

**GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN
SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN**



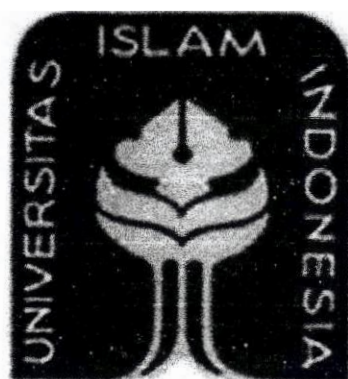
Oleh:
Siti Fatimah
NIM.: 12913209

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2015**

**GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN
SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN**



Oleh:
Siti Fatimah
NIM.: 12913209

Pembimbing:
Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2015**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Fatimah, S.H.I

N I M : 129 132 09

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Judul : Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk di cabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 25 Januari 2015

, menyatakan,

METERAI
TEMPEL

PUSAH KEHANGAN BANGSA
TGL. 20

C61E0AAF623453857

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP



Siti Fatimah



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 755/PS-MSI/Peng./IV/2015

TESIS berjudul : **GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN
SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN**

Ditulis oleh : Siti Fatimah

N. I. M. : 12913209

Konsentrasi : Pendidikan Islam



Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

UNIVERSITAS

ISLAM

INDONESIA

Yogyakarta, 4 April 2015

Ketua,

Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Siti Fatimah
Tempat/tgl lahir : Nganjuk, 04 Februari 1984
N. I. M. : 12913209
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN
PONDOK PESANTREN SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN**

Ketua : Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI (.....)
Sekretaris : H. Nur Khoir, S.Ag., SEI, M.Sh.Ec (.....)
Pembimbing : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd. (.....)
Penguji : Dr. Lantip Diat Prasajo, M.Pd (.....)
Penguji : Drs. H. Muzhoffar Akhwan, M.Ag (.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 29 Maret 2015

Pukul : 19.00–20.00 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII


Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1346/PS-MSI/ND/III/2015

TESIS berjudul : **GAYA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN
SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN**

Ditulis oleh : Siti Fatimah

NIM : 12913209

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 17 Maret 2015

Ketua,

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Dr. H. Hujair AH-Sanaky, MSI.

PERSETUJUAN

Judul : Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Nama : Siti Fatimah, S.H.I

N. I. M. : 129 132 09

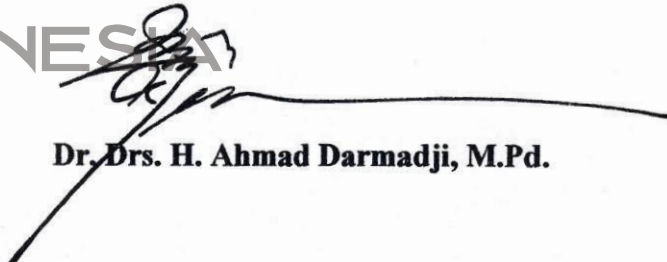
Konsentrasi : Pendidikan Islam

telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 25 Januari 2015
Pembimbing,


Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini Penulis Persembahkan

Kepada Ayahanda Alm. H. Imam Faqih dan Ibunda Hj. Suharsiyah
Mertuaku Bpk. Abdul Aziz dan IbuTomi
Sebagai Bakti dan Takzim KEPADANYA

Kepada Suamiku tercinta Abdul Rosyid Bustomi, S.Pd.I
yang selalu ada dan siap dalam suka dan duka

Kepada anak-anakku tersayang Nasywah Salsabila Ramadhan Al Rosyid dan
Najmah Taqiyah Al Rosyid
yang selalu memberi semangat dan inspirasi dalam hidup ini



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bā'	<i>b</i>	-
ت	Tā	<i>T</i>	-
ث	Sā	<i>s</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	<i>J</i>	-
ح	Hā'	<i>h</i>	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	<i>kh</i>	-
د	Dāl	<i>d</i>	-
ذ	Zāl	<i>z</i>	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	<i>r</i>	-
ز	Zā'	<i>z</i>	-
س	Sīn	<i>s</i>	-
ش	Syīn	<i>sy</i>	-
ص	Sād	<i>s</i>	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<i>d</i>	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	<i>t</i>	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	<i>z</i>	z (dengan titik di bawah)
ع	'Aīn	'	koma terbalik ke atas
غ	Gāīn	<i>g</i>	-
ف	Fā'	<i>F</i>	-

ق	Qāf	<i>q</i>	-
ك	Kāf	<i>k</i>	-
ل	Lām	<i>L</i>	-
م	Mīm	<i>m</i>	-
ن	Nūn	<i>n</i>	-
و	Wāwu	<i>w</i>	-
هـ	Hā'	<i>h</i>	-
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Yā'	<i>y</i>	-

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

III. *Ta' Marbūtah* di akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	<i>hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- b. Bila *ta' marbūtah* diikuti dengan kata sandang "*al*" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliyā'</i>
----------------	---------	---------------------------

- c. Bila *ta' marbūtah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>zakāt al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

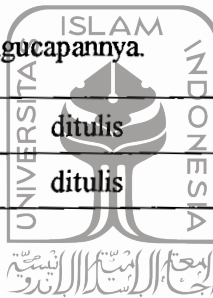
b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى الفروض	ditulis	<i>zawī al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

Siti Fatimah. Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Penelitian ini berangkat dari keprihatinan peneliti terhadap kepemimpinan pengasuh/pimpinan pondok KH. Moh. Ali Cholil, khususnya dalam posisi beliau sebagai Kiai Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Dari mempersiapkan gedung-gedung sekolah dan asrama dan usaha pondok lainnya, namun sering tidak sesuai dengan harapan. Saat ini Kiai telah memprakarsai berdirinya KONSAIN yang bergerak di bidang penanaman saham kelapa sawit yang hasilnya diperuntukkan untuk lembaga pendidikan, pondok pesantren, mushola, masjid dan sebagainya. Walaupun dalam menjalankan usahanya, banyak tingkat kegagalannya daripada kesuksesannya. Namun, Kiai yang tidak hanya memikirkan pondoknya sendiri serta tak pernah putus asa dalam mencoba segala hal menginspirasi peneliti untuk lebih mendalami lagi tentang bagaimana Gaya kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, serta kebijakan apa saja yang sudah dan belum Kiai lakukan dan faktor kendalanya bagi pengasuh/pimpinan dalam mengembangkan pondok.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan kemudian menganalisa Gaya kepemimpinan pengasuh pondok yang bertanggungjawab atas roda kehidupan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (field research) dengan metode kualitatif. Dan untuk mengkaji penelitian ini dengan pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, observasi. Setelah data terkumpul dilakukan pemilahan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Analisa data dengan teknik triangulasi. Menggunakan metode induktif serta komparatif dari berbagai teori dan kemudian dilakukan kesimpulan.

Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil adalah Gaya kepemimpinan paternalistic dan free rein leadership. Sedangkan kebijakan kiai yang sudah terlaksana diantaranya, mendirikan lembaga pendidikan dari tingkat TK hingga perguruan tinggi, mendirikan biro pendidikan dan pengajaran, Biro Pembangunan, Biro Dakwah Sosial, mendirikan Badan Usaha Milik Pesantren, mengaktifkan pengajian kitab kuning dan membuat buku Amsilah Syaikhina cara cepat membaca kitab kuning, membuat terobosan pengganti BBM dengan menanam pohon jarak, memelopori berdirinya KONSAIN, menjual tanah kuburan kavlingan, mendirikan pondok cabang, mendirikan masjid dan mushola baik di Balikpapan atau diluar Balikpapan, mendirikan wisma untuk disewakan. Sedangkan kebijakan kiai yang belum terlaksana adalah penerapan bahasa arab dalam kehidupan sehari-hari. Adapun faktor kendala bagi pengasuh/pimpinan dalam mengembangkan pondok adalah karena kurangnya SDM yang ada yang dapat membina, memantau, menggawangi dan membimbing para santri.

Kata Kunci: Gaya, Kepemimpinan, Kiai

ABSTRACT

Siti Fatimah. Styles of *Kyai* (Islamic Teachers) in Developing Islamic Boarding School Syaichona Cholil Balikpapan. This research was conducted due to the researcher's concern for the leadership of the head of Islamic boarding school KH. Moh. Ali Cholil, especially related to his position as a *Kiai* in Islamic Boarding School Syaichona Cholil Balikpapan, including the procurement of school buildings and boarding houses which is usually not as expected. Not long ago, *Kiai* pioneered the establishment of KONSAIN whose operation is in buying stocks of oil palms and the result is spent on educational institutions, Islamic boarding schools, mosques, etc. Unfortunately, there are more losses than profits in running the business. However, *Kiai* never gives up in trying many things. Such thing inspired the researcher in studying about how *Kiai's* leadership style in developing Islamic Boarding School Syaichona Cholil Balikpapan is, as well as about his policies which are not yet implemented and the obstacles faced by teachers and leader in developing the Islamic boarding school.

This research is aimed at describing and analyzing the leadership styles of Islamic teachers who are responsible for the development of Islamic Boarding School Syaichona Cholil Balikpapan.

This was a field research whose method was qualitative. The data collection was conducted through interview, documentation, and observation. After the data were collected, data categorization was conducted in order to get data as needed. The data analysis was conducted by employing triangulation technique, using inductive and comparative methods from several theories which was then followed by drawing conclusions.

In developing Islamic Boarding School Syaichona Cholil Balikpapan, *Kiai* uses the styles of paternalistic and free reign leadership. Some of *Kiai's* policies which have been implemented are: establishing educational institutions from the level of kindergarten until university; establishing bureau of education and teaching, bureau of development, bureau of Islamic social sermon; establishing Islamic-boarding-school-owned enterprises, activating forums which study *kitab kuning* (reference books in Arabic language); making the book of Amsilah Syaikhina which discusses quick ways to read *kitab kuning*; pioneering fuel substitute by planting castor oil plants; pioneering the establishment of KOSAIN; selling cemetery ground per unit; establishing branches of Islamic boarding school; building houses to rent. On the other hand, some policies which are not yet implemented are: using Arabic language for daily activities. Meanwhile, the obstacle faced by the teachers/leader in developing the school is the lack of human resources who are able to educate, control, and guide the students.

Keywords: style, leadership, *kiai*

20 April, 2015

TRANSLATOR STATEMENT

The information appearing herein has been translated by a Center for International Language and Cultural Studies of Islamic University of Indonesia
CILACS UII JI. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى
أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berbagai kenikmatan yang tiada tara kepada setiap makhluk-Nya. Karena dengan Rahmat serta Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir Tesis meskipun masih jauh dari sempurna. Namun, penulis sadari dengan sepenuh hati bahwa ini semua merupakan pertolongan dari Allah saw.

Shalawat serta Salam penulis sampaikan kepada baginda Rasulullah Nabi Muhammad Saw yang telah membawa umatnya menuju jalan yang penuh Rahmat dan Hidayah.

Tesis ini merupakan karya ilmiah sederhana yang penulis persembahkan dengan mendeskripsikan kajian mengenai *Gaya Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan*. Dalam hal ini, penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, arahan, dorongan, serta kontribusinya dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan rasa penuh penghormatan yang sebesar-besarnya penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc, selaku rektor Universitas Islam Indonesia, dengan segenap takzim penulis haturkan.
2. Dr. H. Tamyiz Mukharrom, MA., Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, rasa terima kasih yang mendalam penulis sampaikan setulusnya karena telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu.
3. Dr. H. Hujair AH. Sanaky, MSI., selaku ketua Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, penulis sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala jaminan pelayanan pendidikan yang telah diberikan.
4. H. Nur Kholis, S.Ag., SEI., M.Sh.Ec, Sekretaris Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, penulis sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala pelayanan pendidikan yang telah diberikan.
5. Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd., segenap rasa terima kasih dan penghormatan penulis haturkan atas bimbingan, waktu, tenaga, kesabaran, serta telah memberikan inspirasi dalam menuangkan ide-ide penulis sehingga Tesis ini mengandung nilai dan muatan akademis.
6. Segenap pimpinan, karyawan/i, dan seluruh Civitas Akademika Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, memberikan apresiasi atas berbagai bantuan dan layanan yang telah diberikan kepada penulis.
7. KH. Moh. Ali Cholil dan istri selaku pengasuh Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang telah sudi meluangkan waktu, tenaga serta telah

memberikan inspirasi dalam menuangkan ide-ide untuk penulis teliti sehingga tesis ini hingga tesis ini selesai disusun.

8. Segenap Keluarga Besar Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang telah membantu memberikan dukungan moriil maupun materiil bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan studi pendidikan.
9. Keluarga Besar Siti Fatimah serta suami Abdul Rosyid Bustomi, S.Pd.I yang senantiasa memberikan dukungan moriil maupun materiil bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan studi pendidikan.
10. Teman-teman mahasiswa/i PPs Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, terima kasih karena selama studi menjadi teman *sharring* dalam menempuh pendidikan.
11. Semua pihak yang telah berjasa dalam penyusunan Tesis ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna di dunia ini kecuali kesempurnaan milik-Nya. Oleh karena itu, atas perhatian serta kontribusi yang telah diberikan oleh pihak-pihak terkait, penulis harapkan bisa mendapatkan balasan yang lebih baik dari-Nya, Amin.

Yogyakarta, 25 Januari 2015



Siti Fatimah, S.H.I

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN TIM PENGUJI TESIS.....	v
HALAMAN NOTA DINAS.....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
HALAMAN TRANSLITERASI.....	ix
HALAMAN ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
KATA PENGANTAR.....	xv
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
D. Sistematika Pembahasan.....	8

BAB II : KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu.....	10
B. Kerangka Teori.....	16
1. Teori Kepemimpinan.....	16
a. Pengertian Kepemimpinan.....	20
b. Latar Belakang Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan..	20
c. Teori Munculnya Pemimpin	21
d. Pengertian Gaya	22
e. Tipe dan Gaya Kepemimpinan	23
f. Model-model Kepemimpinan	45
g. Tugas-tugas Pemimpin.....	48
2. Kepemimpinan Dalam Islam	51
a. Pemimpin Dalam Kelompok Islam	58
b. Pemimpin Umat Islam.....	59
c. Karakteristik Pemimpin Umat Masa Depan.....	60
3. Kepemimpinan Individu Kiai dalam Pondok Pesantren	60
4. Tanggungjawab Kiai dalam Manajemen Konflik	65
a. Sebab-sebab Terjadinya Konflik di Pesantren	65
b. Cara Mengatasi Konflik di Pondok Pesantren	67
5. Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren	68
6. Kepemimpinan (Kiai) Pesantren dalam Masyarakat.....	70
7. Kepemimpinan Pendidikan Terpadu.....	70

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan	76
B. Tempat atau Lokasi dan Waktu Penelitian.....	77
C. Informan Penelitian	77
D. Teknik Penentuan Informan.....	78
E. Teknik Pengumpulan Data	79
F. Keabsahan Data	81
G. Teknik Analisis Data.....	84

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Hasil Penelitian.....	93
1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.....	93
2. Visi, Misi, Budaya Civitas Akademika, Dasar Pengembangan Pondok dan arahnya.....	97
3. Identitas, Jenjang Pendidikan, Struktur Organisasi, dan Keadaan Pondok	102
4. Administrasi dan Keuangan Pondok.....	123
5. Hubungan kedalam dan keluar Pondok.....	127
6. Pengembangan Pondok Pesantren.....	133
7. Pola Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok..	140
8. Kebijakan Kiai yang sudah dan belum terlaksana	148
9. Faktor-faktor yang menjadi kendala Kiai dalam mengembangkan Pondok	158
B. Analisis Penelitian.....	159

BAB V : PENUTUP

A. Simpulan	167
B. Diskusi.....	168
C. Saran	169

DAFTAR PUSTAKA.....	171
----------------------------	------------

LAMPIRAN-LAMPIRAN	174
--------------------------------	------------

DAFTAR GAMBAR/TABEL

GAMBAR:

Gambar 01	Kredibilitas data dalam penelitian kualitatif	82
Gambar 02	Trianggulasi Teknik.....	83
Gambar 03	Trianggulasi Sumber.....	83
Gambar 04	Trianggulasi Waktu.....	84
Gambar 05	Komponen dalam analisis data (<i>Flow Model</i>).....	86
Gambar 06	Komponen dalam analisis data (<i>Interactive Model</i>).....	87
Gambar 07	Struktur Organisasi Pondok Pesantren Syaichona Cholil.....	110



TABEL:

Tabel 01	Tabel Kepemimpinan Rosululloh.....	56
Tabel 02	Tabel Klasifikasi Kitab.....	105
Tabel 03	Tabel Jadwal Kegiatan Harian	106
Tabel 04	Tabel Jadwal Kegiatan Mingguan.....	107

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan pesantren yang begitu pesat juga ditengarai berkat terusan Suez pada tahun 1869 sehingga memungkinkan banyak pelajar Indonesia mengikuti pendidikan di Makkah. Sepulangnya ke kampung halaman para pelajar mendapat gelar “Haji”. Setelah itu mereka juga mengembangkan pendidikan agama di tanah air yang bentuk kelembagaannya kemudian disebut “*pesantren*” atau “*pondok pesantren*”. Karena syarat pendirian pondok pesantren adalah (1) ada Kyai/ ustadz (2) ada santrinya (3) ada masjid/ tempat ibadah dan belajar (4) ada kitab-kitab kuning yang dipelajari (5) ada pondok/asramanya (*sekarang*).¹ Ini merupakan karakteristik fisik yang membedakan dengan lembaga sosial pendidikan di luar pondok pesantren. Unsur-unsur tersebut berfungsi sebagai sarana dan prasarana pendidikan dalam membentuk perilaku sosial budaya di pesantren.

Kyai dalam komunitasnya merupakan unsur yang menempati posisi sentral; sebagai pemilik, pengelola, pengajar kitab kuning, dan sekaligus sebagai pemimpin (imam) dalam setiap ritual sosial keagamaan dan pendidikan. Sedangkan unsur lainnya merupakan subsider dibawah pengawasan kyai.

¹ Mundzier Suparta dan Haedari Amin, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 1-2.

Posisi kiai sebagai pemimpin di pesantren dituntut untuk memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak, dan mengembangkan pesantren. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan kiai dalam hidupnya sehingga apabila dalam memimpin pesantren bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, langsung maupun tidak langsung kepercayaan masyarakat terhadap kiai atau pesantren akan pudar.² Karena sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini kiai atau umat Islam menjadi roh (kekuatan) yang diyakini merupakan anugerah dan rahmat dari Allah swt.

Paradigma tradisional tentang relasi kyai dan santri sebagai komunitas yang dinamis membentuk subkultur yang terbangun secara eksklusif, fanatisme dan esoteris sebagai upaya dalam menjaga tradisi-keagamaan dari pengaruh dunia luar. Hal ini bisa dilihat bahwa, peran kyai sebagai *cultural agent*, yang berfungsi menyampaikan informasi-informasi baru dari luar lingkungan yang dianggap baik dan membuang (mengeliminasi) informasi yang dianggap kurang baik atau menyesatkan komunitas pesantren.

Kyai dalam tradisi pondok pesantren tetap merupakan figur (*murobbi*, pengasuh, pembimbing dan pendidik) bahkan sebagai kekuatan moral (*moral force*) dan ditaati oleh para santri, *asātīz* (para guru), pengurus dan beberapa pembantu (staf) dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi pendidikan dikalangan pondok pesantren. Kefiguran kyai sangatlah tergantung kepada ketinggian ilmu (keulamaan) dan wibawanya. Sepanjang abad ke-19

² Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Cet. II, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013), hlm. 3.

dan awal abad ke-20 M., bermunculan kyai-kyai sebagai pemimpin besar (akbar) seperti para hadratu al-syaikh; KH. Kholil Bangkalan (1819-1925), KH Hasyim Asy'ari (1871-1947) Tebu Ireng Jombang, merupakan Bapak spiritual NU dan KH. Achmad Dahlan pendiri organisasi Muhammadiyah dan masih banyak lagi para kyai (sosiologis) dan sebagai ulama' (ideologis) yang mempunyai pengaruh dan peranan dalam kehidupan sosial masyarakat pada bidangnya masing-masing.

Istilah pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan (*power*) dan kewenangan (*authority*) untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi dalam komunitas manusia yang dipimpinnya sehingga tercapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan bersama. Dengan kata lain, pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan kolektif bisa tercapai, yaitu yang selanjutnya *power and authority* ini menurut Hoy dan Miskel (2001) dinyatakan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang pemimpin kehendaki.

Menurut Mastuhu, kepemimpinan kiai dalam pesantren didefinisikan sebagai “seni” memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang sangat menonjol dalam “seni” memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku pesantren untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pemimpin pesantren dalam rangka mencapai tujuan.³

³Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 79.

Berdasarkan pendapat di atas, ada tiga hal yang harus menjadi satu kesatuan pembahasan menyangkut sosok kyai atau ulama' ini sebagai pemimpin yaitu: *leadership* (kepemimpinan), *power* (kekuasaan), dan *authority* (kewenangan).

Soetopo mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut dan menggerakkan atau kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Permasalahan yang ingin diungkap disini adalah Kyai Pondok Pesantren Syaichona Cholil yang berpusat di Balikpapan dalam mengembangkan pondoknya bertindak sebagai pengasuh yang telah menyiapkan sarana dan prasarana pendidikan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, baik dari mendirikan asrama putra dan putri, masjid serta mendirikan gedung-gedung TK, MI, SMP, SMA, SMK dan STITBA bahkan membuat cabang Pondok Pesantren Syaichona Cholil di Samarinda, Bontang, Sebulu Kutai Kertanegara dari tahun berdirinya sampai sekarang keadaannya belum sesuai harapan. Keinginan Kyai dan bawahannya selalu berbeda. Di sisi lain kyai sebagai figur utama telah merintis beberapa usaha demi berlangsungnya kegiatan di pesantren, tetapi selalu gagal. Terakhir ini membuat terobosan baru dengan mendirikan KONSAIN (Kontak Santri Agribisnis Indonesia) yang bergerak di bidang kepemilikan saham kelapa sawit bagi seluruh pondok pesantren se-Indonesia, masjid, mushola dan lain-

lain dan hasilnya di peruntukkan untuk membiayai kemandirian pesantren, pendidikan islam, mushola, masjid mereka masing-masing dan seterusnya agar tidak bergantung pada bantuan dari pemerintah.

Alhamdulillah tidak sia-sia, ternyata gayung bersambut. Hari demi hari terus bertambah kepemilikan modal saham kelapa sawit baik dari dalam daerah, luar daerah Kalimantan Timur bahkan luar negeri. Dari puluhan hektar lahan untuk penanaman kelapa sawit sekarang bertambah menjadi ratusan hektar. Dari pada lahan kelapa sawit kita khususnya di Kalimantan Timur di miliki oleh pihak asing lebih baik dikelola oleh para santri.

Semangat nasionalisme, kesederhanaan dan keikhlasan beliau yang tak hanya memikirkan pondoknya sendiri dan tak kenal lelah itulah dalam mengembangkan pondok pesantren khususnya Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang merupakan pusat dan pendiri pertama Pondok Pesantren Syaichona Cholil di bumi Etam ini, menginspirasi peneliti untuk mendalaminya, agar dapat menginspirasi generasi, santri, ustadz, bahkan kiai yang lain maupun yang akan datang dalam menentukan gaya kepemimpinannya khususnya kepemimpinan di pesantren.

Dari pemaparan di atas peneliti ingin mengungkapkan bagaimana gaya kepemimpinan Kyai tersebut, kebijakan/gagasan apa saja yang sudah beliau lakukan dan belum dilakukan serta faktor-faktor apa yang menjadi kendala bagi pimpinan dalam mengembangkan usaha Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

B. Fokus Penelitian

Yang dimaksud gaya kepemimpinan dalam pembahasan tesis ini adalah “seni” memanfaatkan seluruh daya dan dana (sarana dan prasarana) pondok pesantren untuk mencapai tujuan pendidikan. Manifestasi yang paling menonjol di dalam “seni” memanfaatkan budaya tersebut adalah cara menggerakkan dalam mengarahkan unsur pelaku pondok pesantren untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak pemimpin dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan kiai dapat dilihat dari berbagai fungsi dan peranannya. Dalam hal ini K.H.M. Ali Cholil sebagai pengasuh, sekaligus pendiri dan pengelola pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Dan yang dimaksud mengembangkan pondok pesantren di tesis ini adalah mengembangkan pembangunan dan usaha pesantren demi tercapainya tujuan bersama di pondok tersebut.

Berdasarkan judul penelitian dan latar belakang masalah seperti dikemukakan di atas, maka pokok permasalahan yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan?
2. Apa gagasan/kebijakan Kiai yang berkaitan dengan mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang sudah dan belum terlaksana?
3. Faktor-faktor apa yang menjadi kendala bagi pimpinan dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Memperoleh gambaran yang jelas tentang gaya kepemimpinan Pengasuh Pondok (Kyai) di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Kalimantan Timur.
- b. Mengetahui kebijakan/gagasan Kyai yang sudah dan belum terlaksana dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Kalimantan Timur.
- c. Mengetahui faktor-faktor/kendala bagi pimpinan pondok dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis, diharapkan menjadi bahan pertimbangan studi penelitian lebih lanjut dalam bidang Pendidikan Islam, dan dapat memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan kyai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan serta dapat memberikan kontribusi, masukan dan koreksi tentang implikasi gaya kepemimpinan Pengasuh Pondok (Kyai) di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan terhadap kepemimpinan di pondok pesantren lainnya.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui gambaran jelas kebijakan Pengasuh Pondok (Kyai) yang sudah dan belum terlaksana serta kendalanya dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan serta dapat juga dijadikan referensi penelitian yang akan dilakukan oleh civitas akademika yang memerlukan data penelitian.

D. Sistematika Pembahasan

Hasil penelitian ini ditulis dalam lima bab, dan masing-masing bab dibahas ke dalam beberapa subbab, susunan secara sistematis sebagai berikut:

Bab satu, Pendahuluan, terdiri dari empat subbab, yaitu: A. Latar Belakang Masalah. B. Fokus Penelitian. C. Tujuan dan Manfaat Penelitian. Dan D. Sistematika Pembahasan.

Bab dua, Kajian Penelitian Terdahulu dan Kerangka Teori, terdiri dari dua subbab, yaitu: A. Kajian Penelitian Terdahulu. B. Kerangka Teori terdiri dari tujuh subsubbab yaitu: 1. Teori Kepemimpinan. 2. Kepemimpinan Dalam Islam. 3. Kepemimpinan Individu Kiai dalam Pondok Pesantren. 4. Tanggungjawab Kiai dalam Manajemen Konflik. 5. Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren. 6. Kepemimpinan Kiai Pesantren dalam Masyarakat. 7. Kepemimpinan Pendidikan Terpadu.

Bab tiga, Metode Penelitian, terdiri dari tujuh subbab, yaitu: A. Jenis Penelitian dan Pendekatan. B. Tempat atau lokasi penelitian. C. Informan

Penelitian. D. Teknik Penentuan Informan. E. Teknik Pengumpulan Data. F. Keabsahan Data. G. Teknik Analisis data.

Bab empat, Hasil dan Analisis Penelitian, terdiri dari dua subbab yaitu, A. Kondisi objektif lokasi peneliti. B. Paparan Hasil Penelitian.

Bab lima, Penutup, terdiri dari tiga subbab yaitu, A. Simpulan. B. Diskusi. C. Saran



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Bagian ini membahas tentang hasil-hasil penelitian, tulisan-tulisan ilmiah yang terkait gaya Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren. Adapun uraian tentang beberapa penelitian yang membahas kepemimpinan Kyai dapat digambarkan sebagai berikut:

Maharuddin⁴ dalam tesisnya “Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Hidayatulloh Balikpapan bahwa KH. Abduloh Said telah berhasil mengembangkan pondok pesantren Hidayatulloh keseluruh nusantara. Dan telah mempunyai 150 cabang, setelah wafatnya beliau di gantikan oleh KH. Abdurrahman Muhammad dan dua tahun kemudian pondok pesantren Hidayatulloh berubah statusnya menjadi organisasi massa (ormas) dengan kepemimpinan pusatnya di Jakarta. Pengkaderan calon pendakwah adalah ciri khas yang paling menonjol dari pondok pesantren Hidayatulloh. Jadi Hidayatulloh adalah murni gerakan dakwah dan pengkaderan yang tidak misi, ideologi, madzhab fiqih golongan tertentu.

Dari kajian ini peneliti, menyimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan di teliti oleh peneliti, karena tertuju kepada pola kepemimpinan kiai dan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kiai pondok pesantren Hidayatulloh Balikpapan, dan bukan

⁴ Maharudin, “Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Hidayatulloh Balikpapan Kalimantan Timur”, *Tesis*, Banjarmasin: IAIN Antasari, 2007, hlm. 30.

tentang profil atau faktor perilaku kepemimpinan kiai di pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Rahmatullah⁵, dalam tesisnya “Gaya Kepemimpinan Pada Pondok Modern Asy-Syifa Kota Balikpapan”, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang telah digambarkan pada sosok Pimpinan Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan adalah merupakan tipe kepemimpinan yang kharismatik dan demokratis, yang dalam kepemimpinan karismatik terdapat energy, daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain.

Dari kajian ini peneliti menyimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti, karena tertuju kepada peran Kiai dari Pondok Modern Asyifa dan faktor-faktor penghambat kepemimpinan Kyai dan tidak pada kebijakan/gagasan Kiai dalam mengembangkan khususnya pengembangan pembangunan dan usaha pondok serta beda objek penelitiannya.

Nurhayatun⁶, dalam skripsinya Pola Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al-Hikmah 02 Benda Sirampog Brebes, menyatakan bahwa Kiai sebagai pemimpin sekaligus pengasuh, dalam mengelola pondok pesantren berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan

⁵ Rahmatullah, “Gaya Kepemimpinan Pada Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan Kalimantan Timur”, *Tesis*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2011, hlm. 26.

⁶Nurhayatun, “Pola Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al-Hikmah 02 Benda Sirampog Brebes”, *Skripsi*, Semarang: IAIN Walisongo, 2005, hlm. 22.

sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan kiai secara efektif dan efisien.

Dari kajian ini peneliti, menyimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan di teliti oleh peneliti, karena fokus penelitiannya pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia serta pola kepemimpinan kiai secara efektif dan efisien bukan pada kebijakan/gagasan Kyai dalam mengembangkan pembangunan pondok serta beda objek penelitiannya.

Muhammad Ikhsan⁷, dalam tesisnya mengatakan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren dan masyarakat, tidak sekedar sebagai tokoh spiritual dan ulama yang mengajarkan nilai-nilai keislaman saja, melainkan kepemimpinan yang mampu mencakup aspek teknis, sikap professional, manajerial, dan menguasai pola-pola kepemimpinan pendidikan. Untuk itu hendaknya kepemimpinan pendidikan yang dijalankan kiai memiliki visi, misi, konsep dan strategi yang baik. Dalam merumuskan visi dan misi hendaknya dikomunikasikan dengan komunitas pendidikan pesantren.

Dari kajian ini peneliti, menyimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan di teliti oleh peneliti, karena fokus penelitiannya tentang kepemimpinan pendidikan yang dijalankan kiai harus memiliki visi misi, konsep dan strategi yang baik dan dikomunikasikan dengan komunitas pesantren dan bukan pada kebijakan/gagasan Kyai dalam mengembangkan pembangunan pondok serta beda objek penelitiannya.

⁷ Muhammad Ikhsan, "Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur", *Tesis*, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007, hlm. 23.

Mardiyah⁸, dalam disertasinya mengatakan bahwa beberapa upaya yang dilakukan kepemimpinan kiai Pondok Modern Gontor, PM Lirboyo dan PP Tebuireng dalam memelihara budaya organisasi antara lain: Pertama, Proses seleksi yang dilakukan ketiga Pondok diatas tidak saja bertujuan untuk mengetahui tingkat pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan, tetapi lebih kepada untuk mengetahui latar belakang nilai-nilai individu dan kepribadian para calon santri dan calon ustad. Kedua, Proses Sosialisasi agar santri baru dapat mengerti nilai-nilai pesantren dengan keteladanan, *conditioning*, pengarahan, pembiasaan, penugasan.

Dari kajian ini peneliti menyimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti, karena fokus penelitiannya tentang budaya organisasi di tiga pondok pesantren di Tebu Ireng, di Gontor dan di Lirboyo dan bukan pada gaya kepemimpinan serta kebijakan/gagasan Kyai dalam mengembangkan pembangunan dan usaha pondok serta beda objek penelitiannya.

Khairul Wahidin⁹ mengatakan dalam disertasinya *Pelebagaan Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, penelitian ini bersifat historis. Penelitian ini memberikan informasi banyak pelembagaan

⁸Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Gontor, Lirboyo Kediri dan Tebuireng Jombang", *Disertasi Doktor*, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010. Disertasi tersebut telah diterbitkan dalam bentuk buku dengan judul *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Cet-II, (Yogyakarta: 2013), hlm. 519.

⁹Khairul Wahidin, "Pembaharuan Pesantren Masa Orde Baru : Studi Komperatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos dengan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon", *Disertasi Doktor*, Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah, 2001.hlm. 129.

pesantren, terutama mengenai pesantren di Jawa. Kajiannya difokuskan pada kontak budaya antara Islam dan Jawa yang menimbulkan asimilasi budaya dan melahirkan lembaga pendidikan pesantren.

Dari kajian ini peneliti, menyimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti, karena fokus penelitiannya tentang kontak budaya antara Islam dan Jawa yang menimbulkan asimilasi budaya dan melahirkan lembaga pendidikan pesantren budaya organisasi di tiga pondok pesantren di Tebu Ireng, di Gontor dan di Lirboyo dan bukan pada gaya kepemimpinan serta kebijakan/gagasan Kyai dalam mengembangkan pembangunan pondok serta beda objek penelitiannya serta bukan pada faktor kendala dalam mengembangkan pondok.

Ridlwan Nasir¹⁰, mengatakan dalam disertasinya *Dinamika Sistem Pendidikan di Pondok-Pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur*, penelitian ini menggunakan model *multi-case study*, mengkaji dinamika system pendidikan dengan arah teluahnya pada system pendidikan yang meliputi: model pendidikan pesantren, model pendidikan madrasah, dan model pendidikan sekolah umum, diperbandingkan dan disimpulkan dari ketiga model tersebut mana yang lebih ideal untuk membentuk kepribadian. Dari salah satu kesimpulannya bahwa bentuk pondok pesantren yang ideal adalah Pondok pesantren yang didalamnya terdapat berbagai macam lembaga

¹⁰ Ridlwan Nasir, "Dinamika Sistem Pendidikan di Pondok-Pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur", *Disertasi Doktor*, Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga, 1995. hlm. 135. Disertasi ini merupakan pengembangan dari tesisnya tahun 1988, dan disertasinya tersebut telah diterbitkan dalam bentuk buku dengan judul *Mencari Tipologi Format Pendidikan Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005).

pendidikan dengan memerhatikan kualitasnya dan tidak menggeser ciri khusus kepesantrenannya yang masih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.

Dari kajian ini peneliti, menyimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan di teliti oleh peneliti, karena fokus penelitiannya tentang bentuk pondok pesantren yang ideal adalah Pondok pesantren yang didalamnya terdapat berbagai macam lembaga pendidikan dengan memerhatikan kualitasnya dan tidak menggeser ciri khusus kepesantrenannya yang masih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. bukan pada gaya kepemimpinan serta kebijakan/gagasan Kyai dalam mengembangkan pondok serta beda objek penelitiannya serta bukan pada faktor penghambat.

Literatur-literatur di atas sangat membantu peneliti dalam proses penelitian terutama berfungsi sebagai bahan pembanding dan gambaran referensial. Selain itu masih banyak lagi karya ilmiah yang berkaitan dengan pendidikan Islam ataupun pendidikan secara umum yang peneliti pergunakan untuk melengkapi data-data informative dalam penelitian ini, baik berupa buku, skripsi, tesis maupun disertasi. Namun, sejauh ini belum ada karya ilmiah yang secara spesifik membahas tentang Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Kalimantan Timur dengan fokus penelitian gaya kepemimpinan Kiainya. Oleh karena itu peneliti berusaha untuk mengadakan tulisan tesis dengan judul tersebut diatas.

B. Kerangka Teori

1. Teori Kepemimpinan

Pembahasan ini kita mulai dari mengajukan pertanyaan : Siapakah seorang pemimpin itu? Dan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin? Pertanyaan pertama berkaitan dengan apa/siapa pemimpin itu, sedangkan kedua berkenaan dengan fungsi kepemimpinan itu.

Dengan konsep itu, studi tentang kiai (pengasuh) pondok mengarah pada pandangan hidup kiai (*world view*) tentang konsep hakekat manusia dan kehidupan, alam semesta dan ilmu pengetahuan khususnya tentang konsep pendidikan, gaya kepemimpinan dan hubungan kiai dengan lingkungan masyarakat luar pesantren (*jaringan Kiai*) dengan lembaga sosial dan institusi-institusi lainnya yang ada di masyarakat, termasuk institusi politik dan ekonomi.¹¹ Sosok Kiai adalah pemimpin formal dan informal yaitu:

Pemimpin Formal : ialah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu yang ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi. Pemimpin formal atau fungsional (*functional leader*) pada umumnya memiliki legitimasi yang lebih jelas dengan batas-batas kewenangan

¹¹ Basri SS, *Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2005), hlm. 94-95.

tertentu, walaupun dalam praktiknya batasan-batasan tersebut sering dilanggar sehingga menjadi samar-samar dan tidak jelas lagi.¹²

Pemimpin Informal : ialah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena itu ia memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.¹³ Pemimpin yang bersifat alamiah atau tradisional (*traditional leader*) biasanya bersifat informal dan tidak memiliki batas teritorial maupun tanggung jawab kepemimpinan secara jelas, seperti keberadaan ulama, tokoh masyarakat maupun tokoh adat.¹⁴ Jenis pemimpin seperti ini memiliki karakteristik di mana kepemimpinannya tidak bisa dilihat dengan jelas tapi pengaruh dan kharismanya secara psikologis terasa cukup kuat dalam menentukan keberlangsungan kehidupan sosial masyarakat.¹⁵

Tipe dan gaya kepemimpinan adalah sikap, gerakan, tingkah laku, gerak-gerik yang bagus, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Selanjutnya gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak

¹² Ainur Rahim Fakhri dan IIP Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), hlm. 1-2.

¹³ Basri SS, *Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam*, hlm. 8.

¹⁴ Ainur Rahim Fakhri dan IIP Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, hlm. 1.

¹⁵ *Ibid.*

oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung dan tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.¹⁶

Pada prinsipnya pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe kepemimpinan dan kepemimpinan yang khas. Misalnya, dalam era reformasi sekarang di butuhkan kepemimpinan yang mampu memperdayakan masyarakat pesantren dengan tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuh pesantren. Dalam pesantren, kepemimpinan di laksanakan dalam kelompok kebijakan yang melibatkan semua pihak, di dalam tim program, di dalam pengelolaan guru/pengelola, orang tua dan murid (ustadz, wali santri dan santri). Kepemimpinan yang membaur ini menjadi faktor pendukung aktifitas sehari-hari di lingkungan pondok pesantren.¹⁷

Adapun konsep kepemimpinan yang lebih dikenal sebagai falsafah kepemimpinan Bangsa Indonesia adalah rumusan dari Ki Hajar Dewantara yang melihat keberadaan seorang pemimpin dari banyak

¹⁶ Hidayat Arad dan Machali Imam, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 88-89.

¹⁷ Suparta Musdzie, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm. 25.

perspektif. Menurut beliau seorang pemimpin dapat berada di tiga tempat dengan pedoman¹⁸:

- a. *Hing ngarsa sung tuladha*, artinya jika ia (pemimpin) berdiri didepan harus menjadi suri tauladan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
- b. *Hing madya mangun karsa*, artinya jika ia berdiri di tengah-tengah harus mampu memberi semangat atau menimbulkan kehendak bagi orang-orang yang dipimpin.
- c. *Tut Wuri Handayani*, artinya jika ia berdiri di belakang, maka ia harus mengawasi yang di pimpin dengan baik agar dapat mencapai tujuan dengan selamat.¹⁹

Dari sejumlah pandangan ahli nampak bahwa terdapat banyak kedekatan untuk memahami kepemimpinan secara perspektif apa yang di gunakan. Benar kiranya jika dinyatakan bahwa kepemimpinan di pesantren identik dengan gejala Gestalt. Mengingat di balik yang tampak dari luar masih dapat keunikan-keunikan lain yang tidak tampak. Misalnya Pesantren Salafiyah yang telah melaksanakan Madrasah, maka pemimpinnya boleh untuk menjalankan kewenangan dan pembuatan keputusan secara formal sebagai kepala madrasah, dan di sisi lain pesantren Salafiyah tidak menyelenggarakan sekolah formal, tugas pimpinan mungkin cukup memberi pengarahan dan koordinasi (musyawarah) untuk melaksanakan program-program pesantren, urusan teknis di serahkan kepada staf yang telah ditunjuk pengurus pondok,

¹⁸ Ainur Rohim Fakhri dan IIP Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, hlm. 14.

¹⁹*Ibid.*

ustadz atau satgas lainnya. Secara umum, karena latar belakang pesantren itu kompleks, maka format kepemimpinan pesantren sangat fleksibel bergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kiai atau pengasuhnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan jaringan sosial. Jaringan sosial tersebut digunakan untuk melihat gejala-gejala yang ditentukan di lapangan lalu dianalisis.²⁰ Pendekatan jaringan sosial tersebut diharapkan dapat mengetahui dengan jelas pola-pola, struktur dan fungsi jaringan sosial Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Kalimantan Timur.

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah penggeneralisasian perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan.

b. Latar Belakang Sejarah Pemimpin dan Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia yaitu sejak nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan binatang dan alam di sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerjasama antar manusia dan unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang di tunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas dan

²⁰ Ahmad Susilo, *Strategi Adaptasi Pondok Pesantren*, (Jakarta: Kucica, 2003), hlm. 7.

paling berani. Sebagai contoh *Kautilya* dengan tulisannya "*Arthashastra*" (321 sebelum masehi) menuliskan ciri-ciri khas seorang perwira yang ditunjuk sebagai pemimpin ialah:

- 1) Pribumi, lahir dari keturunan luhur
- 2) Sehat, kuat, berani dan ulet
- 3) Intelegent punya ingatan yang kuat, pandai dan fasih berbicara
- 4) Punya watak yang murni, dengan sifat-sifat utama: penuh kebaktian, setia, taat pada kejiwaan, punya harga diri, kokoh pendirian, memiliki antusiasme, bijaksana dan mampu melihat ke depan
- 5) Ramah tamah, baik hati dan sopan santun
- 6) Terampil, terlatih baik dalam bidang seni
- 7) Mempunyai pengaruh

Dengan ringkas dan dapat dinyatakan, pemimpin dan kepemimpinan itu dimana pun dan kapan pun juga selalu diperlukan, khususnya pada zaman modern sekarang dan dimasa-masa mendatang.

c. Teori Munculnya Pemimpin

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin ialah:

- 1) *Teori Genetis* menyatakan sebagai berikut:
 - Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya

- Dia ditakdirkan menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga
 - Secara filosofi, teori tersebut menganut paham *determinitis*
- 2) *Teori Sosial* (lawan teori genetis) menyatakan sebagai berikut:
- Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja
 - Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri
- 3) *Teori Ekologis atau Sintetis*
- Yang muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu menyatakan seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologisnya.²¹

d. Pengertian Gaya

Gaya adalah sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.²² Sementara itu, dalam rangka mencapai tujuan sebuah lembaga atau organisasi dalam hal ini pondok pesantren, salah satu permasalahan yang menjadi pokok utamanya adalah bagaimana gaya kepemimpinan

²¹ Hidayat Arad an Machali Imam, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Educa, 2010) hlm. 86.

²² Sedarmayanti, Reformasi Publik, *Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), hlm. 131.

yang akan diterapkan dalam lembaga atau sebuah organisasi. Upaya yang ada dalam bentuk sebuah kerjasama inilah yang akan muncul dalam proses untuk mencapai sebuah tujuan. Sebagai bentuk kongkritnya adalah adanya pembagian kerja dan tanggungjawab yang melahirkan peran-peran tertentu dalam sebuah proses usaha mencapai tujuan. Dalam konteks ini maka harus ada konsep, pedoman (rancangan), pimpinan yang dipimpin (kepemimpinan kiai) dan tatanan kepemimpinan (manajemen) yang penulis sebut sebagai gaya kepemimpinan kiai.

e. Tipe dan Gaya Kepemimpinan.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan sering juga di sebut dengan tipe kepemimpinan. Secara teoritis, dapat dibedakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan.²³ Ketiga pola dasar gaya kepemimpinan itu adalah:

a) Gaya Mengutamakan Pelaksanaan Tugas.

Gaya ini berpola mengutamakan pelaksanaan tugas melebihi kegiatan lainnya dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin kurang menaruh perhatian pada hasil yang akan dicapai, khususnya dalam hubungannya dengan tujuan organisasi. Gaya ini didasari oleh asumsi bahwa tugas masing-masing secara maksimal.

²³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 153.

b) Gaya Mengutamakan Kerja sama

Terciptanya hubungan kerjasama antar sesama pimpinan unit, pimpinan dengan anggota dan antar sesama anggota organisasi, menjadi perhatian yang besar bagi pemimpin pada gaya ini. Karena perhatian yang besar terhadap kerjasama yang akrab, mengakibatkan lemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

c) Gaya Mengutamakan Hasil

Pemimpin dengan gaya ini menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang maksimal, sehingga tanpa mempersoalkan cara mencapainya. Ukuran prestasi dari seseorang dilihat dari produk yang dihasilkan. Kurang perhatian terhadap kerja sama dan pelaksanaan tugas anggota organisasinya, karena lebih mementingkan hasil dari pada proses.

Tiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut, dalam proses kepemimpinan secara operasional berlangsung serentak, namun selalu menunjukkan kecenderungan salah satu yang dominan. Berdasarkan tiga pola gaya, maka timbul delapan perilaku kepemimpinan. Kedelapan perilaku kepemimpinan sebagai pola gaya kepemimpinan yang lebih rinci adalah:

a) Otokrasi (*Autocrat*)

Perilaku kepemimpinan ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) Mengutamakan pelaksanaan tugas. Pemimpin harus memberikan instruksi-instruksi agar setiap anggota melaksanakan tugas-tugasnya.
- (2) Kontrol harus dilaksanakan secara ketat, agar tugas-tugas di laksanakan.
- (3) Kreativitas dan inisiatif anggota di matikan dan di pandang tidak perlu.
- (4) Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antar pemimpin dengan dan antar sesama orang yang di pimpin.
- (5) Kurang mempercayai orang lain di dalam organisasinya
- (6) Menyenangi ditakuti dan akibatnya kurang disenangi serta cenderung dihindari oleh orang-orang yang dipimpinya.
- (7) Orang yang di pimpin dianggap tidak lebih dari pelaksana kehendak pemimpin. Tugas anggota hanya menunggu melaksanakan perintah pimpinan, tanpa boleh membuat kekeliruan sedikitpun.
- (8) Dalam kepemimpinan sukar memberikan maaf pada orang yang dipimpinya. Pemimpin menuntut ketaatan/kepatuhan buta, berupa kepenurutan tanpa bertanya, tanpa kritik, tanpa komentar dan tanpa pendapat. Pendapat dan saran dari anggota (sebagai bawahan) bukan saja tidak benar/salah, tetapi juga di nilai sebagai sikap menantang atau membangkang.²⁴

²⁴ Hadari Nawawi, *Ibid.*, hlm. 61.

b) Otokrasi Yang Disempurnakan (*Benevolent Autocrat*)

- (1) pada hasil atau produktivitas yang di dasari oleh ketepatan dan efektifitas dalam melaksanakan perintah
- (2) Memiliki kemampuan memberikan petunjuk untuk memperjelas perintah yang diberikan.
- (3) Ketat dalam menerapkan peraturan-peraturan dan mengawasi pelaksanaannya.
- (4) Kurang yakin pada diri sendiri, sehingga selalu cenderung berusaha mengatasi masalah dengan memanfaatkan orang lain.²⁵

c) Birokrat (*beureucrat*)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-

ciri sebagai berikut:

- (1) Bekerja sesuai dan mengikuti dengan ketat peraturan dan prosedur kerja yang sudah diterapkan.
- (2) Taat pada perintah pimpinan yang lebih tinggi dan selalu mendukung ketaatan tersebut.
- (3) Mengusahakan lingkungan dan situasi kerja sesuai aturan teoritis.²⁶

d) Pelindung dan Penyelamat (*Missionary*)

- (1) Pemimpin berkepribadian ramah dan murah senyum.

²⁵*Ibid*, hlm. 161.

²⁶*Ibid*, hlm. 157.

- (2) Aktif berusaha mencegah pertentangan, menghindari perdebatan.
- (3) Melaksanakan tugas secara santai, agar terhindar dari tekanan emosional/psikis.
- e) Mengembangkan dan memajukan organisasi (*Developer*)
- a) Mahir berorganisasi
 - b) Memiliki kemampuan menggerakkan orang lain secara efektif.
 - c) Mampu mempercayai orang lain dalam bekerja.
- (4) Mampu menghargai dan menghormati orang lain.²⁷
- Eksekutif (Pelaksana)
- f) Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:
- (1) Bekerja dengan asumsi bahwa orang lain dapat bekerja, sama baiknya seperti dirinya.
 - (2) Perhatiannya sangat tinggi pada hasil yang berkualitas.
 - (3) Berdisiplin dalam melaksanakan tugas.²⁸
- g) Kompromi (*Compromiser*)
- (1) Cenderung suka berusaha mengambil hasil dengan menyenangkan pimpinan.
 - (2) Banyak mengikutsertakan orang-orang yang di pimpin dalam menetapkan keputusan.

²⁷ Gary Yulk, *Leadership in Organization*, alih Bahasa Budi Supriyanto, Edisi ke V, Jakarta : PT Indeks, 2010), hlm. 22

²⁸ *Ibid*

(3) Sebelum melaksanakan tugas, cenderung selalu menilai untung rugi bagi dirinya.²⁹

h) Pembelot (*Deserter*)

Perilaku kepemimpinan dalam gaya ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) Menghindar dari tugas dan tanggung jawab.
- (2) Hanya melibatkan diri pada tugas-tugas yang ringan.
- (3) Suka menyendiri dan kurang pergaulan.
- (4) Mudah menyerah jika menghadapi kesulitan.

Bertolak dari tiga pola dasar dan delapan rincian perilaku dalam gaya kepemimpinan seperti diuraikan di atas, secara teoritis dapat dibedakan tiga tipe utama (pokok) dalam kepemimpinan. Ketiga tipe kepemimpinan dimaksud adalah sebagai berikut³⁰:

Pertama, Tipe kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan tipe ini menempatkan kekuasaan pada seseorang atau sekelompok kecil orang, yang bertindak sebagai penguasa. Dalam organisasi hanya pemimpin yang boleh berfikir mengenai sesuatu yang akan di jadikan keputusan, meski sekecil apapun masalah yang dihadapi. Berpikir dan menetapkan keputusan untuk kepentingan organisasi, merupakan hak memonopoli yang ada pada pucuk pimpinan dan staf pimpinan pembantunya (jika ada).

²⁹*Ibid*

³⁰ Hadari Nawawi, *ibid.*, hlm. 162.

Perintah atasan tidak boleh di tafsirkan dan harus dilaksanakan tanpa perubahan. Keputusan pimpinan adalah yang terbaik, harus dilaksanakan tanpa komentar atau pertanyaan-pertanyaan.

Dalam melaksanakan tugas pemimpin memiliki hak veto, untuk merubah atau menghentikan kegiatan yang sedang dilaksanakan.

Kepemimpinan bertipe otoriter dari sudut pandangan/ajaran islam tidak sepenuhnya dapat di terima, karena yang berhak mewujudkan kepemimpinan ini secara murni hanyalah Allah SWT. Penggunaan kepemimpinan bertipe otoriter lebih banyak buruknya, yang kenyataannya merupakan perilaku yang tidak disukai Allah SWT. Salah satu contoh betapa buruknya kepemimpinan tipe ini, telah di firmankan berupa riwayat Fir'aun. Kepemimpinan otoriter Fir'aun telah membawanya pada kedurhakaan yang tidak akan berampun, karena telah menyatakan dirinya sebagai Tuhan. Kepemimpinannya yang lazim terlihat di dalam firman Allah swt:

وَإِنَّ فِرْعَوْنَ لَعَالٍ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿٤٠﴾

Sungguh Fir'aun ini berbuat sewenang-wenang di muka bumi. Dan dia termasuk orang-orang yang melanggar batas.³¹

Kesewenang-wenangan fir'aun sebagai pemimpin yang otoriter diberitakan Allah SWT sebagai berikut:

³¹ QS. Yunus: 83, Qur'an in word ver 1.2.0., Created by Mohamad Taufiq.

إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِنْهُمْ يُدَّبِعُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ ﴿٤٠﴾

Sesungguhnya Fir'aun telah berbuat sewenang-wenang di muka bumi dan menjadikan penduduknya berpecah belah, dengan menindas segolongan dari mereka, menyembelih anak laki-laki mereka dan membiarkan hidup anak-anak perempuan mereka. Sesungguhnya Fir'aun Termasuk orang-orang yang berbuat kerusakan.³²

Kedurhakaan seperti di sebutkan di atas sebagai kekufuran Fir'aun mengangkat dirinya sendiri sebagai Tuhan. Dari uraian tersebut bahwa jelas kepemimpinan otoriter tidak di benarkan menurut ajaran islam, bilamana dengan kekuasaan dan kesewenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Alloh SWT dan Rasul-Nya Muhammad SAW. Kepemimpinan otoriter dapat diterima dan dibenarkan bilamana manifestasinya berupa pemakaian kekuasaan dan kewenangan untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan petunjuk dan tuntunan, sebaliknya meninggalkan larangan Alloh SWT. Untuk itu pemimpin memperoleh kekuasaan dan kewenangan dalam menjatuhkan sanksi/hukuman sebagaimana diajarkan Alloh SWT, apabila umat melanggar perintah dan memperturutkan larangan-Nya.

Kedua, Tipe Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire).

Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam proses kepemimpinan ini ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan

³² QS. Al-Qhashas: 4, Qur'an in word.

kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam proses kepemimpinan ini ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang di pimpinnya, dengan cara apapun juga. Pemimpin dalam hal ini, berkedudukan sebagai symbol/perlambang organisasi. Kepemimpinannya di jalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya menurut kehendak masing-masing. Kebebasan itu di berikan, baik pada perseorangan maupun bagi kelompok-kelompok kecil. Kadang-kadang pemimpin berfungsi juga sebagai penasehat, terutama jika ada anggota yang merasa memerlukannya. Perilaku kompromi ini di lakukan pemimpin dengan memberikan kesempatan bertanya. Dalam suasana anggota organisasi bebas membuat keputusan dan melaksanakannya, pemimpin dapat melepaskan diri dari tanggung jawab, bila mana terjadi kekeliruan/kesalahan. Pemimpin dengan mudah dapat menuding pada anggota yang menetapkan keputusan dan melaksanakannya. Dengan kata lain pemimpin berpendapat bukan dirinya yang perlu atau harus dimintai pertanggungjawaban. Kebebasan yang di berikan berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah dan bersimpangsiur. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggungjawab menjadi kacau. Kepemimpinan yang tidak bertanggung jawab ini terjadi di lingkungan orang-orang kafir, meskipun baru terlihat

وَأَقْبَلَ بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ يَتَسَاءَلُونَ ﴿٢٧﴾ قَالُوا إِنَّكُمْ كُنْتُمْ تَأْتُونَنَا عَنِ الْيَمِينِ ﴿٢٨﴾ قَالُوا بَلْ لَمْ

تَكُونُوا مُؤْمِنِينَ ﴿٢٩﴾ وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِنْ سُلْطَانٍ ۗ بَلْ كُنْتُمْ قَوْمًا طَٰغِينَ ﴿٣٠﴾

Sebagian mereka menemui yang lain; bertanya-tanya, salah-menyalahkan. Golongan pengikut menuduh kepada pemimpin-pemimpin mereka. "Sungguh, kamulah yang mendatangi kami dari kanan." Golongan pimpinan menjawab: "sebenarnya, kalianlah yang tidak beriman." "Kami sekalian tidak berkuasa terhadapmu, bahkan kalianlah orang-orang yang durhaka."³³

Pemimpin yang tidak bertanggungjawab itu sebagaimana telah di sabdakan Rasulullah SAW yang telah di ketengahkan dalam uraian terdahulu, merupakan pemimpin yang meninggalkan jama'ah.

Ketiga, Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dalam prakteknya kepemimpinan ini di warnai oleh usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif. Kepemimpinan dalam tipe ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

Pertama, Pemimpin selalu menghargai dan menyalurkan setiap individu yang memiliki kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, gagasan, pendapat, minat dan perhatian untuk kepentingan bersama.

Kedua, Pemimpin tidak bekerja sendiri.

Ketiga, Kepemimpinan demokratis bersifat aktif dinamis dan terarah.

³³ QS. As-Shaffat: 27-30, Qur'an in word.

Keempat, Dalam prakteknya pemimpin selalu membagi tugas-tugas secara tuntas, sehingga tidak ada tugas yang tertinggal karena tidak ada yang melaksanakannya.

Kelima, Dalam menetapkan keputusan yang penting selalu mengikutsertakan anggota organisasinya melalui rapat atau musyawarah.

Keenam, Dalam mewujudkan hubungan kerja pemimpin tidak ada rasa perasaan takut dan tertekan, sedang pemimpin selalu hormati dan disegani.³⁴

Dari ciri-ciri diatas jelas bahwa tipe kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan ajaran islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang haq dan yang bathil. Sehubungan dengan itu Allah SWT berfirman:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْفُرُوا بِالْحَقِّ وَأَنْتُمْ تَعَالَمُونَ ﴿٤٢﴾

*Janganlah kamu campur adukkan antara yang haq dan yang bathil, dan janganlah kamu sembunyikan yang haq itu, padahal kamu mengetahui.*³⁵

Dari firman Allah itu jelas bahwa kepemimpinan demokratis dapat di terima di dalam kepemimpinan islam yang sangat mementingkan keterbukaan, melalui kesediaan pemimpin mendengarkan dan memanfaatkan sesuatu yang benar dan baik dari orang-orang yang di

³⁴Yusuf Udaya, *ibid*, hlm. 121.

³⁵ QS. Al-Baqoroh: 42, Qur'an in word.

pimpin. Keterbukaan itu mengandung makna bahwa seorang pemimpin mungkin saja berbuat kekeliruan dan Allah SWT membenarkan orang-orang yang dipimpin-Nya membantah, terutama jika pemimpin mengajak berbuat sesuatu yang bertentangan dengan perintah atau sebaliknya memperturukan larangan-Nya.

Dari sisi lain kepemimpinan demokratis yang sangat mementingkan musyawarah, ternyata juga telah ada petunjuk Allah SWT bagi umat Islam. Petunjuk itu bagi pemimpin yang beriman merupakan pegangan yang penting dalam menjalankan kepemimpinannya. Petunjuk itu terdapat di dalam firman Allah SWT :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا تَنٰجَيْتُمْ فَلَآ تَنْجُوْا بِالْاَيْْمِ وَالْعَدْوٰنِ وَمَعْصِيَتِ الرَّسُوْلِ

وَتَنْجُوْا بِالْبَيْرِ وَالْتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوْا اللّٰهَ الَّذِىْٓ اِلَيْهِ تُحْشَرُوْنَ ﴿٣٦﴾

UNIVERSITAS

Hai orang-orang yang beriman, jika kamu mengadakan perundingan rahasia, janganlah kamu merundingkan hal-hal yang menyangkut dosa, permusuhan dan menantang rasul, namun berundinglah mengenai kebajikan dan taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah yang kamu akan dikembalikan kepada-Nya.³⁶

Dengan demikian semakin jelas bahwa musyawarah pun hendaklah di lakukan dalam mencari dan menemukan kebenaran dan keadilan yang di ridloi Allah SWT. Musyawarah hendaklah tidak digunakan untuk berbuat keburukan dan dosa.

³⁶ QS. Al-Mujadalah: 9, Qur'an in word.

Tipe kepemimpinan telah di kemukakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan, yang kemudian di jabarkan menjadi delapan perilaku yang manifestasi ketiga gaya kepemimpinan tersebut. Dalam kenyataannya sulit menemukan penerapan perilaku dalam gaya kepemimpinan itu yang murni, tetapi selalu terlihat kombinasi perilaku antara yang satu dengan yang lain. Berdasarkan kombinasi perilaku yang dominan, dapat di bedakan dengan tiga tipe kepemimpinan utama, dan beberapa tipe kepemimpinan pelengkap. Ketiga tipe kepemimpinan utama yang terdiri dari tipe kepemimpinan otoriter, tipe kepemimpinan bebas (*laissez faire*) dan tipe kepemimpinan demokratis, telah diungkapkan satu persatu dalam uraian di atas. Selanjutnya dalam uraian berikut beberapa tipe kepemimpinan pelengkap.

Pertama, Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik dapat di artikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang di kehendaki pemimpin. Kepemimpinan dalam tipe ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

Pertama, Keistimewaan kepribadian mendasari perilaku kepemimpinan kharismatik.

Kedua, Pemimpin selalu mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuatu yang diridloi Allah SWT.

Ketiga, Pemimpin dan Kepemimpinannya dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya mengagumkan dan berwibawa.³⁷

Seorang pemimpin yang memiliki kharisma dan beriman selalu menyadari dan mensyukuri kelebihan dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah SWT.

Pemimpin yang kepribadiannya dikagumi, disegani, dihormati dan bahkan disanjung oleh orang-orang yang dipimpinnya, Tidak boleh menjadi sombong, angkuh dan berusaha untuk dikultuskan. Sikap seperti itu tidak akan terjadi pada pemimpin yang sungguh-sungguh beriman.

Kekuatan dan keistimewaan dalam hal ini dimiliki kiai adalah merupakan karunia Tuhan, yang tidak semua makhluk memilikinya karena tanpa adanya bantuan orang lain pemimpin yang berkharisma mampu mencari dan menciptakan citra yang menggambarkan kekuatan dirinya.

Karismatik berarti bersifat karisma. Sedang perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa.³⁸ Dalam kepemimpinan seseorang digunakan untuk membangkitkan kemajuan dan rasa kepercayaan dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang di dasarkan atas kuatnya kepribadian individu.³⁹ Konsep karisma di gunakan untuk menempatkan

³⁷ Max weber, *Ekonomi and Society* , (London: UC Press, 1978), hlm. 217.

³⁸ WJS. Poerwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), hlm. 391.

³⁹ Hadari Nawawi, *ibid*, hlm. 174.

sumber otoritas ke dalam satu figur karismatik pada siapa kualitas-kualitas khusus atau luar biasa di atributkan.⁴⁰

Kepemimpinan karismatik mengidentifikasi daya tarik kualitas kepribadian yang di miliki oleh seseorang sebagai pribadi. Penampilan seseorang dianggap karismatik dapat di ketahui dari ciri-ciri fisiknya misalnya, tekun, berpandangan tajam, tegas, pemberani, supel penuh percaya diri, berpengaruh besar, semuanya menjelma dalam kata, ide, dan tindakan.⁴¹ Sementara sederet kebibadian lainnya yang merupakan sifat-sifat karismatik misalnya, matanya yang bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol, atau tanda-tanda lain.⁴²

Para pengikut pemimpin kharismatik sering tidak stabil, mudah goyah, tapi sering kali mempunyai loyalitas yang tinggi kepada pemimpinnya, terbukti mereka rela berkorban dengan segala sesuatu untuk mengikuti ajaran pemimpinnya. Hubungan erat yang tercipta antar pemimpin dan pengikut layaknya sebuah keluarga. Motivasi dan nasehat pemimpin yang di berikan kepada pengikut diterima sebagai sesuatu yang mencerminkan kepribadian yang luar biasa, yang bersumber dari tangan-tangan kekuasaan Tuhan. Karena kepemimpinan karismatik bertumpu pada kemampuan figur seseorang pada kesan khas individu, dan kepribadiannya yang mendasari perilaku kepemimpinan karismatik, maka

⁴⁰Ratna Noviani, (terj.), *Max Weber and the sociology of culture*, (London: Yhousand Oaks, 1992), hlm. 213.

⁴¹Hiroko Horikoshi, *ibid*, hlm. 213.

⁴² Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 25.

dimata orang-orang yang dipimpinnya seseorang pasti merupakan seseorang yang dianggap memiliki akhlak yang terpuji, karena itu perilaku kepemimpinannya bisa cenderung mengaplikasikan tipe kepemimpinan demokratis atau sebaliknya otoriter.

Bila para pengikut telah terbiasa mengikuti pemimpin pada kharismanya, maka saat hubungan pemimpin yang berkharisma meninggal dunia atau tidak lagi mampu memimpin mengakibatkan sumber kekuatan kepemimpinan sulit berlaku pada calon pengganti, walaupun berupaya menyatakan diri kepada anggota akan mutu pribadinya. Dan dinilai telah mewarisi sifat-sifat yang ada pada pemimpin karismatik terdahulu. Dalam hal ini dengan kata lain maka sumber kekuatan yang awalnya milik pribadi harus diupayakan menjadi milik bersama. Karena bagaimanapun juga, warisan karismatik harus dilembagakan dalam sistem aturan yang permanen dan stabil dalam sebuah system kemasyarakatan. Sehingga kepemimpinan yang karismatik dapat dipertahankan.

Sebagian besar kepemimpinan pondok pesantren lebih menerapkan pola wilayatul imam, hal ini pernah disitir dalam ajaran syi'ah, yang menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya sekedar dilandasi oleh kemampuan managerial, namun lebih penting dari itu adalah kemampuan spiritual leader, serta memiliki otoritas keimanan dan keimanan yang diikuti oleh masyarakat. Dan pola kepemimpinan ini

sesungguhnya merupakan estafet penerus tradisi dari Nabi Muhammad SAW, sebagai *absolute frame of reference*.⁴³

Kedua, Tipe Pemimpin Sebagai Simbol

Pemimpin sekedar menjadi symbol atau perlambang dan tetap diakui sebagai pemimpin, meskipun tidak menjalankan fungsi kepemimpinannya. Pengakuan itu dapat terjadi karena berbagai sebab. Salah satu sebabnya adalah karena jabatan formalnya sekarang. Misalnya seorang Presiden atau Menteri atau Gubernur diangkat sebagai Ketua Umum atau Ketua Kehormatan suatu yayasan. Fungsi kepemimpinannya sehari-hari dijalankan orang lain yang diangkat sebagai Ketua Pelaksanaan atau Ketua Harian atau Wakil Ketua. Sebab yang lain adalah tradisi yang berlaku dan dihormati di dalam sejarah suatu masyarakat. Misalnya di lingkungan suatu bangsa yang dipimpin oleh seorang raja. Setelah kondisi kenegaraannya berubah dan berkembang sehingga rakyat ikut dalam pemerintahan, ternyata keturunan raja sebagai ahli waris kerajaan tetap diangkat sebagai raja pengganti.

Dari uraian tersebut jelas bahwa pengangkatan pemimpin sebagai lambang atau symbol selain untuk melanjutkan tradisi/kebiasaan, adalah juga memelihara citra organisasi yang mengangkatnya. Secara teoritis wewenang dan tanggung jawab memang tetap berada pada pimpinan tersebut, namun dalam praktik wewenang dan tanggungjawab itu dijalankan kepemimpinan sehari-hari.

⁴³ Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai*, (Yogyakarta: Kutub, 2003), hlm. 21.

Orang-orang sesat mengira Alloh mempunyai anak dan melukiskannya di dalam gambar bahkan membuat patungnya untuk disembah. Untuk itu Alloh membiarkannya, sehingga sekedar berfungsi sebagai symbol pemimpin simbol.

Ketiga, Tipe Pengayom (Headmanship)

Tipe ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin selalu bersedia melakukan segala sesuatu untuk kepentingan orang banyak, khususnya anggota organisasinya. Pemimpin selalu tampil sebagai pelopor, sedia berkorban. Pemimpin sebagai orang terkemuka di dalam organisasinya dipatuhi dan disegani, karena selalu berpihak pada yang benar, bermanfaat dan menguntungkan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

Pemimpin pengayom yang beriman akan bertanggungjawab atas aktifitas kepemimpinannya di dunia pada sesama manusia dan di akhirat pada Allah SWT. Para pemimpin itu mungkin berpredikat presiden, menteri, gubernur, dekan. Dalam predikat apapun juga pemimpin tersebut perilakunya sebagai pengayom, selalu diwujudkan berupa kegiatan melindungi dan membela kepentingan orang-orang yang dipimpinnya. Wujud kepemimpinannya menunjukkan kecenderungan perpaduan tipe otoriter dan tipe demokratis.

Keempat, Tipe Kepemimpinan ahli (Expert)

Tipe ini seseorang yang mempunyai ketrampilan atau professional dalam suatu bidang tertentu, menjalankan kepemimpinan di lingkungan organisasi yang bergerak di bidangnya itu, berarti pemimpin

memiliki kelebihan untuk membimbing orang-orang yang dipimpinnya, melalui proses kerjasama yang efektif dan efisien sedang bagi umat islam prestasi harus merupakan sesuatu yang diridloi Allah SWT.

Kepemimpinan ini dalam penerapannya cenderung pada tipe otoriter, karena keputusan pemimpin berdasarkan pertimbangan ilmu atau pengetahuan dan teknologi yang pelaksanaannya tidak boleh diubah. Dalam keadaan tertentu mungkin saja kepemimpinan ini merupakan perwujudan kepemimpinan demokratis dengan mendengarkan dan memanfaatkan pendapat orang lain yang relevan dengan keputusan yang akan ditetapkan.

Kelima, Tipe Kepemimpinan Organisator dan Administrator

Tipe ini diwujudkan berupa kemampuan mengelola dan membina kerja sama yang efektif dalam bekerja atau melaksanakan kegiatan, yang terarah pada tujuan yang jelas.

Pemimpin tipe ini bekerja secara berencana, sistematis dan tertib, dengan memanfaatkan berbagai masukan dari orang lain. Kepemimpinan ini mampu memanfaatkan dan mendayagunakan orang lain untuk kepentingan organisasi. Pemimpin mengetahui secara tepat posisi dan peranannya di dalam organisasinya, dan selalu mampu mewujudkan kegiatan sesuai dengan posisinya itu. Firman Allah SWT:

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا إِلَىٰ أُمَمٍ مِّن قَبْلِكَ فَأَخَذْنَاهُم بِالْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ لَعَلَّهُمْ يَتَضَرَّعُونَ ﴿١٢١﴾

*Dan untuk masing-masing orang ada tingkat-tingkat martabat yang seimbang dengan perbuatannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa-apa yang mereka kerjakan.*⁴⁴

Firman Allah tersebut memperingatkan pada para pemimpin agar selalu melakukan kegiatan/perbuatan yang disukainya sesuai dengan statusnya itu.

Pemimpin dengan tipe organisatoris dan administrator sebagai orang-orang beriman dalam berbuat amal kebaikan selalu berkesinambungan dengan tujuan yang tetap terarah untuk meraih ridho Allah SWT. Perbuatan itu tidak boleh dilakukan sekadar secara insidental, tetapi harus direncanakan secara jelas dan dilaksanakan melalui tahap demi tahap, sehingga tahap yang satu menunjang tahap yang lainnya.

Keenam, Tipe Kepemimpinan Agitator

Tipe kepemimpinan ini dilakukan dengan memberikan tekanan, mengadu domba, menimbulkan dan mempertajam perselisihan. Pemimpin memiliki kemampuan yang tinggi untuk menciptakan dan memanfaatkan pertentangan diantara anggota organisasinya, bahkan juga dengan orang luar. Agitasi sangat perlu diwaspadai oleh para pemimpin umat islam, karena tidak mustahil ada pemimpin agitator di dalam atau di luar organisasinya.

Didalam pondok pesantren gaya/pola kepemimpinan kiai tidak sama antara satu dengan lainnya, hal ini dimengerti bahwa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren memang didukung oleh watak

⁴⁴ QS. Al- An'am: 42, Qur'an in word

sosial di mana ia hidup. Yang hal itu masih ditambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan *wilāyatu al-imām* dan pengaruh ajaran sufi.⁴⁵ Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan *religio-paternalistic* di mana adanya suatu gaya interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang didasarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.⁴⁶
- 2) Gaya 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.⁴⁷
- 3) Gaya *paternalistic Leadership* yaitu gayapertama (*democratic*) dan kedua (*dictatorial/otoriter*) diatas. Yang pada dasarnya kehendak pemimpin juga harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokratis. Sistem dapat diibaratkan diktator yang berselamatkan demokratis.
- 4) Gaya kepemimpinan legal-formal, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-

⁴⁵ Al-Mawardy, *Al-Ahkāmu al-Sulṭaniyyah*, (Beirut: Darul Fikri, 1960), hlm. 47.

⁴⁶ Al-Mawardy, *Al-Ahkāmu al-Sulṭaniyyah*, hlm. 145.

⁴⁷ Mastuhu, *Dinamika*, hlm. 80.

masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.⁴⁸

- 5) Gaya kepemimpinan bercorak alami, gaya kepemimpinan ini adalah pihak kiai 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 kiai justru direspons secara negatif.⁴⁹
- 6) Gaya kepemimpinan *free rein leadership*, yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian Manajemen Sumber Daya Manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan ini terutama diterapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia.⁵⁰
- 7) Gaya kepemimpinan *paternalistik* dan *free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan

⁴⁸ Sukamto, *Kepemimpinan*, hlm. 324.

⁴⁹ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 40.

⁵⁰ <http://uzey.blogspot.com/2013/05/indonesia-pemimpin-dan-kepemimpinan.html>, di akses, 24 Maret 2014, Pukul. 19.34 wita.

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

f. Model-model Kepemimpinan

Stodgill telah lama menyimpulkan bahwa ada banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan.⁵¹ Namun sejumlah definisi kepemimpinan yang ada memiliki sejumlah unsur yang sama. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil-hasil studi mengenai *leadership skills* yang berkembang sejak tahun 1990-an. Paling tidak terdapat lima model kepemimpinan sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Stephen P. Robbins⁵² sebagai berikut:

- 1) Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*) Stogil (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggungjawab, partisipasi, status dan situasi.

Apabila pemimpin didasarkan kepada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Kegagalan studi-studi tentang kepemimpinan pada periode awal, yang tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak dan pribadi pemimpin dan kepemimpinan, membuat para peneliti untuk mencari faktor-faktor lain

⁵¹R. M. Stodgill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, (New York: Free Press, 1974), hlm. 8.

⁵² Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour*, (Mexico: Prentice Hall, 2003), hlm. 314.

(selain faktor watak), seperti misalnya yang diharapkan dapat secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

2) Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*).

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variable penentu kemampuan kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas soal aspek kepemimpinan lebih didasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

3) Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behavior*) pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin ini dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mengidentifikasi dan menyusun interaksi kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi konsoderasi menggambarkan sampai

sejauh mana tingkat tujuan hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dan sampai sejauhmana pemimpin memperhatikan kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relation*).

4) Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingenci Leaders*).

Studi kepemimpinan model ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variable-variabel situasional.

Model kepemimpinan *Fiedler* (1967) disebut model kontingensi el tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung kepada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourable of the situation*) yang dihadapi. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi efektifan pemimpin. Ketiga faktor utama tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader, member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

5) Model Kepemimpinan Transformasional (*Model of Transformational Leadership*).

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burn menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pimpinan transformasional harus mampu mengidentifikasi, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.⁵³

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuan. Pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

g. Tugas-tugas Pemimpin

Rekapitulasi dari tugas-tugas pemimpin yang bisa dibedakan dari tugas-tugas anggota biasa ialah sebagai berikut:

- 1) Dalam perurutan waktu yang relative menjadi semakin pendek, kualitas pekerjaan dan tugas pemimpin mengandung banyak sekali dimensi inovasi (pembaruan, perubahan baru) perubahan-perubahan serba cepat, yang menjadi dipercepat pada zaman modern.

⁵³<http://teknikkepemimpinan.blogspot.co.id>, 23 Maret 2014, 20.35.

- 2) Pemimpin harus mampu menyusun kebijakanyang bijaksana dan mampu mengadakan seleksi secara cermat, tepat dari banyak alternative, jadi memiliki kemampuan keputusan (*decision making*) yang tepat.
- 3) Tiga tugas anggota biasa berkualitas statis-lebih banyak pasif dan patuh mengikuti, maka tugas pemimpin sifatnya dinamis, kreatif, inovatif, unik, lentur, luwes/fleksibel dan tidak banyak dibatasi oleh standar dan norma-norma ketat, sebab, pemimpin itu setiap saat akan dikonfirmasi dengan peristiwa-peristiwa baru yang belum dikenal sebelumnya dan tidak pasti. Dia juga harus menghadapi masalah-masalah pelik diluar perencanaan umum.
- 4) Pemimpin harus bisa menterjemahkan atau menjabarkan ide-ide, konsep dan *policy* organisasi dalam bahasa aksi, yaitu dalam bentuk perintah, komando dan instruksi-instruksi yang jelas, sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh segenap anggota kelompoknya.
- 5) Pada struktur piramida, pemimpin tertinggi mempunyai kewibawaan tertinggi, kekuasaan paling besar, dan pertanggungjawaban paling berat, sekaligus memikul resiko paling besar. Ditangannyalah terletak nasib hidup dan kesejahteraan seluruh pengikutnya. Namun sebaiknya oleh tangan pemimpin pula bisa disebarkan kesengsaraan dan penderitanya, apabila kekuasaannya dilaksanakan dengan sewenang-wenang, sehingga

dia patut dijuluki dengan “*noire bête*” atau “si binatang hitam” yang buas dan kejam.

- 6) Pemimpin harus mampu berfikir kreatif, *orisinil*, *otentik*, dan *futuristic* (pandangan jauh kedepan). Dia akan banyak menyadarkan aktivitasnya pada daya imajinasi sendiri sehingga dia bisa kreatif.
- 7) Disamping memiliki kekuasaan dan kewibawaan, pemimpin harus mampu membangun sikap kooperatif pada setiap pengikutnya, agar mereka bersedia memberikan kontribusi sebesar-besarnya kepada organisasi.
- 8) Oleh kekuasaan dan kewibawaan, pemimpin juga berfungsi sebagai juri (wasit) dan hakim bagi segala konversi dan permainan organisasi. Karena itu dia memikul tanggungjawab moral yang lebih besar dari anggota biasa.
- 9) Seni kepemimpinan juga mencakup keseimbangan antara pelaksana tugas-tugas rutin (kontinuitas dari system kerja yang kontroversional) dengan kegiatan-kegiatan inovatif dan kreatif dalam wujud penerapan system kerja baru, perbaikan dan revisi.
- 10) Tugas pemimpin yang paling sulit adalah pengambilan keputusan (*decision making*) yang memungkinkan berlangsungnya semua kerangka kerja secara efektif dan efisien, sekaligus menyambungkan empat fungsi manajerial, yaitu merencanakan,

mengorganisir, menuntun (memimpin, *leading*) dan menilai atau memberikan evaluasi.

11) Tugas kepemimpinan adalah tugas yang berat, karena dibebani tanggungjawab etis/moril untuk memutuskan satu seleksi dan keputusan di tengah-tengah macam-macam peristiwa yang tidak pasti, belum dikenal dan muncul secara mendadak atau secara tidak terduga.

12) Sehubungan dengan semua itu, unsur pertentangan dan oposisi menjadi persyaratan yang tidak bisa ditiadakan dalam masyarakat modern seperti sekarang ini, melalui konflik-konflik interorganisasi dan antarorganisasi yang harus dapat diselesaikan lewat manajemen konflik oleh pemimpin.⁵⁴

2. Kepemimpinan Dalam Islam

Allah memberikan mandat berupa kekuasaan dan kemampuan manusia untuk memimpin dan mengelola alam. Sebagai pemimpin, mengandung arti bahwa manusia dan alam memiliki hubungan harmonis kebersamaan dan kedudukan kepada Allah SWT, bukan hubungan antara penakluk dan yang ditaklukkan, antara tuan dan hamba. Adapun kemampuan manusia untuk mengelola bukan karena akibat yang dimilikinya tetapi akibat Tuhan menundukkannya kepada manusia.⁵⁵

⁵⁴ Kartini Kartono, *Perempuan dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 154-156.

⁵⁵ Quraish Shihab, *Membumikan Al-qur'an*, (Bandung: Mizan 1992), hlm 156.

Ibnu Khaldun,⁵⁶ dalam muqoddimahnya yang terkenal menyatakan, bahwa imamah adalah urusan kemaslahatan manusia dan sama sekali bukan masalah aqidah sebagaimana pandangan Syi'ah. Dalam kacamata Syi'ah kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang melanjutkan kepemimpinan Nabi SAW. Karena ulama adalah penerus dan pewaris nabi SAW, maka yang disebut pemimpin Islam adalah ulama. Ia harus memiliki sejumlah prasyarat, sebagaimana ditulis Afif Muhammad dalam *Kepemimpinan dalam Perspektif Syi'ah*, misalnya ia harus mujtahid mutlak, berkepribadian yang bersih, dan faham dengan seluk beluk ilmu keislaman seperti filsafat, tasawuf, politik dan lain sebagainya. Dikalangan Sunni juga mempersyaratkan sejumlah kriteria yang harus dimiliki oleh pemimpin Islam, misalnya harus *Fuqoha*, *kifā'ah*, *'adālah*, *salāmah* dan sebagainya.

Khalifah sebagai pengganti pemegang kepemimpinan dan kekuasaan pada dasarnya memiliki seorang khalifah dapat saja disalahgunakan untuk kepentingan hawa nafsunya, atau sebaiknya juga dapat dipakai untuk menciptakan kesejahteraan hidup bersama.⁵⁷ Oleh karena itu, eksistensi khalifah yang dimiliki manusia harus difahami sebagai hal yang bersifat sementara dan lebih manusia harus difahami sebagai hal yang bersifat sementara dan lebih menitikberatkan kepada sisi moral

⁵⁶ Nanih Mahendrawaty dan Agus Ahmad Syafe'I, *Pengembangan Masyarakat Islam Dari Ideologi Strategi sampai Tradisi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 15.

⁵⁷ Musa Asy'ari, *Manusia Pembentuk Kebudayaan Dalam Al-Qur'an* (Yogyakarta: Lembaga Studi Filsafat Islam, 1992), hlm. 36.

pemimpin dengan segala syarat-syarat potensi yang harus dimilikinya sebagai seorang pemimpin seperti pengetahuan, mental dan ketrampilan.

Manusia sebagai pemimpin serta syarat-syarat potensial yang harus dimilikinya kemudian dijalankan dengan mengelola alam ini sesuai dengan yang diembankan kepadanya. Pemanfaatan wewenang mengelola alam ini berlandaskan prinsip moral dan harus sesuai dengan garis hukum (*sunnatullah*) yang telah ditetapkan oleh Allah seperti menciptakan keseimbangan alam dan pengelolaannya dengan baik dan benar.

Ridho Hisyam menyatakan bahwa pemimpin dalam Islam harus memiliki sifat-sifat yang ideal yakni:

- a. Amanat dan adil
- b. Bertaqwa
- c. Jujur
- d. Menguasai manajemen, mempunyai visi, misi dan komitmen dalam menegakkan “amar ma’ruf nahi munkar” (menyeru kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran)
- e. Bisa dicontoh sebagai suri tauladan
- f. Penuh hikmah (arif dan bijaksana)⁵⁸

Adapun Toto Tasmaramemiliki karakter kepemimpinan sebagai berikut:

⁵⁸ Ridho Hisyam, *Kepemimpinan Dalam Islam*, (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah Vol 24/ Th ke 88, 2003), hlm 23.

- a. Kredibilitas, yakni seseorang sebelum melaksanakan tugaskepemimpinannya, terlebih dahulu ia harus mampu membangun citra diri sebagai seorang yang dapat dipercaya
- b. *Confidence* (percaya diri)
- c. *Consequence* (konsekuen) yakni seorang pemimpin selain berani mengambil keputusan, tetapi ia juga berani tampil sebagai suri tauladan yang berani menghadapi akibat tindakan dan keputusan yang diambilnya.
- d. *Competence* yaitu kepribadian yang menguasai bidangnya dan seluruh aspek yang menjadi visi dan misi kepemimpinannya.
- e. *Courage* yaitu sikap berani bertanggungjawab
- f. *Conscience*, yaitu kepribadian yang memiliki kesadaran terhadap nilai dan prinsip-prinsip moral.
- g. *Care*, seorang pemimpin yang memiliki kepedulian tertinggi terhadap sesama.
- h. *Comunication*, seorang pemimpin harus pandai menjalin komunikasi dengan orang lain
- i. *Coorporatif*, kepribadian yang bisa kerjasama dengan orang lain
- j. *Creatif*, kepribadian yang tidak pernah berhenti untuk mencari jalan keluar dan alternative pemecahan dari segala permasalahan. Rosululloh SAW senantiasa memiliki prinsip-prinsip dan wawasan yang selalu kedepan. Kepemimpinan yang diperankan oleh Rasululloh SAW

didasarkan pada prinsip musyawarah terbuka terhadap gagasan orang lain, dan mampu memberi inspirasi terhadap pengikutnya.⁵⁹

Adapun dari kepemimpinan Rasulullah SAW, terpadu tiga komponen yang patut dicontoh oleh para pemimpin, ketiga komponen⁶⁰ tersebut digambarkan sebagai berikut:



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁵⁹ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hlm. 197.

⁶⁰ *Ibid*, hlm. 102.

Tabel 01

Kepemimpinan Rosululloh.

Vision	Value	Vitality
<ul style="list-style-type: none"> - Mampu menjelaskan arah dan tujuan serta alasan - Memiliki kemampuan untuk berfikir secara <i>divergen</i> (mencari alternative) dan mengaktualisasikan sesuatu yang bersifat abstrak menjadi jelas dan actual (<i>abstract thinking</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Memimpin dengan cinta - Menggerakkan orang lain dengan keteladanan - Memiliki prinsip-prinsip nilai (<i>integrity</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki daya dan vitalitas energi yang sangat kuat sehingga mampu menggerakkan orang lain. - Memiliki daya tahan fisik dan mental

Dengan memperhatikan komponen-komponen diatas, kepemimpinan yang baik sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW sangat menekankan pada aspek keteladanan dalam diri seorang pemimpin, disamping itu aspek penanaman nilai positif yang harus dilakukan dengan proses komunikasi yang baik. Kepemimpinan yang

memberikan suri tauladan yang baik menunjukkan kepada kepemimpinan Rasulullah SAW sebagaimana tercantum dalam firman Allah :

اللَّهُ وَذَكَرَ الْآخِرَ وَالْأَوَّلَ وَالْيَوْمَ اللَّهُ يَرِجُوا كَانَ لِمَنْ حَسَنَةً أُسْوَةٌ اللَّهُ رَسُولٍ فِيكُمْ كَانَ لَقَدْ

كثيرًا

*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*⁶¹

Dengan demikian, Rasulullah SAW merupakan seorang pemimpin yang patut menjadi contoh bagi kepemimpinan yang dilakukan oleh umat Islam. Beliau dalam hidupnya senantiasa memberi keteladanan kepada para pengikutnya. Dalam diri Rasulullah SAW terdapat sifat-sifat yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin muslim.

1) *Shiddiq (kebenaran)*

Seorang pemimpin harus senantiasa cinta dan berpegang teguh pada nilai-nilai kejujuran dan kebenaran serta menanamkannya pada sifat-sifat itu pada dirinya dalam memimpin.

2) *Amānah (dipercaya)*

Sifat ini mengandung arti bahwa seorang pemimpin harus mampu memelihara kepercayaan yang diberikan kepadanya. Sifat *amānah* berarti bahwa kepercayaan harus pula diiringi oleh kejujuran dalam setiap tindakan, perkataan dan persetujuan.

⁶¹ QS. Al-Ahzaab: 21, Qur'an in word.

3) *Tabligh (menyampaikan)*

Seorang pemimpin harus berani dan gemar menyampaikan kebaikan dan mengajak para pengikutnya untuk menyebarkan nilai-nilai positif dalam memperbaiki kondisi masyarakat.

(4) *Faṭānah (pandai)*

Rasululloh dibekali oleh Allah SWT tingkat kecerdasan yang tinggi sehingga beliau mampu memberi petunjuk, bimbingan dan pandangan kepada umatnya. *Faṭānah* mengandung arti bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecakapan teknis dalam memecahkan berbagai masalah dan persoalan serta mampu mengantisipasi berbagai kondisi secara cerdas dan bijak.

a. **Pemimpin Kelompok dalam Islam**

Islam sesungguhnya hanya satu, tetapi pada kenyataannya menunjukkan bahwa tidak terelakkan lagi adanya kelompok dan golongan tertentu dalam Islam. Kelompok atau golongan ini memerlukan pembinaan yang intensif, karena mundurnya kelompok atau golongan tersebut akan membawa pengaruh dan secara keseluruhan bagi umat Islam, bahkan Islam sebagai suatu agama.⁶²

Demi tercapainya tujuan dalam pembinaan dan pengembangan, maka diperlukan munculnya para pemimpin kelompok atau golongan yang sesuai dengan kebutuhan kelompok atau golongan itu dan tidak menyimpang dari ketentuan syar'i, dan hal-hal tersebut antara lain adalah:

⁶² Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), hlm. 75-90.

- 1) Mampu menanamkan sikap tasamuh (toleransi)
- 2) Mampu menumbuhkan kultus wadah dan diganti dengan *Fastabiqu al-Khoirot* (berlomba-lomba dalam kebajikan).
- 3) Bersikap terbuka, baik dalam menerima ide, saran maupun kritik
- 4) Mampu menciptakan tenaga pengganti dan berjiwa democrat
- 5) Mampu mengatasi penyakit *jāhid* (reaksioner) dan *jāmid* (beku berfikir) dalam tubuh golongan

b. Pemimpin Umat Islam

Dari para pemimpin kelompok atau golongan dalam Islam dapat saja muncul sosok pemimpin yang mampu mengakomodasi berbagai golongan sehingga mampu *ngemong* “ seluruh umat Islam yang terdiri dari berbagai komunitas. Karakter pemimpin yang mampu memimpin umat Islam secara keseluruhan sebagai berikut:

- 1) Adil dan jujur
- 2) Bijaksana dalam menghadapi masalah.

Bijaksana dalam istilah bahasa arab disebut “*hakim*”. Menurut kamus Lisanul Arab “ hakim ” adalah *man yuhsinu daqāiqa shinna'ati wa yufqihuha* (seorang yang faham benar tentang seluk beluk tehnik mengerjakan sesuatu dan dia mahir didalamnya). Dalam hal ini, hikmah itu dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

- 1) Hikmah dalam arti kemampuan memilih kapan harus bertindak dan kapan harus berdiam saja

- 2) Hikmah dalam mengadakan kontak pemikiran atau mencari titik pertemuan
- 3) Hikmah dalam Uswatun Hasanah dan Lisānul Hal
- 4) Berpandangan luas secara tidak fanatik golongan
- 5) Berjiwa Integrasi (Koordinasi dan kerjasama)
- 6) Berwibawa dan disegani oleh semua golongan
- 7) Lebih mementingkan kepentingan umat daripada golongannya

c. Karakteristik Pemimpin Umat Masa Depan

Memasuki millennium tiga ditengah *Cyber Society*, pada *Hyper Comperatitive* Era ini, maka Djamaluddin Ancok (1999) memandang dibutuhkannya kehadiran sosok pemimpin yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) *Visionary thinking*
- 2) *Strateegic Management*
- 3) *Leadership Skill*
- 4) *Effective Communication*
- 5) *Self Motivation*
- 6) *Self Management*

3. Kepemimpinan Individu (kiai) dalam Pondok Pesantren

Masyarakat Indonesia pada umumnya beragama Islam. Lebih-lebih di daerah pedesaan religious, seorang pemimpin religius sangat dibutuhkan disini, kondisi tersebut dijawab dengan munculnya pondok pesantren sebagai pusat kegiatan spiritual. Seorang kiai sebagai pemimpin

pondok dipandang tokoh sentral yang dibutuhkan dimasyarakat itu untuk menjaga keharmonisan yang terjalin dalam lingkup social spiritual. Kegiatan-kegiatan keagamaan seperti sholat, berjamaah dimasjid, syukuran, upacara do'a, kuliah agama yang berisi nasehat-nasehat, puasa, khitanan dan acara perkawinan merupakan hal-hal yang sangat bermakna bagi masyarakat. Mereka sangat membutuhkan sosok pemimpin kepada siapa mereka patuh, menerima nasehat dan pertimbangan serta meminta keputusan dalam penyelesaian perselisihan.⁶³

Kiai adalah tokoh yang memiliki ilmu agama dan mampu berfungsi sebagai pemimpin. Dengan kepemimpinannya ia mampu menjaga nilai-nilai yang ada pada masyarakat dan pesantren yang dipimpinnya. Nilai-nilai itu berupa nilai keagamaan seperti *Ukhwah* (persaudaraan), *ta'āwun* (tolong-menolong), *Ijtihāt* (persatuan), *thalabu al-'ilmi* (menuntut ilmu), *ikhlās* (keikhlasan), *jihād* (perjuangan), *tho'at* (patuh kepada Allah, Rasul dan pemimpinnya).

Kiai merupakan citra ideal dimata masyarakat dan santri.Ia dipandang sebagai sosok elite agama yang meneruskan silsilah para ulama pewaris ilmu dimasa kejayaan Islam terdahulu. Kiai adalah pewaris para Nabi.Sebagai pewaris ajaran nabi, tentunya prinsip-prinsip kepemimpinannya profetik harus tercermin dalam dirinya.Keteladanan, kemampuan tehnis memimpin, mempengaruhi orang lain, memberikan

⁶³ M. Dawam Raharjo, *Dunia Pesantren Dalam Perkembangan*, dalam M. Dawam Raharjo (ed) *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, 1995), hlm. 9-10.


motivasi dan inspirasi, kemampuan sosial dan komunikasi mutlak harus dikuasai oleh seorang kiai.

Kepemimpinannya yang dimiliki kiai pada dasarnya tertumpu pada sisi karisma yang dimilikinya. Kekuatan karisma yang dimilikinya bersumber pada citra seorang kiai sebagai ahli spiritual yang mengajarkan pesan-pesan transcendental keagamaan demi keselamatan dan kemaslahatan umat manusia. Karisma yang positif mampu menciptakan stabilitas sosial sebab ia memiliki orientasi kekuatan sosial. Para pemimpin yang menggunakan karisma ini lebih menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukan identifikasi pribadi. Mereka berusaha untuk menanamkan kesetiaan kepada ideologi daripada kesetiaan pada diri mereka sendiri. Sebaliknya, karisma negatif berorientasi pada kekuasaan secara pribadi. Secara sengaja mereka menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri daripada idealism. Mereka dapat menggunakan daya tarik ideologis, tetapi hanya sebagai cara untuk memperoleh kekuasaan, dimana setelah itu ideology diabaikan dan diubah sesuai dengan sasaran pribadi pemimpin.⁶⁴

Karisma yang dimiliki kiai dapat menjadi kekuatan sekaligus kelemahan bagi pesantren. Karisma yang secara positif digunakan tentu dapat menggerakkan bagi pesantren. Karisma yang secara positif digunakan tentu dapat menggerakkan seluruh potensi pesantren kearah kemajuan seperti kepemimpinan transformasional dalam menggunakan

⁶⁴ *Ibid*, hal. 301

unsur karisma dalam memimpin. Karisma secara negative tidak mampu membuat pesantren agar dapat mampu bertahan pasca wafatnya kiai karismatik mereka.

Munculnya yayasan lembaga pesantren membuat manajemen subyektif pesantren menjadi manajemen kolektif. Hal ini sesuai dengan ciri khas pesantren yang berdasarkan pada sifat gotong-royong, kebersamaan dan kekeluargaan. Fungsi-fungsi kepemimpinan telah dipercayakan dan didistribusikan kepada para pengasuh pondok pesantren. Walaupun hal ini tetap, dijalankan namun belum mampu membendung kekuasaan mutlak dari karisma seorang kiai. Untuk itu, diperlukan kiai karismatik juga profesional, sebagaimana yang diungkapkan oleh KH. Abdullah Syukri Zarkasyi : 

“Untuk mempertahankan karisma dan kewibawaan di zaman globalisasi ini, kiai harus memulai dengan menjadikan dirinya pribadi pembelajar-terpelajar. Kiai yang hanya mengedepankan karisma keturunan dan sikap yang over estimed (terlalu mengagungkan) terhadap diri sendiri akan segera ditinggalkan zaman, yang pada gilirannya akan digantikan kiai profesional dibidangnya”⁶⁵.

Kini, kepemimpinan kiai di pesantren dan masyarakat tidak sekedar tokoh spiritual dan ulama yang mengajarkan nilai-nilai keislaman saja, melainkan kepemimpinan yang mencakup aspek teknis, sikap profesional, manajerial dan menguasai pola-pola kepemimpinan pendidikan. Untuk itu hendaknya kepemimpinan pendidikan yang dijalankan kiai memiliki visi, misi, konsep dan kepemimpinan pendidikan

⁶⁵ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Ponorogo: Trimurti Press, 2005), hlm. 176.

yang dijalankan kiai memiliki visi, misi, konsep dan strategi yang baik. Dalam merumuskan Visi dan Misi (hendaknya dikomunikasikan dengan komunitas pendidikan pesantren), sedangkan kepemimpinan kiai dalam bidang pendidikan hendaknya :

- a. Mampu mendorong mutu pelajaran
- b. Membimbing dan mengevaluasi pengajaran
- c. Mengalokasikan dan menjaga waktu pembelajaran
- d. Mengkoordinasikan kurikulum
- e. Memantau kegiatan belajar santri

Dilihat dari iklim belajar :

- a. Menetapkan harapan-harapan dan standar yang positif
- b. Memelihara fasilitas
- c. Memberikan rangsangan kepada ustadz dan santri untuk giat bekerja dan belajar
- d. Mendorong kapasitas ustadz dan santri

Dilihat dari segi lingkungan :

- a. Menciptakan lingkungan yang aman dan teratur
- b. Memberi peluang seluas-luasnya kepada santri untuk dapat berpartisipasi dalam program kegiatan
- c. Mengembangkan kerjasama dan keterpaduan staff
- d. Menjamin sumber-sumber luar dalam rangka pencapaian tujuan lembaga pesantren
- e. Mempererat hubungan antara keluarga santri dan pesantren

4. Tanggungjawab Kiai dalam Manajemen Konflik

Di lingkungan pesantren, konflik sering muncul dari beragam sumber, baik individu dan kelompok, pribadi dan lembaga. Studi kasus Coleman (dalam Campbell et.al 1983: 187) mengungkapkan bahwa konflik masyarakat berakar dari isu-isu yang terkait dengan ekonomi, kekuasaan (politik), otoritas, dan nilai-nilai kultur (keyakinan). Patut dicatat bahwa di lingkungan mana saja yang terkait dengan pendidikan pasti ditemukan dua macam jenis konflik: (1) konflik yang nyata (*manifested konflik*) dan (2) konflik tersembunyi (*hidden or laten konflik*).

a. Sebab-sebab Terjadinya Konflik di Pondok Pesantren

Diantara konflik yang akan muncul di pesantren adalah :

- 1) Konflik antar guru/ustadz
- 2) Konflik antar ustadz dan santri
- 3) Konflik antar santri
- 4) Konflik antar lembaga pesantren dengan lingkungan
- 5) Konflik antar pengurus dengan pengasuh/ kiai
- 6) Konflik akan muncul ke permukaan karena adanya rangsangan yang datang dari diri sendiri maupun datang dari orang lain. Rangsangan tersebut kemudian menciptakan orang untuk melakukan tindakan yang tidak menyenangkan terhadap orang lain. Lebih-lebih tindakan ini diiringi oleh rasa tidak puas, karena harapannya tidak terpenuhi.

Adapun hal-hal yang menjadi pemicu dalam konflik tersebut adalah :

- 1) Prasangka buruk
- 2) Kesalah fahaman
- 3) Sifat keras kepala atau egois
- 4) Rasa peka dan mudah tersinggung

Perbedaan interpretasi

- 1) Perbedaan cara, method, pendekatan
- 2) Ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan
- 3) Perbedaan kepentingan dan kebutuhan
- 4) Perbedaan latar belakang, nilai budaya
- 5) Perbedaan tujuan
- 6) Persaingan memperebutkan status/promosi
- 7) Berkurangnya sumber-sumber tertentu seperti : kekuasaan, pengaruh, uang, waktu, ruang, popularitas dan posisi dan lain sebagainya.

Maka setelah diketahui kemungkinan-kemungkinan dimana akan terjadi konflik dan penyebab-penyebab yang mungkin akan terjadi, para pemimpin pesantren hendaknya memperhatikan sebaik mungkin sehingga tidak akan mengganggu jalannya proses pendidikan di pesantren. Pengabaian terhadap potensi-potensi konflik sangat memungkinkan terjadinya kerugian pada lembaga pesantren tersebut.

b. Cara mengatasi konflik di Pondok Pesantren

Sumber konflik antara satu pesantren dengan pesantren yang lainnya pasti berbeda, akan tetapi untuk dapat meredakan bahkan menghilangkan konflik itu tidak mungkin akan terjadi oleh karena itu dapatlah digunakan beberapa pendekatan alternative, sebagaimana dipaparkan berikut ini :

- 1) *Pendekatan structural*, dimana setiap penanganan konflik harus dikembalikan kepada rantai komando organisasi pesantren (Kyai)
- 2) *Pendekatan kelompok*, dimana kelompok yang paling dominan memprakarsai penyelesaian konflik dengan menyiapkan solusi yang padat diterima oleh semua komponen pesantren.
- 3) *Bargaining antar pelaku konflik*, dimana setiap konflik dibawa kedalam suatu musyawarah untuk mencari pemecahan yang tepat.
- 4) *Merubah hubungan organisasional*, dimana solusi penanganannya melalui penataan kembali organisasi pesantren (resrukturisasi).
- 5) *Pendekatan pemecahan masalah*, dimana pendekatan itu lebih memfokuskan kepada kontroversi itu sendiri dan tidak ada keperpihakan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Tujuannya mencari solusi yang menguntungkan bersama, yang dengan istilah dibudaya masyarakat kita yaitu metode saling menang (*win-lose solution*) atau bukan pula metode saling kalah (*lose-lose solution*) program-program itu sendiri. Untuk

menghindari kesimpang siuran informasi antar unit tersebut perlu dibangun, dikembangkan hubungan mental yang kuat.⁶⁶

5. Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren

Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari kinerja seorang pimpinan pesantren. Semua hasil keputusan pimpinan akan menjadi acuan berfikir, bersikap dan berbuat oleh komunitas pesantren. Oleh karena itu kiai sebagai figur sentral pesantren perlu menggali prinsip, konsep dan teknis pembuatan keputusan pendidikan yang selalu berkembang. Dalam pendidikan formal, menurut Hoy dan Miskel, pembuatan keputusan merupakan tanggungjawab utama bagi semua administrator (termasuk pimpinan pesantren).

Karena kepemimpinan pesantren bersifat unik, berbeda dari keputusan dalam lembaga pendidikan formal yang cenderung rasional-ilmiah, teknis pembuatan keputusan di pesantren lebih bersifat emosional-subjektif. Para kiai tidak akan tergesa-gesa dalam pengambilan keputusan dalam suatu masalah. Mereka tidak akan menyadari mengembangkan secara nalar, namun itu diikuti dengan gerakan hati nurani yang paling dalam, tawassul kepada guru dan tidak lupa menyadarkan secara vertikal munajat beristikhoroh kepada Allah. Gaya pengambilan keputusan ini lebih mendasarkan kepada budaya khas pesantren dan masih melekat dalam kepemimpinan para kiai pesantren di tanah air, atau disebut juga dengan *Model Pembuatan Keputusan*

⁶⁶ Munzir Suparta dan Amin Haedari, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 56-61.

Partisipatif, yang itu dijadikan acuan untuk meningkatkan pendidikan dan pengajaran di pesantren. Dalam keputusan partisipatif, pihak yang paling kompeten dalam keterlibatannya adalah guru/ustadz sebagai ujung tombak pesantren. Dengan demikian secara operasional keputusan partisipatif mengandung arti partisipasi guru/ustadz dan pihak lain dalam pembuatan keputusan tentang hal-hal yang mempengaruhi aktifitas atau tugas pekerjaan mereka di pesantren.

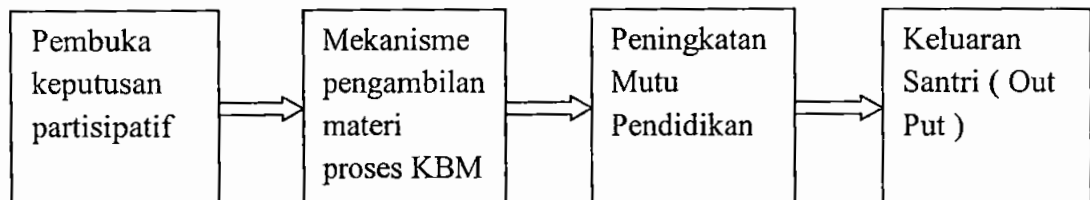
Partisipasi guru/ustadz dan pihak lain dalam pembuatan keputusan di pesantren dianggap sangat penting, karena beberapa hal yaitu :

- a. Partisipasi akan meningkatkan komunikasi antar guru/ustadz dan administrator sekaligus kualitas pembuatan keputusan pesantren.
- b. Partisipasi akan dapat memberi kontribusi terhadap mutu kehidupan kerja mereka.
- c. Partisipasi akan dapat mendorong profesional pendidikan dan demokrasi lembaga pesantren.

Selanjutnya, agar partisipasi guru/ustadz dan pihak lain dapat efektif, pengasuh pesantren perlu merancang atau mendesain mekanisme partisipasi sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan konflik antar guru/ustadz dan pihak lain.

Adapun tujuan akhir dari pembuatan keputusan partisipatif dalam pesantren adalah dihasilkan lulusan santri berkualitas melalui peningkatan

proses pendidikan dan pengajaran pesantren bermutu. Dasar pemikiran itu dapat dipertegas dengan model berikut dibawah ini:⁶⁷



Gambar 01 Dasar Pemikiran

6. Kepemimpinan (Kiai) Pesantren dalam Masyarakat

Sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional yang telah berurat akar dinegeri ini, pesantren telah diakui memiliki pengaruh tersendiri dalam kehidupan bermasyarakat ini tidak sebatas pada aspek pendidikan dan keagamaan, tetapi juga mencakup aspek sosial lain. Kiai dalam hal ini tidak hanya berfungsi sebagai pengasuh pesantren, tetapi juga ia adalah tokoh masyarakat yang disegani, sehingga pesantren juga berfungsi sebagai *cultural broker*.⁶⁸

Seorang antropolog, Amerika C. Geertz, ketika mencoba untuk melihat realitas Islam di Jawa menunjukkan ada tiga varian orang jawa, yaitu santri, priyayi dan abangan. Kendatipun teori yang telah dihasilkan

⁶⁷*Ibid.* hlm. 51-54.

⁶⁸ HM. Amin Haedari & Abdullah Hanif, *Masa depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, (Jakarta: IRD Press, 2004), hlm. 213-215.

Geertz dalam melihat realitas sosial orang Jawa banyak dikritik.⁶⁹ Tetapi paling tidak hal itu telah menunjukkan betapa pengaruhnya pesantren dalam kehidupan sosial kemasyarakatan tidak bisa dikesampingkan begitu saja.

Dalam konteks perpolitikan di Indonesia, posisi umat Islam dimata pesantren merupakan basis utamanya, dinilai sebagai masyarakat yang cukup kuat diantara kelompok sipil yang ada. Hal ini terbukti misalnya, pesantren sering sekali dijadikan sebagai basis dukungan moral yang cukup kuat dalam menentukan arah perpolitikan terutama terkait dengan kepemimpinan nasional negeri ini. Fenomena ini acap kali terlihat dalam setiap masa pergantian kepemimpinan di negeri ini, dimana pesantren acap kali dijadikan tumpuan oleh berbagai kelompok masyarakat untuk mencari dukungan politik praktis.

Berangkat dari fenomena tersebut, setidaknya ada hal-hal yang menarik terkait dengan gaya kepemimpinan di pesantren, yang sampai saat ini masih cukup diperhitungkan dalam kehidupan bermasyarakat. Bagaimana kepemimpinan pesantren ditengah masyarakat yang sedang mengalami perubahan ini?.

Telah kita ketahui bersama-sama, bahwa gaya kepemimpinan di pesantren selama ini bercorak alami, oleh karena di pesantren belum ada gaya tertentu yang diikuti dalam proses suksesi ini. Begitu pula dalam

⁶⁹ Geertz kemudian banyak dikritik karena dalam penyusunan kategori keberagaman orang Jawa tersebut dianggap tidak menggunakan basis klasifikasi yang tunggal dan logis. Lihat Moeslim Abdurrahman, " Membaca Realitas Islam: Mencari tema dan Pendekatan " dalam *Islam Transformatif*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1997), hlm. 153.

proses pembinaan dan pengkaderan kepemimpinan pesantren dalam bentuk yang menetap dan mapan. Kendatipun demikian, ada corak tersendiri dari kepemimpinan pesantren yaitu sebuah kepemimpinan karismatik.⁷⁰

7. Kepemimpinan Pendidikan Terpadu

Dalam proses Pembelajaran Formal pada setiap pesantren yang terpadu. Mutu terpadu merupakan sebuah gairah dan pandangan hidup bagi organisasi yang menerapkannya. Pertanyaannya adalah bagaimana membangkitkan keinginan dan hasrat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peters dan Austin pernah meneliti karakteristik tersebut dalam bukunya *A Passion for Excellence*. Penelitian tersebut meyakinkan mereka bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu, sebuah gaya yang mereka singkat MBWA atau *management by walking about* (manajemen dengan melaksanakan). Keinginan untuk unggul tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja saja. MBWA menekankan pentingnya kehadiran manajemen dengan melaksanakan). Keinginan untuk unggul

⁷⁰Banyak hal yang ditunjuk sebagai sebab belum menetapnya gaya kepemimpinan di pesantren selama ini. Sebab yang paling utama adalah watak karismatik yang dimilikinya. Biasanya pesantren didirikan oleh seseorang yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkan cita-citanya itu. Proses pendirian pesantren secara demikian itu menampilkan seorang pemimpin yang tertempa pengalaman, memiliki keunggulan kepribadian yang dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain disekitarnya. Sifat mutlak dan pribadi inilah yang kemudian disebut dengan kepemimpinan karismatik. Lihat Abdurrahman Wahid, " *Kepemimpinan Dalam Pengembangan Pesantren* " dalam *menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: eIKIS, 2002), hlm. 134.

tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja saja. MBWA menekankan pentingnya kehadiran sosok pemimpin dan pemahaman atau pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Gaya kepemimpinan ini mementingkan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi kepada pihak-pihak lain, serta berbaur dengan para staff dan pelanggan.

Peter dan *Austin* memberi pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul “*Excalange in School Leadership*”. Anjuran mereka terhadap pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu pertimbangan yang penting. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif yang berikut ini:

- a. Visi dan simbol, pemimpin pendidikan harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada staff, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas
- b. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- c. Untuk para pelajar, istilah ini sama dengan ‘dekat dengan pelanggan’ dalam pendidikan ini. Hal ini memastikan bahwa institusi membutuhkan fokus yang jelas terhadap pelanggannya.
- d. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi terhadap staff-staffnya dan bersiap-siap antisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.

- e. Menciptakan rasa 'kekeluargaan'. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan diantara para pejabat, orang tua, guru dan staff institusi.
- f. Ketulusan, kesabaran, semangat dan insensitas dan antusiame. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu essensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Dalam Total Quality Management (TQM), peran pemimpin dalam sebuah institusi yang mengusahakan inisiatif mutu terpadu, maka tidak ada satupun yang menyatakan hal seperti itu secara keseluruhan, namun fungsi utama pemimpin dalam TQM adalah :

- a. Memiliki visi terpadu bagi institusi
- b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses kebijakan dan praktek institusi
- c. Mengkomunikasikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktik institusi
- d. Mengarahkan perkembangan karyawan
- e. Hati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan .muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staff.
- f. Memimpin inovasi dalam institusi.
- g. Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat.



- h. Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, yang bersifat organisasional maupun kultural.⁷¹



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁷¹Edward Sallis, *Total Quality in Education*, (Jogjakarta : IRCiSoD, 2007), hlm. 169-174.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian Dan Pendekatan.

Berdasarkan objek penelitian, baik tempat, maupun sumber data, maka penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) yang termasuk penelitian kualitatif deskriptif, karena sifat data yang dikumpulkan bercorak kualitatif dan data yang dihasilkan juga berupa data deskriptif, yaitu berupa kata-kata tertulis atau lisan dari sebagian besar warga Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Kalimantan Timur yang dapat diamati.

Sedangkan pendekatannya menggunakan pendekatan *fenomenologis* yang berusaha memahami peristiwa dan kaitan-kaitannya yang terjadi dalam situasi tertentu. Penelitian ini dimaksudkan untuk memahami perilaku manusia dari kerangka acuan si pelaku sendiri, yakni bagaimana si pelaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya.⁷² Dalam hal ini, peneliti berusaha menjelaskan apa yang difahami dan digambarkan kedudukan Pimpinan Pondok (Kiai) pada Pondok Pesantren yang diteliti dan aktualitas, realitas sosial dan persepsi sasaran penelitian. Oleh karena itu, keterlibatan peneliti sangat dibutuhkan.

⁷² S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Transito, 1996), hlm. 32.

B. Tempat atau Lokasi Penelitian.

Penelitian ini akan dilaksanakan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, yang berlokasi di jalan Mulawarman RT.10 No. 59 Kelurahan Sepinggian Kecamatan Balikpapan Selatan Kalimantan Timur.

Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut di latarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikan, keunikan, dan sesuai dengan topik dalam penelitian.

Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sebuah pondok pesantren yang memadukan antara sistem pesantren salaf dan pesantren modern.

Banyaknya animo masyarakat yang mewakafkan tanahnya untuk Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, maka dibukalah cabang-cabang diantaranya di Samarinda, Sebulu Kutai Kertanegara dan Bontang.

C. Informan Penelitian.

Adapun informan dalam penelitian ini adalah, Pertama KH.M. Ali Cholil selaku pengasuh Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Kedua adalah KH. Buchori Nur selaku pimpinan pondok Samarinda dan beliau orang yang pertama kali mengetahui sejarah berdirinya Pondok Pesantren Syaichona Cholil di Bumi Etam ini. Ketiga Nyai Hj. Qurrota 'Ain Warist selaku istri kyai dan pengasuh asrama. Keempat Ustadz Supriadi selaku ajudan Kiai dan pengusuh Konsain, serta melibatkan beberapa pengurus dan kepala sekolah serta santri yang dianggap mengetahui bagaimana pola kepemimpinan kyai.

D. Teknik Penentuan Informan.

Menurut Sugiyono (2009 : 221), penentuan sampel atau informan dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, karena itu orang yang dijadikan sampel atau informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Mereka menguasai atau memahami pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan
2. Mereka sedang berkecimpung atau terlibat dalam kegiatan di pesantren tersebut diatas.
3. Mereka mempunyai cukup waktu untuk diwawancarai.
4. Mereka tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri.



Dalam penelitian ini peneliti menentukan informan dengan teknik *purposive sampling*, artinya dengan memilih narasumber yang benar-benar mengetahui kondisi internal dan eksternal Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Informan dalam penelitian ini pertama adalah KH.M. Ali Cholil selaku pengasuh Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Kedua adalah KH. Buchori Nurselaku pimpinan pondok Samarinda dan beliau orang yang pertama kali mengetahui sejarah berdirinya Pondok Pesantren Syaichona Cholil di Bumi Etam ini. Ketiga adalah Nyai Hj. Qurrota 'Ain Warist selaku istri kyai dan pengasuh asrama. Keempat ustadz Supriadi selaku ajudan Kiai dan pengurus Konsain, serta melibatkan beberapa

pengurus dan kepala sekolah serta santri yang dianggap mengetahui bagaimana pola kepemimpinan kyai serta kebijakan-kebijakan apa yang sudah dan belum terlaksana oleh kyai dan juga faktor-faktor yang menjadi kendala bagi pimpinan pondok dalam mengembangkan pesantren.

E. Teknik Pengumpulan Data.

Salah satu tahap dalam proses penelitian adalah kegiatan pengumpulan data. Peneliti harus benar-benar memahami berbagai hal yang berkaitan dengan pengumpulan data, terutama jenis penelitian yang sedang dilaksanakan. Penelitian kualitatif meletakkan dua data penelitian bukan sebagai alat dasar pembuktian, akan tetapi sebagai, modal dasar bagi pemahaman. Oleh karena itu, proses pengumpulan data dalam penelitian ini merupakan kegiatan yang dinamis. Beragam data yang dikaji tidak ditentukan oleh teori prediktif dengan kerangka pikiran yang pasti, tetapi berdiri sebagai realita yang merupakan elemen dasar dalam membentuk teori.⁷³

Adapun teknik pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara yaitu suatu proses intraksi dan komunikasi sehingga dalam proses ini, hasil wawancara akan ditentukan oleh faktor yang berinteraksi dan mempengaruhi arus informasi, disamping itu wawancara merupakan proses rekonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi,

⁷³ Imam Suprayoga dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001), hlm. 161-162.

perasaan, kepedulian, dan kebulatan. Juga memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi atau data yang diperoleh dari dokumen.⁷⁴

Wawancara dilakukan pada elite pesantren misalnya, pimpinan pesantren, Kiai, Ustadz, pengurus, santri, karyawan dan elemen masyarakat untuk memperoleh data perluasan primer. Wawancara dilakukan secara alamiah, baik untuk elite pesantren maupun untuk para ustadz, santri dan masyarakat.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik ini untuk dapat memperoleh data mengenai letak geografis, sejarah berdirinya, jumlah tenaga pengelola, jumlah santri dan pengurus serta dokumen-dokumen yang berhubungan dengan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Sepinggian Balikpapan Kalimantan Timur.

Dengan demikian penelitian tesis ini menggunakan analisis kualitatif yang menghasilkan data deskriptif dengan menggunakan pola induktif.

3. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang peristiwa, tempat atau benda sehingga diperoleh gambaran yang lebih jelas

⁷⁴ Singaribun, Efendi, *Metodologi Penelitian Surva*, (Jakarta: LP3ES), hlm. 192.

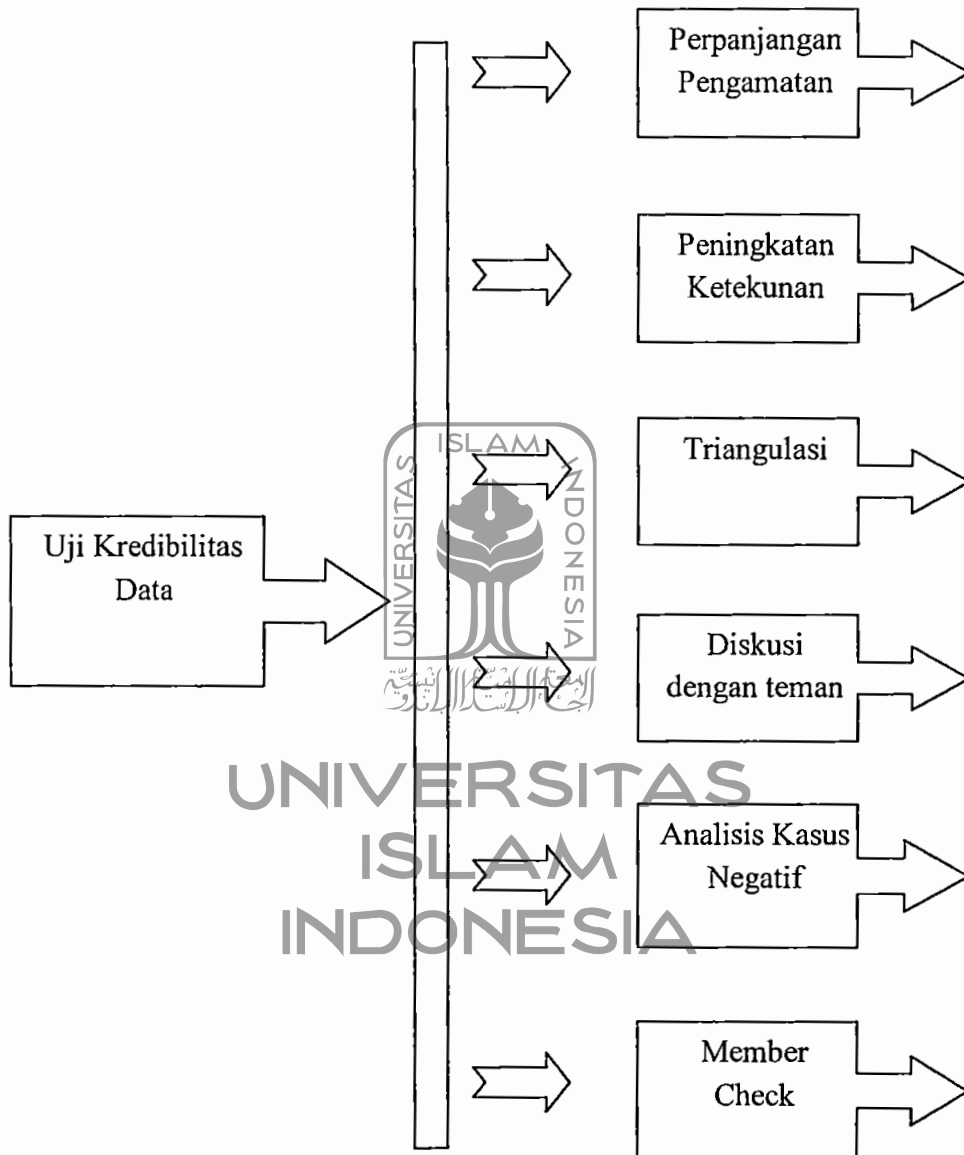
F. Keabsahan Data.

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik Triangulasi yaitu teknik me-recheck temuan dengan membandingkannya berbagai sumber, metode, atau teori dengan cara mengajukan berbagai sumber, metode, atau teori dengan cara mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.⁷⁵ Macam-macam cara untuk menguji atau mengecek keabsahan data hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian kualitatif antara lain dengan dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan sejawat, analisis kasus negatif dan member check.⁷⁶ Macam-macam cara pengujian atau pengecekan data tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:⁷⁷

⁷⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 339.

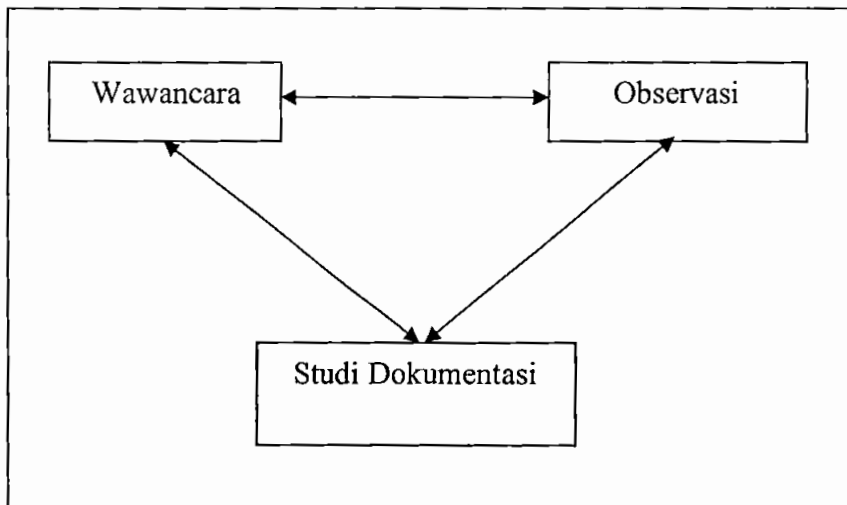
⁷⁶ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 122.

⁷⁷ *Ibid*, hlm. 126.



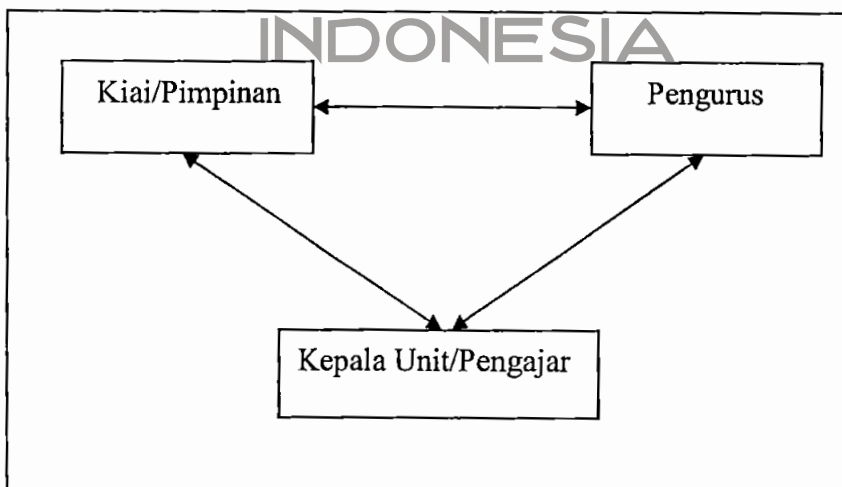
Gambar 01 Uji Kredibilitas data dalam penelitian kualitatif

Namun uji kredibilitas atau pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan triangulasi yang terdiri dari triangulasi teknik triangulasi sumber data dan triangulasi waktu. Triangulasi teknik dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 02 Triangulasi Teknik

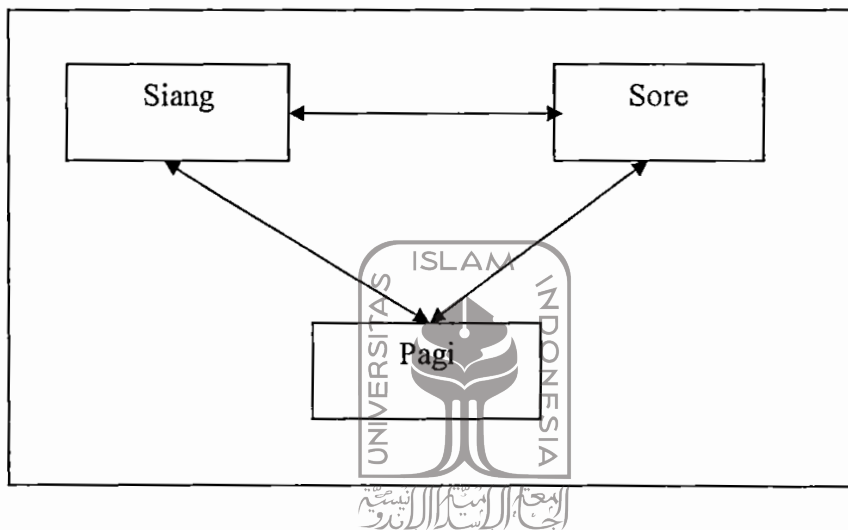
Triangulasi Teknik adalah untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sementara Triangulasi sumber dapat digambarkan sebagai berikut:⁷⁸



Gambar 03 Triangulasi Sumber

⁷⁸ Sugiono, *Ibid*, hlm. 127.

Trianggulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, Sedangkan Trianggulasi waktu digambarkan sebagai berikut:⁷⁹



Gambar 04 Trianggulasi Waktu.

Trianggulasi waktu adalah untuk mengkaji kredibilitas data dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

G. Teknik Analisis Data.

Dalam penelitian ini, metode yang akan penulis gunakan dalam rangka menganalisis data adalah analisis data dalam penelitian kualitatif. Model analisis ini dilakukan pada saat pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah

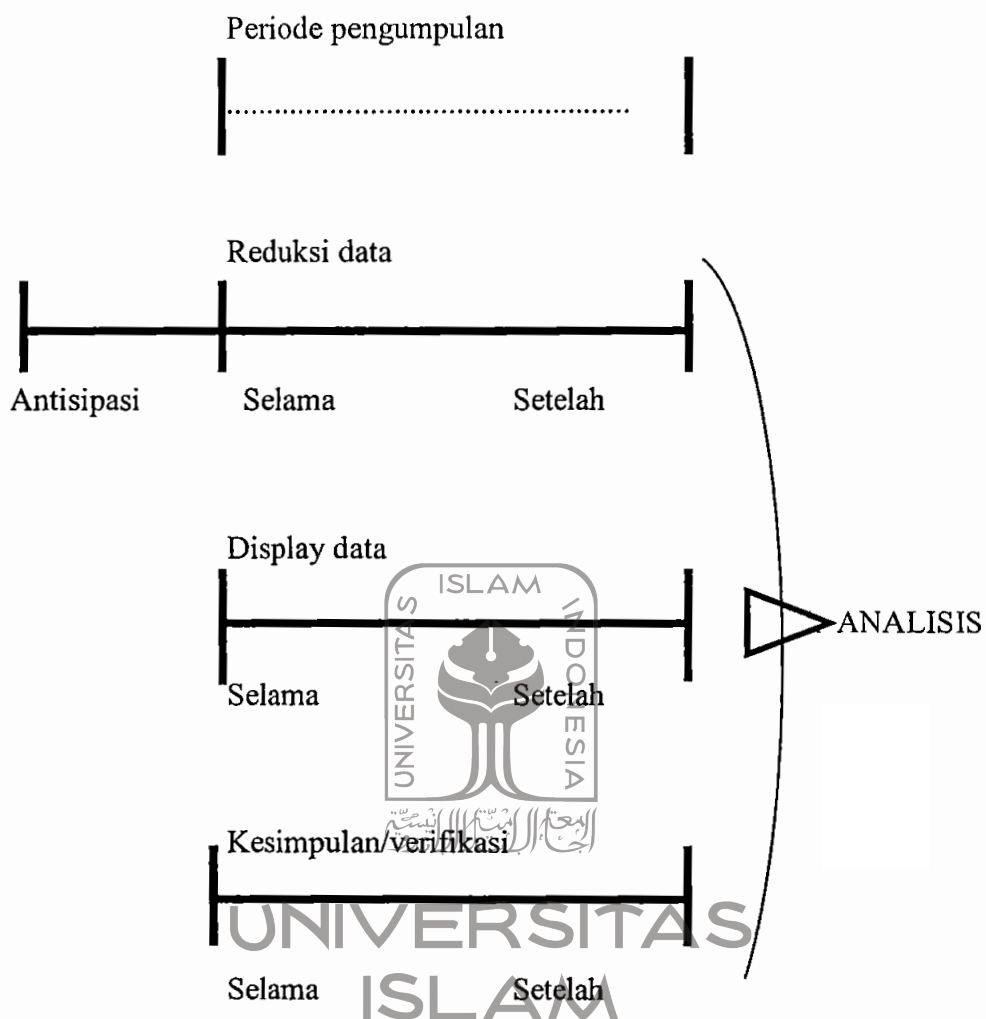
⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 126.

dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles and Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada komponen dalam analisis data (*flow model*).⁸⁰



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

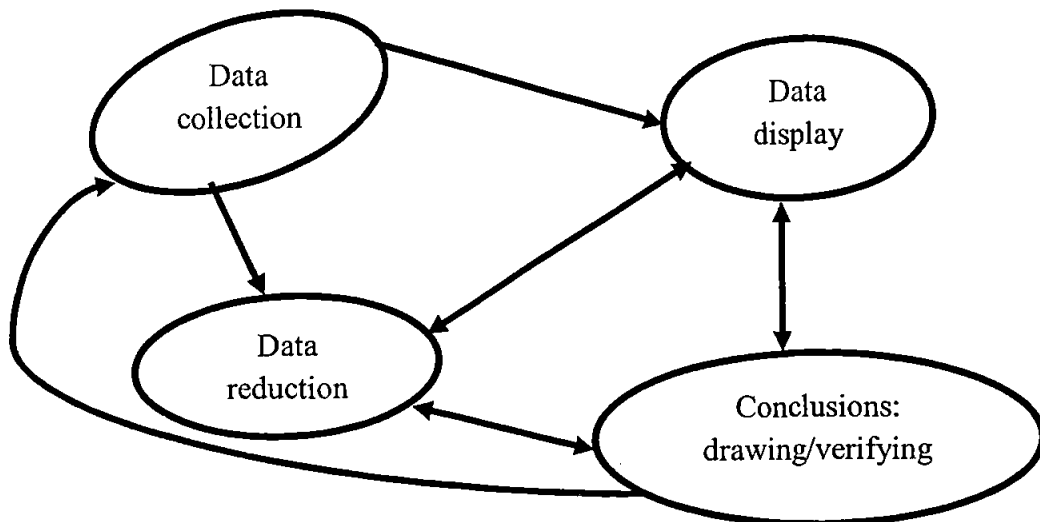
⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan H & D*, (Bandung: Alfabeta, Cet-19, 2013), hlm. 246.



Gambar 05 Komponen dalam analisis data (*Flow Model*)

Berdasarkan gambaran tersebut terlihat bahwa, setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka peneliti melakukan *anticipatory* sebelum melakukan reduksi data. *Anticipatory data reduction is occurring as the research decides (often without full awareness) which conceptual frame work, which sites, which research question, which data collection approaches to choose.* Selanjutnya model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada komponen dalam analisis data (*interactive model*).⁸¹

⁸¹*Ibid.*, hlm. 247.



Gambar 06 Komponen dalam analisis data (*Interactive model*)



a. Data Reduction (Reduksi Data)

Yaitu menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan menganalisis data. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti dilapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.⁸² Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi

⁸² *Ibid.*

data bisa dibantu dengan peralatan elektronik seperti computer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.⁸³

Di ilustrasikan bagaimana mereduksi hasil catatan lapangan yang kompleks, rumit dan belum bermakna. Catatan lapangan berupa huruf besar, huruf kecil, angka dan symbol-simbol yang masih semerawut, yang tidak dapat difahami. Dengan reduksi, maka peneliti merangkum, mengambil data yang pokok dan penting, membuat kategorisasi, berdasarkan huruf besar, huruf kecil, dan angka. Data yang tidak penting dibuang karena dianggap tidak penting bagi peneliti.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Ibarat melakukan penelitian di hutan, maka pohon-pohon atau tumbuh-tumbuhan dan binatang-binatang yang belum dikenal selama ini, justru dijadikan fokus untuk pengamatan selanjutnya.

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat

⁸³ *Ibid.*

mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.⁸⁴

b. *Data Display* (Penyajian data)

Adalah menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *Flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Huberman (1984) menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.⁸⁵

Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. "*looking at display help us to understand what is happening and to do some thing-further analysis or caution on that understanding*" Miles dan Huberman (1984).⁸⁶ Selanjutnya menyarankan, dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa, grafik, matrik, *network* (jaringan kerja) dan *chart*. Untuk mengecek apakah peneliti telah memahami apa yang

⁸⁴*Ibid.*

⁸⁵*Ibid.*, hlm. 249.

⁸⁶*Ibid.*

didisplaykan, maka perlu dijawab pertanyaan berikut. Apa anda tahu, apa isi yang di displaykan?

Setelah peneliti mampu mereduksi data ke dalam huruf besar, huruf kecil, dan angka, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam mendisplaykan data, huruf besar, huruf kecil dan angka disusun ke dalam urutan sehingga strukturnya dapat difahami. Selanjutnya setelah dilakukan analisis secara mendalam, ternyata ada hubungan yang interaktif antara tiga kelompok tersebut.

Dalam lapangan tidak semudah dalam ilustrasi yang diberikan, karena fenomena sosial bersifat kompleks, dan dinamis, sehingga apa yang ditemukan pada saat memasuki lapangan dan setelah berlangsung agak lama dilapangan akan mengalami perkembangan data. Untuk itu maka peneliti harus selalu menguji apa yang telah ditemukan pada saat memasuki lapangan yang masih bersifat hipotetik itu berkembang atau tidak. Bila setelah memasuki lapangan ternyata hipotesis yang dirumuskan selalu didukung oleh data pada saat dikumpulkan dilapangan, maka hipotesis tersebut, dan akan berkembang menjadi teori yang *grounded*. Teori *grounded* adalah teori yang ditemukan secara induktif, berdasarkan data-data yang ditemukan dilapangan, dan selanjutnya diuji melalui pengumpulan data yang terus menerus.

Bila pola-pola yang ditemukan telah didukung oleh data selama penelitian, maka pola tersebut sudah menjadi pola yang baku yang tidak

lagi berubah. Pola tersebut selanjutnya didisplaykan pada laporan akhir penelitian.

c. ***Conclusion Drawing/verification (Pengarikan Kesimpulan)***

Yaitu membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.⁸⁷

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada dilapangan.⁸⁸

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Data display yang dikemukakan di

⁸⁷ *Ibid.*, hlm. 252.

⁸⁸ *Ibid.*

depan bila telah didukung oleh data-data yang mantap, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Berdirinya Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan di Kalimantan Timur diawali dari berdirinya Pondok Pesantren Syaichona Cholil di Samarinda pada tahun 1989 sebagaimana yang diungkapkan oleh KH. Buchori Noer selaku pengasuh dan pimpinan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Samarinda. Kiai Haji Moh. Ali Cholil dengan masyarakat sekitar terutama masyarakat Madura yang ada di Samarinda menginginkan dibangunnya pesantren. Dengan perjuangan yang gigih KH. Moh. Ali Cholil bersama masyarakat sekitar harus berjibaku demi mengemban amanat umat. Bahkan KH. Buchori Noer memaparkan kepada peneliti:

“Di awal-awal akan dibangunnya pesantren di Samarinda KH. Moh. Ali Cholil memikul 7 kilo beras berjalan berkilo-kilo meter menuju lokasi yang akan dijadikan pesantren yang berada ditengah hutan. Namun, ketika ditanya apakah tidak berat Kiai memikul beras 7 kilo? Jawabnya beliau: “tidak, ini lebih ringan dibanding memikul urusan umat”.⁸⁹

Setelah Pondok Pesantren Syaichona Cholil di Samarinda berdiri KH. Moh. Ali Cholil harus memperdalam ilmunya ke Mekkah. Lalu ayah beliau yaitu KH. Cholil Yasin Pengasuh Pondok Kepang Bangkalan menghadiri undangan Haul ke Tenggarong dan atas permintaan masyarakat Balikpapan agar dibangun Pondok Pesantren Syaichona Cholil

⁸⁹ Wawancara dengan Ustadz KH. Buchori Noer di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 11 Oktober 2014, pukul 17.50 wita.

di Balikpapan. Sekembalinya KH. Moh. Ali Cholil dari belajarnya di Mekkah beliau diminta ayahnya untuk melanjutkan pendirian Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Alhamdulillah atas kerjasama dan partisipasi warga sekitar berdirilah Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang sekarang berada di jalan Mulawarman RT. 10 No.59 Kelurahan Sepinggian Kecamatan Balikpapan Selatan Kota Balikpapan Kalimantan Timur yang dipimpin langsung oleh KH. Moh. Ali Cholil bin KH. Cholil Yasin.

Yayasan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan memulai aktifitasnya pada tahun 1992. Dan diresmikanlah oleh Gubernur Kalimantan Timur pada tanggal 14 Oktober 1993 dengan seorang pemimpin serta pengasuh pesantren tersebut yang bernama KH. Moh. Ali Cholil selaku cicit dari mbak Kholil Bangkalan.⁹⁰

Sejak awal kegiatannya dimulai dari pengajian di tiap-tiap kelurahan yang dilaksanakan seminggu sekali. Lalu berkembang dengan mendirikan lembaga pendidikan khususnya untuk anak-anak terlantar dan tidak mampu.

Pada tahun pertama, tahun 1993 dibukalah Madrasah Diniyah dengan mendatangkan guru bantu dari Pondok Pesantren Kepang Bangkalan. Dari mulai mengajar santri yang berada disekitar lokasi pesantren hingga mengisi pengajian ke masyarakat pedalaman. Akhirnya dengan besarnya animo masyarakat sehingga didirikanlah Madrasah Ibtidaiyah pada tahun 1999 dan sekarang telah terakreditasi B. Selanjutnya mendirikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada tahun 2001 dan telah

⁹⁰ Wawancara dengan Ustadz KH. Buchori Noer di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 11 Oktober 2014, pukul 17.50 wita

terakreditasi B. Lalu mendirikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK Agribisnis) pada tahun 2002, dan ini merupakan satu-satunya SMK dengan jurusan agribisnis di Kota Balikpapan keduanya telah terakreditasi. Selanjutnya Dalam waktu yang sama juga mendirikan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Balikpapan (STITBA) pada tahun 2002 dengan membuka satu program studi yaitu Pendidikan Agama Islam dan berstatus Terakreditasi Ban-PT tahun 2010.

Dan pada tahun 2014, telah dibuka program studi baru yaitu program studi Pendidikan Guru Raudhatul Atfal (PGRA) dan pada tahun 2015 rencananya akan dibuka program studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) dan telah lima kali melaksanakan acara kelulusan/wisuda sarjana. Wisuda Kelima telah dilaksanakan beberapa minggu yang lalu pada tanggal 31 Desember 2014.

Saat ini Yayasan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan telah berkiprah cukup luas di masyarakat, selain memiliki sarana dan prasarana yang cukup lengkap, juga telah membuka cabang diantaranya di Samarinda, Bontang dan Sebulu Kutai Kertanegara yang semuanya merupakan sebuah pondok pesantren dengan fokus garapan bidang pendidikan dan sosial. Sebagaimana wawancara peneliti dengan Ustadz Supri bahwa:

“Cabang Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan ada di Samarinda, Bontang dan Sebulu Kuker”.⁹¹

⁹¹ Wawancara dengan Ustadz Supri di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 17 September 2014.

Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan juga mengacu kepada *Integrated Curriculum* antara Kurikulum Kementerian Agama, Kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional dan Kurikulum Pesantren.

Namun seiring berjalannya waktu animo masyarakat untuk menyekolahkan ke pesantren Syaichona Cholil Balikpapan agak menurun. Ditambah lagi dengan kevakuman tidak adanya pimpinan atau wakil kiai selama kurun waktu lima tahun ini maka semakin menurun pula animo masyarakat menyekolahkan anak-anaknya ke pesantren. Pada akhirnya kepemimpinan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan dipimpin langsung oleh Kiai Haji Moh. Ali Cholil.

Adapun pengajaran, situasi dan kehidupan para santrinya diupayakan selalu hidup sederhana, menjaga tingkah laku/budi pekerti, berlatih rebana, membaca kitab kuning, inovatif. Sehingga kemampuan pengetahuan dan sikap yang dimiliki para lulusannya dapat menjadi modal untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi maupun saat terjun di masyarakat langsung.

Sementara itu, dari pengamatan dilapangan masa belajar para santri pada dasarnya seperti sekolah umum biasanya, hanya saja untuk jenjang SMP dan SMA/SMK harus tinggal diasrama dan untuk jenjang MI dan STITBA boleh tinggal diasrama atau tidak dan untuk jenjang TK tanpa tinggal diasrama.

2. Visi, Misi dan Budaya Civitas Akademika Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

1. Visi dan Misi Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Adapun Visi dan Misi Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sebagai berikut:

1) Visi

Membentuk generasi yang berorientasi pada pengetahuan melalui bidang sosial dan pembinaan keagamaan serta pendidikan berlandaskan *Tafaqquh fi-ad-Adin*.

2) Misi

Pelayanan sosial menjadi ladang ibadah guna memberikan yang terbaik bagi penerima manfaat, memberikan dukungan maksimal pada warga sehingga dapat menggali potensi yang ada. Eksistensi yayasan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Sebagaimana pengamatan peneliti di lapangan sekedar untuk mencari atau menanyakan visi dan misi pondok tidak ada satu orang pun yang tahu, jadi visi dan misi itu hanya sebatas tertulis dalam pembuatan proposal atau sejenisnya. Jadi, visi misi di atas peneliti dapatkan dari sebuah proposal kegiatan. Dan ketika peneliti tanyakan kepada Kiai tentang visi dan misi di pondok beliau mengatakan:

“visi pondok intinya pendidikan di pondok pesantren syaichona cholil bisa memberikan kemanfaatan kepada bangsa serta beramar ma’ruf nahi munkar agar betul-betul dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, sedangkan misi utamanya pesantren selama ini terkesan sendiri-sendiri. Seperti sumber dana di nomor sekian, maka melalui perbaikan ekonomi ini yang pada ujungnya ekonomi bangsa ini,

memang ini rintisan yang sangat jauh dan betul-betul babat alas betul dalam menyamakan persepsi, sebetulnya ini masih sangat jauh. Kita bergerak lewat budaya, kita shodaqoh jariyah hasilnya saja untuk hal yang produktif lewat kelapa sawit. Jadi agar *doarobbanā ātinā fi ad-dunia hasanah wa fi al-Ākhiroti hasanah wa qinā 'adzāba an-nār* betul-betul nyambung antara ikhtiar dan usaha.⁹²

Jadi, sebagaimana pengamatan peneliti di lapangan bahwa visi dan misi di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan belum begitu jelas dan belum terarah, terkesan sendiri-sendiri.

2. Budaya Civitas Akademika Pondok Pesantren Syaichona Cholil

Balikpapan

Adapun segala aktivitas yang ada di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan minimal harus mencerminkan sifat-sifat sebagai berikut:



1) Ṣhiddīq

Bersikap jujur terhadap diri sendiri, orang lain dan Tuhan yang maha Esa

2) Istiqāmah

Bersikap teguh, sabar dan bijaksana

3) Faṭānah

Profesional, disiplin, menaati peraturan, bekerja keras dan inovatif

4) Amānah

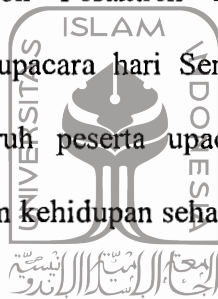
Penuh rasa tanggung jawab dan saling menghormati dalam menjalankan tugas dan melayani mitra kerja

⁹² Wawancara bersama KH.Moh.Ali Cholil, Di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 2 Juli 2014, pukul 21.10 wita.

5) Tablig

Bersikap mendidik, membina dan memotivasi pihak lain (para pegawai dan mitra kerja) untuk meningkatkan fungsinya di muka bumi, sambil memohon pertolongan kepada Alloh yang maha kuasa, mari kita wujudkan “SIFAT” tersebut sebagai ciri khas kita. Amin...amin...amin...Allohumma Ya Muj̄bas as-s̄il̄n.

Menurut pengamatan peneliti, bahwa teks Budaya Civitas Akademika Pondok Pesantren Syaichona Cholil ini selalu dibacakan setiap upacara hari Senin oleh petugas upacara dan diikuti oleh seluruh peserta upacara agar selalu diingat dan dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari khususnya dilingkungan pesantren.



3. Dasar Pengembangan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Adapun dasar pengembangan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah:

- 1) Sarana belajar mengajar yang memadai.
- 2) Memiliki asrama santri putra dan putri.
- 3) Memiliki ruangan serbaguna.
- 4) Memiliki perpustakaan dengan koleksi buku dan buku pegangan wajib.
- 5) Memiliki masjid dan mushola sebagai sarana tempat ibadah dan kegiatan keagamaan lainnya.

- 6) Memiliki tenaga edukatif yang professional (berijazah S2, S1, D3 dan sebagian dari alumnus pondok pesantren Kepang Bangkalan, pondok pesantren An-Nuqoyyah Guluk-guluk Sumenep).
- 7) Adanya dukungan masyarakat luas khususnya suku Madura yang tinggal di Kalimantan Timur.
- 8) Adanya bantuan pemerintah dan swasta, baik tingkat kota maupun provinsi.⁹³

4. Arah Pengembangan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Setelah dilaksanakannya program pendidikan dan pengajaran, diharapkan dapat tercapainya:

- 1) Nilai rata-rata UN 6,0 dengan kelulusan minimal 90%.
- 2) Lulusannya dapat diterima di Perguruan Tinggi Negeri maupun swasta yang terakreditasi baik.
- 3) Lulusannya memiliki ketrampilan:
 - (a) Berorganisasi
 - (b) Pandai membaca kitab kuning dengan cepat
 - (c) Handal di bidang pendidikan dan sosial, tidak saja mampu mentransfer ilmunya kepada anak didik tapi juga mampu berperan sebagai fasilitator, motivator dan administrator.
- 4) Standarisasi dan peningkatan mutu melalui program pengayaan bagi siswa/santri yang daya serapnya tinggi dan mengadakan

⁹³ Dokumen Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil tahun 2012.

perbaikan (remedial) santri yang lambat penerimaannya dalam kegiatan belajar mengajar di kelas.

- 5) Mengkondisikan santri beribadah secara rutin, bukan hanya sekedar melaksanakan kewajibannya tapi sebagai kebutuhan dalam kehidupan sehari-hari.
- 6) Melaksanakan program pengabdian satu tahun bagi santri yang dinyatakan lulus SMA/SMK tetapi tidak diwajibkan.
- 7) Menyempurnakan fasilitas belajar mengajar dan penggunaannya secara maksimal.
- 8) Memberikan kemanfaatan kepada bangsa serta dapat beramar ma'ruf nahi munkar agar betul-betul dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.
- 9) Terjalinnnya hubungan baik dengan semua pihak :
 - a) Hubungan dengan orang tua santri
 - b) Hubungan dengan para alumni
 - c) Hubungan baik dengan masyarakat melalui majelis ta'lim
 - d) Hubungan dengan lembaga pendidikan, sekolah/madrasah negeri maupun swasta.
- 10) Tumbuhnya etos kerja, disiplin yang tinggi baik guru maupun pegawai dan meningkatkan kesejahteraan.⁹⁴

⁹⁴ Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

3. Identitas, Jenjang Pendidikan, Struktur Organisasi dan Keadaan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

a. Identitas

Adapun identitas Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan sebagaimana berikut:

- 1) Nama Pondok : Syaichona Cholil
- 2) Nama Yayasan/ Badan Hukum Penyelenggara :
Yayasan Pendidikan Islam Syaichona Cholil
- 3) Nama Pengasuh/Pimpinan Pondok : KH. M. Ali Cholil
- 4) NSS : 51-2-64-71-05-008
- 5) NPP : 51-2-64-71-01-006
- 6) Alamat Pondok
 - a) Jalan : Mulawarman RT. 10 No. 59
 - b) Kelurahan : Sepinggian
 - c) Kecamatan : Balikpapan Selatan
 - d) Kota : Balikpapan
 - e) Provinsi : Kalimantan Timur
 - f) Kode Pos : 76115
 - g) No. Telepon : (0542) 763637
 - h) Alamat E-mail :
- g. Peresmian : 14 Oktober 1993
- h. Akta Notaris Pendirian : M. Rasjid Umar, SH, 28 April
1993, No 98

- i. Tahun Operasional : 1993
- j. Nama Bank : BNI
- k. No. Rekening : 0111405989
- l. Nama Pemilik Rekening : YPI Syaichona Cholil⁹⁵

b. Jenjang Pendidikan yang di selenggarakan

Adapun jenjang pendidikan yang diselenggarakan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan yang diselenggarakan hingga saat ini terdiri dari :
 - a) Pendidikan formal
 - b) Pendidikan non formal
- 2) Jalur Pendidikan/jenjang yang diselenggarakan saat ini terdiri dari:
 - a) Madrasah Diniyah (berdiri tahun 1993)
 - b) TK Islam Syaichona Cholil Balikpapan (berdiri tahun 2003)
 - c) Madrasah Ibtidaiyah Syaichona Cholil Balikpapan (berdiri tahun 1999)
 - d) SMP Syaichona Cholil Balikpapan (berdiri tahun 1998)
 - e) SMA Syaichona Cholil Balikpapan (berdiri tahun 2001)
 - f) SMK Syaichona Cholil Balikpapan (berdiri tahun 2002)
 - g) Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Balikpapan (berdiri tahun 2002)
- 3) Kurikulum yang digunakan mengacu pada :
 - a) Kurikulum Kementerian Agama
 - b) Kurikulum Pendidikan Nasional

⁹⁵ Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

- c) Kurikulum Pesantren
- 4) Penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar (pendidikan formal) dan kegiatan santri (non formal) di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan sebagai berikut:
- a) Waktu kegiatan belajar mengajar : Hari Sabtu s.d Kamis mulai jam 07.15 s.d 12.15
- b) Daftar kitab yang diajarkan di Madrasah Diniyah Shoulatiyah

Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Adapun daftar kitab yang diajarkan di Madrasah Diniyah Shoulatiyah Pondok Pesantren Syaichona Cholil adalah sebagai berikut:



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Tabel 02

Klasifikasi Kitab yang diajarkan di Madrasah Diniyah Shoulatiyah Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan⁹⁶

NO	Kelas	Mata Pelajaran	Kitab Kajian
1	I	<i>Fiqih</i>	<i>al-Mabadi' al-fiqiyyah 2</i>
	II		<i>al-Mabadi' al-fiqiyyah 3</i>
	III		<i>al-Mabadi' al-fiqiyyah 4</i>
	IV		<i>Sulamu at-taufiq</i>
	V		<i>Sulamu at-taufiq</i>
	VI		<i>at-Taqrīb</i>
2	I	<i>Tauhid</i>	<i>at-Tauhid</i>
	II		<i>'Aqidatu al-'awām</i>
	III		<i>at-Tijani ad-darorī</i>
	IV		<i>Khoriḍatu al-bahiyyah</i>
	V		<i>Jawāhiru al-kalāmiyyah</i>
	VI		<i>Jawāhiru al-kalāmiyyah</i>
3	I	<i>Akhlāq</i>	<i>Akhlāqu lilbanīn/lilbanāt 2</i>
	II		<i>Akhlāqu lilbanīn/lilbanāt 3</i>
	III		<i>Taisīru al-kholāq</i>
	IV		<i>Ta'limu al-muta'allim</i>
	V		<i>Ta'limu al-muta'allim</i>
	VI		<i>Ta'limu al-muta'allim</i>
4	I	<i>Tajwid</i>	<i>Hidayatu aṣ-ṣibyān</i>
	II		<i>Tuḥfatu al-atfāl</i>
	III		<i>Hidōyatu al-mustafid</i>
	IV		<i>Nizamu al-juzriy</i>
	V		<i>Nizamu al-juzriy</i>
	VI		<i>Nizamu al-juzriy</i>
5	I	<i>Imla'</i>	<i>Buku tulis</i>
	II		<i>Buku tulis</i>
	III		
	IV		
	V		
	VI		

⁹⁶ Dokumen Madrasah Diniyah Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan tahun 2014.

c) Pendidikan Non Formal

(1) Jadwal Kegiatan Harian

Adapun jadwal kegiatan harian santri adalah sebagai berikut:

Tabel 03

Jadwal Kegiatan Harian Santri⁹⁷

Waktu	Jenis Kegiatan
03.30-04.30	Shalat Tahajut
04.30-05.00	Shalat Subuh Berjamaah
05.00-05.30	Membaca <i>Yāsīn</i> dan <i>Hizbus as-Syakron</i>
05.30-06.00	Kursus Bahasa Inggris
06.00-07.00	Persiapan Sekolah
07.00-12.15	Sekolah Formal
12.15-13.15	Shalat Zuhur Berjamaah
13.15-14.30	Diniyah
14.30-15.15	Istirahat
15.15-16.00	Shalat Ashar
16.00-16.25	Rotib bersama
16.25-17.10	Pengajian Kitab
17.10-18.00	Bersih Diri
18.00-18.30	Shalat Maghrib Berjamaah
18.30-19.00	Mengaji Kelompok
19.00-19.30	Shalat Isya' Berjamaah
19.30-20.55	Membaca <i>Yāsīn</i> dan <i>Hizbus as-Syakron</i>
20.55-21.30	Menyetor dan Belajar <i>Amsilati</i>
21.30-22.00	<i>Hirzi</i>
22.00-04.00	Istirahat

⁹⁷ Dokumen Tata Tertib Asrama Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan tahun 2014.

(2) Jadwal Kegiatan Mingguan

Adapun jadwal kegiatan mingguan santri adalah sebagai berikut:

Tabel 04

Jadwal Kegiatan Mingguan⁹⁸

Waktu	Kegiatan
Senin 07.15-08.15	Upacara Bendera Merah Putih
Rabu 05.30-06.00 16.25-17.10 21.00-21.30	Hafalan Juz' Amma Praktik Suci dan Najis Praktik Shalat
Kamis 17.30-18.00 18.30-20.30 21.15-21.30	Pembacaan <i>Yāsīn</i> dan Surat <i>al-Mulk</i> Istighosah bersama Ekskul Gendang/Habsyi
Jum'at 05.00-05.30 06.00-07.30 08.00-12.00 12.30-14.00 16.25-17.10 17.10-18.05 18.30-19.15 19.30-selesai	Membaca Surah <i>Yāsīn</i> , <i>ar-Rahmān</i> dan <i>al-Wāqī'ah</i> Piket membersihkan areal masing-masing Menguras kamar mandi, Senam, Khataman al-Qur'ān <i>Tahlilan</i> Dzikiran di masjid Ekskul Paskibra / Pramuka Kultum Muhadloroh
Sabtu 05.30-06.00 20.55-21.30	Kursus Bahasa Arab Nobar (Nonton Bareng)
Minggu 05.30-06.00 16.25-06.00	Kursus Bahasa Inggris Setrapan

⁹⁸ Dokumen Tata Tertib Asrama Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014..

(3) Kegiatan Bulanan

Adapun kegiatan santri setiap bulannya adalah sebagai berikut:

Pertama, Khataman al-Qur'ān

Kedua, Reading Day

Ketiga, Pembersihan Umum Lingkungan Pesantren

Keempat, Tadabbur Alam

Kelima, Ajang Kreatifitas Santri (Muhadloroh)

Keenam, Nobar (Nonton Bareng)

(4) Kegiatan Tahunan

Adapun kegiatan tahunan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sebagai berikut:

Pertama, Peringatan Maulid Nabi bersama masyarakat

Kedua, Isro' Mi'roj

Ketiga, Intihan dan Tasyakuran Kelulusan Santri

Keempat, Haul dan Buka Puasa Bersama Masyarakat

Kelima, Pertemuan Alumni PP Syaichona Cholil se-Kaltim

Keenam, Pertemuan Wali Santri (TEMWAS) PP Syaichona

Cholil Balikpapan

Ketujuh, Silaturahmi Pesantren

Kedelapan, Study Tour

Kesembilan, Seminar Ilmiah Santri (SIS)

Kesepuluh, Kemah Ilmiah Santri (KIAS)

Kesebelas, Penyuluhan Kesehatan

*Keduabelas, Pergantian Pengurus OSPP dan Laporan
Pertanggung Jawaban*

*Ketigabelas, Pergantian Pengurus Asrama dan Laporan
Pertanggung Jawaban.*

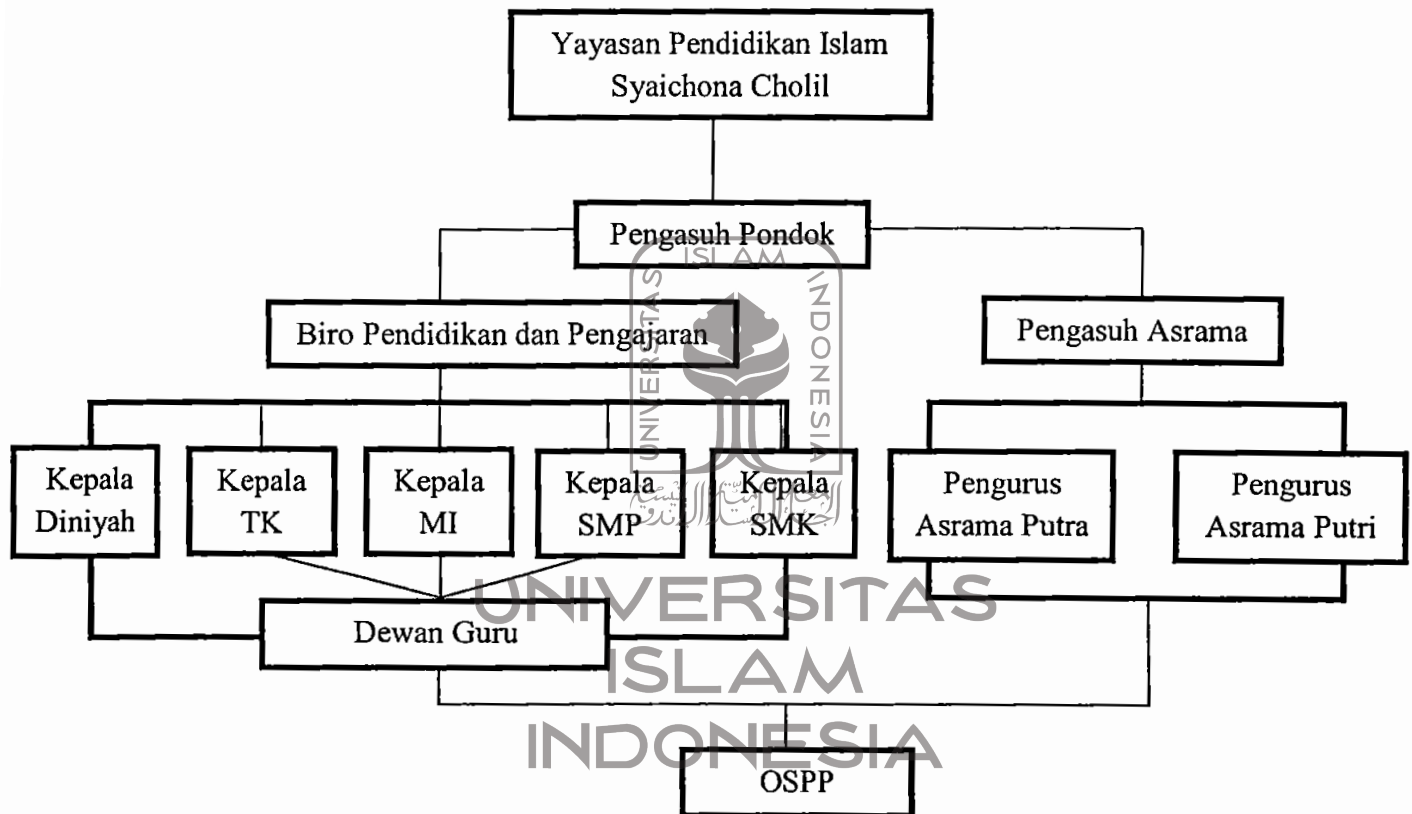
Adapun kegiatan diatas, sebagaimana peneliti amati selalu rutin diadakan, terutama kegiatan memperingati hari besar Islam seperti Isro' Mi'roj dan Maulid Nabi Muhammad saw yang melibatkan partisipasi warga sekitar terutama warga Madura yang ada di kota Balikpapan dan diisi dengan ceramah agama oleh seorang Kiai yang diundang dari luar provinsi.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

c. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Adapun struktur organisasi Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sebagaimana berikut:



Gambar 07. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Syaichona Cholil

Inilah struktur organisasi Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang dapat peneliti gambarkan. Karena memang tidak ada struktur organisasi yang jelas dan terpampang di pondok ini. Sebagaimana yang dikatakan Ibu Umi Maslichah kepada peneliti:

“dulu ada struktur organisasi yayasan, tapi sekarang sudah tidak ada lagi hanya bagian-bagiannya saja yang ada sebagian”.⁹⁹

⁹⁹ Wawancara bersama Ibu Umi Maslichah selaku kepala SMP, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 11 November 2014.

Dilapangan peneliti menemukan bahwa yang menjadi ketua asrama khususnya di asrama putra adalah para ustadz adisamping mereka juga mempunyai tugas lain dilembaga tempat mereka mengajar. Sehingga hal ini membuat pekerjaan semakin menumpuk dan kurang maksimal. Beda dengan pesantren modern pada umumnya yang menjadikan OSPP sebagai organisasi yang tingkatannya sejajar dengan asrama. Jadi OSPP seharusnya menjadi roda penggerak kehidupan santri yang anggotanya diambilkan dari kelas XI dan kelas XII baik SMA/SMK. Jika jumlah anggotanya kurang, bisa dipilih dari adik kelasnya sebagai kaderisasi. Dan pengurus asramanya diambilkan dari kelas XI atau kelas X. Sedangkan *ustadz* dan *ustadzahnya* hanya sebagai pembina asrama bukan pengurus harian, agar beban tidak terlalu berat dan fokus dengan peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran pesantren ini. Sebagaimana yang disampaikan ustadz Abdurrahman kepada peneliti bahwa:

“Banyak tugas yang tumpang tindih dan orangnya itu-itu saja, sehingga hasilnya kurang maksimal”¹⁰⁰

Beginilah manajemen dan sistem Pondok Pesantren Syaichona Cholil yang belum tertata rapi yang seharusnya sebagai pondok pesantren yang sudah berdiri kurang lebih 21 tahun ini, harus lebih berkembang dan maju dari pesantren yang masih jauh lebih muda dari ini.

¹⁰⁰ Wawancara bersama Ustadz Abdurrahman adalah seorang mahasiswa dan ketua asrama Wali Songo (asrama putra) serta bagian tata usaha dan bendahara BOS SMK Syaichona Cholil, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 27 Oktober 2014, pukul 09.20.

d. Hal Pendukung Bagi Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

1) Kalender Pendidikan Formal dan Non Formal

Kalender pendidikan disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku yaitu keputusan bersama Kanwil Depag dengan Kan. Diknas Disdasmen Samarinda. Komponen-komponen yang dimaksudkan dalam kalender Pendidikan antara lain :

- a) Penerimaan Santri Baru.
- b) Hari-hari pertama masuk sekolah
- c) Kegiatan belajar mengajar (hari efektif)
- d) Upacara bendera
- e) Kegiatan hari libur sekolah / hari besar nasional / keagamaan
- f) Kegiatan ekstrakurikuler
- g) Bimbingan siswa baru
- h) Ekstra Kurikuler

Kegiatan ekstra kurikuler adalah kegiatan diluar jam pelajaran formal pada waktu libur sekolah/pondok, yang dilaksanakan di pondok maupun diluar pondok, dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan siswa/santri mengenai hubungan antara berbagai mata pelajaran, menyalurkan bakat dan minat serta melengkapi upaya pembinaan manusia seutuhnya dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang beriman, berimtaq, berimtek, berilmu amaliyah, dan beramal ilmiah yang diridloi Allah SWT. Adapun kegiatan ekstra kurikuler tersebut berupa :

- (1) Pembinaan Kerohanian

Pertama, Majelis ta'lim

Kedua, Shalat lima waktu, shalat Jum'at, shalatul lail dan shalat dhuha.

Ketiga, Lomba dakwah Islamiyah

Keempat, Shalawat Habsyi

Kelima, Hadrah/rebana

Keenam, Membaca *Rottibu al-Haddad*, *Hizbus as-Syakron*

Ketujuh, Praktik suci dan najis¹⁰¹

Dilapangan peneliti menemukan bahwa majelis ta'lim yang diadakan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan ini, tidak hanya untuk anak-anak santri tapi juga ada majelis ta'lim untuk kalangan alumni putra dan putri yang diadakan setiap bulan sekali pada minggu ketiga dengan waktu yang berbeda, sedangkan majelis ta'lim khusus perempuan bagi alumni dan warga masyarakat setiap dilaksanakan setiap hari Jum'at setengah bulan sekali, sedangkan majelis ta'lim untuk masyarakat umum setiap akhir bulan minggu keempat diisi langsung oleh KH. Moh. Ali Cholil, namun karena kesibukan beliau diluar pesantren maka terkadang juga tidak terlaksana.

Para santri dibiasakan membaca *Rottibu al-Haddād* sebelum memulai pelajaran formal pada jam pertama dipagi hari mulai dari tingkat MI hingga SMA/SMK. Dan setelah itu, dibaca kembali setelah shalat ashar bagi yang berasrama.

¹⁰¹ Dokumen Tata Tertib Asrama Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

(2) Pembinaan olah raga

Adapun pembinaan olahraga yang ada di pondok ini meliputi:

Pertama, Pencak Silat

Kedua, Bola Voli

Ketiga, Sepak Bola

Keempat, Bulu Tangkis

(3) Pembinaan kesenian

(4) Pengisian libur besar dan bulan Ramadhan

(5) Kegiatan kepramukaan

(6) Kegiatan OSPP

(7) Koperasi sekolah/pondok

(8) Pameran pendidikan

(9) Komputer¹⁰²

Dalam beberapa acara memperingati hari besar baik umum ataupun agama para santri dan guru juga ikut merayakan hari besar tersebut. Ketika masa penelitian, peneliti melihat para guru dan santri dari tingkat MI hingga SMK bergegas mengikuti upacara memperingati hari pahlawan pada tanggal 10 November 2014, yang mana telah dipersiapkan segala sesuatunya oleh bagian OSPP. Namun, hujan turun dengan lebatnya, akhirnya sesuai kesepakatan para guru, upacaranya diganti dengan membacakan doa, yasin dan tahlil kepada para pahlawan di masjid pondok. Akhirnya, pembacaan doa begitu hikmat dan

¹⁰² Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Tahun 2014.

hujanpun reda, lalu peserta didik kembali ke asrama dan dilanjutkan dengan diskusi tentang kedisiplinan guru dan murid yang diikuti oleh seluruh guru dilembaga Pendidikan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.¹⁰³

2) Organisasi Penunjang di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Adapun Organisasi penunjang di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang ada pada saat ini sebagaimana yang diterangkan Ustadz Zaini kepada peneliti adalah:

- a) Pertemuan alumni PP Syaichona Cholil se Kaltim.
- b) Pertemuan alumni PP Syaichona Cholil Balikpapan
- c) Pertemuan wali santri (TEMWAS)
- d) Musyawarah Kepala Sekolah
- e) Musyawarah Kepala Madrasah
- f) Persatuan Guru Swasta Balikpapan
- g) Musyawarah Guru Mata Pelajaran
- h) Kesatuan Kerja Guru
- i) Kesatuan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah
- j) Komite Sekolah/Madrasah¹⁰⁴

Ketika dalam penelitian, peneliti juga sempat mengikuti acara yang diselenggarakan oleh para alumni Pondok Pesantren Syaichona Cholil se-Kaltim, yang waktu itu diadakan pada tanggal 11 Oktober 2014 di Masjid al Haromain Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Pertemuan ini diadakan setiap 1 tahun sekali setelah hari

¹⁰³Pengamatan peneliti dilapangan waktu memperingati hari Pahlawan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil, 10 November 2014.

¹⁰⁴Wawancara dengan Ustadz Moh.Zaini selaku kepala Madrasah Ibtidaiyah, diPondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 24 Oktober 2014, pukul 17.05 wita.

raya Idul Adha pada tanggal ke 13 Dzulhijjah dan dilaksanakan dipondok cabang secara bergiliran. Sebagaimana yang ditegaskan dalam wawancara peneliti dengan salah satu alumni Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yaitu Ustadz Jumri, beliau mengatakan:

“Acara pertemuan alumni Pondok Pesantren Syaichona Cholil selalu rutin diadakan setelah hari raya Idhul Adha pada tanggal ke 13 Dzulhijjah secara bergantian tempat untuk menjalin silaturahmi antar alumni”.¹⁰⁵

Pertemuan ini rutin diadakan setiap satu tahun sekali diisi dengan tausiyah dari KH.Moh.Ali Cholil dan dari salah satu pimpinan pondok cabang.

3) Tata Tertib Santri Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Adapun tata tertib santri Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan pada saat ini adalah sebagai berikut:

a) *Kewajiban Santridi Asrama/Pondok*

- (1) Taat kepada pengasuh, pimpinan, para guru dan pengurus.
- (2) Menjaga nama baik Pondok Pesantren Syaichona Cholil.
- (3) Mengikuti semua kegiatan yang telah diprogramkan.
- (4) Menaati semua peraturan Pondok Pesantren Syaichona Cholil baik secara lisan maupun tertulis.
- (5) Menjaga kebersihan, kerapian dan berakhlauq karimah dalam keseharian.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Ustadz Jumri selaku alumni PP Syaichona Cholil, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 11 Oktober 2014, pukul 16.50 wita.

- (6) Berpakaian sesuai standar yang telah ditetapkan.
- (7) Berakhlaqul karimah kepada yang lebih tua maupun yang lebih muda.
- (8) Santri yang akan pulang atau bepergian wajib izin sesuai prosedur yang telah ditentukan.¹⁰⁶

b) Larangan Santri

Adapun larangan bagi santri di pondok syaichona cholil ini diantaranya:

- (1) Mengadakan kegiatan di luar pesantren atau kerjasama dengan pihak luar tanpa seizing dari pengasuh.
- (2) Nongkrong dirumah para pembina umum atau tetangga, kecuali hanya sebatas menjalankan tugas dari pengasuh atau tugas kelembagaan dari sekolah masing-masing.
- (3) Tidur di kamar orang lain.
- (4) Bertamu ke kamar orang lain lebih dari 1 jam.
- (5) Memakai perhiasan emas kecuali sepasang anting dan dua cincin atau memakai perhiasan imitasi/aksesoris secara berlebihan.
- (6) Membawa barang-barang elektronik (HP, *Walkman*, Radio, *Tape*, Mp3 dll) dan membaca buku bacaan yang tidak mendidik.

¹⁰⁶ Dokumen Tata tertib santri asrama walisongo dan asrama ummil mukminin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

- (7) Membawa lemari, guling dan kasur kecuali untuk alasan kesehatan bagi santri yang mempunyai masalah dalam kesehatan.
- (8) Membawa barang melebihi kapasitas lemari yang telah disediakan.
- (9) Merokok dan memanjangkan kuku
- (10) Mengonsumsi obat-obatan terlarang.
- (11) Berada diluar kamar diatas jam 22.00 Wita.¹⁰⁷

c) Ketentuan Pakaian Santri

Adapun ketentuan pakaian santri adalah sebagai berikut:

Jika akan keluar asrama

- (1) Jilbab minimal menutupi dada dan tidak transparan.
- (2) Celana panjang longgar dengan atasan longgar minimal panjang sebatas lutut.
- (3) Rok/meksi longgar dengan atasan minimal sebatas pertengahan paha.
- (4) Gamis/bawahan berbelah, harus memakai dalaman sebatas mata kaki atau kaos kaki panjang.
- (5) Tidak melipat baju melebihi pergelangan tangan.
- (6) Memakai kaos kaki panjang, minimal setengah betis dan tidak boleh sebatas mata kaki.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Dokumen Tata tertib santri asrama walisongo dan asrama ummil mukminin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

□ **Jika berada di dalam asrama**

- (1) Minimal berkerudung.
- (2) Berpakaian sopan dan rapi.
- (3) Berpakaian pendek hanya boleh di dalam kamar dan untuk baju dalaman.

d) Anjuran

- (1) Berdzikir atau bershalawat sebelum sholat fardlu.
- (2) Sholat Sunnah rowatib qobliyah dan ba'diyah.
- (3) Puasa sunnah terutama senin dan kamis.
- (4) Berbahasa arab dan inggris sebisanya.
- (5) Memanggil *ukhti* atau *sister* atau sebaliknya.
- (6) Mengucapkan salam jika bertemu guru atau teman.

e) Prosedur Perizinan.

Adapun prosedur perizinan di asrama adalah sebagai berikut:

- a. Pulang atau berpergian di hari efektif sekolah.

Jika santri pulang selama beberapa hari atau berpergian pada jam sekolah, maka santriwati harus menebus 2 (dua) surat izin pada bagian perizinan.

Pertama, Surat izin pulang, disahkan secara berurutan oleh kabag perizinan, pengurus kamar kemudian pihak sekolah dan terakhir

¹⁰⁸ Dokumen Tata tertib santri asrama walisongo dan asrama ummil mukminin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

oleh pengasuh. Setelah kembali ke asrama, surat tersebut harus di serahkan kepada kabag perizinan untuk diarsipkan.

Kedua, Surat izin tidak masuk sekolah, disahkan secara berurutan oleh kabag perizinan kemudian terkhir oleh pengurus kamar dan surat tersebut menjadi arsip sekolah. Bagi santri yang ingin pulang/bepergian tanpa harus meninggalkan sekolah, maka cukup menebus surat izinsaja, tanpa disahkan oleh pihak sekolah. Setelah kembali ke asrama surat izin tersebut harus diserahkan kepada kabag perizinan untuk arsip asrama.

Bagi santri yang pulang karena sakit, pemberian surat izin tidak dipungut biaya dan pengurusnya bisa ditangguhkan, dalam hal ini pengurus kamar bertanggung jawab penuh untuk segera mengurus surat izinnya, setelah anggota kamar yang sakit pulang.

Semua pengurus yang anggota kamarnya berkepentingan melakukan perizinan, maka pengurus kamar bertanggungjawab penuh atas semua hal yang berhubungan dengan perizinan, harus mengantar anak yang bersangkutan untuk menghadap pengasuh dan mengetahui dengan jelas siapa penjemputnya (jika yang bersangkutan tidak diantar pulang atau pergi dengan pengurus).

Pengurus kamar bertanggungjawab penuh untuk segera mengurus surat izin tidak masuk sekolah bagi anggota kamar yang sakit.

Bagi santri yang berstatus sebagai santri pengabdian, jika berkepentingan pulang pada jam efektif sekolah/kantor maka harus mengisi surat rekomendasi yang sah dari lembaga atau biro terkait untuk mendapat izin dari pengasuh.¹⁰⁹

b. Pulang waktu liburan

Adapun ketentuan santri ketika waktu pulang menjelang liburan adalah sebagai berikut:

Santri harus dijemput orangtuanya, jika orangtuanya berhalangan, maka boleh diwakilkan pada orang lain dengan persyaratan sebagai berikut:

Pertama, orangtua santri yang bersangkutan terlebih dahulu harus meminta izin langsung kepada pengasuh beberapa hari sebelum liburan atau melalui telpon dan menjelaskan kepada pihak penjemput atau rombongan yang akan di ikuti.

Kedua, Pihak penjemput harus mengajukan KTP yang masih berlaku kepada pengurus perizinan untuk kepentingan pendataan.

Santriwati yang akan pulang berlibur tidak diterima menghadap pengasuh putri, jika penjemputnya belum datang dan surat kepulangannya belum disahkan oleh pihak yang harus mengesahkan. Pelanggaran terhadap prosedur ini dikenakan sanksi sesuai tingkat pelanggarannya.

¹⁰⁹ Dokumen Tata tertib santri asrama walisongo dan asrama ummil mukminin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

Santriwati yang pulang diluar masa liburan hanya mempunyai alasan yang diterima oleh pengasuh. Khusus santriwati baru yang masih belum betah diberi dispensasi untuk pulang maksimal 4 kali hanya pada bulan pertama (pulang hari Kamis dan kembali Jum'at sore).¹¹⁰

c. Berhenti Bersama /*Boyong*

Pertama, santri yang berhenti dari pondok harus menghadap langsung kepada pengasuh disertai pengurus kamar, orangtua atau walinya untuk mendapatkan izin dan restu dari pengasuh.

Kedua, Bagi santri yang berhenti dari pondok sebelum akhir tahun ajaran maka wajib mengisi surat pernyataan keluar dari asrama dan menyelesaikan semua tanggungan pada saat itu juga.¹¹¹

f) **Jenis-jenis Sanksi**

Adapun jenis-jenis sanksi yang diterapkan di pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sebagai berikut:

Pertama, berdzikir.

Kedua, membaca Al-Qur'an.

¹¹⁰ Dokumen Tata tertib santri asrama walisongo dan asrama ummil mukminin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

¹¹¹ Dokumen Tata tertib santri asrama walisongo dan asrama ummil mukminin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

Ketiga, membersihkan lingkungan asrama dan kediaman pengasuh.

Keempat, disidang khusus oleh pengurus.

Kelima, disidang secara khusus oleh pengasuh.

Keenam, diberikan peringatan terakhir dan mengucapkan janji dihadapan pengasuh dan orangtuanya.

Ketujuh, diserahkan kepada orangtua/wali santri (dikeluarkan).

Kedelapan, pada keadaan atau jenis pelanggaran tertentu sanksi ditetapkan dalam bentuk barang yang berupa bahan bangunan

dsb.¹¹²

4. Administrasi dan Keuangan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

a. Administrasi Pondok dan Madrasah

Secara umum kegiatan administrasi di pondok/madrasah ini belum begitu tertata rapi. Dikarenakan tidak ada pimpinan pondok selama kurun waktu lima tahun ini sehingga membuat kegiatan administrasi di pondok/madrasah ini tidak menggemblirakan. Sehingga kyai sebagai pengasuh dan pemimpin di sini memberikan wewenang itu langsung kepada ketua-ketua lembaga pendidikan dan pengajaran atau biro-biro yang ada di pondok/madrasah ini untuk mengurus, menata dan mentertibkan sendiri.

1) Menyelenggarakan administrasi surat menyurat sebagai berikut:

a) Mencatat surat-surat dalam buku agenda keluar masuk

¹¹² Dokumen Tata tertib santri asrama walisongo dan asrama ummil mukninin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

- b) Surat keluar melalui ekspedisi
 - c) Arsip-arsip dimasukkan dalam file sesuai dengan kebutuhan
 - d) Konsep surat harus sesuai dengan perintah pengasuh/pimpinan pondok dan kepala madrasah/sekolah
 - e) Memproses surat menyurat melalui komputer
- 2) Kegiatan administrasi siswa
- a) Pengisian buku induk santri oleh masing-masing wali kelas
 - b) Pengisian buku mutasi santri oleh tata usaha namun belum sempurna sesuai diharapkan
- 3) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian
- a) Buku induk guru dan pegawai telah diisi namun belum sempurna seperti yang diharapkan
 - b) Tersimpan dalam map dan file (dilengkapi dengan foto, salinan ijazah, salinan SK dsb)
 - c) Hasil rapat dicatat didalam buku notulis rapat sesuai dengan ketentuan.¹¹³

4) Administrasi kelas

Disamping administrasi kantor ada administrasi kelas yang berfungsi untuk menyimpan, mengatur surat-surat dari santri dan orangtua santri. setiap kelas terdapat absen, daftar alamat orang tua dan formulir.¹¹⁴

¹¹³ Dokumentasi biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

¹¹⁴ Pengamatan peneliti ketika berkunjung ketiap-tiap kelas dari TK hingga SMK, 5 September 2014.

Namun untuk administrasi kelas ini belum semua lembaga melaksanakan sesuai yang diharapkan.

b. Keuangan Pondok dan Madrasah

Keuangan pondok dan madrasah atau disebut Sentral Keuangan Pondok Pesantren (SKPP) adalah bagian yang mengurus keuangan yayasan serta biro-biro yayasan lainnya serta mencatat tabungan umum dan tabungan santri serta mengatur keluar masuknya pendapatan dan belanja pondok yang bersifat otonom dengan anggaran berimbang antara pemasukan dan pengeluaran. Untuk mengatasi kendala yang dihadapi, tegas Ustadzah Rohimah kepada peneliti bahwa :

“kemungkinan devisit disalah satu sektor akan disubsidi dari sektor lain, sehingga terjadilah subsidi silang”¹¹⁵

Sedangkan untuk honorarium guru dan ustadz serta kegiatan dibawah lembaga pendidikan dan pengajaran (Dikjar) pondok pesantren Syaichona Cholil seperti OSPP ditangani oleh staff lembaga pendidikan dan pengajaran pondok. Melalui kebijaksanaan ini, alhamdulillah pengelolaan pendidikan dan pengajaran serta pembinaan para santri dapat berjalan dengan baik dan berimbang, baik pendidikan pondok maupun kegiatan belajar mengajar di Pondok Pesantren Syaichona Cholil.

Walaupun anggaran tersebut direncanakan berimbang, yaitu pendapatan dan belanja sama, namun pada akhir tahun pernah terjadi saldo berkurang. Bila terjadi hal seperti ini maka menjadi tanggungjawab

¹¹⁵ Wawancara dengan Ustadzah Rohimah selaku Kepala SKPP, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 30 Agustus 2014.

pengelola untuk mencari terobosan berupa pinjaman tanpa bunga atau bahkan dari kantong kiai sendiri.

Sebab-sebab terjadinya selisih kurang sebagaimana yang antara lain:

- 1) Kenyataan jumlah anak didik menyusut sampai 10%
- 2) Masih ada beberapa orang tua santri menunggak
- 3) Tidak kembali ke pondok tanpa menyelesaikan kewajiban pembayaran (pelunasan) tunggaknya
- 4) Keperluan tak terduga yang tak dapat dihindari¹¹⁶

Untuk pembayaran uang sekolah dan makan para santri saat ini adalah Rp. 450.000,00 yang dibagi menjadi uang sekolah dan asrama sebesar Rp. 100.000, sedangkan uang makan sebesar Rp. 350.000,00. Biaya ini masih relatif lebih murah dibandingkan pesantren lainnya di Balikpapan. Karena memang kiai menginginkan pondok ini dapat membantu semua kalangan. Bahkan Kiai dalam setiap kesempatan selalu memberikan nasehat kepada para asatidz dan ustadzah bahwa Kiai memposisikan pondok sebagai bengkel atau rumah sakit. Bukan hanya untuk orang-orang pintar dan mampu saja. Tapi bagaimana bisa membantu dan bermanfaat bagi orang banyak. Sebagaimana yang dikemukakan Kiai kepada peneliti bahwa:

“Bahwa santri ibarat pasien, yang masuk sakit apapun harus ditangani dulu semampunya, kalo sudah tidak sanggup rujuk ketempat yang lain. Jika tidak ditangani dulu sama dengan mall praktik”.¹¹⁷

¹¹⁶ Dokumen Sentral Keuangan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

¹¹⁷ Wawancara dengan KH.Moh. Ali Cholil, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 23 Desember 2014, pukul 17.15 wita.

Begitulah yang seharusnya dilakukan oleh Pengurus Pondok Pesantren Syaichona Cholil ini, usaha dulu jangan langsung menolak santri yang bermasalah dari rumahnya.

Dapat peneliti lihat, ketulusan, keikhlasan dan kesederhanaan beliau dalam kehidupan sehari-hari. Sebagaimana yang diungkapkan ustadz Supri kepada peneliti bahwa:

“Lihat rumah beliau, sangat sederhana sebagai Kiai yang mempunyai beberapa pondok pesantren di Kalimantan Timur, tidak ada Kiai di Balikpapan yang sesederhana seperti beliau”.¹¹⁸

Begitulah kesederhanaan yang beliau terapkan dalam kehidupan sehari-hari, dan bisa peneliti lihat dari rumah beliau yang lebih sederhana dari pondoknya, atap teras yang sudah rusak, tanpa ada sofa tempat duduk yang empuk dan lembut, semua hanya beralaskan karpet hijau tanpa lantai keramik hanya lantai semen biasa.

5. Hubungan Kedalam dan Keluar Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan senantiasa menjaga kerjasama yang baik dengan semua pihak, baik hubungan kedalam lingkungan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, lembaga-lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh Yayasan Pesantren Islam maupun yang bersifat umum (nasional).

¹¹⁸ Wawancara dengan Ustadz Supri, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 11 Oktober 2014, pukul 09.15.

**a. Hubungan ke dalam Pondok Pesantren Syaichona Cholil
Balikpapan**

Adapun hubungan kedalam lingkungan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan diantaranya adalah:

- 1) Hubungan kedalam lingkungan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan diantaranya:
 - a) Saling menjaga kebersihan ruangan dan lingkungan pondok.
 - b) Saling memberikan keterangan tentang perkembangan madrasah dan anak didik masing-masing.
 - c) Membantu anak didik yang sulit menentukan pilihan setelah selesai menghadapi ujian akhir sekolah/madrasah.
- 2) Hubungan dengan orang tua anak didik
 - a) Orang tua santri mempunyai peran serta membina pendidikan Pondok Pesantren.
 - b) Pertemuan orang tua santri secara organisasi belum banyak berperan, namun bantuan orang tua santri tetap konsisten di dalam memenuhi kewajibannya.
 - c) Pendidikan adalah tanggung jawab bersama, sehingga segala permasalahan yang timbul dapat diselesaikan dengan penuh pengertian.

d) Pertemuan wali santri dan pondok baru dapat dilakukan 1 tahun sekali untuk menyampaikan laporan.¹¹⁹

3) Majelis Ta'lim

Majelis ta'lim yang ada di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan saat ini sebagaimana ditegaskan oleh Ustadz Rosyid Ismail kepada peneliti adalah sebagai berikut:

“Majelis Ta'lim Wali Songo (Bapak-bapak) dilaksanakan setiap satu bulan sekali, Majelis Ta'lim Al-Kholili (Ibu-ibu masyarakat dan alumni), dilaksanakan setiap hari Jum'at dua minggu sekali, Majelis Ta'lim Alumni, dilaksanakan satu bulan sekali, Majelis Ta'lim Dewan Guru/Asatidz/Asatidzah, dilaksanakan satu bulan sekali pada minggu ketiga, Majelis Ta'lim Umum (santri dan masyarakat), dilaksanakan satu bulan sekali pada minggu keempat.¹²⁰

Manfaatnya diadakannya majelis ta'lim ini antara lain sebagai berikut:

- a) Menjalin ukhwah Islamiyah dalam rangka memperkuat hubungan kekeluargaan antara pengurus yayasan, pendidik, santri, orang tua serta masyarakat luas pada umumnya.
- b) Saling mengingatkan dalam bentuk dakwah islamiyah dan hubungan interaktif
- c) Merupakan ajang pertemuan anak didik dengan orang tua serta guru dan pengurus yayasan/pondok lainnya tanpa merugikan dan mengorbankan waktu anak didik dalam mengikuti kegiatan di pondok.

¹¹⁹ Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

¹²⁰ Wawancara dengan Ustadz Rosyid Ismail selaku Kepala Biro Kepesantrenan, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 20 September 2014, Pukul 17.20 Wita.

d) Secara rutin orang tua dapat mengikuti perkembangan anak didik dari dekat.

Dalam penelitian ini, peneliti melihat ada hal unik yang jarang ada dipesantren manapun yang peneliti temukan. Bahwa pada setiap acara yang diadakan oleh Pondok Pesantren Syaichona Cholil atau alumni yang mengadakan hajatan selalu dibiasakan dengan pemberian shodaqoh berupa uang, yang nantinya akan ada perwakilan dari ustadz atau santri yang membawakan kain surban Kiai, jika Kiai ada ditempat acara atau hajatan. Tapi jika Kiai tidak ada bisa memakai tempat/wadah apa saja untuk dikelilingkan kepada jamaah atau yang hadir satu persatu agar mereka memberikan shodaqohnya berupa uang seikhlasnya, jika ada jamaah yang tidak membawa uang, maka berpura-pura tangannya seperti benar-benar sedang memasukkan uang kedalam tempat yang telah dikelilingkan dihadapan masing-masing jamaah sambil ikut berdoa apa yang dihajatkan mudah-mudahan terkabul. Selanjutnya uang tersebut dihitung bersama dan diumumkan hasilnya. Kemudian hasilnya disumbangkan ke perkebunan kelapa sawit yang dipelopori oleh Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan dibawah sebuah organisasi KONSAIN (Kontak Santri Bisnis Indonesia) yang hasilnya kelak diperuntukkan untuk pembiayaan lembaga Islam, baik sekolah, pesantren, masjid, mushola seluruh Indonesia dan lain sebagainya. Hal ini selalu didengungkan oleh KH.Moh.Ali Cholil dalam setiap acara.

Namun, di sisi lain sebagai mana peneliti amati di lapangan sekarang kiai lebih fokus mengurus KONSAIN dibandingkan pondoknya sendiri, akhirnya setiap shodaqoh yang didapatkan pada setiap acara/hajatan selalu untuk KONSAIN dan untuk operasional pondok sendiri masih kurang. Sebagaimana yang dikemukakan Nyai Hj. Qurrotul ‘Ain kepada peneliti:

“Bagaimana kita mau meminta donator ke alumni atau lainnya untuk urusan asrama atau lembaga, kalau setiap acara selalu sumbangannya untuk KONSAIN”.¹²¹

Kiai ketika sedang menggeluti bidang yang satu maka selalu memprioritaskan bidang yang itu-itu saja. Contohnya sekarang ketika kiai sedang fokus untuk membesarkan KONSAIN, maka urusan yang lain seperti pondok betul-betul di lepas diserahkan kepada bawahannya segala keputusan dan kebijakannya. Ketika kiai sudah pergi ke luar daerah untuk urusan KONSAIN hampir satu bulan bahkan lebih. Akhirnya pengurus asrama atau kepala lembaga dan biro-biro juga bekerja sendiri-sendiri bahkan banyak terjadi tumpang tindih dan simpang siur jabatan serta tugas.

b. Hubungan Pondok dengan Instansi Pemerintah dan Swasta

Adapun hubungan pondok dengan beberapa instansi baik dari pemerintah dan swasta diantaranya:

- 1) Hubungan dengan pemerintah
 - a) Secara rutin menyampaikan laporan bulanan kepada :

¹²¹ Wawancara bersama Nyai Hj. Qurrotul ‘Ain Waris, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 3 Desember 2014.

- (1) Pemerintah Kota Balikpapan
- (2) Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan
- (3) Kantor Pendidikan Nasional Kota Balikpapan
- (4) Kantor Dinas Ketenagakerjaan dan Sosial di Samarinda
- (5) Kantor Wilayah Kementerian Agama di Samarinda
- (6) Kantor Pendidikan Nasional Provinsi di Samarinda
- (7) Kantor Gubernur Bagian Dinas Sosial di Samarinda¹²²

b) Mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan dalam rangka peningkatan mutu guru, kepala sekolah/madrasah dan tata usaha.

- (1) Tingkat lokal pemerintah kota Balikpapan
- (2) Tingkat Provinsi Kalimantan Timur
- (3) Tingkat Regional
- (4) Tingkat Nasional

c) Menghadiri seminar, loka karya, sarasehan, hari besar nasional tingkat kota dan provinsi.¹²³

2) Hubungan dengan swasta

a) Lembaga sosial kemasyarakatan

- (1) Khutbah Jum'at di masjid yang ada di Kota Balikpapan
- (2) Dakwah Islamiyah dalam rangka hari besar Islam

¹²² Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

¹²³ Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

(3) Kegiatan Ramadhan¹²⁴**6. Pengembangan Pondok Pesantren.****a. Sarana dan Media Pendidikan**

Sarana dan media pondok pesantren mula-mula hanya sederhana, sekedar hanya untuk bisa mengaji para santri. karena semakin luasnya pondok pesantren, maka sarana dan prasarannya semakin bertambah.

Beberapa tahun kemudian, kebutuhan baru bertambah dan harus dipenuhi. Terhadap keperluan yang semakin banyak dan untuk menjamin pelaksanaan pengajaran yang bersifat teori dalam kelas, telah disiapkan komplek gedung pondok pesantren dengan kelas-kelas secukupnya dan lengkap dengan kantornya.

Namun, untuk gedung STITBA belum bisa digunakan karena belum selesai pembangunannya. Gedung STITBA yang pertama di bangun ada dua lantai dan belum selesai pembangunannya, namun oleh kiai ketika setengah jadi, digunakan untuk sarang burung wallet. Lalu para dosen berusaha mencarikan dana ke pemerintah provinsi Kalimantan Timur, dan alhamdulillah mendapat bantuan 5 Milyar dan digunakan untuk pembangunan gedung STITBA yang kedua yang berada disamping gedung yang pertama yang untuk sarang burung wallet dan kantor KONSAIN. Namun, hingga sekarang belum selesai juga pembangunannya dikarenakan adanya temuan.

¹²⁴ Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Demikian juga agar santri tidak berdesak-desakan, dibangunlah asrama yang cukup memadai kamarnya dengan ukuran yang cukup. Terdapat 11 kamar untuk asrama putra dan 12 kamar untuk asrama putri dan beberapa kamar ustadz dan ustadzah yang terpisah dari kamar santri. dan juga telah disediakan pula ruang penerimaan tamu bagi wali santri. dan juga telah disediakan pula ruang penerimaan tamu bagi wali santri yang ingin menjenguk putra putrinya.

Sarana lainnya adalah mushola, yang merupakan salah satu elemen pondok pesantren yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek sholat lima waktu dan pengajaran kitab-kitab islam klasik, juga kegiatan pondok pesantren yang lain, seperti untuk belajar bersama. Terdapat Masjid Al-Haromain yang masih dalam tahap pembangunan dua lantai.

Bagian pendidikan jasmani juga telah pula berkembang fasilitasnya, sekarang telah memiliki lapangan olahraga yang cukup baik, untuk bermain sepak bola dan voli (*volley*). SMK agribisnis juga telah berkembang fasilitasnya dengan tersedianya *green house* untuk tempat budidaya tanaman hidroponik. Namun, di bulan November 2014 terjadi hujan lebat dan angin kencang sehingga runtuhlah bangunan *green house* tersebut. Serta perkebunan kelapa sawit yang berada di halaman seluruh pondok terutama didepan dan disekitar masjid dan asrama putra serta perkebunan pisang.

Bagian kos/dapur santri putra yang di kelola oleh yayasan juga telah tersedia tempat makan bersama yang cukup dan tempat cuci

piring. Dan untuk kos/dapur santri putri yang di kelola oleh istri kiai yaitu nyai Hj. Qurrotul 'Ain belum tersedia tempat makan bersama dan cuci piring, dikarenakan tempatnya yang belum ada. Jadi makannya di bawa ke dalam kamar masing-masing santri putri.

Laboratorium komputer yang dilengkapi dengan peralatannya juga telah disediakan sebagai penunjang pendidikan.

Perhatian pondok dalam hal kesehatan telah disediakan ambulan untuk mengantarkan santri yang sakit berobat atau bagi warga sekitar yang membutuhkan ambulan.

Untuk memperlancar operasional kegiatan santri dan usaha pondok disediakanlah pick up dan takson untuk mempermudah transportasi dalam segala kegiatan dan kebutuhan yang ada. Dan untuk memperlancar urusan KONSAIN juga tersedia mobil bantuan dari gubernur KALTIM yaitu Bapak Awang Faruq Ishaq.

Selain itu terdapat pula hp khusus yang digunakan untuk memperlancar komunikasi santri dengan pihak luar. Sementara untuk pemenuhan sehari-hari, disediakan koperasi pondok pesantren dan terdapat juga pedagang keliling yang berdagang di lingkungan pondok pesantren tetapi yang telah mendapat ijin dari pengasuh.

Sarana dan prasarana lainnya adalah perpustakaan disetiap asrama dan lembaga pendidikan dari tingkat TK hingga perguruan tinggi, namun koleksi buku dan kitab-kitabnya belum begitu lengkap.

b. Staf Pengajar dan Kiai

Di tengah persaingan mutu pendidikan secara rasional, menjadi kebutuhan mendesak, bahwa penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren harus didukung oleh tersedianya guru secara memadai baik secara kualitatif (profesional) dan kuantitatif (proporsional). Dalam hal ini, untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka Pondok Pesantren Syaichona Cholil melakukan spesialisasi tugas kepada staf pengajar sesuai kebutuhan.

Asatidz dan Asatidzah (jamak), membantu para santri untuk belajar agama dan merupakan wakil kiai dalam mengajarkan pengetahuan agama di pondok pesantren, apabila kiai tidak dapat melakukan tugas tertentu sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki.

Daftar jumlah pengajar diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 04

Jumlah Pengajar di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan¹²⁵

No	Klasifikasi	Jumlah
1	Guru TK	5
2	Guru MI	9
3	Guru SMP	10
4	Guru SMA	12
5	Guru SMK	14
6	AsatidzDiniyah	3
7	AsatidzahDiniyah	3
8	Dosen STITBA	18
	JUMLAH	74 pengajar

¹²⁵ Dokumentasi Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichon Cholil Balikpapan Tahun 2014.

Kiai sebagai pemimpin dan pengasuh serta ketua yayasan, dalam hal ini tidak ikut mengajar di pendidikan formal maupun non formal, hanya mengisi pengajian kitab khusus kepada santri dan masyarakat umum satu bulan sekali dengan penyampaian secara lisan didepan santri dan masyarakat. sementara santri mengaji memegang kitab sendiri dengan memberi *kharakat* dan makna sebagaimana bacaan sang kiai serta mencatat penjelasannya, baik dari segi bahasa maupun maknanya.

Namun, karena kesibukan beliau dalam membesarkan KONSAIN maka terkadang di tunda di bulan-bulan berikutnya

c. Pengurus

Kiai merupakan sosok yang dijadikan panutan bagi santri dan memiliki hak dan tanggungjawab penuh atas pesantren yang dikelolanya. Demikian halnya pada Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Semua permasalahan pondok pesantren diputuskan atas kebijakan KH. Moh. Ali Cholil selaku pengasuh. Namun karena tanggungjawab yang beliau pikul bukan hanya pada lingkup pondok pesantren, maka dibutuhkan orang-orang kepercayaan yang dapat mewakili beliau. Sehingga apabila beliau tidak berada ditempat pun segala aktivitas pondok pesantren tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Dalam hal ini kepala lembaga dan biro-biro pesantren dan pengasuh asrama serta para pengurus asrama yang berkedudukan sebagai pembantu pengasuh yang diberi kepercayaan dan hak otonom atau otoritas penuh untuk

mengatur segala kegiatan kepesantrenan, menindak langsung atau tidak langsung santri yang melanggar peraturan.

Di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan terdapat beberapa kepengurusan, baik pengurus yayasan, pengurus pondok, pengurus asrama, pengurus kamar, selain itu untuk memperlancar operasional kegiatan intra atau ekstra pondok pesantren, terdapat juga pengurus madrasah diniyah (Madin), pengurus Organisasi Santri Pondok Pesantren (OSPP), pengurus koperasi, dan lain-lain yang tentunya pada setiap kepengurusan memiliki susunan organisasi sendiri-sendiri.

Setiap kepengurusan masing-masing tidak semua memiliki *job description* yang jelas, program kerja yang jelas, dan belum semua berkompeten dalam bidangnya masing-masing, dikarenakan sumber daya manusia yang ada terbatas di pondok ini. Untuk mempertanggungjawabkan dan memberi laporan atas apa yang menjadi tanggung jawabnya, maka setiap akhir kepengurusan diadakan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) dan pergantian pengurus.

Secara rinci, kepengurusan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan meliputi:

- 1) Pengurus Yayasan meliputi:
 - a) Ketua
 - b) Sekretaris
 - c) Bendahara
 - d) Biro-biro

- 2) Pengurus Asrama
 - a) Ketua
 - b) Sekretaris
 - c) Bendahara
 - d) Seksi-seksi
- 3) Pengurus Lembaga meliputi
 - a) Kepala
 - b) TU
 - c) Bendahara
 - d) Seksi-seksi
- 4) Pengurus Kamar meliputi:
 - a) Ketua
 - b) Sekretaris
 - c) Bendahara
 - d) Seksi-seksi¹²⁶



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

d. Santri

Di Pondok Pesantren Syaichona Cholil hanya terdapat satu kelompok santri yaitu santri mukim, yaitu santri yang berasal dari daerah jauh atau dekat tapi menetap di pondok. Santri mukim yaitu santri yang menetap di pondok pesantren dalam kurun waktu yang relatif lama, biasanya berasal dari daerah-daerah yang jauh dari lingkungan pondok pesantren, yang bertujuan mencari

¹²⁶ Dokumen Yayasan Pendidikan Islam Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

ilmu. Dalam kehidupan pondok pesantren, mereka lebih dilatih hidup mandiri, mulai dari kebutuhan hidup pribadi, sampai yang menyangkut kebutuhan belajar mengajarnya yang dikerjakan bersama-sama santri lain.

Para santri mukim biasanya pada hari libur atau akhir tahun diperbolehkan pulang kerumahnya saat kegiatan diliburkan oleh pondok pesantren. Adapun jumlah santri pada tahun ajaran 2014-2015 adalah sebagai berikut: TK ada 40 santri, MI ada 125 santri, SMP ada 139 santri, SMA ada 32 santri, SMK ada 35 santri, STITBA ada 120 mahasiswa. Total keseluruhan 491 santri dan mahasiswa. Adapun kelasnya menjadi satu antara putra dan putri ketika pelajaran formal dan terpisah ketika pelajaran diniyah.¹²⁷



7. Pola Kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Dalam mengupayakan pondok pesantren menjadi institusi berbadan hukum (berbentuk yayasan), yang mempunyai kekuatan yuridis, maka unsur-unsur organisasi modern menjadi dasar atau bagian dalam membentuk struktur kepemimpinan di pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan. Pada tahun 2014 Kiai mengakenotariskan yayasan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan dengan akte notaris No. 49, tanggal 14 September 2014 yang mana sudah beroperasi dari tahun 1993.

Jauh sebelum pembuatan akta notaris yayasan berbadan hukum, kiai sudah membentuk susunan kepemimpinan pondok dengan mengikuti

¹²⁷ Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan tahun 2014.

aturan organisasi yang dituangkan dalam aturan formal. Maksud dari pembentukan kepemimpinan ini adalah untuk mengelola administrasi kegiatan pendidikan sehari-hari secara legal.

Dalam pengurus tersebut, KH. Moh. Ali Cholil sebagai Pengasuh dan ketua yayasan yang berperan utama dalam menentukan garis-garis besar kebijakan pondok pesantren. Posisi kedudukan ini menempatkan KH. Moh. Ali Cholil menjadi kunci utama kepemimpinan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

Akan tetapi, kiai terlalu banyak yang dikerjakan sehingga urusan pendidikan diserahkan sepenuhnya kepada kepala biro pendidikan dan pengajaran serta kepala-kepala lembaga pendidikan, sedangkan urusan asrama diserahkan sepenuhnya dengan istri beliau nyai Hj. Qurrotul 'Ain selaku pengasuh asrama.

Posisi kiai dalam pendidikan formal hanya memberi fatwa garis besar kebijakan pondok pesantrennya. Pihak kepala sekolah mempunyai kebebasan dalam melaksanakan kerja organisasi, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan administrasi sekolah. Namun kiai mempunyai hak dalam menentukan gerak dan langkah organisasi. Sebagaimana yang Kiai paparkan kepada peneliti bahwa:

“sebenarnya saya menaruh kepercayaan kepada lembaga-lembaga untuk berimprovisasi sehingga jangan sampai kesannya selalu mendikte/otoriter, namun budaya *wuh pekawuh* masih ada dan terasa, sebenarnya saya tidak mengharapkan hal ini, tapi saya merasakan sendiri dan saya menyadari, memang jauh rentan antara pemikiran kami yang memikirkan urusan negara dengan pemikiran kepala-kepala lembaga, karena mereka hanya berkuat disitu-situ saja dan tidak salah sebenarnya, dan saya memahami

itu, makanya kami memberikan patokan-patokan yang kita inginkan seperti ini”.¹²⁸

Karena kurangnya sumber daya manusia yang mampu mengelola, membina, dan mendidik para santri dan organisasi serta Kiai yang jarang ada di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, maka sering terjadi kurangnya komunikasi antar pengurus asrama dan lembaga pendidikan, sehingga sering terjadi ketidakjelasan dalam bertindak.

Untuk mengurangi ketidakjelasan tersebut, diangkatlah istri beliau Nyai Hj. Qurrotul ‘Ain pada tanggal 26 Oktober 2014 sebagai pengasuh yang membantu atau yang mewakili Kiai, ketika kiai tidak ada di Balikpapan.

“jika saya tidak ada di Balikpapan, untuk urusan pondok saya wakikan/serahkan ke nyai”.¹²⁹

Dalam melaksanakan tugas pihak sekolah hanya diperkenankan mengelola dan bertanggungjawab dalam lingkup tuntutan kurikulum sekolah (pemerintah). Seorang yang ditunjuk menjadi kepala sekolah merupakan wakil kiai dalam mengelola unit sekolah, yang dibekali serangkaian petunjuk global. Kepala sekolah jarang melakukan pendekatan informal terhadap kiai untuk menjabarkan langkah teknis secara konkrit. Hanya kepada kepala biro pendidikan dan pengajaran. Apabila ada

¹²⁸ Wawancara dengan KH.Moh. Ali Cholil, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 18 Agustus 2014.

¹²⁹ Disampaikan KH. Moh.Ali Cholil saat acara serah terima jabatan Kepala Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil, di Balikpapan, 26 Oktober 2014.

karyawan yang melakukan kesalahan, maka dilaporkan pada biro pendidikan dan pengajaran.

“Pola komunikasi informal dengan pondok-pondok cabang selalu dilaksanakan dalam kurun waktu 3 tahun ini yaitu dengan melalui perkumpulan rutin setelah hari raya Idhul adha dan implementasinya diserahkan ke masing-masing cabang”, tegas KH.Moh.Ali Cholil kepada peneliti”.¹³⁰

Dilapangan peneliti menemukan kurangnya kedisiplinan guru dan murid, sering terjadi kekosongan kelas terutama di SMK. Minimnya kesadaran guru dan murid dalam menjalankan kedisiplinan, karena tidak ada panutan. Orang-orang yang diberi kepercayaan oleh Kiai tidak bisa menjalankan fungsinya dengan baik ditambah lagi seringnya Kiai sebagai pengasuh pondok tidak ada di pondok karena harus mengurus urusan yang lebih besar yaitu KONSAIN (الجمع) yang semuanya sama-sama baik. Sebagaimana yang ditegaskan oleh istri Kiai yaitu nyai Hj. Qurrotul ‘Ain kepada peneliti bahwa:

“Di pondok sini itu banyak orangnya, tapi banyak yang tidak peduli, dan kalau Kiai tidak ada di Pondok mereka juga menghilang, tapi kalau Kiai datang, mereka selalu ada kalau dicari”.¹³¹

Jadi, sistem dipondok ini belum berjalan sebagaimana mestinya. Kurangnya sumber daya manusia yang mampu membina dan mendidik santri dengan penuh keikhlasan, karena keikhlasan itulah kunci utama hidup di dalam suatu pondok.

¹³⁰ Wawancara dengan KH.Moh.Ali Cholil di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 20 Agustus 2014.

¹³¹ Wawancara dengan Nyai Hj. Qurrotul ‘Ain Waris di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 20 September 2014.

Akan tetapi karena budaya *wuh pakewuh* yang masih terasa sehingga hanya sekedar menyampaikan hal-hal penting kepada kyai harus betul-betul dipersiapkan matang-matang bahkan sudah takut duluan. Dalam hal ini Ustadz Suprimenegaskan kepada peneliti bahwa:

“budaya *wuh pakewuh* itu sudah Kiai hilangkan, saya selalu tawarkan keteman-teman siap jadi mediator ke Kiai, seperti teman-teman asrama takut yang mau *maturke* Kiai saya selalu *maturkan*, beliau tak jarang menerima ide-ide dari teman-teman asrama”.¹³²

Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan merupakan pusat dari Pondok Pesantren Syaichona Cholil yang ada di Kalimantan Timur. Di antara cabangnya adalah: pertama, di jalan Sorong Durian RT. 028 Samarinda dengan pimpinan KH. Buchori Nur dengan nama Pondok Pesantren Syaichona Cholil. Kedua di jalan Poros KM.05 Simpang Sengat Bontang Kutai Timur dengan pimpinan Ustadz Syafiq Kurdi dengan namapondoknya Roudhatul Mu'allimin. Ketiga, di Sebulu Kutai Kertanegara dengan pimpinan Ustadz Mahroji Anwar dengan nama pondoknya Syaichona Cholil. Kiai dalam menjalankan tugas kepemimpinannya diserahkan sepenuhnya kepada kepala-kepala cabang, kepada kepala-kepala biro dan kepala lembaga pendidikan dan pengajaran. Karena kiai sering mengatakan dalam setiap kesempatan dan dipertegas dalam wawancara peneliti dengan beliau bahwa :

“karenayang dibawah ini nggak ada yang mau menggarap perkara yang besar maka mau nggak mau biar saya yang mengurus perkara yang besar

¹³² Wawancara dengan Ustadz Supri di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 20 Januari 2015

ini dengan harapan supaya perkara yang kecil-kecil ini dapat tergarap dengan sendirinya. Saya berharap adanya keajaiban dari kerja besar ini".¹³³

Dalam hal ini dipertegas dengan wawancara peneliti dengan KH.Moh. Ali Cholil bahwa:

"Dalam kepemimpinan, kami hanya memberikan arahan-arahan, silahkan dilaksanakan walaupun saya tidak setuju tapi karena mereka yang melaksanakan ya saya harus mengikuti walaupun bertentangan dengan kami".¹³⁴:

Menurut ustadz Supri dalam wawancara peneliti mengatakan bahwa :

"beliau itu seorang pemimpin yang demokratis, namun terkadang bawahannya tidak memahami dan beliau itu sering menyampaikan sesuatu menurut kita nggak memungkinkan tapi itu semua terjadi. Seperti contohnya pendirian Kontak Santri Agribisnis Indonesia (KONSAIN) ini sudah dipikirkan oleh kiai lima tahun sebelum KONSAIN dibentuk".¹³⁵

Menurut Nyai Hj. Qurrotul Ain selaku istri pertama KH.Moh.Ali Cholil bahwa:

"Kyai itu inovasinya sangat tinggi dan punya pemikiran yang besar dan sangat tertarik dengan hal-hal baru, jadi minusnya kalo ada orang baru pasti ada hal-hal baru yang diterapkan disini tanpa melihat SDM yang ada tetapi percaya selalu ada keajaiban".¹³⁶

Dalam situasi yang secara tidak langsung menggambarkan pola kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin serta pengasuh pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah termasuk tipe pola

¹³³ Wawancara dengan KH.Moh. Ali Cholil di depan *Dalem* Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 2 Juli 2014, pukul 21.00 wita.

¹³⁴ Wawancara dengan KH.Moh. Ali Cholil di depan *Dalem* Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 4 Juli 2014, pukul 17.00 wita.

¹³⁵ Wawancara dengan Ustadz Supriyadi di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 19 September 2014, pukul 17.30 wita.

¹³⁶ Wawancara dengan Nyai Hj. Qurrotul 'Ain di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 4 September 2014, 17.05.

kepemimpinan *paternalistic* dan *free rein leadership*. Karena dalam hal ini kecenderungannya adalah kiai dalam kepemimpinannya menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh kiai. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya. Namun, terkadang kebijakan yang telah dilaksanakan bawahannya bisa dilanjutkan dan juga bisa tidak. Aturan organisasi menuntut kesadaran anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan organisasi.

Dan di sisi lain kiai dalam segala kegiatan di pondok ataupun di luar pondok baik terhadap santri ataupun bawahannya dan masyarakat selalu didasari dengan nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw. Sebagaimana beliau terapkan di dalam kehidupan di pondok yang terangkum dalam Budaya Civitas Akademika Pondok Pesantren Syaichona Cholil di subbab-subbab sebelumnya. Kepemimpinan Dalam tipe ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pemimpin selalu menghargai dan menyalurkan setiap individu yang memiliki kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, gagasan, pendapat, minat dan perhatian untuk kepentingan bangsa.
- b. Pemimpin tidak bekerja sendiri

- c. Pemimpin menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh kiai.
- d. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya karena adanya tugas yang lebih besar. Namun terkadang pimpinan juga bisa memutuskan kebijakan itu bisa berlanjut atau tidak.
- e. Pimpinan/pengasuh terhadap santri dan bawahannya selalu berusaha menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari yang disandarkan kepada sifat dan gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.
- f. Demi mengikuti gaya kepemimpinan nabi Muhammad saw, kiai bergerak di bidang KONSAIN untuk mengawal negara agar berpikir ke sana yaitu dengan mengelola dan menanam saham kebun kelapa sawit di Kal-Tim agar tidak di manfaatkan oleh pihak asing.

Namun, kekurangan dari gaya free rein leadership pada kepemimpinan kiai pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sumber daya manusia yang berada dibawah pimpinan/pengasuh kurang profesional serta kurang bisa memfungsikan dirinya di dalam kegiatan di pondok pesantren tersebut, maka sulit untuk tercapainya

kemajuan pondok pesantren yang maksimal. Di tambah lagi kiai sebagai pemimpin/pengasuh sangat kurang dalam mengontrol kinerja bawahannya karena adanya urusan umat yang lebih besar. Akhirnya, banyak terjadi simpang siur tugas dan wewenang dan tak terarah dalam berorganisasi.

Dalam hal memutuskan sesuatu kebijakan kiai terkadang melimpahkan penuh kepada bawahannya untuk memutuskan dan kiai hanya member arahan-arahan/patokan-patokan dan terserah bawahannya yang menjalankan dan terkadang juga bermusyawarah dengan bawahannya atau orang kepercayaan, namun terkadang juga memutuskan keputusan sendiri.

8. Kebijakan/Gagasan Kiai dalam mengembangkan pondok yang sudah dan belum terlaksana.

Adapun kebijakan/Gagasan Kiai dalam mengembangkan pondok Syaichona Cholil Balikpapan sebagaimana berikut:

a. Kebijakan/Gagasan Kiai yang sudah terlaksana diantaranya:

1) Pengembangan Kelembagaan

Adapun kebijakan Kiai dalam mengembangkan kelembagaan pendidikan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sebagai berikut:

- a) Mendirikan Madrasah Diniyah Shoulatiyah tahun 1993
- b) Mendirikan TK Islam Syaichona Cholil tahun 2003.
- c) Mendirikan MI Syaichona Cholil tahun 1999.

- d) Mendirikan SMP Syaichona Cholil tahun 2001
- e) Mendirikan SMA Syaichona Cholil tahun 2002
- f) Mendirikan SMK Agribisnis tahun 2002
- g) Mendirikan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Balikpapan tahun 2002.¹³⁷

2) Pengembangan Usaha dan Biro-Biro Pesantren

Adapun usaha dan biro-biro pesantren sebagai berikut:

a) Biro Pendidikan dan Pengajaran (Dikjar)

Biro Pendidikan dan Pengajaran ini adalah institusi yang sangat penting dan strategis dalam upaya menjaga dan meningkatkan kualitas pendidikan di Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.



“Biro Dikjar bertugas memberi masukan kepada pengasuh di bidang kependidikan, baik dalam hal peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, pengelolaan keorganisasian pada unit pelaksana teknis pendidikan, pengembangan sekolah, pengembangan kurikulum, akreditasi sekolah, dan lain-lainnya”.¹³⁸

Selain itu biro tersebut diharapkan mampu menangani hal-hal yang terkait langsung dengan siswa, seperti penilaian hasil belajar siswa melalui ujian nasional atau ujian daerah, pembinaan siswa berprestasi, pembinaan guru berprestasi, kemudian membangun kerjasama dengan instansi terkait, termasuk organisasi sosial kemasyarakatan.

¹³⁷ Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

¹³⁸ Wawancara dengan staf Dikjar ustadzah Kamila di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 24 November 2014.

Karena itu, pola dan mekanisme kerja Dikjar adalah prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi. Secara struktural, Dikjar bertanggung jawab langsung kepada pengasuh.

Begitu juga tentang penghormatan semua guru, *asatidz* dan *asatidzah* juga dibawah biro pendidikan dan pengajaran.

b) Biro Pembangunan

Adapun tugas dan fungsi biro pembangunan dipondok pesantren Syaichona Cholil adalah mempersiapkan segala kebutuhan dalam pembangunan dan perbaikan gedung-gedung dan masjid yang ada di pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, diantaranya membeli bahan bangunan, mencari orang yang mau ikut *royongan* dan lain sebagainya.

c) Mendirikan Biro Dakwah dan Sosial (Daksos)

Biro Daksos bertugas menjalin silaturahmi dengan masyarakat melalui majelis ta'lim dan khutbah Jum'at dan hari besar keagamaan serta mendirikan panti asuhan Syaichona Cholil Balikpapan yang sekarang berubah nama menjadi LKSA Syaichona Cholil Balikpapan yang bertugas membiayai pendidikan para siswa yatim piatu dan siswa yang tidak mampu.

d) Mendirikan BUMP

BUMP adalah singkatan dari Badan Usaha Milik Pesantren yang menangani koperasi musa'adah milik pesantren dan mendirikan BMT. Namun karena kurangnya SDM yang

professional dibidangnya, berakhir sudah keberadaan BMT tersebut.¹³⁹

e) Pengajian Kitab Kuning

Pusaka pesantren adalah kitab kuning. Maka kiai dalam wawancara peneliti menginginkan bahwa:

“pengajian kitab kuning ini jangan sampai hilang karena ini adalah pusaka pesantren dari dulu”.¹⁴⁰

Dan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan telah melaksanakannya hingga saat ini. Dan pondok pesantren Syaichona Cholil telah berhasil membuat 4 jilid buku cara cepat membaca kitab kuning pada September 2014 yang diberi nama *Amsilati Syaikhina* karangan Ustadz Mukardi Hidayat atas saran dan petunjuk KH. Moh. Ali Cholil.

f) Menjual Tanah Makam Kavlingan

Di areal pesantren dijual tanah kavlingan milik pesantren diperuntukkan makam bagi warga muslim didaerah Balikpapan khususnya dengan kisaran harga 10 juta rupiah perkavling. Dan hasilnya untuk pembangunan masjid di Pondok Pesantren Syaichona Cholil. Nilai plusnya adalah orang-orang yang telah meninggal dan dimakamkan diareal pesantren selalu didoakan oleh para santri dan asatidz setelah habis sholat serta dibacakan *Yāsīn* dan *Tahlil* setiap Kamis malam Jum'at oleh para santri dan ustadz.

¹³⁹ Dokumen Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan tahun 2013.

¹⁴⁰ Wawancara dengan KH.Moh. Ali Cholil di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 2 Juli 2014.

g) Mempelopori berdirinya KONSAIN

Perkebunan dan Pabrik pengolahan kelapa sawit di Indonesia 70% dikuasai dan dimiliki oleh investor asing utamanya dari Malaysia. Konon keuntungan dari kelapa sawit yang di tanam di Indonesia, Malaysia mendapatkan keuntungan dan membawa pulang ke negaranya tidak kurang dari 200.000.000.000.000: (*Dua Ratus Triliun*) setiap tahunnya. Dan sehubungan dengan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur menargetkan satu juta hektar kebun kelapa sawit yang ditanam di Kalimantan Timur dan jika target tersebut tercapai akan menargetkan kembali penanaman dua juta hektar kebun kelapa sawit. Target satu juta hektar kebun kelapa sawit tersebut hampir dapat dicapai dengan banyaknya investor perkebunan kelapa sawit utamanya dari Malaysia.

Maka praktis kita Bangsa Indonesia yang mempunyai sumber daya alam yang sangat luas hanya jadi penonton dan hanya puas jadi kuli di negeri sendiri, sementara bangsa lain yang membiayai atau berinvestasi penanaman kebun kelapa sawit tentunya pantas saja bila mereka yang mendapatkan keuntungan yang besar serta membawa pulang ke negaranya dan membangun negaranya serta mensejahterakan bangsanya. Kita bangsa Indonesia tetap saja miskin walau kita kaya dengan mempunyai sumber daya alam yang sangat luas itu. Kita tidak dapat menyalahkan investor asing itu yang memang sengaja diundang

dan dirayu-rayu oleh pemerintah Indonesia untuk menanam modal dan menggarap sumber daya alam kita yang tidak terkelola dan terlantar dan kita tidak bisa menyalahkan pemerintah yang mengundang para investor dengan tawaran berbagai kemudahan untuk berinvestasi di negeri kita, karena dari investasi perkebunan kelapa sawit tersebut menciptakan lapangan kerja dan banyak menyerap lapangan kerja serta mengurangi pengangguran angkatan kerja dari bangsa kita.

KH. Moh. Ali Cholil akhirnya memelopori dan mengambil bagian dari penanaman kebun kelapa sawit tersebut yang di targetkan dua juta hektar di Kalimantan Timur oleh PEMPROV Kalimantan Timur, mengatakan:

“kenapa bukan kita sendiri yang membiayai atau investasi penanaman kebun kelapa sawit guna memenuhi target penanaman yang dicanangkan oleh PEMPROV Kalimantan Timur tersebut, karena itulah Kontak Santri Agribisnis Indonesia (KONSAIN) yang merupakan Konsorsium dari lembaga, perkumpulan, badan, ormas-ormas Islam dan semua perangkatnya disemua tingkatan, perkumpulan kedaerahan, yang bertujuan untuk kepentingan pendidikan, dakwah dan sosial seperti: Pesantren, Madrasah, Majelis ta’lim, Panti asuhan, Masjid se-Indonesia yang menghimpun dana masalah abadi dari jemaahnya masing-masing yang dikelola secara produktif melalui pembangunan kebun kelapa sawit dan pertanian dalam arti luas serta industri, yang dikelola oleh Koperasi KONSAIN dan keuntungan dari sisa hasil usaha (SHU) disalurkan kembali untuk kemaslahatan ummat melalui lembaga pendidikan, lembaga Dakwah dan Sosial, Masjid, Pesantren, Madrasah, Majelis ta’lim, Ormas-ormas Islam dan semua perangkatnya, yang sudah menjadi anggota KONSAIN dan sesuai dengan ketentuan KONSAIN”.¹⁴¹

¹⁴¹ Disampaikan oleh KH.Moh.Ali Cholil dalam pertemuan alumni Pondok Pesantren Syaichona Cholil se-KalTim, di Balikpapan, 11 Oktober 2014.

KONSAIN merupakan amanat dari keputusan para ulama' pada acara silaturahmi ulama' Pengasuh Pesantren se-Indonesia yang diselenggarakan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Kal-Tim pusat Sepinggian Balikpapan pada tanggal 17-21 Juni 2011.

Pondok Pesantren Syaichona Cholil Kal-Tim selaku institusi Pendidikan, Dakwah dan Sosial, sebagai pelopor dan penanggung jawab pengelolaan yang dilakukan oleh KONSAIN (Kontak Santri Agribisnis Indonesia) guna membangun sumber dana lembaga pendidikan, lembaga dakwah dan sosial se-Indonesia melalui pembangunan kebun kelapa sawit yang dimulai dari Kal-Tim, sebagai media ikatan silaturahmi antara lembaga pendidikan, lembaga dakwah dan sosial se-Indonesia guna memperkokoh persatuan dan kesatuan menuju kemandirian sebagai sebuah bangsa yang beradab, berdaulat dan bersatu, untuk kemudian ikut serta menjaga perdamaian Dunia.

Hal ini dilakukan oleh Ponpes syaichona cholil Kaltim secara institusi guna mengulang peran sejarah *riyādlah khidmah* yang dilakukan oleh Syaichona Cholil bin Abdul Latif Bangkalan pada saat jadi santri di Banyuwangi, hal ini dilakukan oleh pondok pesantren Syaichona Cholil Kaltim karena termotifasi oleh latar belakang yang tersurat dalam tulisan

“Seruan Dan Ajakan Dari Pengasuh Pesan Syaichona Cholil Di Bumi Etam Untuk Keutuhan dan Keselamatan Bangsa Dan Negara”¹⁴²

Dari sini sangat kelihatan sekali bahwa kiai sangat inovatif dan selalu mengikuti perkembangan zaman walaupun jiwa beliau jiwa salaf sebagaimana yang dikatakan ustadz Supri kepada peneliti.

h) Penanaman Pohon Jarak pengganti BBM

Kiai ini sangat inovatif. Terbukti ketika pemerintah dilanda kelangkaan BBM kiai langsung berinovasi menanam pohon jarak untuk menaggulangi masalah tersebut. Ternyata disambut baik oleh pemerintah kota Balikpapan bahkan ustadz Supri dan Ustadz Buchori Noer menegaskan kepada peneliti:

“Kiai oleh pemerintah Balikpapan di juluki Kiai jarak, karena sangat jauh pemikirannya dalam mencari solusi untuk kelangkaan BBM dengan menanam pohon jarak”¹⁴³

Dari sini menunjukkan bahwa beliau sosok Kiai inovatif yang mengikuti perkembangan zaman dan tidak hanya memikirkan pondoknya sendiri tapi bagaimana bisa bermanfaat untuk orang banyak. Setelah ditanam diberbagai tempat ternyata tidak berhasil maksimal karena kondisi tanah di KAL-TIM tidak cocok untuk penanaman pohon jarak tersebut.

¹⁴² Dokumen KONSAIN di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan Tahun 2014.

¹⁴³ Wawancara dengan Ustadz Supriyadi dan Ustadz Buchori Noer di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 19 September 2014, pukul 17.30 wita.

- i) Mendirikan Pondok Cabang di Samarinda, Bontang Kutai Timur dan Sebulu Kuker.

Pondok Pesantren Syaichona Cholil telah mempunyai tiga cabang pondok yaitu di Samarinda dengan pimpinan pondoknya Ustadz H. Buchori Noer, Bontang Kutai Timur dengan pimpinan pondok ustadz Syafiq Kurdi dan di Sebulu Kutai Kertanegara Ustadz Mahroji Anwar. Sebagaimana keterangan ustadz Supri kepada peneliti bahwa beliau mengatakan:

“Pondok Pesantren Syaichona Cholil sekarang ini mendapatkan wakaf tanah seluas 2 hektar di Kalimantan Utara dan siap dibangun kyai tinggal terima jadi. Tegasnya masyarakat mewakafkan tanahnya seraya ingin bertawassul dengan mbah kholil dan ikut rombongannya kelak”.¹⁴⁴

- j) Mendirikan Masjid dan Mushola

Adapun beberapa masjid dan musola yang Kiai bangun di beberapa daerah untuk mempermudah urusan umat Islam dalam beribadah, walaupun masjid di pesantrennya sendiri di Balikpapan juga belum selesai, akan tetapi Kiai lebih mengutamakan membangun ditempat lain diantaranya adalah sebagai berikut:

“Di antara masjid dan musola yang dibangun adalah Mushola Syaichona Cholil Prapatan Balikpapan, Masjid Tuanku Tunggang Parangan Sepinggian Baru, Masjid Pangeran Noto Igomo di Ambarawang Darat Kuker, Masjid al-Falah di Selok Api Darat Kuker, Masjid Syaichona Cholil Sepaku 2 Sukaraja dan Samarinda, Masjid Nurul Huda Silkar Pettung PPU, Masjid Nurul Cholil Bontang Kutai Timur, Masjid al-Haromain di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan”.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Wawancara dengan ustadz Supri di Balikpapan, 11 Oktober 2014

¹⁴⁵ Wawancara dengan Ustadz Supri di Balikpapan, 19 Januari 2015.

b. Kebijakan/Gagasan Kiai yang belum terlaksana diantaranya:

Adapun kebijakan/gagasan kiai yang belum dapat terlaksana sebagaimana peneliti tanyakan kepada KH.Moh. Ali Cholil adalah

1) Menerapkan percakapan Bahasa Arab dan Inggris

Kiai sangat berkeinginan untuk mempraktekkan Bahasa Arab dan Inggris di pondok ini. Sebagaimana wawancara peneliti dengan KH.Moh. Ali Cholil beliau mengatakan bahwa:

“Bahasa hanya perlu evaluasi, saya sering katakan kepada ustadz-ustadz untuk mempraktikkan bahasa, karena ini buang-buang waktusaja untuk mempelajari bahasa kalo tidak dipraktikkan”.¹⁴⁶

Keinginan kiai untuk terus memajukan pondoknya sangat terlihat jelas walaupun tingkat kegagalan dan kesuksesan lebih banyak tingkat kegagalannya sebagaimana yang ditegaskan oleh Nyai Hj. Qurrotul Ain selaku istri pertama kyai dan pengasuh asrama putri Ummil Mukminin bahwa:

“..lebih banyak tingkat kegagalannya daripada kesuksesannya”.¹⁴⁷

Dipertegas dengan pernyataan Ustadz Supri bahwa:

“Kyai tidak pernah putus asa, selalu mencoba berinovasi dengan hal-hal baru walaupun tingkat kegagalan lebih banyak dari tingkat kesuksesan”.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Wawancara dengan KH.Moh. Ali Cholil di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 4 Juli 2014, pukul 21.15 wita

¹⁴⁷ Wawancara dengan Nyai Hj. Qurrotul Ain di *Dhalem (rumah Kiai)* Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 3 September 2014, pukul 16.30 wita

¹⁴⁸ Wawancara dengan Ustadz Supriyadi di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 19 September 2014, pukul 17.30 wita.

Kiai memang dikenal dengan pemikir yang sangat jauh kedepan sehingga susah untuk dinalar pada manusia pada umumnya.

9. Faktor-faktor yang menjadi Kendala dalam Mengembangkan Pondok Pesantren.

Adapun faktor-faktor yang menjadi kendala Kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil adalah sebagai berikut:

- a. Minimnya Sumber Daya Manusia yang mampu menggawangi, mengelola, mengontrol para santri dan ustadz. Sebagaimana yang KH. Moh. Ali Cholil sampaikan kepada peneliti:

“Kita kekurangan orang yang betul-betul mau menggawangi, memantau, membimbing para santri”.¹⁴⁹

Dan diperkuat dengan pengalaman Ibu Kamila selaku staff pendidikan dan pengajaran dilembaga pendidikan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan dalam wawancara peneliti mengatakan bahwa:

“Menurut pengalaman yang saya alami yang ditugasi orangnya itu-itu saja, jadi menumpuk dan tidak maksimal”.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Wawancara dengan KH.Moh. Ali Cholil, di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 2 Juli 2014.

¹⁵⁰ Wawancara dengan Ibu Kamila di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan, 7 September 2014, pukul 08.30 wita

Jadi kurangnya SDM yang professional dalam bidangnya masing- masing masih sangat kurang di lembaga pendidikan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan ini.

B. Analisis Penelitian

1. Pola Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok

Perjalanan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan dari awal berdirinya hingga sekarang senantiasa melibatkan berbagai elemen penting baik dengan masyarakat maupun dengan pemerintah. Sebagai seorang pemimpin dan pengasuh, pengaruh KH. Moh. Ali Cholil, terhadap pengelolaan lembaga pondok pesantren dapat dilihat dari dua dimensi yang saling berpautan. Dimensi *pertama*, kepribadian yang sederhana, namun berpikiran jauh kedepan melampaui pemikiran orang-orang yang ada dibawahnya, yaitu yang dimiliki KH. Moh. Ali Cholil, perannya sebagai pemimpin, pengasuh dan pemikir membawanya untuk berbuat yang lebih besar tidak sekedar memikirkan pondoknya sendiri tapi lebih memikirkan urusan negara, karena bagi beliau negara belum berpikir kearah sana, makanya dari Syaichona Cholil kita kawal negara agar berpikir kesana yaitu menanam dan memperluas kebun kelapa sawit di bumi etam agar tidak dimanfaatkan oleh pihak asing dan hasilnya untuk memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan, pondok pesantren, masjid dan mushola dan sebagainya.

Akan tetapi karena terlalu memikirkan urusan negara sehingga urusan pondok tidak bisa terorganisir dengan baik, dan tidak adanya wakil

pemimpin pengganti kiai pada waktu itu sehingga membuat komunikasi sangat jarang dan akhirnya terjadi ketidakjelasan dan kesimpangsiuran tugas. Ditambah lagi dengan banyaknya santri yang bermasalah dan ekonomi rendah yang dimasukkan ke pesantren Syaichona Cholil, dan harus dibenahi tidak boleh ditolak harus dibina dulu semampunya, akhirnya banyak terjadi pelanggaran-pelanggaran yang tidak diinginkan.

Belum lagi tugas dan fungsi pengurus yang tumpang tindih karena kurangnya sumber daya manusia yang memadai dan jarang komunikasi dengan pengasuh karena pengasuh juga sering diluar untuk kepentingan KONSAIN, maka menumpuklah permasalahan di pondok ini, dan kepala-kepala biro yang juga tidak mengfungsikan diri dalam menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, maka bertambah peliklah keadaan pondok ini.

Namun semenjak urusan kiai diwakilkan ke istri beliau yaitu Nyai Hj. Qurrotul 'Ain semenjak akhir Oktober 2014, alhamdulillah sudah agak sedikit berkurang kepelikan yang mendera pondok selama ini. Salah satu contohnya adalah dimana pada tahun ajaran lalu seluruh santri baik dari tingkat MI hingga SMA/SMK putra dan putri diwajibkan mengikuti sholat berjamaah di Masjid Al-Haromain. Namun, terjadi kendala khususnya santri dari MI yang jalan menuju masjid terlalu jauh dan mendaki. Sehingga para guru kesulitan dalam mengontrol para santri. Namun ketika kepala MI *maturke* Kiai untuk diberi keringanan agar anak MI sholat dimushola dekat lembaga MI, tetap tidak diperbolehkan. Akhirnya sholat tetap di masjid dan tidak terkontrol bahkan

ada santri MI yang sampai jatuh ke parit selokan yang cukup tinggi karena terpeleset dan harus dilarikan kerumah sakit terdekat. Namun setelah diwakilkan ke Nyai alhamdulillah sudah diperbolehkan sholat dimushola dekat MI bagi anak-anak MI dan bertambah hikmat suasana pondok ini.

Dimensi *kedua*, KH. Moh. Ali Cholil tidak pernah mengajar dipelajaran formal, semuanya diserahkan ke biro pendidikan dan pengajaran dalam mengelola pendidikan dan pengajaran dan juga diserahkan ke kepala lembaga. Sehingga kurang bisa memotivasi guru dan murid yang mana banyak guru yang hanya datang untuk absen mengajar atau bahkan kosong tidak mengajar dan kiai hanya mengisi pengajian kitab setiap satu bulan sekali.

Akan tetapi sebagaimana peneliti lihat, bahwa Kiai selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berimprovisasi walaupun hasilnya tidak maksimal, yang penting telah mencoba.

Sebagai lembaga pendidikan islam memiliki karakteristik sosial keagamaan yang berbeda dengan kebanyakan lembaga-lembaga pendidikan lain. Seperti halnya perilaku *tawadhu* santri kepada kiai, cara berpakaian yang dikenakan sehari-hari oleh santri dan sebagainya. Hal ini bukan hanya berperan menyebarkan nilai-nilai keagamaan melainkan juga tata cara yang dijadikan sarana menyebarkan dan mewujudkan ajaran-ajaran Islam itu berbeda dengan lembaga lain.

Kepemimpinan kiai dalam mengembangkan lembaga pendidikan lebih menekankan kepada prinsip pendelegasian dan pembagian

wewenang. Hal ini dikarenakan kiai tidak hanya mengurus masalah pendidikan dan pondok pesantren semata, tapi kiai sedang mengurus urusan umat yang lebih besar, maka kiai hanya memberikan arahan-arahan atau patokan-patokan selanjutnya sebagai pelaksana dan penjabaran tugas diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya dalam hal ini adalah biro-biro pesantren, kepala lembaga dan kepala tata usaha.

Dengan demikian, Kiai hanya menerima laporan dan Namun pengontrolan kiai masih kurang, dikarenakan banyaknya urusan diluar pesantren yang diemban kiai.

Dari uraian-uraian yang sudah dikemukakan maka pola kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan termasuk pola kepemimpinan *paternalistic* dan *free rein leadership*, yaitu dalam hal ini kecenderungannya adalah kiai dalam kepemimpinannya menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh kiai. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya. Namun, terkadang kebijakan yang telah dilaksanakan bawahannya bisa dilanjutkan dan juga bisa tidak. Aturan organisasi menuntut kesadaran anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan organisasi.

Dan di sisi lain kiai dalam segala kegiatan di pondok ataupun di luar pondok baik terhadap santri ataupun bawahannya dan masyarakat selalu didasari dengan nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw. Sebagaimana beliau terapkan di dalam kehidupan di pondok yang terangkum dalam Budaya Civitas Akademika Pondok Pesantren Syaichona Cholil di subbab-subbab sebelumnya. Kepemimpinan Dalam tipe ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pemimpin selalui menghargai dan menyalurkan setiap individu yang memiliki kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, gagasan, pendapat, minat dan perhatian untuk kepentingan bangsa.
- b. Pemimpin tidak bekerja sendiri
- c. Pemimpin menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh kiai.
- d. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya karena adanya tugas yang lebih besar. Namun terkadang pimpinan juga bisa memutuskan kebijakan itu bisa berlanjut atau tidak.
- e. Pimpinan/pengasuh, santri dan bawahannya selalu berusaha menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari yang

disandarkan kepada sifat dan gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.

Namun, kekurangan dari gaya free rein leadership pada kepemimpinan kiai pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah sumber daya manusia yang berada di bawah pimpinan/pengasuh kurang profesional serta kurang bisa memfungsikan dirinya di dalam kegiatan di pondok pesantren tersebut, maka sulit untuk tercapainya kemajuan pondok pesantren yang maksimal. Di tambah lagi kiai sebagai pemimpin/pengasuh sangat kurang dalam mengontrol kinerja bawahannya karena adanya urusan umat yang lebih besar. Akhirnya, banyak terjadi simpang siur tugas dan wewenang dan tak terarah dalam berorganisasi.

Dalam hal memutuskan sesuatu kebijakan kiai terkadang melimpahkan penuh kepada bawahannya untuk memutuskan dan kiai hanya member arahan-arahan/patokan-patokan dan terserah bawahannya yang menjalankan dan terkadang juga bermusyawarah dengan bawahannya atau orang kepercayaan, namun terkadang juga memutuskan keputusan sendiri.

2. Kebijakan/gagasan Kiai yang sudah dan belum terlaksana

Adapun kebijakan kiai yang sudah dilakukan diantaranya adalah mendirikan lembaga pendidikan yang cukup lengkap dari jenjang Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi. Pengembangan saha dan biro-biro

pesantren diantaranya adalah biro pendidikan dan pengajaran yang bertugas mengelola pendidikan formal, biro pembangunan yang bertugas mengelola mempersiapkan segala kebutuhannya, biro dakwah social dan LKSA yang bertugas mengisi ta'lim dan dakwah kemasyarakatan serta membantu mencari dana bagi siswa yang tidak mampu dan yatim piatu, biro BUMP yang bertugas mengembangkan usaha pesantren untuk memenuhi keperluan pondok, mengaktifkan pengajian kitab kuning dan membuat buku *Amsilah Syaikhin* cara cepat membaca kitab kuning, menjual tanah makam kavlingan, mendirikan Kontak Santri Agribisnis Indonesia (KONSAIN), memelopori penanaman pohon jarak pengganti BBM, mendirikan beberapa cabang pondok di Samarinda, Bontang dan Sebulu, serta mendirikan beberapa masjid baik di Balikpapan maupun di luar Balikpapan diantaranya Mushola Syaichona Cholil Prapatan Balikpapan, Masjid Tuanku Tunggang Parangan Sepinggian Baru, Masjid Pangeran Noto Igomo di Ambarawang Darat Kuker, Masjid al-Falah di Selok Api Darat Kuker, Masjid Syaichona Cholil Sepaku 2 Sukaraja dan Samarinda, Masjid Nurul Huda Silkar Pettung PPU, Masjid Nurul Cholil Bontang Kutai Timur, Masjid al-Haromain di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan serta mendirikan wisma (kos-kosan) bagi warga yang membutuhkan tempat tinggal.

Sedangkan kebijakan/gagasan kiai yang belum terlaksana adalah mempraktikkan bahasa arab dan inggris dalam kehidupan sehari-hari di pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.

3. Faktor-faktor yang menjadi kendala bagi pimpinan pondok

Adapun faktor-faktor yang menjadi kendala dalam mengembangkan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan bagi Kiai adalah minimnya sumber daya manusia yang mampu memantau serta membimbing santri sehari-hari.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Dari muatan deskriptif ini, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan adalah melalui gaya kepemimpinan *paternalistic* dan *free rein leadership* yang telah dibuktikan dengan cara melihat dan mengamati mekanisme kerja Kiai yang memberikan wewenang kepada bawahannya untuk berimprovisasi dan melaksanakan seluruh tugasnya akan tetapi kontrol dan pengawasannya sangat lemah, sehingga banyak terjadi simpang siur dan *tumpang tindih* tugas.
2. Adapun Kebijakan/gagasan kiai dalam mengembangkan pembangunan dan usaha pondok yang sudah terlaksana diantaranya adalah: mendirikan lembaga pendidikan dari jenjang TK hingga perguruan tinggi, mendirikan Biro Pendidikan dan Pengajaran, Biro Dakwah dan Sosial, Biro Pembangunan, mendirikan Badan Usaha Milik Pesantren, menjual tanah kuburan kavlingan, memelopori berdirinya KONSAIN, memelopori penanaman pohon jarak pengganti BBM, mengaktifkan pengajian kitab kuning dan membuat buku *Amsilah Syaikhina* cara cepat membaca kitab kuning, mendirikan pondok pesantren cabang yang ada di Samarinda, Bontang dan Sebulu, mendirikan wisma untuk disewakan dan mendirikan beberapa masjid. Sedangkan kebijakan kiai yang belum terlaksana adalah:

penerapan Bahasa arab dan Inggris dalam kehidupan sehari-hari dipesantren.

3. Faktor kendala dalam mengembangkan pondok adalah kurangnya sumber daya manusia yang mampu memantau dan membimbing para santri.

B. Diskusi

Kyai sebagai pengasuh dan pimpinan pondok pesantren Syaichona Cholil Balikpapan dan pengasuh Pondok Pesantren Syaichona Cholil Kal-Tim sangat sederhana dalam kesehariannya, bisa terlihat dari rumah beliau, pakaian yang sangat sederhana bagi kyai besar seperti beliau. Tidak seperti pada umumnya kyai khususnya di Balikpapan, beliau selalu berpikir jauh kedepan sehingga tataran yang dibawahnya jarang yang mampu memaknainya. Sebagaimana yang dikatakan masyarakat sekitar bahwa beliau benar-benar sudah talak dengan dunia. Salah satu pemikiran jauh ke depan beliau saat ini adalah memelopori berdirinya KONSAIN sebagaimana diterangkan dalam bab sebelumnya. Namun karena kurang maksimal dalam pengontrolan di pondok maka diwakilkan ke istri beliau jika kiai tidak ada di Balikpapan.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa KH.Moh.Ali Cholil pribadi yang sangat sederhana, pemikir dan juga pemimpin serta pengasuh yang tidak hanya memikirkan pondok Syaichona Cholil saja tetapi berpikir jauh kedepan dan bekerja keras untuk bangsa ini. Namun semua itu bisa terlaksana bila ditunjang dengan SDM yang memadai.

C. Saran

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjut mengenai kepemimpinan kiai yang telah berhasil membentuk pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berkarakter. Dari temuan penelitian ini, ada beberapa saran dari peneliti yang ditujukan kepada sebagai berikut:

1. Pengasuh/pimpinan pondok Syaichona Cholil Balikpapan :
 - a. Hendaknya segera mencari pimpinan pondok yang bisa membantu mengontrol, membina, menggawangi serta mengorganisir biro pesantren dan lembaga pendidikan sehingga dapat berjalan sesuai harapan.
 - b. Hendaknya kiai bisa membagi waktu antara urusan pesantren dengan urusan umat yang lebih besar, bagaimanapun pengurus yayasan dan lembaga pendidikan dan pengajaran selalu butuh motivasi, kritikan dan saran dalam memajukan pondok pesantren ini.
 - c. Hendaknya kiai/pengasuh dapat mengadakan evaluasi kinerja bawahannya secara terjadwal/rutin agar lebih efektif dan berkembang pondok ini.
 - d. Diharapkan memberdayakan kembali biro BUMP agar dapat memenuhi kebutuhan operasional pendidikan dan kegiatan pesantren karena kurangnya sumber dana yang ada.
2. Peneliti pelanjut yang tertarik pada pendidikan Pondok Pesantren.

Dikarenakan penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan, maka penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terutama tentang

perubahan kekinian pesantren, karena poin penting yang juga patut diteliti dalam memposisikan pesantren dengan realitas kekinian yang plural adalah tipologi masyarakat. Urgensinya terletak pada identifikasi lingkungan masyarakat tersebut. Dan juga tentang manajemen pondok pesantren terpadu. Fokus ini belum dilakukan oleh penelitian ini.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Basri, SS. 2005. *Rekonstruksi dan Modernisasi Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Global Pustaka Utama.
- Fakih, Ainur Rahim., Wijayanto, IIP. 2001. *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press.
- Haedari, HM. Amin., Hanif, Abdullah. 2004. *Masa depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*. Jakarta: IRD Press.
- Hoy, K. Wayne & Miskel, G. Cecil., 2001. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. Singapore: McGraw-Hill.
- Huberman, A. Michael., B. Miles, Mattheuw. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah Tjejep Rohendi. Jakarta: Rajawali Press.
- Ikhsan, Muhammad. 2007. *Kepemimpinan Kiai Di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabrar Ponorogo Jawa Timur*. Tesis. Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga.
- Kartono, Kartini. 2005. *Perempuan dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Maharudin. 2007. *Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren Hidayatulloh Balikpapan Kalimantan Timur*. Tesis. Banjarmasin: IAIN Antasari.
- Mahendrawaty, Nanih., Syafe'I, Agus Ahmad. 2001. *Pengembangan Masyarakat Islam Dari Ideologi Strategi sampai Tradisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiyah. 2013. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi (Cetakan 2)*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- al-Mawardy, 1960. *Al-Ahkāmu al-Sulṭaniyyah*. Beirut: Darul Fikr.
- Moedjiono, Imam. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Moleong, Lexy J., 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 2007. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Musdzie, Suparta. 2005. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Nasir, Ridlwan. 2005. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nasution, S., 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Transito.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ngalim, M. Purwanto. MP.1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Noviani, Ratna. (terj.).1992. *Max Weber and the sociology of culture*. London: Yhousand Oaks.
- Nurhayatun. 2005. *Pola Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Al-Hikmah 02 Benda Sirampog Brebes. Skripsi*. Semarang: IAIN Walisongo.
- Poerwadarminta, WJS. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Qomar, Mujamil. 2005. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Raharjo, M. Dawam. 1995. *Dunia Pesantren Dalam Perkembangan*. dalam M. Dawam Raharjo (ed) *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- Rahmatullah. 2011. *Gaya Kepemimpinan Pada Pondok Modern Asy-Syifa Kota Balikpapan Kalimantan Timur*. Tesis. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behaviour*. Mexico: Prentice Hall.
- Sallis, Edward. 2007. *Total Quality in Education*. Jogjakarta : IRCiSoD.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*. Bandung: Refika Aditama.
- Shihab, Quraish. 1992. *Membumikan Al-qur'an*. Bandung: Mizan.
- Singaribun, Efendi, *Metodologi Penelitian Surva*. Jakarta: LP3ES.

- Stodgill, R. M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Sugiono, 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta..
- Sukanto.1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES.
- Suparta, Munzir., Haedari, Amin. 2004. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Suprayoga, Imam., Tobroni. 2002. *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Susilo, Ahmad. 2003. *Strategi Adaptasi Pondok Pesantren*. Jakarta: Kucica.
- Tasmara, Toto. 2002. *Membudayakan Etos Kerja Islam*. Jakarta: Gema Insani.
- Thoha. Zainal Arifin 2003. *Runtuhnya Singgasana Kiai*. Yogyakarta: Kutub
- Yusuf Udaya (ed). 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Yulk , Gary. 2010. *Leadership in Organization*, alih Bahasa Budi Supriyanto. Edisi ke V. Jakarta : PT Indeks.
- Wahid, Abdurrahman. 2002. *Kepemimpinan Dalam Pengembangan Pesantren dalam menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: eIKIS
- Wahidin,Khairul. 2001. *Pembaharuan Pesantren Masa Orde Baru : Studi Komperatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos dengan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon*. Disertasi. Jakarta: Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah.
- Weber, Max. 1978. *Ekonomi and Society*. London: UC Press.
- WJS. Poerwadarminta. 1990. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. 2005. *Manajemen Pesantren. Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Ponorogo: Trimurti Press.
- Paper
- Tim Penulis, 2014. *Dokumen Biro Pendidikan dan Pengajaran Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan*.

Tim Penulis, 2014. *Dokumen Tata Tertib Asrama Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.*

Tim Penulis, 2014. *Dokumen Diniyah Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan.*



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM

PONDOK PESANTREN SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN

Alamat: Jl. Mulawarman RT. 10 No. 59 Sepinggang Balikpapan Kalimantan Timur

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

099/YPI. PP. Sy. Ch/XII/2014

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : KH. Moh. Ali Cholil
Alamat : Komplek Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan
Jl. Mulawarman RT. 10 No. 59 Balikpapan Kalimantan Timur
Jabatan : Pengasuh Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan
Kalimantan Timur

Menerangkan bahwa dengan sebenarnya saudara yang bernama:

Nama : Siti Fatimah, S.H.I
N.I.M : 12913209
Tempat, Tgl Lahir : Nganjuk, 4 Februari 1984
Konsentrasi : Pendidikan Islam



Telah melakukan penelitian pada lembaga kami dengan judul POLA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN, sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Studi Islam (S2) dalam Ilmu Agama Islam.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



PERSETUJUAN

Judul : Pola Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

Nama : Siti Fatimah, S.H.I

N. I. M. : 129 132 09

Konsentrasi : Pendidikan Islam

telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta,
Pembimbing,

25 / 07 / 15


Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA I INAS

No. : 1346/PS-M/ND/III/2015

TESIS berjudul : **POJOK KEPEMIMPINAN KIAI DALAM
MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN
SYAICHONA CHOLIH BALIKPAPAN**

Ditulis oleh : Siti Fatimah

NIM : 12913209

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam
Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 17 Maret 2015

etua,

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Dr. H. Hujair AH Sanaky, M



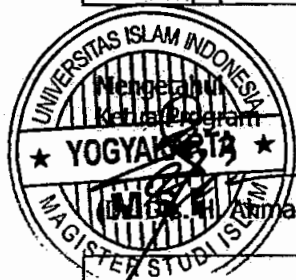
PROGRAM PASCASARJANA
 MAGISTER STUDI ISLAM (S-2)
 FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
 UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
 Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
 Telp/ Fax (0274) 523637; e-mail: mai@uil.ac.id

PENGAJUAN CALON PEMBIMBING TESIS

Nama : Siti Fatimah	No. Mhs. : 12913209
Alamat : Jln. Mulawarman Rt 10 No. 72 - Sepinggan Balikpapan Kaltim 76115 Hp.085293151164	No. Ujian :

Judul Tesis	POLA KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN
-------------	---

Rumusan Masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pola kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan? 2. Apa gagasan/kebijakan Kiai yang berkaitan dengan pengembangan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan yang sudah dan belum terlaksana? 3. Faktor-faktor apa yang menjadi kendala pimpinan Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan?
-----------------	---



Yogyakarta, 12 April 2014

Yang Mengajukan,

Siti Fatimah
 (Siti Fatimah)

Imad Darmadji, M.Pd
 (Imad Darmadji, M.Pd)

KETERANGAN DARI CALON PEMBIMBING

Dengan ini judul dinyatakan **DISETUDI / DITOLAK**

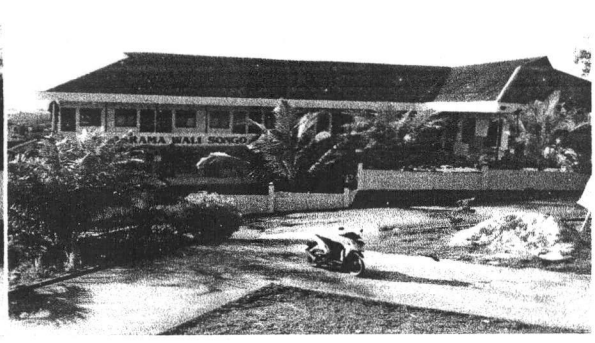
Catatan: *Rwisi Syahman Catatan di proposal*

Tanggal: *12/4/2014*
 Pembimbing

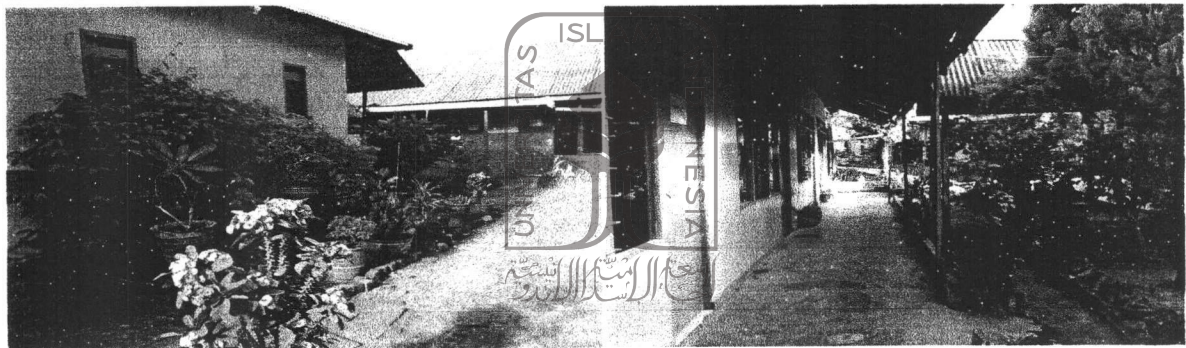
[Signature]

(Dr. Drs. H. M. Idrus, S.Psi., M.Pd)

NB: dibuat rangkap 2
 - untuk MSI-UII
 - untuk yang bersangkutan



Asrama Putra Wali Songo Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

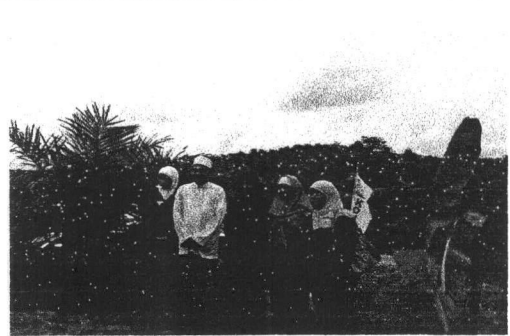


Asrama Putri Ummil Mukminin Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

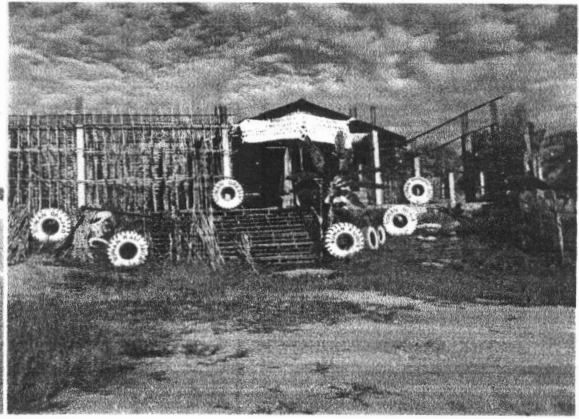
UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



KH. Moh Ali Cholil bersama KH. Sholahudin Wahid dalam acara SILATNAS KONSAIN di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan



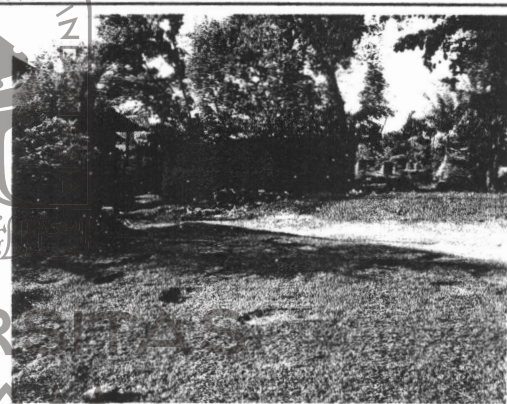
KH. Moh. Ali Cholil dan Nyai Hj. Qurrotul 'Ain beserta peserta SILATNAS KONSAIN di Kebun Kelapa Sawit KONSAIN Kal-Tim



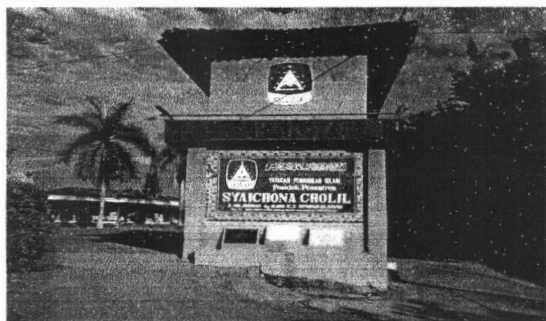
Gedung STITBA dan Masjid Al- Haromain Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan masih dalam tahap pembangunan



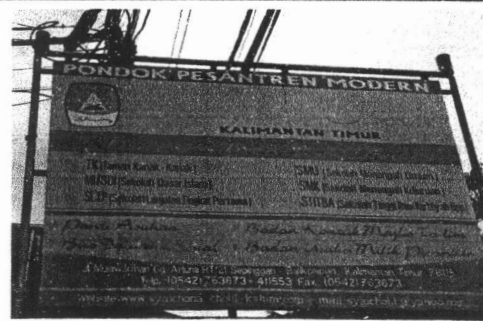
Wisma Nusantara adalah salah satu usaha yayasan dalam memenuhi kebutuhan pondok untuk disewakan



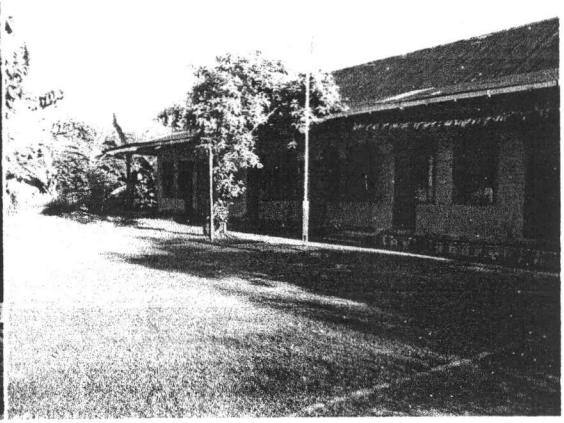
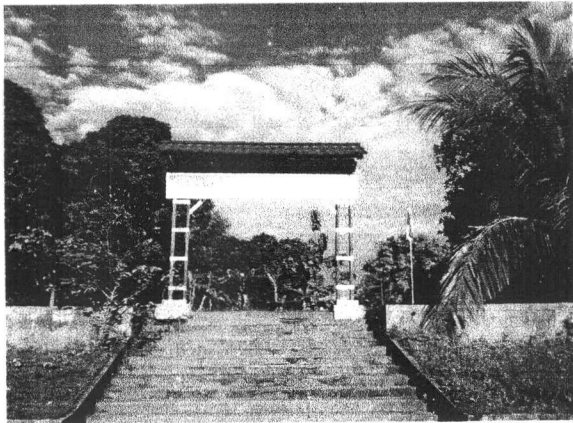
Makam Kavlingan salah satu usaha yayasan untuk pembangunan masjid Al- Haromain



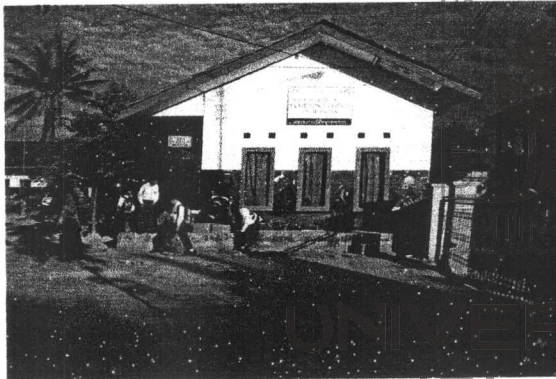
Pintu Gerbang Masuk Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan



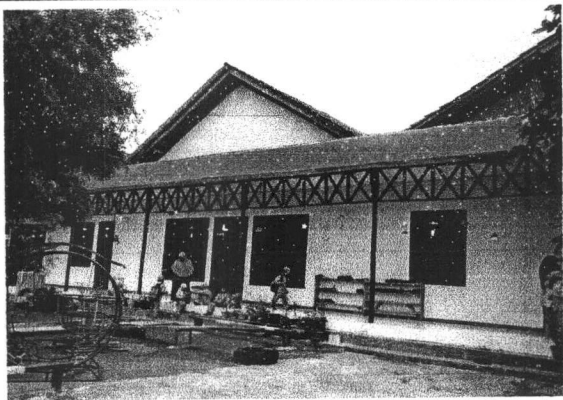
Baleho Jenjang Pendidikan di Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan



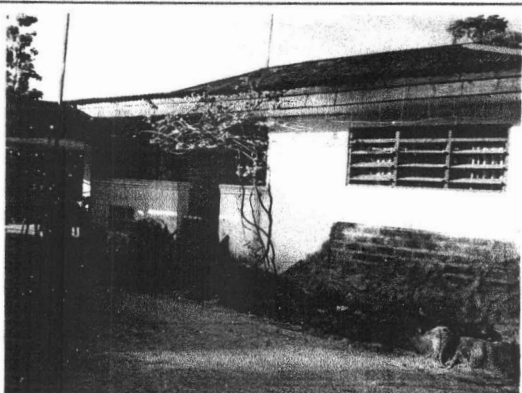
Gedung SMP Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan



Gedung Madrasah Ibtidaiyah Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan



TK Islam Syaichona Cholil Balikpapan



Rumah (*Dhalem*) KH. Moh. Ali Cholil dari samping

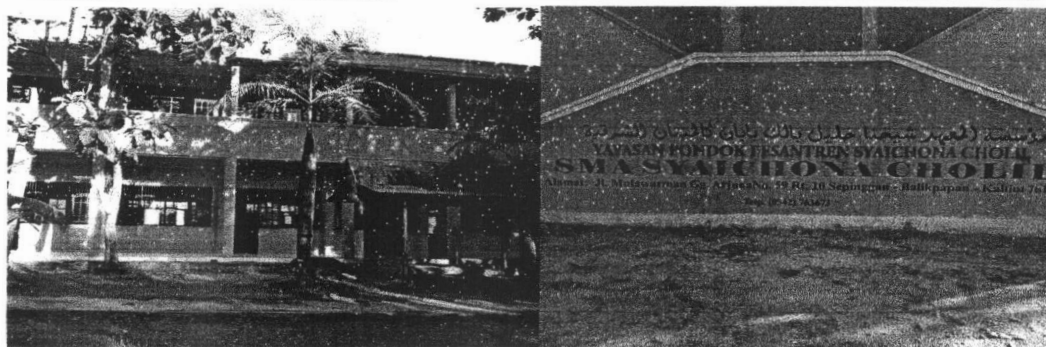


Rumah (*Dhalem*) KH. Moh. Ali Cholil dari depan



Gedung SMK Agribisnis Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan

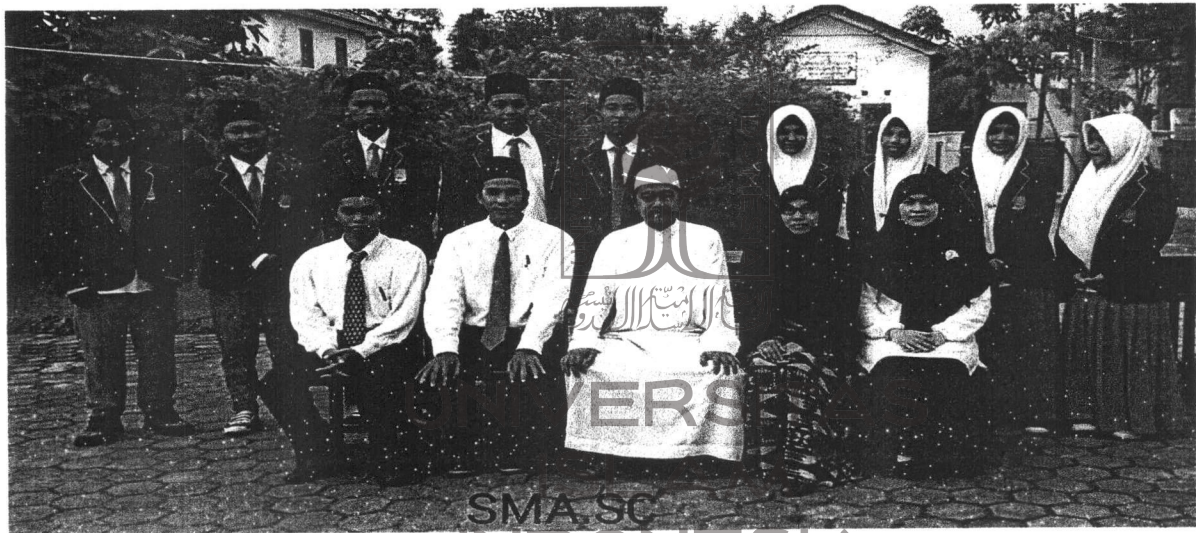
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



Gedung SMA Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan



SMP SC



SMA SC
INDONESIA



SMK SC



Dewan Assidz & Asatidzah



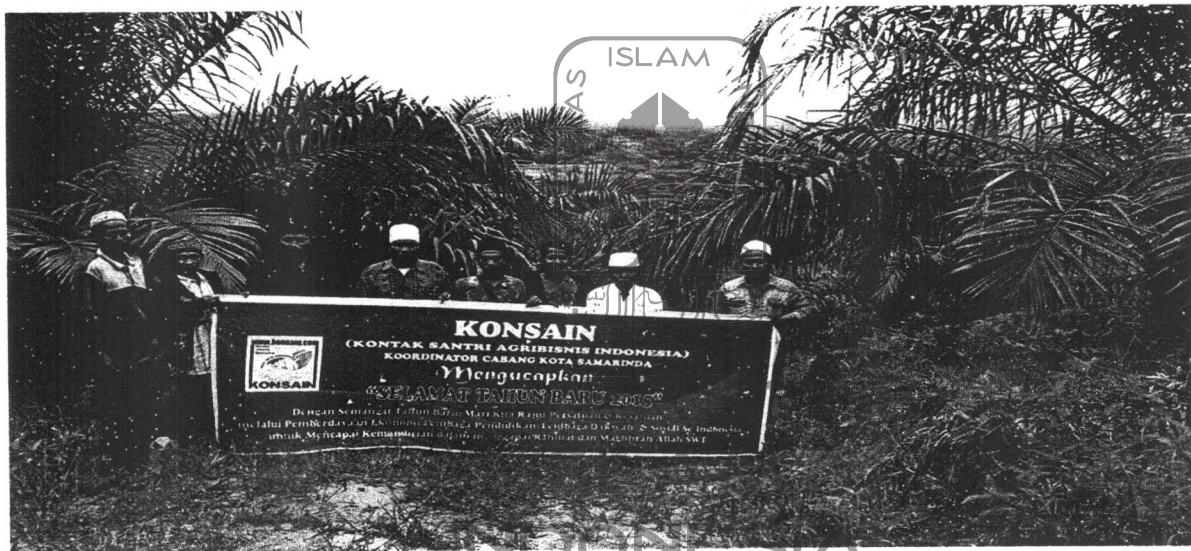
TK SE
INDONESIA



MI SC



Otok-Otok (Penggalian Dana) Untuk pembangunan Masjid Al-Haromain Sepinggan



Lahan Kelapa Sawit KONSAIN



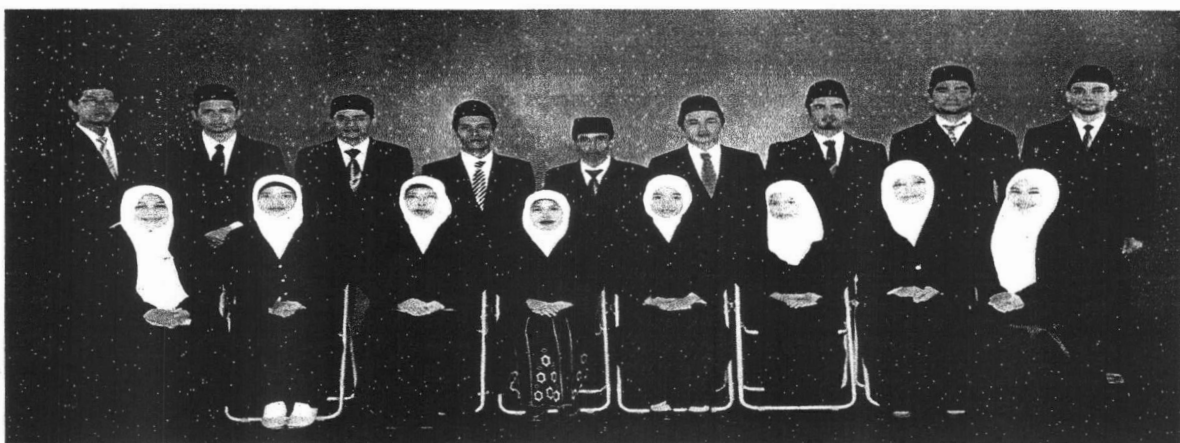
Silaturrohim Ulama dari Saudi Arabia Ke Pondok Pesantren Syaichona Cholil Balikpapan



Pelantikan Ketua STIT Balikpapan Periode 2014-2018

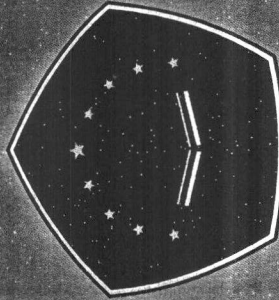


INDONESIA
WISUDA SARJANA KE - V SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH BALIKPAPAN
TAHUN 2014-2015



YUDISIUM V
SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH BALIKPAPAN (STITBA)
TAHUN AKADEMIK 2014 - 2015
Balikpapan, 25 Desember 2014





SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH BALKAPAPAN (STITBA)

STATUS TERAKREDITASI BAN-PT
NO. 028/BAN-PT/AK-XIII S.1/2010

**MENERIMA MAHASISWA BARU
TAHUN AKADEMIK 2015-2016**

PROGRAM STUDI

- SI : PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)
- SI : PENDIDIKAN GURU BAKDIPATEL ATIFAL (PORA)
- SI : PENDIDIKAN GURU MADRASAH INTIBAYAN (PUNI)

Jl. Mulawaman Gg. Artuna RT. 10 No. 59 Seplinggan
Balkapapan Telp. (0542) 761340
Website : www.stitba.ac.id
Email : stitba.web@gmail.com

Menjadikan STITBA Perguruan Tinggi Islam yang Unggul dan Terdepan Dalam Pengkajian Pendidikan Islam di Balikpapan.

PENJAMINAN MUTU

- Status Terakreditasi BAN-PT Tahun 2010
- Ijin Operasional dari Kementerian Agama RI Tahun 2011
- Kurikulum dan Silabus Nasional dan Lokal
- Dosen Tersertifikasi dan Memiliki Kepegangatan Akademik
- Memiliki Jurnal "At-Tarbiyah"
- Internet Free WIFI

PENDAFTARAN GELOMBANG I

(Maret s/d April 2015)

- A. Syarat Pendaftaran**
 - Fotocopy Ijazah SMA/SMK/MA atau sederajat dan D1/2/3/Agama Umum dilegalisir 3 lembar
 - Pas Photo 2x3 = 2 lembar
 - pas Photo 3x4 = 2 lembar
 - Fotocopy KTP = 2 lembar
- B. Pembayaran Pendaftaran**
 - Uang Pendaftaran = Rp. 200.000
 - Uang Gedung = Rp. 1.500.000
 - Perlengkapan (NIM/NIRM, Almamater, Tas) = Rp. 550.000

➤ Registrasi/Heregristasi Perkuliahhan

= Rp. 200.000

PENDAFTARAN GELOMBANG II

(Mei s/d Juli 2015)

- Uang Pendaftaran = Rp. 200.000
- Uang Gedung = Rp. 2.000.000
- Perlengkapan (NIM/NIRM, Almamater, Tas) = Rp. 550.000
- Registrasi/Heregristasi Perkuliahhan = Rp. 200.000

- Uang Pendaftaran = Rp. 200.000
 - Uang Gedung = Rp. 2.500.000
 - Perlengkapan (NIM/NIRM, Almamater, Tas) = Rp. 550.000
 - Registrasi/Heregristasi Perkuliahhan = Rp. 200.000
- C. Biaya Kuliah**
- Uang Kuliah tiap Semester = Rp. 900.000
- D. Biaya Tugas Akhir**
- Praktek Pengalaman Lapangan = Rp. 1.000.000
 - Kuliah Kerja Nyata = Rp. 1.200.000
 - Ujian Komprehensif = Rp. 300.000
 - Proposal & Skripsi serta Penjiwaan = Rp. 2.000.000
 - Wisuda = Rp. 3.500.000

Sistem Pembayaran melalui BPD Syariah Balikpapan

WAKTU & TEMPAT PENDAFTARAN

KAMPUS STITBA setiap hari kerja

Jam : 08:00 s/d 22.00 WITA

Tanggal : 01 Maret s/d 01 September 2015

Tes Kompetensi : 02 September 2015

Pekan Orientasi Mahasiswa : 04 s/d 06 Sep 2015

Stadium General : 09 September 2015

SARANA & PRASARANA

- Gedung Perkuliahhan / Ruang Kuliah
- Laboratorium Komputer
- Perpustakaan
- Media Pembelajaran / Infokus
- masjid

Contact person:

Kusnan, M.Pd.Jl : 082148951222

081520335534

Miftahussurur, S.Pd.Jl

085753336132

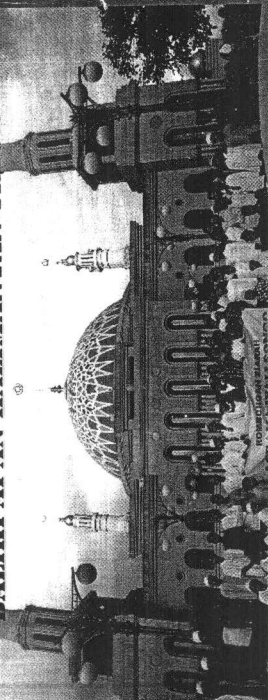
Sanhelly, S.Pd.Jl : 082755647336

0810174666



مؤسسة المهد شيخنا خليل دايك كالتن الشريفة

PONDOK PESANTREN SYAICHONA CHOLIL BALIKPAPAN KALIMANTAN TIMUR



membentuk SDM berakhlak mulia yang Islami dan berkarakter, dan berbasis Imitiq dan Iteq



Program Pendidikan

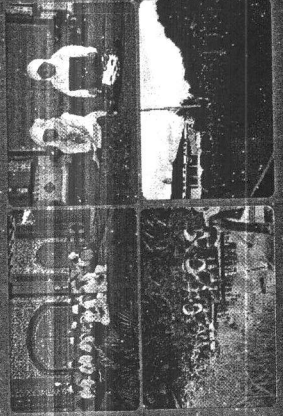
1. TK ISLAM SYAICHONA CHOLIL
2. MI SYAICHONA CHOLIL
3. SMP SYAICHONA CHOLIL
4. SMA SYAICHONA CHOLIL
5. SMK SYAICHONA CHOLIL
6. STIEBA

Program Pendidikan Diniyah

1. DINIYAH ADULA
2. DINIYAH AL WUSTHO
3. DINIYAH AL ULYA

Fasilitas

1. Gedung Sekolah
2. Gedung Asrama Putra & Putri
3. Masjid
4. Sarana Olah Raga
5. Lab. Komputer
6. Lahan Praktek
7. Perpustakaan
8. Kantin

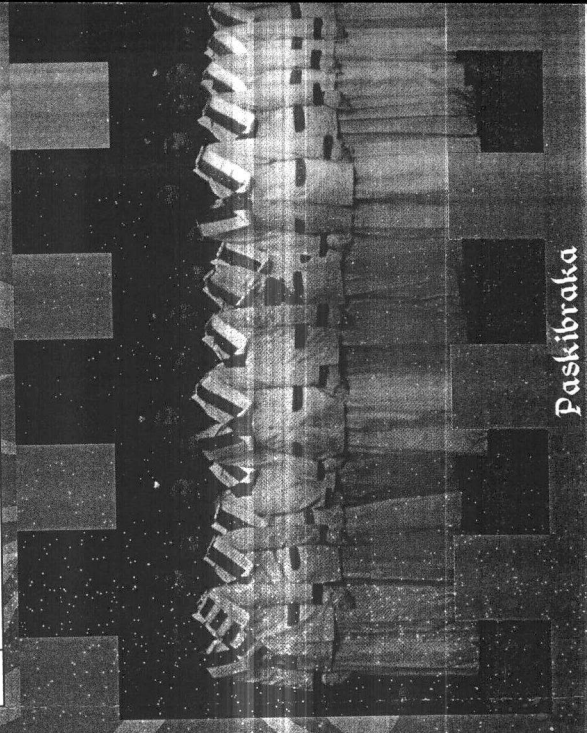


Extrakurikuler (Hnggulan)

1. Marcing Band
2. Pramuka
3. Rebana
4. Pagar Nusa
5. Tilawah
6. Hapalan Juz Amma
7. Kailgrafi
8. Hasta Karya

Kegiatan Asrama :

No.	Waktu	Kegiatan
1.	04.00 - 05.30	Qiyamullaili, Sholat Subuh Berjamaah, Mutala'ah Al-Qur'an
2.	05.30 - 06.00	Mufradaad / Kosa Kata (Inggris & Arab)
3.	06.00 - 06.15	Bersih-bersih
4.	06.15 - 07.00	Mandi, Sholat Isrok & Dhutha
5.	07.00 - 07.30	Sarapan dan Persiapan ke Sekolah
6.	07.30 - 12.15	Masuk Sekolah Formal
7.	12.15 - 12.45	Sholat Duhur Berjamaah & Membaca Al-Qur'an
8.	12.45 - 13.15	Makan Siang
9.	13.15 - 14.30	Masuk Sekolah Diniyah
10.	14.30 - 15.15	Istirahat / Kegiatan Mandiri
11.	15.15 - 16.15	Sholat Asar Berjamaah & Membaca Rotibul Haddad
12.	16.15 - 17.00	Pengajian Kitab Salaf
13.	17.00 - 17.30	Kegiatan Mandiri & Persiapan ke Masjid
14.	17.30 - 18.30	Membaca Wiridullatif & Sholat Magrib Berjamaah
15.	18.30 - 19.25	Mengeji Al-Qur'an
16.	19.25 - 19.45	Sholat isya' Berjamaah
17.	19.45 - 20.15	Makan Malam
18.	20.15 - 22.00	Belajar
19.	22.00 - 22.30	Gerak Batin & Sholat Witir
20.	22.30 - 04.00	Istirahat





SRI HENDRAYANTI, SH

NOTARIS

**PEJABAT PEMBUAT AKTA TANAH (PPAT)
KOTA BALIKPAPAN**

SK. MENKEH & HAM R.I. NO.C-196.HT.03.01 - TH.2004

Tanggal 20 Juli 2004

SK. BADAN PERTANAHAN NASIONAL NO. 552/XVII/2006

Tanggal 18 Desember 2006

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

49.-

Nomor :

Tanggal : 30 September 2014.-
.....

Akta : AKTA PENDIRIAN
: "YAYASAN PENDIDIKAN SYAICHONA CHOLIL";

KANTOR :

Jl. Jend. A. Yani No. 10 RT. 04 Kel. Mekar Sari - Balikpapan 76122

Telp./FAX. : (0542) 423587

E-mail: notaris_srihendrayanti@yahoo.com

----- AKTA PENDIRIAN -----

----- YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM SYAICHONA CHOLIL -----

----- Nomor:15.-----

Pada hari ini, Kamis, tanggal 16-10-2014 (enam belas ---
Oktober dua ribu empat belas).-----

Pukul 12.20 WITA (duabelas lewat dua puluh menit Waktu---
Indonesia Bagian Tengah).-----

Menghadap kepada saya, SRI HENDRAYANTI, Sarjana Hukum,-----
Notaris di Balikpapan, dengan dihadiri oleh saksi-saksi --
yang telah saya, Notaris kenal, dan nama-namanya akan ----
disebut pada bagian akhir akta ini : -----

1. Tuan IMAM GAZALI, Sarjana Agama, Kawin, Karyawan-----

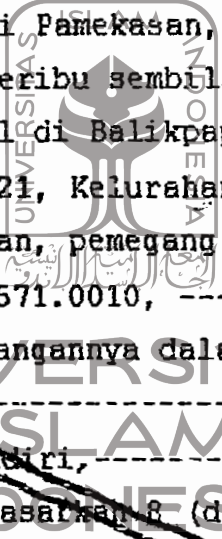
Honorer, lahir di Pamekasan, pada tanggal 12-05-1971----
(Dua belas Mei seribu sembilan ratus tujuh puluh satu),--
bertempat tinggal di Balikpapan, Jalan Mulawarman,-----
Rukun Tetangga 021, Kelurahan Sepinggian, Kecamatan -----
Balikpapan Selatan, pemegang Kartu Tanda Penduduk -----
Nomor. 647105.120571.0010, -----

----- Menurut keterangannya dalam akta ini bertindak-----
berdasarkan -----

- a. Untuk diri sendiri,-----
- b. bertindak berdasarkan 8 (delapan) lembar Surat Kuasa-
yang dibuat dibawah tangan bermaterai cukup masing-
masing tertanggal 12-09-2014 (Dua belas September dua
ribu empat belas), bertindak selaku kuasa dari dan --
oleh karena itu untuk dan atas nama:-----

1. Tuan Kiai Haji MUHAMMAD ALI CHOLIL, Kawin, -----

Bangkalan, lahir di Bangkalan, pada tanggal -----
18-08-1967 (Delapan belas Agustus seribu Sembilan-
ratus enam puluh tujuh), bertempat tinggal di-----
Balikpapan, Jalan Mulawarman Gang Arjuna, Rukun---
Tetangga 021, Kelurahan Sepinggian, Kecamatan -----



- Balikpapan Selatan, pemegang Kartu Tanda Penduduk-
Nomor.647105.180867.0002, -----
2. Nyonya QURRATUL'AIN, Kawin, Ibu Rumah Tangga,-----
lahir di Sumenep, pada tanggal 30-10-1971 (Tiga---
puluh satu Oktober seribu sembilan ratus tujuh---
puluh satu), bertempat tinggal di Balikpapan,-----
Jalan Mulawarman Gang Arjuna, Rukun Tetangga 021,-
Kelurahan Sepinggán, Kecamatan Balikpapan Selatan,
pemegang Kartu Tanda Penduduk -----
Nomor.647105.701071.0004, -----
3. Tuan SUPRIYADI CH. FANDANO, Kawin, Guru, lahir di-
Bangkalan, pada tanggal 10-11-1977 (Sepuluh-----
Nopember seribu sembilan ratus tujuh puluh tujuh),
bertempat tinggal di Balikpapan, Jalan Mulawarman,
Rukun Tetangga 021, Kelurahan Sepinggán, Kecamatan
Balikpapan Selatan, pemegang Kartu Tanda Penduduk-
Nomor.647105.701071.0004.-----
4. Tuan BOECHORIE NOER, Kawin, Wirasawsta, Lahir di--
Bangkalan, pada tanggal 30-12-1969 (tiga puluh ---
Desember seribu sembilan ratus enam puluh -----
sembilan), bertempat tinggal di Balikpapan Jalan---
Batu Indah, Rukun Tetangga 011, Kelurahan Sempaja,-
Kecamatan Samarinda Utara, pemegang Kartu Tanda --
Penduduk Nomor.6472053012690013;-----
5. Tuan HARUH NUR RASYID, Kawin, Wiraswasta, lahir di
Bangkalan, pada tanggal 03-12-1962 (tiga Desember-
seribu sembilan ratus enam puluh dua), bertempat--
tinggal di Kutai Timur, Jalan Provinsi sengata- --
samarinda, Rukun Tetangga 002, Kelurahan Suka ----
Rahmat, Kecamatan Teluk Pandan, pemegang Kartu ---
Tanda Penduduk Nomor. 6408130312260001;-----

- e. Penelitian di bidang Ilmu Pengetahuan; -----
- f. Studi Banding. -----

2. Dibidang Kemanusiaan : -----

- a. Memberi bantuan kepada korban bencana alam; -----
- b. Memberi bantuan kepada pengungsi akibat perang; -----
- c. Memberi bantuan kepada tuna wisma, fakir miskin, dan
gelandangan; -----
- d. Mendirikan dan menyelenggarakan rumah singgah dan
rumah duka; -----
- e. Memberi perlindungan konsumen; -----
- f. Melestarikan lingkungan hidup. -----

3. Dibidang Keagamaan : -----

- a. Mendirikan sarana ibadah; -----
- b. Menyelenggarakan pondok pesantren dan madrasah; -----
- c. Menerima dan menyelurkan amal zakat, infaq, dan
sedekah; -----
- d. Meningkatkan pemahaman keagamaan; -----
- e. Melaksanakan syiar keagamaan; -----
- f. Studi banding keagamaan; -----

UNIVERSITAS ISLAM
INDONESIA
JANGKA WAKTU

Pasal 4.

-Yayasan ini didirikan untuk jangka waktu tidak tertentu.-

KEKAYAAN

Pasal 5.

- 1. Yayasan mempunyai kekayaan awal yang berasal dari
kekayaan Pendiri yang dipisahkan, terdiri dari bentuk
uang dan atau barang; -----
- 2. Selain kekayaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1)
kekayaan Yayasan dapat juga diperoleh dari : -----
 - a. Sumbangan atau bantuan yang tidak mengikat ; -----
 - b. Wakaf; -----
 - c. Hibah; -----

- d. Hibah wasiat; -----
- e. Perolehan lain yang tidak bertentangan dengan -----
 | Anggaran Dasar Yayasan dan atau peraturan -----
 | perundang-undangan yang berlaku. -----

3. Semua kekayaan Yayasan harus dipergunakan untuk mencapai
 | maksud dan tujuan Yayasan. -----

----- ORGAN YAYASAN -----

----- Pasal 6. -----

- Yayasan mempunyai organ yang terdiri dari : -----
- a. Pembina; -----
 - b. Pengurus; -----
 - c. Pengawas; -----

----- P E M B I N A -----

----- Pasal 7. -----

1. Pembina adalah organ Yayasan yang mempunyai kewenangan -
 | yang tidak diserahkan kepada Pengurus atau Pengawas. ---
2. Pembina terdiri dari seorang atau lebih anggota Pembina.
3. Dalam hal terdapat lebih dari anggota Pembina, maka ----
 | seorang diantaranya diangkat sebagai Ketua Pembina. ----
4. Yang dapat diangkat sebagai anggota Pembina adalah orang
 | perseorangan sebagai Pendiri Yayasan dan atau mereka ---
 | yang berdasarkan keputusan rapat anggota Pembina dinilai
 | mempunyai dedikasi yang tinggi untuk mencapai maksud dan
 | tujuan Yayasan. -----
5. Anggota Pembina tidak diberi gaji dan atau tunjangan ---
 | oleh Yayasan. -----
6. Dalam hal Yayasan oleh karena sebab apapun tidak -----
 | mempunyai anggota Pembina, maka dalam waktu 30 (tiga ---
 | puluh) hari sejak terjadinya kekosongan tersebut wajib -
 | diangkat anggota Pembina berdasarkan keputusan rapat ---
 | gabungan anggota Pengawas dan anggota Pengurus. -----

**KANTOR NOTARIS
SRI HENDRAYANTI, SH.**

Jl. A. Yani RT.09 No.09
Gm. Sari Ulu, Balikpapan
Telp. 8542 - 444097

6. Nona ATHIRA ANNUFUS, Belum Kawin, Karyawan -----
Perusahaan, lahir di Balikpapan, pada tanggal ----
22-04-1993 (dua puluh dua April seribu Sembilan---
ratus sembilan puluh tiga), bertempat tinggal di--
Balikpapan, Jalan Mulawarman Gang Arjuna, Rukun ---
Tetangga 021, Kelurahan Sepinggán, Kecamatan-----
Balikpapan Selatan, pemegang Kartu Tanda Penduduk-
Nomor: 6471056204930004, -----

7. Nona ATIKAH, Belum Kawin, Karyawan Perusahaan, ---
lahir di Balikpapan, pada tanggal 17-04-1994 -----
(tujuh belas April seribu Sembilan ratus Sembilan-
puluh Empat), bertempat tinggal di Balikpapan, ----
Jalan Mulawarman Gang Arjuna, Rukun Tetangga 021, --
Kelurahan Sepinggán, Kecamatan Balikpapan Selatan,
pemegang Kartu Tanda Penduduk Nomor. -----
6471055704940001, -----

8. Tuan HALIMI FIRDAUSI, Kawin; Wiraswasta, lahir di-
Pamekasan, pada tanggal 14-07-1978 (empat belas --
Juli seribu sembilan ratus tujuh puluh delapan), --
bertempat tinggal di Pser, Clung, Rukun Tetangga--
011, Kelurahan Olung, Kecamatan Longikis, pemegang
Kartu Tanda Penduduk Nomor. 6401061407780002; -----

-- Para penghadap telah saya, Notaris kenal. -----

-- Para penghadap dengan ini menerangkan bahwa para -----
penghadap telah mengumpulkan uang sejumlah -----
Rp. 800.000.000,- (delapan ratus juta rupiah). -----

-- Dengan ini memisahkan dari harta kekayaan berupa uang -
tunai. -----

-- Bahwa dengan tidak mengurangi ketentuan peraturan -----
perundang-undangan yang berlaku serta ijin dari pihak yang
berwenang, para penghadap sepakat dan setuju untuk -----

mendirikan suatu yayasan dengan Anggaran Dasar "sedagal" ---
berikut. -----

----- **NAMA DAN TEMPAT KEDUDUKAN BALIKPAPAN** -----

----- **Pasal 1.**-----

1. Yayasan ini bernama: "PENDIDIKAN ISLAM SYAICHONA CHOLIL
selanjutnya dalam anggaran dasar ini cukup disingkat ---
dengan Yayasan, berkedudukan dan berkantor cabang di ---
Balikpapan, Jalan, Jlan Mulawarman Nomor.59, Rukun-----
Tetangga 10, Kelurahan Sepinggian, Kecamatan Balikpapan---
Selatan.-----

Yayasan ini didirikan sejak tanggal 28-04-1993-----
(Dua puluh delapan April seribu Sembilan ratus Sembilan-
puluh tiga) hingga sampai sekarang.-----

2. Yayasan dapat membuka kantor cabang atau perwakilan di -
tempat lain, baik didalam maupun diluar wilayah Republik
Indonesia berdasarkan keputusan Pengurus dengan -----
persetujuan Pembina.-----

----- **MAKSUD DAN TUJUAN** -----

----- **Pasal 2.**-----

-- Yayasan mempunyai maksud dan tujuan di bidang : -----

- a. Sosial : -----
- b. Keagamaan : -----
- c. Kemanusiaan : -----

----- **K E G I A T A N** -----

----- **Pasal 3.**-----

-- Untuk mencapai maksud dan tujuan Yayasan, Yayasan -----
menyelenggarakan kegiatan sebagai berikut : -----

- 1. Dibidang Sosial : -----
 - a. Lembaga formal dan nonformal; -----
 - b. Panti Asuhan, Panti Jompo, dan Panti Werda; -----
 - c. Rumah Sakit, Poliklinik, dan Laboratorium; -----
 - d. Pembinaan Olah Raga; -----

7. Seorang anggota Pembina berhak mengundurkan diri dari --
jabatannya dengan memberitahukan secara tertulis -----
mengenai maksud tersebut kepada Yayasan paling lambat 30
(tiga puluh) hari sebelum tanggal pengunduran dirinya. -

----- Pasal 8.-----

1. Masa jabatan Pembina tidak ditentukan lamanya. -----
2. Jabatan anggota Pembina akan berakhir dengan sendirinya-
apabila anggota Pembina tersebut : -----
 - a. Meninggal dunia; -----
 - b. Mengundurkan diri dengan pemberitahuan secara -----
tertulis sebagaimana diatur dalam pasal 7 ayat (7); -
 - c. Tidak lagi memenuhi persyaratan peraturan -----
perundang-undangan yang berlaku; -----
 - d. Diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Pembina; --
 - e. Dinyatakan pailit atau ditaruh dibawah pengampunan ---
berdasarkan suatu penetapan Pengadilan; -----
 - f. Dilarang untuk menjadi anggota Pembina karena -----
peraturan perundang-undangan yang berlaku.-----
3. Anggota Pembina tidak boleh merangkap sebagai anggota --
Pengurus dan atau anggota Pengawas.-----

----- TUGAS DAN WEWENANG PEMBINA -----

----- Pasal 9 -----

1. Pembina berwenang bertindak untuk dan atas nama Pembina.
Apabila Pembina lebih dari 1 (satu) orang, maka yang ---
berwenang bertindak untuk dan atas nama Pembina -----
ditentukan oleh para Pembina. -----
2. Kewenangan Pembina meliputi : -----
 - a. Keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar; -----
 - b. Pengangkatan dan pemberhentian anggota Pengurus dan -
anggota Pengawas; -----
 - c. Penetapan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran
Dasar Yayasan; -----

- d. Pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan; dan
 - e. Penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan;
 - f. Pengesahan laporan tahunan;
 - g. Penunjukan likuidator dalam hal Yayasan dibubarkan;
3. Dalam hal hanya ada seorang anggota Pembina, maka segala tugas dan wewenang yang diberikan kepada Ketua Pembina atau anggota Pembina berlaku pula baginya.

R A P A T P E M B I N A

Pasal 10.

1. Rapat Pembina diadakan paling sedikit sekali dalam 1 (satu) tahun, paling lambat dalam waktu 5 (lima) bulan setelah akhir tahun buku sebagai rapat tahunan, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12. Pembina dapat juga mengadakan rapat setiap waktu bila dianggap perlu atas permintaan tertulis dari seorang atau lebih anggota Pembina, anggota pengurus, atau anggota Pengawas.
2. Panggilan Rapat Pembina dilakukan oleh Pembina secara langsung, atau melalui surat dengan mendapat tanda terima, paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum rapat diadakan dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat.
3. Panggilan rapat itu harus mencantumkan hari, tanggal, waktu, tempat, dan acara rapat.
4. Rapat Pembina diadakan ditempat kedudukan Yayasan atau ditempat kegiatan Yayasan, atau ditempat lain dalam wilayah hukum Republik Indonesia.
5. Dalam hal semua anggota Pembina hadir, atau diwakili, panggilan tersebut tidak disyaratkan dan Rapat Pembina

dapat diadakan dimanapun juga dan berhak mengo-

keputusan yang sah mengikat. -----

6. Rapat Pembina dipimpin oleh Ketua Pembina, dan jika -----
Ketua Pembina tidak hadir atau berhalangan, maka Rapat-
Pembina akan dipimpin oleh seorang yang dipilih oleh dan
dari anggota Pembina yang hadir. -----
7. Seorang anggota Pembina hanya dapat diwakili oleh -----
anggota Pembina lainnya dalam Rapat Pembina berdasarkan-
surat kuasa. -----

----- Pasal 11. -----

1. Rapat Pembina adalah sah dan berhak mengambil keputusan-
yang mengikat apabila : -----
 - a. Dihadiri paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua per tiga) dari -----
jumlah anggota Pembina; -----
 - b. Dalam hal korum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) --
huruf (a) tidak tercapai, maka dapat diadakan -----
pemanggilan Rapat Pembina kedua; -----
 - c. Pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1)-
huruf (b), harus dilakukan paling lambat 7 (tujuh) --
hari sebelum rapat diselenggarakan, dengan terleak ----
memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat;--
 - d. Rapat Pembina kedua diselenggarakan paling cepat 10 -
(sepuluh) hari dan paling lambat 21 (dua puluh satu)-
hari terhitung sejak Rapat Pembina pertama; -----
 - e. Rapat Pembina kedua adalah sah dan berhak mengambil -
keputusan yang mengikat, apabila dihadiri lebih dari-
 $\frac{1}{2}$ (satu per dua) jumlah anggota Pembina. -----
2. Keputusan Rapat Pembina diambil berdasarkan musyawarah-
untuk mufakat. -----
3. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat
tidak tercapai, maka keputusan diambil berdasarkan suara

setuju lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) jumlah suara yang sah. -----

4. Dalam hal suara setuju dan tidak setuju sama banyaknya, maka usul ditolak. -----

5. Tata cara pemungutan suara dilakukan sebagai berikut : -

a. Setiap anggota Pembina yang hadir berhak mengeluarkan 1 (satu) suara untuk setiap anggota Pembina lain yang diwakilinya; -----

b. Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan dengan surat suara tertutup tanpa tanda tangan, sedangkan pemungutan suara mengenai hal-hal lain dilakukan secara terbuka dan ditandatangani, kecuali Ketua Rapat menentukan lain dan tidak ada keberatan dari yang hadir; -----

c. Suara yang abstain dan suara yang tidak sah tidak dihitung dalam menentukan jumlah suara yang dikeluarkan. -----

6. Setiap Rapat pembina dibuat berita acara rapat yang ditandatangani oleh ketua rapat dan sekretaris rapat. --

7. Penandatanganan sebagaimana dimaksud dalam ayat (6) tidak disyaratkan apabila berita acara rapat dibuat dengan akta notaris. -----

8. Pembina dapat mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat Pembina, dengan ketentuan semua anggota Pembina telah diberitahu secara tertulis dan semua anggota Pembina memberikan persetujuan mengenai usul yang diajukan secara tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut. -----

9. Keputusan yang diambil sebagaimana dimaksud dalam ayat (8) mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat Pembina. -----

10. Dalam hal hanya ada 1 (satu) orang Pembina, maka dia dapat mengambil keputusan yang sah dan mengikat.

R A P A T T A H U N A N

Pasal 12.

1. Pembina wajib menyelenggarakan rapat tahunan setiap tahun, paling lambat 5 (lima) bulan setelah tahun buku Yayasan ditutup.

2. Dalam rapat tahunan, Pembina melakukan :

- a. Evaluasi tentang harta kekayaan, hak dan kewajiban Yayasan tahun yang lampau sebagai dasar pertimbangan bagi perkiraan mengenai perkembangan Yayasan untuk tahun yang akan datang;
- b. Pengesahan Laporan Tahunan yang diajukan Pengawas;
- c. Penetapan kebijakan umum Yayasan;
- d. Pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahun Yayasan.

3. Pengesahan Laporan tahunan oleh Pembina dalam Rapat tahunan, berarti menyerahkan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya kepada para anggota Pengurus dan Pengawas atas pengurusan dan pengawasan yang telah dijelaskan selama tahun buku yang lalu, sejauh tindakan tersebut tercermin dalam Laporan Tahunan.

P E N G U R U S

Pasal 13.

1. Pengurus adalah organ Yayasan yang melaksanakan kepengurusan yayasan yang sekurang-kurangnya terdiri dari :

- a. Seorang Ketua;
- b. Seorang Sekretaris; dan
- c. Seorang Bendahara.

2. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang Ketua, maka 1 (satu) orang diantaranya diangkat sebagai Ketua Umum.

3. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang Sekretaris, maka 1 (satu) orang diantaranya diangkat sebagai Sekretaris Umum.

4. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang Bendahara, maka 1 (satu) orang diantaranya diangkat sebagai Bendahara Umum.

Pasal 14.

1. Yang dapat diangkat sebagai anggota Pengurus adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum dan tidak dinystakan bersalah dalam melakukan pengurusan Yayasan yang menyebabkan kerugian bagi Yayasan, masyarakat, atau negara berdasarkan putusan pengadilan,

dalam jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak tanggal putusan tersebut berkekuatan hukum tetap.

2. Pengurus diangkat oleh Pembina melalui Rapat Pembina untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.

3. Pengurus dapat menerima gaji, upah atau honorarium apabila Pengurus Yayasan :

a. Bukan pendiri Yayasan dan tidak terafiliasi dengan Pendiri, Pembina dan Pengawas ; dan

b. Melaksanakan kepengurusan Yayasan secara langsung dan penuh.

4. Dalam hal jabatan Pengurus kosong, maka dalam jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak terjadinya kekosongan, Pembina harus menyelenggarakan rapat untuk mengisi kekosongan itu.

5. Dalam hal semua jabatan Pengurus kosong, maka dalam jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak terjadinya kekosongan tersebut, Pembina harus menyelenggarakan rapat untuk mengangkat Pengurus baru dan untuk sementara Yayasan diurus oleh Pengawas.

Pengurus berhak mengundurkan diri dari jabatannya dengan memberitahukan secara tertulis mengenai maksudnya ----- tersebut kepada Pembina paling lambat 30 (tiga puluh) -- hari sebelum tanggal pengunduran dirinya. -----

6. dalam hal terdapat penggantian Pengurus Yayasan, maka--- dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari -- terhitung sejak tanggal dilakukan penggantian pengurus - Yayasan, pembina wajib menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri Kehakiman dan Hak Asasi manusia- Republik Indonesia dan instansi terkait. -----
7. Pengurus tidak dapat merangkap sebagai Pembina, Pengawas atau Pelaksana kegiatan. -----

Pasal 15.

- Jabatan anggota Pengurus berakhir apabila : -----
1. Meninggal dunia; -----
 2. Mengundurkan diri -----
 3. Bersalah melakukan tindak pidana berdasarkan putusan --- pengadilan yang diancam dengan hukuman penjara paling -- sedikit 5 (lima) tahun; -----
 4. diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Pembina; -----
 5. Masa jabatan berakhir. -----

TUGAS DAN WENANG PENGURUS

Pasal 16.

1. Pengurus bertanggung jawab penuh atas kepengurusan ---- Yayasan untuk kepentingan Yayasan. -----
2. Pengurus wajib menyusun program kerja dan rancangan ---- anggaran tahunan Yayasan untuk disahkan Pembina. -----
3. Pengurus wajib memberikan penjelasan tentang segala hal- yang ditanyakan oleh Pengawas. -----
4. Setiap anggota Pengurus wajib dengan itikad baik dan --- penuh tanggung jawab menjalankan tugasnya dengan ----- mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.-

5. Pengurus berhak mewakili Yayasan didalam dan diluar ----
pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian, -----
dengan pembatasan terhadap hal-hal sebagai berikut : ---
a. Meminjam atau meminjamkan uang Yayasan (tidak -----
termasuk mengambil uang Yayasan di Bank); -----
b. Mendirikan suatu usaha baru atau melakukan penyertaan
dalam berbagai bentuk usaha baik didalam maupun ----
diluar negeri; -----
c. Memberi atau menerima pengalihan atas harta tetap; --
d. Membeli atau dengan cara lain mendapatkan/memperoleh-
harta tetap atas nama Yayasan; -----
e. Menjual atau dengan cara lain melepaskan kekayaan --
Yayasan serta mengangunkan/membebani kekayaan -----
Yayasan; -----
f. Mengadakan perjanjian dengan organisasi yang -----
terafiliasi dengan Yayasan, Pembina, Pengurus dan ---
atau Pengawas Yayasan atau seorang yang bekerja pada-
Yayasan, yang perjanjian tersebut bermanfaat bagi ---
tercapainya maksud dan tujuan Yayasan. -----

6. Perbuatan Pengurus sebagaimana diatur dalam ayat (5) ---
huruf a, b, c, d, e, dan f harus mendapat persetujuan---
dari Pembina. -----

Pasal 17.

- Pengurus tidak berwenang mewakili Yayasan dalam hal : -
1. Mengikat Yayasan sebagai penjamin uang ; -----
2. Membebani Kekayaan Yayasan untuk kepentingan pihak lain;
3. Mengadakan perjanjian dengan organisasi yang terafiliasi
dengan Yayasan, Pembina, Pengurus dan atau Pengawas ----
Yayasan atau seorang yang bekerja pada Yayasan, yang ---
perjanjian tersebut tidak ada hubungannya bagi -----
tercapainya maksud dan tujuan Yayasan. -----

Pasal 18.

1. Ketua Umum bersama-sama dengan salah seorang anggota ---
Pengurus lainnya berwenang bertindak untuk dan atas nama
Pengurus serta mewakili Yayasan. -----
2. Dalam hal Ketua Umum tidak hadir atau berhalangan karena
sebab apapun juga, hal tersebut tidak perlu dibuktikan -
kepadapihak ketiga, maka seorang Ketua lainnya -----
bersama-sama dengan Sekretaris Umum atau apabila -----
Sekretaris Umum tidak hadir atau berhalangan karena ----
sebab apapun juga, hal tersebut tidak perlu dibuktikan -
kepada pihak ketiga, seorang Ketua lainnya bersama-sama-
dengan seorang Sekretaris lainnya berwenang bertindak --
untuk dan atas nama Pengurus serta mewakili Yayasan. ---
3. Dalam hal ada seorang Ketua, maka segala tugas dan -----
wewenang yang diberikan kepada Ketua Umum berlaku juga--
baginya. -----
4. Sekretaris Umum bertugas mengelola administrasi Yayasan,
dalam hal hanya ada seorang Sekretaris, maka segala ----
tugas dan wewenang yang diberikan kepada Sekretaris Umum
berlaku juga baginya. -----
5. Bendahara Umum bertugas mengelola keuangan Yayasan, ----
dalam hal hanya ada seorang Bendahara, maka segala tugas
dan wewenang yang diberikan kepada Bendahara Umum yang -
berlaku juga baginya. -----
6. Pembagian tugas dan wewenang setiap anggota Pengurus ---
ditetapkan oleh Pembina melalui Rapat Pembina. -----
7. Pengurus untuk perbuatan tertentu berhak mengangkat ----
seorang atau lebih wakil atau kuasanya berdasarkan -----
suarat kuasa. -----

----- PELAKSANA KEGIATAN -----

----- Pasal 19.-----

1. Pengurus berwenang mengangkat dan memberhentikan -----
Pelaksana Kegiatan Yayasan berdasarkan keputusan Rapat

Pengurus. Yang dapat diangkat sebagai Pelaksana Kegiatan Yayasan adalah orang-perseorangan yang mampu melakukan - perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau-pidana karena melakukan tindakan yang merugikan Yayasan, masyarakat, atau negara berdasarkan keputusan ----- pengadilan, dalam jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung- sejak tanggal putusan tersebut berkekuatan hukum tetap.-

2. Pelaksana Kegiatan Yayasan diangkat oleh Pengurus ----- berdasarkan keputusan Rapat Pengurus untuk jangka waktu- dan dapat diangkat kembali dengan tidak mengurangi ----- keputusan Rapat Pengurus untuk memberhentikan ----- sewaktu-waktu. -----

3. Pelaksana Kegiatan Yayasan bertanggung jawab kepada ---- Pengurus.-----

4. Pelaksana Kegiatan Yayasan menerima gaji, upah, atau --- honorarium yang jumlahnya ditentukan berdasarkan ----- keputusan rapat Pengurus.-----


Pasal 20.

1. Dalam hal terjadinya perkara di Pengadilan antara ----- Yayasan dengan anggota Pengurus atau apabila kepentingan- pribadi seorang anggota Pengurus bertentangan dengan --- Yayasan, maka anggota Pengurus yang bersangkutan tidak - berwenang bertindak untuk dan atas nama Pengurus serta - mewakili Yayasan, maka anggota Pengurus lainnya ----- bertindak untuk dan atas nama Pengurus serta mewakili -- Yayasan.-----

2. Dalam hal Yayasan mempunyai kepentingan yang ----- bertentangan dengan kepentingan seluruh Pengurus, maka - Yayasan yang diwakili oleh Pengawas. -----

Pasal 21.

1. Rapat Pengurus dapat diadakan setiap waktu dan tempat yang dipandang perlu akan tetapi harus bertulis dan dikirimkan kepada atau lebih Pengurus. Tanggal panggilan Panitia... ..
 2. Panggilan Rapat Pengurus dilakukan oleh Pengurus yang berhak mewakili Pengurus.
 3. Panggilan Rapat Pengurus disampaikan kepada setiap anggota secara langsung, atau melalui surat dengan meniadap tanda terima, paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum rapat diadakan, dengan tidak memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat.
 4. Panggilan Rapat Pengurus itu harus mencantumkan hari, tanggal, waktu, tempat, dan acara rapat.
 5. Rapat Pengurus diadakan ditempat kedudukan Yayasan atau ditempat kegiatan Yayasan.
 6. Rapat Pengurus dapat diadakan ditempat lain diluar wilayah Republik Indonesia dengan persetujuan Komite.
- Pasal 22.

1. Rapat pengurus dipimpin oleh Ketua Umum.
2. Dalam hal Ketua Umum tidak dapat hadir atau berhalangan, maka Rapat Pengurus akan dipimpin oleh seorang anggota Pengurus yang dipilih oleh dan dari Pengurus yang hadir.
3. Satu orang Pengurus hanya dapat diwakili oleh Pengurus lainnya dalam Rapat Pengurus berdasarkan surat kuasa.
4. Rapat Pengurus sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila:
 - a. Dihadiri paling sedikit 2/3 (dua per tiga) jumlah Pengurus ;
 - b. dalam hal korum sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) huruf a tidak tercapai, maka dapat diadakan pemanggilan Rapat Pengurus kedua;
 - c. Pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (4) huruf b, harus dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari

sebelum rapat diselenggarakan, dengan tidak -----
memperhitungkan tanggal pemanggilan dan tanggal -----
rapat; -----

d. Rapat Pengurus kedua diselenggarakan paling cepat 10-
(sepuluh) hari terhitung sejak Rapat Pengurus -----
pertama; -----

e. Rapat Pengurus kedua sah dan berhak mengambil -----
keputusan yang mengikat, apabila dihadiri lebih dari-
½ (satu per dua) jumlah Pengurus. -----

----- Pasal 23. -----

1. Keputusan rapat Pengurus harus diambil berdasarkan -----
musyawarah untuk mufakat. -----

2. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat
tidak tercapai, maka keputusan diambil berdasarkan suara
setuju lebih dari ½ (satu per dua) jumlah suara yang ---
sah. -----

3. Dalam hal suara setuju dan tidak setuju sama banyaknya, -
maka usul ditolak. -----

4. Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan dengan --
surat suara tertutup tanpa tanda tangan, sedangkan -----
pemungutan suara mengenai hal-hal lain dilakukan secara-
terbuka, kecuali Ketua Rapat menentukan lain dan tidak--
ada keberatan dari yang hadir. -----

5. Suara abstain dan suara yang tidak sah tidak dihitung --
dalam menentukan jumlah suara yang dikeluarkan. -----

6. Setiap Rapat Pengurus dibuat berita acara yang -----
ditandatangani oleh Ketua rapat dan 1 (satu) orang -----
anggota pengurus lainnya yang ditunjuk oleh rapat -----
sebagai Sekretaris rapat. -----

7. Penandatanganan yang dimaksud dalam ayat (6) tidak -----
disyaratkan apabila Berita Acara Rapat dibuat dengan ---
akta notaris. -----

8. Pengurus dapat juga mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan rapat Pengurus, dengan ketentuan semua anggota Pengurus telah diberitahu secara tertulis dan semua anggota Pengurus memberikan persetujuan mengenai usul yang diajukan secara tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut.
9. Keputusan yang diambil sebagaimana dimaksud dalam ayat (8), mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat Pengurus.

P E N G A W A S

Pasal 24.

1. Pengawas adalah organ Yayasan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan.
2. Pengawas terdiri dari 1 (satu) orang atau lebih anggota Pengawas.
3. Dalam hal diangkat lebih dari 1 (satu) orang Pengawas, maka 1 (satu) orang diantaranya dapat diangkat sebagai Ketua Pengawas.

Pasal 25.

1. Yang dapat diangkat sebagai anggota Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum dan tidak dinyatakan bersalah dalam melakukan pengawasan Yayasan yang menyebabkan kerugian bagi Yayasan, masyarakat atau negara berdasarkan putusan pengadilan, dalam jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak tanggal putusan tersebut berkekuatan hukum tetap.
2. Pengawas diangkat oleh Pembina melalui Rapat Pembina untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali.
3. Dalam hal jabatan Pengawas kosong, maka dalam jangka waktu paling lama 30 (tigapuluh) hari sejak terjadinya

kekosongan, Pembina harus menyelenggarakan rapat, untuk mengisi kekosongan itu. -----

4. Dalam hal semua jabatan Pengawas kosong, maka dalam --- jangka paling lama waktu 30 (tiga puluh) hari sejak ---- terjadinya kekosongan tersebut, Pembina harus ----- menyelenggarakan rapat untuk mengangkat Pengawas baru, - dan untuk sementara Yayasan diurus oleh Pengurus. -----

5. Pengawas berhak mengundurkan diri dari jabatannya, ----- dengan memberitahukan secara tertulis mengenai maksudnya tersebut kepada Pembina paling lambat 30 (tiga puluh) -- hari sebelum tanggal pengunduran dirinya. -----

6. Dalam hal terdapat penggantian Pengawas Yayasan, maka -- dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari -- terhitung sejak tanggal dilakukan penggantian Pengawas-- Yayasan, Pembina wajib menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan instansi terkait. -----

7. Pengawas tidak dapat diangkat sebagai Pembina, ----- Pengurus, atau Pelaksana Kegiatan. -----

Pasal 26.

Jabatan Pengawas berakhir apabila: -----

1. Meninggal dunia: -----

2. Mengundurkan diri: -----

3. Bersalah melakukan tindak pidana berdasarkan putusan --- pengadilan yang diancam dengan hukuman penjara paling -- sedikit 5 (lima) tahun; -----

4. Diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Pembina; -----

5. Masa jabatan berakhir. -----

TUGAS DAN WEWENANG PENGAWAS -----

Pasal 27. -----

1. Pengawas wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas pengawasan untuk kepentingan Yayasan. -----
2. Ketua Pengawas dan satu orang anggota Pengawas berwenang bertindak untuk dan atas nama Pengawas. -----
3. Pengawas berwenang : -----
 - a. Memasuki bangunan, halaman, atau tempat lain yang dipergunakan Yayasan: -----
 - b. Memeriksa dokumen: -----
 - c. Memeriksa pembukuan dan mencocokkannya dengan uang kas; atau -----
 - d. Mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Pengurus: -----
 - e. Memberi peringatan kepada Pengurus. -----
4. Pengawas dapat memberhentikan untuk sementara 1 (satu) orang atau lebih Pengurus, apabila Pengurus tersebut bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. -----
5. Pemberhentian sementara itu harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan disertai alasannya. -----
6. Dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal pemberhentian sementara itu, Pengawas diwajibkan untuk melaporkan secara tertulis kepada Pembina. -----
7. Dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal laporan diterima oleh Pembina sebagaimana dimaksud dalam ayat (6), maka Pembina wajib memanggil anggota Pengurus yang bersangkutan untuk diberi kesempatan membela diri. -----
8. Dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal pembelaan diri sebagaimana dimaksud dalam ayat (7), Pembina dapat mengajukan Rapat Pembina wajib : -----
 - a. Mengajukan keputusan pemberhentian sementara ; atau -----

- b. Memberhentikan anggota Pengurus yang bersangkutan. --
9. Dalam hal Pembina tidak melaksanakan ketentuan -----
sebagaimana dimaksud dalam ayat (7) dan ayat (8), maka
pemberhentian sementara batal demi hukum, dan yang -----
bersangkutan menjabat kembali jabatannya semula. -----
10. Dalam hal seluruh Pengurus diberhentikan sementara, maka
untuk sementara Pengawas diwajibkan mengurus Yayasan. --

----- RAPAT PENGAWAS -----

----- Pasal 28. -----

1. Rapat Pengawas dapat diadakan setiap waktu bila dianggap
perlu atas permintaan tertulis dari seorang atau lebih -
Pengawas atau Pembina. -----
2. Panggilan Rapat Pengawas dilakukan oleh Pengawas yang --
berhak mewakilinya Pengawas. -----
3. Panggilan Rapat Pengawas disampaikan kepada setiap ----
Pengawas secara langsung, atau melalui surat dengan ----
mendapat tanda terima, atau melalui surat dengan -----
mendapat tanda terima, paling lambat 7 (tujuh) hari ----
sebelum rapat diadakan, dengan tidak memperhitungkan ---
tanggal pemanggilan atau tanggal rapat. -----
4. Panggilan Rapat itu harus mencantumkan hari, tanggal, ---
waktu, tempat, dan acara rapat. -----
5. Rapat Pengawas diadakan ditempat kedudukan Yayasan atau-
ditempat kegiatan Yayasan. -----
6. Rapat Pengawas dapat diadakan ditempat lain dalam -----
wilayah hukum Republik Indonesia dengan persetujuan ----
Pembina. -----

----- Pasal 29. -----

1. Rapat Pengawas dipimpin oleh Ketua Umum. -----
2. Dalam hal Ketua Umum tidak dapat hadir atau berhalangan,
maka Rapat dipimpin oleh satu orang Pengawas yang -----
dipilih oleh dan dari Pengawas yang hadir. -----

3. Satu orang anggota Pengawas hanya diwakili oleh Pengawas lainnya dalam Rapat Pengawas berdasarkan surat kuasa. ---
4. Rapat Pengawas sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat apabila : -----
 - a. Dihadiri paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua per tiga) dari ----- jumlah Pengawas: -----
 - b. dalam korum sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) huruf a tidak tercapai, maka dapat diadakan pemanggilan --- Rapat Pengawas kedua: -----
 - c. pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (4) huruf b, harus dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari sebelum rapat diselenggarakan, dengan tidak ----- memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat; ---
 - d. Rapat Pengawas kedua diselenggarakan paling cepat 10- (sepuluh) hari dan paling lambat 21 (dua puluh satu) hari dari terhitung sejak Rapat Pengawas pertama; ---
 - e. Rapat Pengawas kedua adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat, apabila dihadiri oleh paling sedikit $\frac{1}{2}$ (satu per dua) jumlah Pengawas. -----

Pasal 30.

1. Keputusan Rapat Pengawas harus diambil berdasarkan ----- musyawarah untuk mufakat. -----
2. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka keputusan diambil berdasarkan suara setuju lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu per dua) jumlah suara yang --- sah. -----
3. Dalam hal suara setuju dan tidak setuju sama banyaknya, --- maka usul ditolak. -----
4. Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan dengan --- surat suara tertutup tanpa tanda tangan, sedangkan ----- pemungutan suara mengenai hal-hak lain dilakukan secara-

terbuka, kecuali Ketua Rapat menentukan lain dan tidak ada keberatan dari yang hadir. -----

5. Suara abstain dan suara yang tidak sah tidak dihitung -- dalam menentukan jumlah suara yang dikeluarkan. -----

6. Setiap Rapat Pengawas dibuat berita acara rapat yang --- ditandatangani oleh Ketua rapat dan 1 (satu) orang ----- anggota Pengawas lainnya yang ditunjuk oleh Rapst ----- sebagai Sekretaris rapat. -----

7. Penandatanganan yang dimaksud dalam ayat (6) tidak ----- disyaratkan apabila Berita Acara Rapat dibuat dengan --- akta notaris. -----

8. Pengawas dapat juga mengambil keputusan yang sah tanpa - mengadakan Rapat Pengawas, dengan ketentuan semua ----- Pengawas telah diberitahu secara tertulis dan semua ---- Pengawas diberikan persetujuan mengenai usul yang ----- diajukan secara tertulis dengan penandatanganan usul ---- tersebut. -----

9. Keputusan yang diambil sebagaimana dimaksud dalam ayat-- (8), mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang-- diambil dengan sah dalam Rapat Pengawas. -----

RAPAT GABUNGAN

Pasal 31.

1. Gabungan adalah rapat-rapat yang diadakan oleh Pengurus- dan Pengawas untuk mengangkat Pembina, apabila Yayasan - tidak lagi mempunyai Pembina. -----

2. Rapat Gabungan diadakan paling lambat 30 (tiga puluh) -- hari terhitung sejak Yayasan tidak lagi mempunyai ----- Pembina. -----

3. Panggilan Rapat Gabungan dilakukan oleh Pengurus. -----

4. Panggilan Rapat Gabungan disampaikan kepada setiap ---- Pengurus, dan Pengawas secara langsung, atau melalui --- surat dengan mendapat tanda terima, paling lambat 7 ----

(tujuh) hari sebelum rapat diadakan, dengan tidak -----
memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat. ---

5. Panggilan Rapat Gabungan harus mencantumkan hari, -----
tanggal, waktu, tempat, dan acara rapat. -----

6. Rapat Gabungan diadakan ditempat kedudukan Yayasan atau
ditempat Kegiatan Yayasan. -----

7. Rapat Gabungan dipimpin oleh Ketua Pengurus. -----

8. Dalam hal Ketua Pengurus tidak ada atau berhalangan ----
hadir, maka Rapat Gabungan dipimpin oleh Ketua Pengawas.

9. Dalam hal Ketua Pengurus dan Ketua Pengawas tidak ada --
atau berhalangan hadir, maka Rapat Gabungan dipimpin ---
oleh Pengurus atau Pengawas yang hadir. -----

----- Pasal 32.-----

1. Satu orang Pengurus hanya dapat diwakili oleh Pengurus--
lainnya dalam Rapat Gabungan berdasarkan surat kuasa. --

2. Satu orang Pengawas hanya dapat diwakili oleh Pengawas-
lainnya dalam Rapat Gabungan berdasarkan surat kuasa. --

3. Setiap Pengurus atau Pengawas yang hadir berhak -----
mengeluarkan 1 (satu) suara dan tambahan 1 (satu) suara-
untuk setiap Pengurus atau Pengawas lain yang -----
diwakilinya. -----

4. Pemungutan suara mengenai diri orang dilakukan dengan --
surat suara tertutup tanpa tanda tangan, sedangkan -----
pemungutan suara mengenai hal-hal lain dilakukan secara-
terbuka, kecuali Ketua Rapat menentukan lain dan tidak -
ada keberatan dari yang hadir. -----

5. Suara abstain dan suara yang tidak sah dianggap tidak --
dikeluarkan, dan dianggap tidak ada. -----

----- KORUM DAN PUTUSAN RAPAT GABUNGAN -----

----- Pasal 33.-----

1. a. Rapat Gabungan adalah sah dan berhak mengambil -----
keputusan yang mengikat apabila dihadiri paling ----

sedikit 2/3 (dua per tiga) dari jumlah anggota -----
Pengurus dan 2/3 (dua per tiga) dari jumlah anggota -
Pengawas. -----

b. Dalam hal korum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) -
huruf a tidak tercapai, maka dapat diadakan -----
pemanggilan Rapat Gabungan kedua. -----

c. Pemanggilan sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1) -
huruf b, harus dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari
sebelum rapat diselenggarakan dengan tidak -----
memperhitungkan tanggal panggilan dan tanggal rapat.-

d. Rapat Gabungan Kedua diselenggarakan paling cepat 10-
(sepuluh) hari dan paling lambat 21 (dua puluh satu)-
hari terhitung sejak rapat Gabungan pertama. -----

e. Rapat Gabungan kedua adalah sah dan berhak mengambil-
keputusan yang mengikat apabila dihadiri paling -----
sedikit 2/3 (satu per dua) dari jumlah anggota Pengurus
dan paling sedikit 2/3 (satu per dua) dari jumlah -----
anggota Pengawas. -----

2. Keputusan Rapat Gabungan sebagaimana tersebut diatas ---
ditetapkan berdasarkan musyawarah untuk mufakat. -----
Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat
tidak tercapai, maka keputusan diambil dengan pemungutan
suara berdasarkan suara setuju paling sedikit 2/3 (dua -
per tiga) bagian dari jumlah suara yang sah yang -----
dikeluarkan dalam rapat. -----

3. Setiap Rapat Gabungan dibuat Berita Acara Rapat, yang --
untuk pengesahannya ditandatangani oleh 1 (satu) orang -
Ketua Rapat dari anggota Pengurus atau 1 (satu) orang --
Ketua Rapat dari anggota Pengawas yang ditunjuk oleh ---
Rapat. -----

4. Berita Acara Rapat sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) --
menjadi bukti yang sah terhadap Yayasan dan pihak keiga-

tentang keputusan dan segala sesuatu yang terjadi dalam rapat. -----

5. Penandatanganan sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) tidak disyaratkan apabila Berita Acara Rapat dibuat dengan akta notaris. -----

6. Anggota Pengurus dan anggota Pengawas dapat juga mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat Gabungan, dengan ketentuan semua anggota Pengurus dan semua anggota Pengawas memberikan persetujuan mengenai usul yang diajukan secara tertulis, dengan menandatangani usul tersebut. -----

7. Keputusan yang diambil dengan cara sebagaimana dimaksud dalam ayat (7) mempunyai kekuatan yang sama dengan keputusan yang diambil dengan sah dalam Rapat Gabungan. -----



Pasal 34.

1. Tahun Buku Yayasan dimulai pada tanggal 1 (satu) Januari sampai dengan tanggal 31 (tiga puluh satu) Desember. -----

2. Pada akhir Desember tiap tahun, buku Yayasan ditutup. -----

3. Untuk pertama kalinya tahun Buku Yayasan dimulai pada tanggal dari Akta Pendirian Yayasan dan ditutup tanggal 31 (tiga puluh satu) Desember. -----

LAPORAN TAHUNAN

Pasal 35.

1. Pengurus wajib menyusun secara tertulis laporan tahunan paling lambat 5 (lima) bulan setelah berakhirnya Tahun Buku Yayasan. -----

2. Laporan Tahunan memuat sekurang-kurangnya : -----

a. Laporan keadaan dan kegiatan Yayasan selama tahun buku yang lalu serta hasil yang telah dicapai. -----

b. Laporan keuangan yang terdiri atas laporan posisi ---
keuangan pada akhir periode, laporan aktivitas, ----
laporan arus kas dan catatan laporan keuangan. -----

3. Laporan Tahunan wajib ditandatangani oleh Pengurus dan -
Pengawas. -----

4. Dalam hal terdapat anggota Pengurus atau Pengawas yang -
tidak menandatangani laporan tersebut, maka yang -----
bersangkutan harus menyebutkan alasan tertulis. -----

5. Laporan Tahunan disahkan oleh Pembina dalam rapat -----
tahunan. -----

6. Ikhtisar Laporan Tahunan Yayasan disusun sesuai dengan -
standar akuntansi keuangan yang berlaku dan diumumkan --
pada papan pengumuman di kantor Yayasan. -----

PERUBAHAN ANGGARAN DASAR

Pasal 36.

1. Perubahan Anggaran Dasar hanya dapat dilaksanakan -----
berdasarkan keputusan Rapat Pembina, yang dihadiri ----
paling sedikit 2/3 (dua per tiga) dari jumlah Pembina.--

2. Keputusan diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat.-

3. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat
tidak tercapai, maka keputusan ditetapkan berdasarkan --
persetujuan paling sedikit 2/3 (dua per tiga) dari ----
seluruh jumlah Pembina yang hadir atau yang diwakili. --

4. Dalam hal korum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ----
tidak tercapai, maka diadakan pemanggilan Rapat Pembina-
yang kedua paling cepat 3 (tiga) hari terhitung sejak --
tanggal Rapat Pembina yang pertama. -----

5. Rapat Pembina kedua sah, apabila dihadiri oleh lebih ---
dari 2/3 (satu per dua) dari seluruh Pembina. -----

6. Keputusan Rapat Pembina kedua sah, apabila diambil -----
berdasarkan persetujuan suara terbanyak dari jumlah ----
Pembina yang hadir atau diwakili. -----

Pasal 37.

1. Perubahan Anggaran Dasar dilakukan dengan akta notaris dan dibuat dalam bahasa Indonesia.
2. Perubahan Anggaran Dasar tidak dapat dilakukan terhadap maksud dan tujuan Yayasan.
3. Perubahan Anggaran Dasar yang menyangkut perubahan nama dan kegiatan Yayasan, harus mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.
4. Perubahan Anggaran Dasar selain yang menyangkut hal-hal sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) cukup diberitahukan kepada Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia.
5. Perubahan Anggaran Dasar tidak dapat dilakukan pada saat Yayasan dinyatakan pailit, kecuali atas persetujuan Kurator.

P E N G G A B U N G A N

Pasal 38.

1. Penggabungan Yayasan dapat dilakukan dengan menggabungkan 1 (satu) atau lebih Yayasan dengan yayasan lain, dengan mengakibatkan Yayasan yang menggabungkan diri menjadi bubar.
2. Penggabungan Yayasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat dilakukan dengan memperhatikan :
 - a. Ketidakmampuan Yayasan melaksanakan kegiatan usaha tanpa dukungan yayasan lain;
 - b. Yayasan yang menerima penggabungan dan yang bergabung kegiatannya sejenis; atau
 - c. Yayasan yang menggabungkan diri tidak pernah melakukan yang bertentangan dengan Anggaran Dasarnya, ketertiban umum dan kesusilaan.
3. Usul penggabungan Yayasan dapat disampaikan oleh Pengurus kepada Pembina.

----- Pasal 39.-----

1. Penggabungan Yayasan hanya dapat dilakukan berdasarkan -
keputusan Rapat Pembina yang dihadiri paling sedikit $\frac{3}{4}$ -
(tiga per empat) dari jumlah anggota Pembina dan -----
dibetujui paling sedikit $\frac{3}{4}$ (tiga per empat) dari seluruh
jumlah anggota Pembina yang hadir. -----
2. Pengurus dari masing-masing Yayasan yang akan -----
menggabungkan diri dan yang akan menerima penggabungan -
menyusun usul rencana penggabungan. -----
3. Usul rencana penggabungan sebagaimana dimaksud dalam ---
ayat (2) dituangkan dalam rancangan akta penggabungan --
oleh Pengurus dari yayasan yang akan menerima -----
penggabungan. -----
4. Rancangan akta penggabungan harus mendapat persetujuan -
dari Pembina masing-masing Yayasan. -----
5. Rancangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) dituangkan
dalam akta penggabungan yang dibuat dihadapan notaris --
dalam bahasa Indonesia. -----
6. Pengurus Yayasan hasil penggabungan wajib mengumumkan --
hasil penggabungan dalam surat kabar harian berbahasa --
Indonesia paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung -
sejak penggabungan selesai dilakukan. -----
7. Dalam hal penggabungan Yayasan diikuti dengan perubahan
Anggaran Dasar yang memerlukan persetujuan Menteri -----
Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, maka
akta perubahan Anggaran Dasar Yayasan wajib disampaikan
kepada Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia Republik
Indonesia untuk memperoleh persetujuan dengan dilampiri
akta penggabungan. -----

----- P E M B U B A R A N -----

----- Pasal 40.-----

1. Yayasan bubar karena : -----

- a. Alasan sebagaimana dimaksud dalam jangka waktu yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar berakhir; -----
 - b. Tujuan Yayasan yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar telah tercapai; -----
 - c. Putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap berdasarkan alasan : -----
 - 1) Yayasan melanggar ketertiban umum dan kesusilaan; -
 - 2) Tidak mampu membayar utangnya setelah dinyatakan -- pailit; atau -----
 - 3) Harta kekayaan Yayasan tidak cukup untuk melunasi - utangnya setelah pernyataan pailit dicabut. -----
2. Dalam hal Yayasan bubar sebagaimana diatur dalam ayat (1) huruf a dan huruf b, Pembina menunjuk likuidator untuk membereskan kekayaan Yayasan. -----
 3. Dalam hal tidak ditunjuk likuidator, maka Pengurus bertindak sebagai likuidator. -----

Pasal 41. -----

1. Dalam hal Yayasan bubar, Yayasan tidak dapat melakukan perbuatan hukum, kecuali untuk membereskan kekayaannya dalam proses likuidasi. -----
2. Dalam hal Yayasan sedang dalam proses likuidasi, untuk semua surat keluar dicantumkan frasa "dalam likuidasi" dibelakang nama Yayasan. -----
3. Dalam Yayasan bubar karena putusan pengadilan, maka pengadilan juga menunjuk likuidator. -----
4. Dalam hal pembubaran Yayasan karena pailit, berlaku peraturan perundang-undangan dibidang kepailitan. -----
5. Ketentuan mengenai penunjukan, pengangkatan, pemberhentian sementara, pemberhentian, wewenang, kewajiban, tugas dan tanggung jawab, serta pengawasan terhadap Pengurus, berlaku juga bagi likuidator. -----

6. Likuidator atau Kurator yang ditunjuk untuk melakukan --
pemberesan kekayaan Yayasan yang bubar atau dibubarkan, -
paling lambat 5 (lima) hari terhitung sejak tanggal ----
penunjukan wajib mengumumkan- pembubaran Yayasan dan ---
proses likuidasinya dalam surat kabar harian berbahasa -
Indonesia. -----

7. Likuidator atau Kurator dalam jangka waktu paling lambat
30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal proses ----
likuidasi berakhir, wajib mengumumkan hasil likuidasi -
dalam surat kabar harian berbahasa Indonesia. -----

8. Likuidator atau Kurator dalam jangka waktu paling lambat
7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal proses likuidasi-
berakhir wajib melaporkan Pembubaran Yayasan kepada ----
Pembina. -----

9. Dalam hal laporan mengenai pembubaran Yayasan -----
sebagaimana dimaksud dalam ayat (8) dan pengumuman hasil
likuidasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (7) tidak ----
dilakukan, maka pembubaran Yayasan tidak berlaku bagi --
pihak ketiga. -----

CARA PENGGUNAAN KEKAYAAN SISA LIKUIDASI

Pasal 42.

1. Kekayaan sisa hasil likuidasi diserahkan kepada yayasan-
lain yang mempunyai maksud dan tujuan yang sama dengan -
Yayasan yang bubar. -----

2. Kekayaan sisa hasil likuidasi sebagaimana dimaksud dalam
ayat (1) dapat diserahkan kepada badan hukum lain yang -
melakukan kegiatan yang sama dengan Yayasan yang bubar, -
apabila hal tersebut diatur dalam Undang-Undang yang ---
berlaku bagi badan hukum tersebut. -----

3. Dalam hal kekayaan sisa hasil likuidasi tidak diserahkan
kepada Yayasan lain atau kepada badan hukum lain -----
sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2), -----

kekayaan tersebut diserahkan kepada Negara dan penggunaannya dilakukan sesuai dengan maksud dan tujuan Yayasan yang bubar.

PERATURAN PENUTUP

Pasal 43:

- 1. Hal-hal yang tidak diatur atau belum cukup diatur dalam Anggaran Dasar ini akan diputuskan oleh Rapat Pembina.
- 2. Menyimpang dari ketentuan dalam Pasal 7 ayat (4), Pasal 13 ayat (1), dan Pasal 24 ayat (1) Anggaran Dasar ini mengenai tata cara pengangkatan Pembina, Pengurus, dan Pengawas untuk pertama kalinya diangkat susunan Pembina, Pengurus, dan Pengawas Yayasan dengan susunan sebagai berikut :

a. Pembina

- Ketua Pembina : 1 Nyonya Hj. QURROTUL AJM, tersebut diatas;
- 2 Nona ATHIRAH ANNUFUS, tersebut diatas;
- 3 Nona ATIKAH, tersebut diatas;

b. Pengurus

- Ketua : Tuan KH.M. ALI CHOLIL, tersebut diatas;
- Sekretaris : Tuan IMAM GAZALI, S.Ag, tersebut diatas;
- Bendahara : Tuan SUPRIYADI CH FANDANO, tersebut diatas;

c. Pengawas

- Ketua : Tuan HAJI BOECHORIE NOER, tersebut diatas;
- Anggota : Tuan HARUH NUR RASYID, tersebut diatas;



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

: Tuan HALIM FIRDAUSI;

tersebut diatas,

3. Pengangkatan anggota Pembina Yayasan, anggota Pengurus Yayasan dan anggota Pengawas Yayasan tersebut telah terima dan masing-masing yang bersangkutan dan harus disahkan dalam Rapat Pembina pertama kali diadakan, setelah Akta Pendirian ini mendapat pengesahan atau didaftarkan pada Instansi yang berwenang. Pengurus Yayasan dan pegawai kantor notaris, bertempat tinggal di Jalan Mulawarman Nomor. 059, Rukun Tetangga-010, Kelurahan Sepinggan, Kecamatan Balikpapan Selatan baik bersama-sama maupun sendiri-sendiri dengan hak untuk memindahkan kekuasaan ini kepada orang lain dikuasakan untuk memohon pengesahan dan atau pendaftaran atas Anggaran Dasar ini kepada instansi yang berwenang dan untuk membust perubahan dan atau tambahan dalam bentuk yang bagaimanapun juga yang diperlukan untuk memperoleh pengesahan tersebut dan untuk mengajukan serta menandatangani semua permohonan dan dokumen lainnya, untuk memilih tempat kedudukan dan untuk melaksanakan tindakan lain yang mungkin diperlukan.

DEMIKIAN AKTA INI

-- Dibuat dan diresmikan di Balikpapan, pada hari dan tanggal sebagaimana tersebut pada bagian awal akta ini, dengan dihadiri oleh:

1. Nyonya NURRISALAH WAHIDAH, bertempat tinggal di Balikpapan Jalan D.I Panjaitan Rukun Tetangga 05 Kelurahan Gunung Samarinda, Kecamatan Balikpapan utara, Pemegang Kartu Tanda Penduduk Nomor 17.5102.421284.004
2. Nyonya NUR AISYAH, bertempat tinggal di Balikpapan, Jalan Letjend Suprpto, Rukun Tetangga 043,

Kelurahan Baru Ulu, Kecamatan Balikpapan -----
Barat, Pemegang Kartu Tanda Penduduk Nomor:-----
647105.521189.0002.-----

- Kedua-duanya Pegawai Kantor Notaris, sebagai para -
saksi. -----

-- Segera setelah akta ini dibacakan oleh saya, Notaris,--
kepada para penghadap dan saksi-saksi, maka seketika itu -
juga ditandatangani oleh para penghadap, saksi-saksi, ----
dan saya, Notaris. -----

Dibuat dengan tidak ada catatan di pinggir -----
Minuta akta ini telah ditandatangani dengan sempurna. ----
----- DIBERIKAN SEBAGAI SALINAN. -----



ISLAM

Notaris di Balikpapan, 30 SEP 2014

METERAI
TEMPEL
PAJAK NEGARA
TOL

AE38AACF435371860

6000

DJP

SRI HENDRAYANTI, SH.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Diri dan Keluarga

Nama Lengkap : Siti Fatimah
Tempat, Tanggal Lahir : Nganjuk, 4 Februari 1984
Alamat Rumah : Jl. Mulawarman RT. 10 No. 72 Sepinggian Balikpapan Kaltim
Nama Ayah : Alm. H. Imam Fakhir
Nama Ibu : Hj. Suharsiah
Nama Suami : Abdul Rosyid Bustomi, S.Pd.I
Nama Anak Pertama : Nasywah Salsabila Ramadhani Al Rosyid
Nama Anak Kedua : Najmah Taqiyyah Al Rosyid

Riwayat Pendidikan

No	Pendidikan	Kota/Kab	Tahun
1	SDN Kerep Kidul II Bagor	Nganjuk	1990-1996
2	Mts Kanjeng Sepuh Sidayu	Gresik	1996-1999
3	Language Progress Program Mts Kanjeng Sepuh	Gresik	1996-1999
4	Tahassus Pondok Modern Gontor Putri II	Ngawi	1999
5	KMI Pondok Modern Gontor Putri I	Ngawi	2000-2003
6	Institut Studi Islam Darussalam Gontor	Ngawi	2004-2007
7	Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia	Yogyakarta	2013-2015

Riwayat Pekerjaan/Organisasi

No	Pekerjaan/Organisasi	Kota/Kab	Tahun
1	Ketua Rayon Qotar Pondok Modern Gontor Putri I	Ngawi	2002
2	Bagian Keamanan OPPM Gontor Putri I	Ngawi	2002-2003
3	Staf Depot Latansa Pondok Modern Gontor Putri I	Ngawi	2003-2004
4	Staf Administrasi dan Tata Usaha PMD Gontor Putri I	Ngawi	2004-2007
5	Staf Pengajar Pondok Modern Gontor Putri I	Ngawi	2003-2007
6	Staf Sentral Keuangan PP Syaichona Cholil Balikpapan	Balikpapan	2008-2010
7	Staf Pengajar MI Syaichona Cholil Balikpapan	Balikpapan	2008-sekarang
8	Staf Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Balikpapan	Balikpapan	2013-sekarang
9	Biro Pendidikan dan Pengajaran PP Syaichona Cholil	Balikpapan	2014-sekarang