus kesempatan siswa untuk balajar dari masalah di dalam kehidupan nyata dengan masyarakat sekitar, padahal kehidupan di dalam lingkungan Pondok Pesantren pasti sangat jauh berbeda dengan kehidupan di dunia nyata dalam kehidupan masyarakat luas. Semua kekhawatiran di atas, harusnya bisa di atasi oleh adanya berbagai kelebihan dan peluang yang dimiliki oleh pondok pesantren yang sudah memiliki jaringan yang sangat luas.

E.Temuan Khusus Penelitian

Tanggung jawab kyai dalam memimpin pondok pesantren dan cintanya terhadap anak-anak santrinya akan mendorong seorang pemimpin rumah tangga melakukan semangat tanggung jawab ntuk mendidik, menyayangi dan dilakukan secara terus-menerus sampai santrinya menjadi anak yang memiliki daya sing. Dengan demikian penulis mempunyai sebuah pemikiran manajemen kepemimpinan kyai menghasilkan santri yang berdaya saing Maka hal tersebut sesuai dengan konsep manajemen ilahiyah/manajemen ketuhanan. Prinsip-prinsip manajemen ilahiyah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang Amanah: Q. S An Nisa: 58. Q. S Al-Ahzab:72
2. Pemimpin Umat: Al-Anam:165, Al-Anbiya:73
3. Pemimpin yang memberikan keteladanan : Q.S Al-Ahzab : 21.
4. Prinsip pemimpin beriman dan bertakwa : Q.S. Ali-Imron :118dan An Nisa;34
5. Pemimpin yang memikirkan masa depanQ.S. Al-Hasyr : 18
6. Pemimpin yang adil dan Ikhlas :Q.S. Al-Araf: 29
7. Pemimpin yang Santun Q.S. Ali-Imron: 159
8. Pemimpin yang bermusyawahar, Q.S. Asy Syura 38
9. Pemimpin yang menolong dan mengajak kepada kebaikan Q.S Ali Imran:104, Q. S AtTaubah; 71 dan *Qs* Al-Hajj 41
10. Pemimpin yang mempunyai kharisma dan wibawa, QS. Muhammad: 7, Al-Mujadilah: 11

Dari prinsip-prinsip manajemen ilahiyah diatas, dapat dilihat bahwa antara kepemimpinan secara umum dan konsep kepemimpinan manajemen ilahiyah dalam Al-Qur'an ada perbedaannya. Kepemimpinan secara umum merupakan suatu hubungan proses mempengaruhi yang terjadi dalam suatu komunitas yang diarahkan untuk tercapainya tujuan bersama. Sedangkan kepemimpinan manajemen ilahiyah berlandaskan kepemimpinan dari Al-Qur'an dengan segala syarat-syaratnya dinilai lebih komprehensif dalam memaknai sebuah kepemimpinan yang akhirnya akan melahirkan pemimpin-pemimpin yang handal dan dapat membawa kemaslahatan bagi kehidupan manusia.

Selain itu, 10 prinsip manajemen ilahiyah tersebut dalam mengemukakan sifat-sifat pemimpin yang ideal, sama-sama menyentuh sisi materialisme dan sisi idealisme. Misalnya dalam konsep kepemimpinan umum, sifat pemimpin antara lain, mempunyai energi jasmaniah dan mental, mempunyai kesadaran akan tujuan dan arah, mempunyai antusiasme dan lain sebagainya. Sedangkan konsep pemimpin dalam Al-Qur'an antara lain memiliki sifat-sifat yaitu, Islam, bertaqwa, memahami situasi dan kondisi masyarakatnya, mempunyai karisma dan wibawa

dihadapan manusia, konsekuen dengan kebenaran, ikhlas, dan bertingkah laku yang baik.

Dari dua konsep tentang pemimpin ideal di atas, dapat dilihat bahwa, walaupun kedua konsep tersebut sama-sama menyentuh sisi materialisme dan sisi idealisme, namun konsep yang ditawarkan oleh Al-Qur'an lebih ditekankan pada aspek idealisme. Karena aspek idealisme merupakan kunci dari semua tingkah laku yang ada. Misalnya ikhlas, dari orang yang ikhlas tidak akan pernah ada penyelewengan karena orang yang ikhlas hanya berniat mencari ridla Allah semata. Lain halnya dengan konsep kepemimpinan umum, dalam konsep ini aspek materialisme lebih dikedepankan. Misalnya mempunyai energi jasmaniah dan mental serta mempunyai kesadaran akan tujuan dan arah. Sifat ini sangat jelas orientasinya lebih pada materialisme. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajemen ilahiyah yang belandaskan Al-Qur'an lebih komprehensif jika dibandingkan dengan konsep kepemimpinan secara umum. Karena Al-Qur'an merupakan firman Allah yang tentu saja sangat jauh dari kekurangan. Disamping itu, Allah adalah pencipta manusia yang lebih tahu terhadap hal-hal yang dibutuhkan oleh manusia.

Sedangkan santri yang berdaya saing adalah santri berkah. Karena Santri berkah berpedoman pada landasan Islam:

1. Niat yang Lurus : Q.S Al-Mulk : 2.
2. Berbuat Maksimal: Q.S An-Najm: 39-41
3. Bertindak Optimal : Q.S An-Nahl :90.
4. Sungguh-sungguh/Itqhan : Q.S An-Naml :88
5. Kepekaan perkembangan : Q.S As-Syarh : 7-8
6. Ridho Allah : Q.S Al-Fajr : 28
7. Tawadhu :Q.SAsyura: 215, Q.S Al-Furqan: 63Q.S Al-Qasas: 83
8. Taat : Q.S An-Nisa:59 dan Q.S Al-Maidah:49

Mencari berkah bagi santri adalah suatu hal yang lumrah terjadi di pesantren-pesantren di Indonesia. Santri berkah merupakan santri yang mempunyai kebermaknaan hidup dimanapun berada. Kebermaknaan hidup adalah suatu motivasi yang dimiliki individu dalam upaya menjadikan diri sebagai pribadi yang berharga sesuai dengan nilai yang diyakini. Kebermaknaan hidup santri lebih tinggi dibandingkan dengan yang bukan santri. Santri menunjukkan kehidupan yang penuh gairah dan optimis, hidupnya terarah dan bertujuan, mampu beradaptasi, lues dalam bergaul dengan tetap menjaga identitas diri. Dalam menghadapi permasalahan orang yang memiliki kebermaknaan hidup lebih tabah dan menyadari adanya hikmah di balik penderitaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan pembahasan diatas, maka penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan yaitu:

1. Manajemen kepemimpinan kyai pada pondok pesantren Darul A'mal, menggunakan manajemen kepemimpinan *religio-paternalistic* di mana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri didasarkan atas nilai-nilai keagamaan. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin yang di gunakan adalah kepemimpinan totalitas. Kepemimpinan Totalitas bukan totalitas yang mengandung arti otoriter dan mengambil seluruh permasalahan oleh diri pemimpin sendiri, tapi mempunyai arti bahwa pemimpin mau dan mampu mencurahkan waktu serta pikirannya untuk kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan keluarganya. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Al-Muhsin menerapkan manajemen kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kepemimpinannya adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.
2. Mewujudkan santri yang berdaya saing pada pondok pesantren Darul A'mal, merupakan implikasi hubungan dengan diterimanya pengakuan kesetaraan (*mu'adalah*) dari berbagai lembaga pendidikan dalam negeri untuk alumni pondok pesantren. Bentuk pengakuan kesetaraan ini

merupakan salah satu bukti nyata atas kemampuan alumni pondok pesantren Darul A'mal sebagai hasil dari proses pendidikan holistik yang tidak hanya menitik beratkan pada kemampuan akademis semata tapi ditambah juga dengan kecakapan hidup santri. Sedangkan santri yang berdaya saing menurut pondok pesantren Tuma'ninah Yasin yaitu mendalami kehidupan Islami di semua kegiatan pesantren yang demikian padat itu terus berlangsung di Pondok Pesantren yang berlangsung secara alamiah dengan disiplin yang ketat, tanpa ada peraturan tertulis, peraturan diproses sehingga menjadi bagian dari kualitas kesadaran, pikiran dan naluri yang dijadikan pedoman santri untuk membangun kehidupan sosialnya di dalam pesantren, sehingga ketika lulus dari pesantren dapat diserap oleh berbagai instansi yang membutuhkannya bahkan ada perguruan tinggi yang menerimanya tanpa tes. Santri memiliki daya saing menurut pondok pesantren Al-Muhsin adalah: 1) Beriman dan bertakwa kepada Allah; 2) Memiliki keterampilan berpikir secara ilmiah; 3) Selalu mengamalkan ilmunya dalam rangka mengembangkan konsep kebermaknaan bagi banyak orang; 4) Mereka memiliki kompetensi untuk memecahkan berbagai masalah dalam kehidupann nyata. Hubungan yang baik dan saling menghormati antara kyai dan santri sangat terasa. Rasa ta'dhim santri sangat besar karena santri berkeyakinan bahwa dirinya tidak akan menjadi orang baik dan pandai tanpa kyai, demikian juga kyai melaksanakan tugas sebagai realisasi dari mengemban amanah Allah.

3. Hambatan utama yang dihadapi oleh pesantren dalam menghasilkan santri yang berdaya saing diantaranya adalah: 1) keragaman latar belakang budaya dan sosial-ekonomi para santri; 2) Jumlah santri yang sangat besar sehingga memerlukan fasilitas dan pembiayaan yang cukup banyak; 4) Adanya pengaruh negatif dari globalisasi, teknologi dan informasi; 5) Tingginya tuntutan dunia kerja, orang tua dan masyarakat terhadap kualitas lulusan pesantren tersebut.
4. Upaya yang dilakukan oleh Pondok Pesantren dalam menghasilkan santri yang berdayasaing, diantaranya adalah : 1) Mengutamakan pendidikan akhlak kepada santri terutama untuk diri dan anggota keluarga, sehingga menjadi contoh bagi orang disekitarnya; 2) Membangun sistem dan manajemen pendidikan pondok pesantren yang maksimal sebagai dasar menghasilkan santri yang mempunyai keterampilan. 3) Bersama-sama dengan para pengurus dan santri melakukan bakti pada masyarakat disekitar pesantren untuk mendidik keislaman melalui berbagai kegiatan keagamaan dan bakti sosial; 4) Melibatkan diri pada kegiatan organisasi sosial kemasyarakatan untuk memberikan warna Islam sekaligus mengidentifikasi peluang beasiswa donator bagi pengembangan lulusan di Pondok Pesantren; 5) Melakukan kerjasama dengan berbagai instansi di dalam dan luar negeri untuk memperkuat pengembangan lulusan pesantren melalui kegiatan beasiswa sekolah baik di dalam maupun di luarnegeri. 6) Membangun unit-unit usaha untuk menghasilkan pendapatan secara mandiri, sekaligus sebagai media pembelajaran santri dalam hal

kewirausahaan; 7) Mengontrol langsung kesejahteraan para ustadz dan keluarga merupakan salah satu kunci sukses membangun santri di pondok pesantren tersebut.

B. Rekomendasi

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjut mengenai kepemimpinan kyai yang berhasil membentuk santri yang berdaya saing. Dari temuan penelitian ini, ada beberapa rekomendasi yang ditunjukkan, antara lain kepada:

1. Kepada pimpinan Pondok Pesantren Darul A'mal, Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin diharapkan mempertahankan kepemimpinan secara menyeluruh dengan tetap komitmen terhadap nilai-nilai pesantren sebagai dasar perilaku pesantren, dan hal tersebut telah melembaga menjadi budaya tersebut telah mempresentasikan keunggulan pendidikan pesantren.
2. Dengan lengkapnya pendidikan formal di pondok pesantren maka di perlukan pengelolaan secara majerial dan professional untuk mendukung kemajuan Pendidikan secara menyeluruh.
3. Pondok pesantren perlu mengembangkan pembaharuan pemikiran dalam Islam dengan mengajarkan filsafat, dan mengembangkan metode berdialog.
4. Pondok pesantren hendaknya tetap menjaga system pendidikan dengan kurikulumnya yang telah teruji bertahun-tahun, dan memperbaharui dengan yang lebih baik dengan harapan perubahan system pendidikan menjadi keunggulan kelulusan pesantren yang diharapkan masyarakat.

5. Kaderisasi keilmuan di pesantren agar tetap dipertahankan untuk melahirkan penerus yang siap mengelola pondok pesantren kedepannya.
6. Madrasah/Sekolah dalam pesantren harus tetap berorientasi kedepan, maka diharapkan kyai mempersiapkan para santri untuk menjadi pemimpin agama maupun lembaga formal di desanya.
7. Dalam rangka mendidik santri berorganisasi hendaknya para santri mempertahankan wadah organisasi, serta menyarankan bagi para alumni meningkatkan kembali organisasinya untuk menjalin komunikasi pondok pesantren dengan para alumninya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Fauzi Nurdin, *Filsafat Manajemen pendidikan Islam Rekontruksi Tebaran Pemikiran, Aplikatif dan Integratif* (Magelang: Panta Rhei Books,2015).
- A.C Ewing, *The Fundamental Questions of Philosophy*, (New York: Collier Books, 1962).
- Abdul Munir Mulkhan, *Politik Santri : Cara MerebutHati Rakyat*,(Yogyakarta : Kanisius 2009)
- Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman pondok Modren Gontor Ponorogo*(Ponorogo Trimurti Press: 2005).
- Abdullah,*Islam dan Masyarakat: Pantulan sejarah Indonesia*, (Jakarta:LP3ES, 1987).
- Abdurrahman Wahid, *Islamku, Islam Anda, Islam Kita*, (Thewahid institute press,2006).
- Abdurrahman, *Intelektual Pesantren: Perhelatan agama dan Tradisi* (Yogyakarta:LKIS,2004).
- Abudin Nata, *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta; Kencana Preaceha Media Group,2003).
- Alwasilah, A.C, *Pokoknya kualitatif Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, (Bandung:pustaka Jaya,2008).
- Amal Fathullah Zarkasyi, “*Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan dan Dakwah*”,
- Amin Haedari,dkk, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas*, (Jakarta: IRD Press, 2005).
- Al-Raghib al-Ashfahani *Mufradat Alfaz Al-Qur’an* (Damsyiq; Dar Al-Qalam,1992).
- B Zainun,*Manajemen dan Motivasi*(Jakarta: Balai Aksara, 1989).

- Baharuddin dan Moh.Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang:UIN Maliki-Press, 2010).
- M. Dawan Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren* (Jakarta:P3M, 1985).
- Barnawi, *Pembelajaran Pendidikan Karakter*, (Jogjakarta :Ar-Ruzz Media, 2012).
- Bernard M. Bass, *Handbook of Leadership: A survey of Theory and research*,(New York Free Press,1990).
- Burt Nanus,*The Leader's Edge : The Seven Key to Leadership in a Turbulent World* (New York:Contemporary Books,1989).
- D Hafidhuddin dan Tanjung H, *Manajemen syariah dalam Paraktek*,(Jakarta, Gema Insani Press, 2003).
- D. Anntoinette Lucia, *The Art and science of Competency Model, Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. (San Francisco:Jossey-Bass.1999).
- David Silverman, *Interpreting qualitative data, Methods for analyzing talk, texts and interaction*. (London: Sage Publications 2002).
- Dawam Rahardjo, *Perkembangan Masyarakat dalam perspektif Pesantren, dalam Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah* (Jakarta:P3M,1985).
- Dawam Rahardjo,*Pergulatan Dunia Pesantren : Membangun dari bawah*,(Jakarta: P3M,1985).
- Dawam Raharjo, “*Pesantrendan Pembaharuan*”, (Jakarta; LP3ES, 1995).
- Duncan, *Feedback:Use and Possible Behavioral Function*,(Journal of Organizational Behavioral 1986).
- Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran*, (Yogyakarta :PustakaPelajar, 2011).
- F. S. Halpen, *Auditing naturalistic inquiries: The development and application of model*. (Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University,1983).
- Fuat Anwar, *Melawan Gus Dur* (Yogyakarta: Pustaka Tokoh bangsa, 2004).

- G. Kristin Esterberg, *Qualitative methods in social research*. (Toronto : MC Grow Hill, 2002).
- Gary Yukl, *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories* (New Jersey : Prentice hall, 1999).
- Gary Yukl, *Toward a behavioral Theory of Leadership, Organizational Behavior and human Performance*, (New Jersey:1971).
- George R Terry, *Azas-Azas Manajemen* (terj.) *Principles of Management* oleh Winardi (Bandung, Alumni, 1986).
- Graham Kenny, *An oracle chronicle, A decade of classroom research, Teaching and Teacher education*, 2005).
- Hammesley, *What wrong with Ethnographic: methodological exploration*. (London : Routledge 1992).
- Hani Handoko T. *Manajemen*. Yogyakarta: (BPFE., 2001).
- Hasan Basri, *Kapita Selekta Pendidikan* (Bandung; CVPustaka Setia, 2012).
- Hasan langgulung, *Asa-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Al-Husna, 2002)
- Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta:P3M,1995).
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2006).
- Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta, PT. Remaja Rosdakarya, 1994).
- Imam S ND., *Mengukur dan Mengelola Intelektul Capital dalam Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Usmara.A (Edt.), Edisi ke dua, (Jogjakarta; Amara Books 2002).
- Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Malang Press).
- *Kyai dan Politik, Membaca Citra politik Kyai* (Malang: UIN Malang Press, 2007).
- Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang:Kalimasahada Press,1996).

- J. Mason, *Qualitative researching*. (London: Sage Publications. 1996).
- James Macgregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).
- Jane Richie dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Bandung; Remaja Rodaskarya, 2013).
- Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta; Pustaka al-Husna, 1983).
- John P Kotter, *A force for Change : How Leadership differs from Management* (New York: Bantam Books, 1998).
- John P Kotter, *What Leader Really Do*, (Harvard Business Review, 1990)
- K Kartajaya, *Syari'ah Marketing* (Bandung: Mizan, 2006)
- Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1994).
- Khalid Ibrahim Jindan, *The Islamic theory Of Government According To Ibnu Taimiyah*, Terj. Rineka Cipta, " *Teori Pemerintahan Islam Menurut Ibnu Taimiyah* ", (Jakarta : Rineka Cipta, 1994).
- L.A. Compte, *Problem of reliability and validity in ethnographic research. Review of educational research* 1982).
- Lewis Elton, *University Teaching: A Professional Model for quality*. Buckingham: Open university Press, 1995).
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Bandung; Remaja Rodaskarya, 2013).
- M Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005).
- M Stogdill, *Hanbook of Leadership : A Survey of the Literature* (New York : Free Press, 1974).
- M. Ihsan Dacholfany, *Pendidikan Karakter Belajar Ala Pesantren Gontor* (Depok; Wafi mediatama, 2014).

- M. J. Ellis, *Missing pieces; making the case for greater attraction to socialemotional learning*, *Educational world*. December 1997).
- M. L.,Smith, *Publishing qualitative research*, *American Educational ResearchJournal* 24, 1987
- M.Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta:Rajawali,1998).
- Mac Millan, H. James, *Research in education*. (Boston : Longman. 2001).
- Manfred Ziemek, *PesantrendalamPerubahanSosial*, (Jakarta;P3M,1986).
- Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2004).
- Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis, A Sourcebook of New Methods*, (New Delhi: Sage Publications, 1990).
- Michael H. Hart*The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History*,(Revised Edition, 1992).
- Miftahul Asror, *Mencetak AnakBerbakat*, (Surabaya : Jawara,2002).
- Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam*. Jakarta: PT. BharataKarya Aksara,1986).
- Moh. Kasiran, *Metodologi Penelitian*, (Malang: UIN Malang maliki Press, 2010).
- Mohammad Fakry Gaffar, *Internasionalisasi Program Pendidikan Guru dalam Hukum Manajemen Corporate dan Strategi pemasaran Jasa Pendidikan*, (Jakarta; Alfabeta Bandung,2009).
- Moloeng, *Metodologi penelitian kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006).
- Morse *Designing funded qualitative research*. (London: Sage Publication,1997).
- Muhammad Syafii Antonio *Muhammad saw: The Super Leader Super Manager* ,(Jakarta:PLM,2007).
- Musfir bin Said Az- Zahrani, *KonselingTerapi*, (Jakarta : GemaInsani, 2005).
- Muzayin arifin, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).

- N.E Shobirin, *Pergumulan Dunia pesantren*, (Jakarta: P3M, 1985).
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2004).
- Noeng Muhadjir, *Filsafat Ilmu: Telaah Sistematis Fungsional Komparatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998).
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Rake, 1990).
- Nur Khalik Ridwan, *Santri Baru: Pemetaan, Wacana Ideologi dan Kritik*, (Yogyakarta: Gerigi Pustaka, 2004).
- Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta:Paramadina,1997)
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung : Angkasa 1982).
- P. James Spradley, *Participant Observation*, (New York: Holt Rinehart and Winston. 1980).
- Permadi, *Pemimpin dan kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta:Rineka Cipta,1996).
- Q. Michael Patton, *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1980).
- R. C. Bogdan, dan S.J. Taylor, *Intoduction to Qualitative research Methods*, (New York : John Wiley, 1975).
- R. James Sanders, *Evaluating School Programs, An Educator's Guide*, California: Corwin Press. 2005).
- R.K. Yin, *The abridged version of case study research, design and methods*. In L. Bickman and D. G. Rog (eds) *Handbook of applied social research methods*. (Thousand Oaks, CA, Sage 1997)
- Rachmat Ramadhana Al-Banjari, *Prophetic Leadership*, (Yogyakarta :Diva Press,2008)
- Ralph M Stogdill, *Hanbook of Leadership : A Survey of the Literature* (New York : Free Press, 1974).

- Rauch, C. F., & Behling, O. *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders* 1984).
- Richards & Engle *organizations are complex systems in which leadership* (1986).
- Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2005).
- Robert J House, *The Dynamics Of Charismatic Leadership In Organizations* 1976).
- S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1999) h.105-108
- Sanafiah faisal dalam Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013)
- Sauri Sofyan, *Mengartikulasi Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2004)
- Sayyid Quthb, *Fi Zhilal al-Qur`an*, (Kairo : Dar al-Syuruq, 1992).
- Soebagio Atmodiwirjo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, PT. Ardadizya Jaya, 2000).
- Sofyan Sauri, *Membangun Komunikasi dalam Keluarga*, (Bandung: Genesindo, 2006).
- Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997).
- Stephen P Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003).
- Stephen R. Covey, *The habit From Effectiveness to Greatness*, (London: Simon & Schuster UK Ltd, 1987).
- Stephen Robbins, *Organization Behavior*, (Mexico: Prentice Hall, 2003).
- Storey Susan, *Total quality Management Through BS 5750 a Case study*, (Bristol PA USA : Frost Road suite 101, 1993).
- Stronge and H. James, *Evaluating Teaching, A Guide to Current Thinking and Best Practice* (California: Corwin Press, 2006).

- Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung, Falah Production, 2004).
- SudjokoPrasojo, *Profil Pesantren* (Jakarta; LP3S).
- Sugiono, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2008)
- Sugiyono, *Perspektif Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta; t.p., t.t).
- SuharsimiArikunto, *ProsedurPenelitian, suatu pendekatan praktek*. Revisi V, (Jakarta, RinekaCipta, 2002).
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta,2006).
- Suhartini dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta. Pustaka Pesantren,2005).
- Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta:LP3ES,1999).
- Sukanto Reksohadiprojo. *Dasar-Dasar manajemen*. (Yogyakarta: BPFE UGM., 2000).
- Sunyoto, *Ajaran Tasawuf dan pembinaan Sikap hidup santri :Studi kasus Pesantren Nurul Huda Surabaya*, 1990).
- Susan Stainback, *Understanding and Conducting qualitative research*, (Lona : Kendall Hung Publishing Company,1988).
- Sutopo H.B. *Metodologi Penelitian Kualitatif, dasar teori dan Terapanny dalam penelitian*, (Surakarta: SebelasMaret University Press, 2002).
- Suyanto. *Di Belantara Pendidikan Bermoral. Biografi Pemikiran dan kepemimpinan*. (Yogyakarta: UNY Press, 2006).
- Suyoto, *Pondo kpesantren dalam Alam Pendidikan Nasional* (Jakarta; LP3S, 1983).
- T Hasan,dalam *Pengantar Imron Arifin ,kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*,(Malang:Kalimasahada,1993).
- Taufik Abdu1lah, *Islam dan Masyarakat :Pantulan Sejarah Indonesia* (Jakarta:LP3ES,1987).

Taylor and R. C. Bogdan *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. (New York: John Wiley 1984).

Terry, G.R. & Rue, Leslie W. *Dasar-Dasar Manajemen* (Alih bahasa G.A.Ticoalu).

Terry, G.R. *Principles of Management*. (Illinois: America Richard D Irwin, Inc., 1977).

Thomas S.Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, (Chicago: The University of Chicago Press, 1970).

Umar Hasyim, *Mencari Ulama Pewaris Para Nab, Selayang Pandang Sejarah Para Ulama* (Surabaya: Bina Ilmu, 1999).

Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Uwe Flick, *An Introduction to qualitative research*. (London: Sage Publications, 2002).

Uzair Fauzan, Rika Iffati Farikha, *Persoalan-persoalan Mendasar Filsafat*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003).

Zainal Abidin, *Filsafat Pendidikan Agama Islam, Pengantar kearah Pemikiran Kependidikan dalam Islam* (Yogyakarta;kaukaba, 2014).

Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgahsana Kyai NU* (Yogyakarta: Kutub, 2003).

Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta; LP3ES, 1982).

Internet

<http://aguswuryanto.Wordpress.com>

<http://entrepreneurmuda.com>

<http://id-id,kharisnatikweb/sejarah-perkembangan-pondok-pesantren>

Surat Kabar

Lampung Post, *Pendidikan Pesantren bangun Karakter*, Rabu 18 juni 2014

Software

Al- Maktabah Al-Shamilah, Sunan Abu Dawud

Al-Maktabah Shamilah al-Isdar al-Thany 'bahsun Fi Nusus' SunanNasa'i 5005, 5006, Sahih Bukhari 51 dan 4777, dan Sahih Muslim 102 dan 106).

Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software MaktabahSyamilah, 2005).

Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005).