

**VISI MISI KEPEMIMPINAN
PONDOK PESANTREN MODERN ASY-SYIFA
BALIKPAPAN**



Oleh:
Syamsul Bahri
NIM. 12913211

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**

**VISI MISI KEPEMIMPINAN
PONDOK PESANTREN MODERN ASY-SYIFA
BALIKPAPAN**



Oleh:
Syamsul Bahri
NIM. 12913211

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 : **Syamsul Bahri, S.Pd.I**

N. I. M. : **129 132 11**

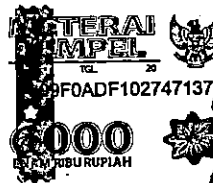
Konsentrasi : **Pendidikan Islam**

Judul : **VISI MISI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN
MODERN ASY-SYIFA 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

Yang menyatakan,



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Syamsul Bahri', is written over the stamp area.

Syamsul Bahri



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

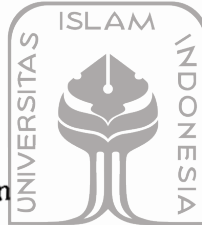
Nomor: 756/PS-MSI/Peng./IV/2015

TESIS berjudul : **VISI DAN MISI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN
MODERN ASY-SYIFA BALIKPAPAN**

Ditulis oleh : Syamsul Bahri

N. I. M. : 12913211

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 TESIS

Nama : Syamsul Bahri, S.Pd.I
Tempat/tgl. Lahir: Tegal, 12 Februari 1984
N. I. M. : 129 132 11
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul : Visi Misi Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa
Balikpapan

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



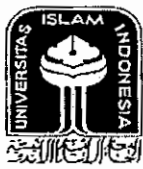
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 29 Maret 2015
Pukul : 20.00 – 21.00 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. : 1347/PS-MSI/ND/III/2015

TESIS berjudul : **VISI DAN MISI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN
MODERN ASY-SYIFA BALIKPAPAN**

Ditulis oleh : Syamsul Bahri

NIM : 12913211

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.



**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

PERSETUJUAN

**Judul : VISI MISI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN
MODERN ASY-SYIFA BALIKPAPAN**

Nama : Syamsul Bahri, S.Pd.IAM

N. I. M. : 129 132 11

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 DARMAJJI, M.Pd.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis Ini Penulis Persembahkan Kepada:

*Ayahanda Tercinta Syamsul Huda dan Ibunda Khotimah,
Ayahanda H. Sudibyo (alm) dan Ibunda Hj. Susiati
Sebagai Bakti dan Takzim Kepada Mereka*

*Kepada Istriku terkasih Farida Nur Laili
yang selalu ada dan siap dalam suka dan duka*

*Kepada anakku Hanifah Zulfa Salsabila Serta Azka
Muhammad Fahry tersayang yang selalu memberi semangat
dan inspirasi dalam hidup kami*

Semoga Rahmat dan Ridho Allah Selalu atas Kalian...

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	Jim	<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	Gāin	<i>g</i>	-
ف	Fā'	<i>F</i>	-

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

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

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

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-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------

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

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

IV. Vokal Pendek

_____	<i>fathah</i>	ditulis	a
_____	<i>kasrah</i>	ditulis	i
_____	<i>dammah</i>	ditulis	u

V. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah + alif</i> جاهلية	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah + ya' mati</i> تَنسِي	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah + ya' mati</i> كَرِيم	ditulis ditulis	<i>ī</i> <i>karīm</i>
4.	<i>dammah + wawu mati</i> فُرُوض	ditulis ditulis	<i>ū</i> <i>furūd</i>

VI. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah + ya' mati</i> يُنَكِّم	ditulis ditulis	<i>ai</i> <i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah + wawu mati</i> قَوْل	ditulis ditulis	<i>au</i> <i>qaul</i>

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعْدَتُ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

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

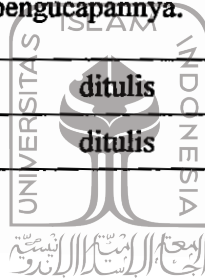
b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

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

Syamsul Bahri. Visi Misi Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan. Karya ini bermaksud mendeskripsikan visi, misi dan strategi kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan serta fungsi kepemimpinan dalam menjalankan perannya. Pondok Pesantren sebagai sistem pendidikan asli Indonesia tidak lepas dari peran seorang kiai sebagai pimpinan, pengasuh, penyusun kurikulum, tata tertib, peñata kehidupan seluruh komunitas pesantren, bahkan menjadi pembina masyarakat. Sebagai elemen yang sangat esensial dari pesantren, seorang kiai dituntut untuk memiliki kebijaksanaan, wawasan luas, terampil dalam ilmu-ilmu agama, sebagai teladan

Jenis penelitian yang digunakan dalam karya ini adalah penelitian kualitatif. Dari metode penelitian, kajian ini dapat digolongkan sebagai riset diskriptif yang bersumber pada data key informan, pengamatan serta pengalaman langsung peneliti selama berada dalam lingkungan objek penelitian. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologis naturalis, untuk memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu, karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang visi, misi, tujuan, serta fungsi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan. Objek penelitian ini adalah Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa dengan kiai sebagai sumber data primer. Karena penelitian ini termasuk penelitian kualitatif maka sumber datanya diperoleh dari wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumenter, sebagai pelengkap data. Prosedur analisis data dalam penelitian ini melalui langkah-langkah; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Visi kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa adalah menjadikan pondok Asy-Syifa sebagai lembaga pendidikan dengan dasar kokoh berlandaskan Islam, mandiri, handal, terbuka, kreatif dan inovatif. Misi kepemimpinannya: Menyelenggarakan pendidikan dengan kurikulum terpadu antara Pondok Modern Gontor, Kementerian Agama serta Pendidikan Nasional; Menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai serta tenaga edukatif; Menciptakan kerjasama yang harmonis antara tenaga pendidik, santri, orang tua serta masyarakat; dan jangka panjangnya adalah mendirikan perguruan tinggi berbasis pesantren di PM Asy-Syifa Balikpapan. Strategi Kepemimpinan Kiai: (1) Antar Pribadi: Figurehead (pemimpin lambang), Leader (pemimpin), Liaison (penghubung). (2) Peran Informasional: Monitor, Dessinator, dan Spoker Person. Dan (3) Pembuatan Keputusan: Enterpreuner, Disturbance handler, Resource allocator, dan Negosiator. Sedangkan fungsi Kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa adalah menciptakan visi, mengembangkan budaya organisasi, menciptakan sinergi, menciptakan perubahan, memotivasi para pengikut, memberdayakan pengikut, mewakili sistem sosial, manajer konflik, dan membelajarkan organisasi

Kata Kunci: Visi, Misi, Kiai, Pondok Pesantren

ABSTRACT

Syamsul Bahri. Leadership Vision and Mission of Pondok Pesantren Asy-Syifa Balikpapan. This study was aimed at describing the leadership vision, mission and strategies in Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan (Modern Islamic Boarding School) as well as the leadership functions in playing the role. Pesantren (Islamic boarding school) as a genuine Indonesian education system cannot be separated from the role of a kiai (Muslim cleric) as the leader, caregiver, curriculum designer, code of conduct maker, as well as administrator of the life of boarding community, and even public/community guide. As an essential element of pesantren, a kiai is required to have wisdom, insight, and in-depth religious knowledge to be a role model.

This study was a qualitative research. According to the research method, this study was a descriptive research using data collected from key informants, observations, and researcher's hands-on experience when living in the research object's environment. The research used a naturalist-phenomenologist approach to comprehend phenomena related to a person in certain circumstances because this research aimed to gather information on the leadership vision, mission, objectives, and functions in Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan. The object of the research was the leadership in Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa with kiai as the primary data source. Because this study was a qualitative research, the data were collected through in-depth interviews, participant observations, and documentary study. The data analysis in this research followed the procedure of data reduction, data display, and verification/conclusion withdrawal.

The leadership vision of kiai in Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa was to make Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa an education institution that has a solid Islamic foundation and remains independent, reliable, open, creative and innovative. The leadership mission was to provide education that combines curriculums from Gontor Modern Boarding School, Ministry of Religious Affairs and Ministry of National Education, to provide good facilities and infrastructure as well as teachers, to create harmonious cooperation among teachers, students, parents, and the community, and, in the long run, to establish an Islamic boarding university in Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan. The leadership strategies of kiai were: (1) interpersonal: figurehead, leader, and liaison; (2) informational role: monitor, disseminator, and spokesperson; (3) decision maker: entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator. Meanwhile, the leadership functions in Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa were to construct the vision, to develop the cultures of organization, to create synergy, to make changes, to motivate followers, to empower followers, to represent the social system, to manage conflicts, and to educate the organization.

Keywords: Vision, Mission, Kiai, Pondok Pesantren

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

CILACS
Center for International Language and Cultural Studies



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، عدد خلقه ورضا نفسه وزينة عرشه ومداد كلماته، اللهم صلّ

على سيدنا محمد الفاتح لما أغلق والخاتم لما سبق ناصر الحق بالحق والهادي إلى صراطك

المستقيم وعلى آله حق قدره ومقداره العظيم، أما بعد.

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan beragam 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 SWT.

Shalawat serta Salam penulis sampaikan kepada baginda Rasulullah Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan umatnya kepada jalan yang penuh Rahmat dan Hidayah.

Tesis ini merupakan karya ilmiah sederhana yang penulis persembahkan dengan mendeskripsikan kajian mengenai *Visi Misi Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan*. Dalam hal ini, penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, arahan, dorongan, serta kontribusi 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 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, selaku Sekretaris Program 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/wati, dan seluruh Civitas Akademika Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, memberikan apresiasi atas berbagai bantuan dan layanan yang telah diberikan kepada penulis.

7. Kepada KH. Abdurrahman Hasan, selaku Pimpinan Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan yang telah sudi meluangkan waktu, tenaga, serta telah memberikan inspirasi dalam menuangkan ide-ide untuk penulis teliti hingga Tesis ini selesai disusun.
8. Segenap Keluarga Besar Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan yang senantiasa memberikan dukungan moriil maupun materiil bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan studi pendidikan.
9. Kepada Keluarga Besar Syamsul Bahri dan Farida Nur Laili yang senantiasa memberikan dukungan moriil maupun materiil bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan studi pendidikan.
10. Teman-teman mahasiswa/i Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia, terima kasih karena selama studi menjadi teman *sharing* 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


Syamsul Bahri, S.Pd.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	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pertanyaan Penelitian	11
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	12
D. Sistematika Pembahasan.....	14
BAB II : KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN LANDASAN TEORI	
A. Kajian Penelitian Terdahulu.....	15

B.	Kerangka Teori	23
1.	Konsep Kepemimpinan	23
2.	Kepemimpinan dalam Islam	30
BAB III : METODE PENELITIAN		
A.	Jenis Penelitian dan Pendekatan	50
B.	Tempat atau Lokasi dan Waktu Penelitian.....	51
C.	Sumber Data.....	52
D.	Teknik Pengumpulan Data	53
E.	Keabsahan Data	57
F.	Teknik Analisis Data	59
BAB IV : HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN		
A.	Hasil Penelitian.....	62
1.	Sejarah Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa.....	62
2.	Nilai-nilai dan Orientasi Pondok Modern Asy-Syifa.....	67
3.	Kurikulum Madrasah dan Pondok Pesantren.....	74
4.	Pendekatan dan Metode Pendidikan.....	76
5.	Tradisi Pengelolaan Lembaga	77
6.	Visi, Misi dan Strategi Kepemimpinan Kiai.....	78
7.	Fungsi Kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa	82
B.	Analisis Penelitian	66
1.	Visi, Misi dan Stratega Kepemimpinan Kiai	86
2.	Fungsi Kepemimpinan di PM. Asy-Syifa	89
BAB V : PENUTUP		
A.	Simpulan.....	93
B.	Diskusi.....	94
C.	Saran	95
	DAFTAR PUSTAKA.....	98
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	101

DAFTAR GAMBAR/TABEL

GAMBAR:

Gambar 1	Struktur Organisasi Pondok Modern Asy-Syifa	78
-----------------	---	----

TABEL:

Tabel 1	Diskripsi Peran Pimpinan Sebagai Manajer di PM Asy-Syifa...	80
----------------	---	----

Tabel 2	Strategi dan Peran Kepemimpinan dalam Pelaksanaannya.....	87
----------------	---	----



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia pesantren merupakan fenomena yang sangat menarik untuk diteliti. Lembaga yang dikatakan 'tradisional' ini memiliki nilai-nilai pendidikan yang tinggi yang tidak banyak disadari dan diperhatikan oleh dunia pendidikan formal pada umumnya.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak hanya karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut.¹ Selain itu, pondok pesantren juga sebagai sistem pendidikan yang asli (*indigenous*) di Indonesia.² Indegenousitas pesantren kontras berbeda dari praktek pendidikan pada institusi pendidikan lainnya sehingga dinamika sekaligus problematika yang muncul kemudian juga menampilkan watak yang khas dan eksotik. Boleh dikatakan bahwa pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang mempunyai keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung (*great tradition*), maupun dalam sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya.³ Di sisi lain, pesantren juga

¹ Syarifuddin Amir, "Pesantren Pembangkit Moral Bangsa", dikutip dari <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana01.htm> pada hari Sabtu, 26 April 2014 jam 14.04 WITA

² Abdul Mustaqim, "Menggagas Pesantren Transformatif" *Majalah Aula*, No. 09, Tahun XXV (September 2003), hlm. 76.

³ Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 220.

merupakan lembaga pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan transformasi *civil society* secara efektif.⁴

Peranan lembaga pesantren di Indonesia cukup besar dalam membangun masyarakat, hal ini dapat dilihat betapa besar kiprah dunia pesantren dalam mempertahankan bangsa dan negara dari tangan penjajah selama berabad-abad yang berpuncak pada 'Resolusi Jihad' Oktober 1945 yang dikeluarkan oleh KH. Hasyim Asy'ari pendiri Pondok Pesantren Tebuireng Jombang dan pendiri organisasi masyarakat terbesar di Indonesia NU. Besarnya peranan pesantren dalam pemberdayaan masyarakat tentunya tidak bisa lepas dari peranan kiai sebagai pemilik sekaligus sebagai pemimpin pesantren dalam menggerakkan komunitas pesantren. Namun perhatian yang diberikan kepadanya, baik oleh pemerintah, ahli pendidikan, dan kalangan masyarakat belum memadai. Penilaian masyarakat terhadap lembaga pesantren masih lekat sebagai tempat mempelajari agama saja. Begitu juga pada konteks global, studi mengenai dunia pesantren masih sangat langka.

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 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. Karena

⁴ Marzuki Wahid, "Pondok Pesantren dan Penguatan Civil Society" *Majalah Aula*, No. 02, Tahun XXII (Pebruari 2000), hlm. 76.

sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini kiai atau umat Islam menjadi roh (kekuatan) yang diyakini merupakan anugerah dan rahmat dari Allah swt.

Keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren sangat unik untuk diteliti, dikarenakan dilihat dari sudut tugas dan fungsi seorang kiai yang tidak hanya sekedar menyusun kurikulum, membuat sistem evaluasi dan menyusun tata tertib lembaga, bahkan menata kehidupan seluruh komunitas pesantren sekaligus sebagai pembina masyarakat.

Oleh karena itu, sebagai elemen yang sangat esensial dari pesantren, seorang kiai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam ilmu-ilmu agama dan menjadi suri teladan pemimpin yang baik, bahkan keberadaan kiai sering dikaitkan dengan fenomena kekuasaan yang bersifat *supranatural*, di mana figur seorang kiai dianggap sebagai pewaris risalah kenabian,⁵ sehingga keberadaan kiai nyaris dikaitkan dengan sosok yang memiliki hubungan dekat dengan Tuhan.⁶ Dengan demikian, pertumbuhan suatu pesantren sangat tergantung pada kemampuan pribadi kiainya,⁷ apalagi pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi seperti pada abad ke-21 ini di samping manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang andal.

⁵ U. Hasim, *Mencari Ulama Pewaris Para Nabi, Selayang Pandang Sejarah Para Ulama*, (Surabaya: Bina Ilmu, 1999), hlm. 214.

⁶ Nurcholish Majid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadin, 1995), hlm. 463.

⁷ Zamarkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1994), hlm 55.

Studi-studi sosial tentang pemimpin-pemimpin Islam di Indonesia menunjukkan bahwa kiai adalah tokoh yang mempunyai posisi strategis dan sentral dalam masyarakat.⁸ Oleh sebab itu, keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren sangat vital, karena keberhasilan pesantren sebagian besar terletak pada faktor kepemimpinan kiai, ada sebagian pendapat bahwa kepemimpinan kiai di pesantren sebagian besar bersifat individual yang sangat tergantung karismatik kiai yang memimpin di pesantren tersebut.⁹

Dalam memimpin sebuah pesantren, kiai menggunakan pola kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain, sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakatnya. Dalam hal ini, Mastuhu menjelaskan hasil penelitiannya dari enam pondok pesantren di Jawa Timur berkaitan dengan pola kepemimpinan kiai bahwa enam populasi tersebut adalah pola karismatik keagamaan (karismatik), karismatik keilmuan (rasional), otoriter, dan *laissez-faire*.¹⁰

Sementara mengkaji dari pendapat Arifin,¹¹ kepemimpinan kiai mengarah *relegio-paternalistic* yaitu adanya suatu pola interaksi di mana hubungan antara kiai dengan para santri dan para bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan pada pola kepemimpinan Nabi Muhammad saw. Hal ini berarti unsur partisipatif dari bawahan (santri) hampir

⁸ Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, (Yogyakarta: LKIS, 2004), hlm. 1.

⁹ Nurcholish Majid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadin, 1995), hlm. 95.

¹⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 86.

¹¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai*, hlm. 145.

tidak ada, walaupun ada sangatlah kecil dan tidak begitu berarti dibanding dengan pengaruh kiai. Hal tersebut tidak dipandang sebagai pola kepemimpinan yang otoriter, karena kepemimpinan kiai sendiri sudah terpola sedemikian bakunya sesuai dengan nilai-nilai kepemimpinan seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw.

Dari pola kepemimpinan yang *relegio paternalistic* itu, pola interaksi antara kiai, santri, dan bawahan cenderung bersifat kekeluargaan. Berbeda dari gaya kepemimpinan *relegio paternalistic*, gaya kepemimpinan yang persuasif dengan jalan menjual ide (*a sell type leader*), di mana gaya kepemimpinan ini lebih terbuka sehingga hubungan antara kiai dan santri dan bawahan merupakan hubungan interrelasional, sehingga peran seorang pemimpin pesantren tidak menjadi sentral.¹² Dengan menggunakan gaya kepemimpinan *relegio paternalistic*, para kiai dalam berinteraksi dengan bawahannya sangat erat sekali.

Sebagian peneliti yang lain menentukan kepemimpinan kiai bersifat karismatik. Menurut Max Weber, pemimpin yang karismatik bisa lahir karena pemimpin memperoleh karunia Tuhan (*divinely inspired gift*) atau kemampuan memperoleh dan mempertahankan otoritas.¹³ Kiai dengan karismanya dapat dengan mudah menggerakkan dan mengarahkan semua unsur pondok pesantren (*teamwork*).

¹² *Ibid.*

¹³ Max Weber, *Essay in Sociology*, diterjemahkan dari terjemahan Inggris oleh Noorkholis, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 297.

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.¹⁴

Dewasa ini, para pengamat dan para praktisi pendidikan dikejutkan dengan fenomena yang terjadi pada pondok pesantren, yaitu 1) banyaknya lembaga pesantren yang tergusur sejak dilancarkannya perubahan atau modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim dan sebagian lembaga pesantren tidak mampu bertahan;¹⁵ 2) banyaknya pesantren mengalami transformasi sehingga sebagian telah memasukkan lembaga pendidikan umum;¹⁶ 3) banyaknya pesantren mengalami penurunan animo masyarakat sehingga mengakibatkan jumlah santri menurun setelah menyesuaikan diri dengan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum; 4) sebagian pesantren enggan dengan perubahan (dan lebih memilih memelihara budaya lama) dengan menolak masuknya kebijakan kemenag (Kementrian Agama) dan Kemendiknas (Kementrian Pendidikan Nasional) karena khawatir akan kehilangan karakter budaya organisasi lembaganya yang sudah mapan dan dipercaya masyarakat.

¹⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, hlm. 86.

¹⁵ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), hlm. 95.

¹⁶ *Ibid.*, hlm.96

Fenomena ini menunjukkan masih banyaknya pesantren sebagai lembaga pendidikan yang terkesan tetap menjaga sifat konservatifnya (memelihara budaya lama dan enggan dengan budaya baru), yang mana secara aktif organisasi sangat hati-hati bahkan enggan dengan perubahan, padahal di lain sisi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang kehadirannya adalah untuk membuka pikiran dan menantang doktrin yang mapan, tetapi terkadang justru banyak yang enggan dengan perubahan.

Sebagai lembaga pendidikan, pondok pesantren,¹⁷ diharapkan tidak hanya memainkan fungsi-fungsi tradisionalnya, yakni *pertama*, hanya sebagai transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, *kedua*, pemeliharaan tradisi Islam dan *ketiga*, reproduksi ulama, tetapi juga sebagai salah satu pusat penting bagi pembangunan masyarakat itu sendiri (*people-centered development*) dan sekaligus sebagai pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi pada nilai (*value-oriented-development*).¹⁸

Walaupun demikian, pondok pesantren jangan terjebak pada kondisi sebagaimana yang digambarkan oleh Snouck Hurgronje bahwa penyatuan budaya *western* dan budaya lokal harus menjadi kenyataan, sistem pendidikan barat harus diperluas agar lebih banyak lagi penduduk pribumi yang memperoleh pendidikan model barat (Belanda), dasar pikirannya adalah bahwa

¹⁷ Pesantren adalah sejenis sekolah dasar dan menengah yang disertai asrama, di mana para murid atau santri mempelajari kitab-kitab keagamaan di bawah bimbingan seorang guru, kiai. Martin Van Bruinessen, *NU, Tradisi, Relasi-relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*, (Yogyakarta: LKiS, 1999), hlm. 19.

¹⁸ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam*, hlm. 103.

sistem pendidikan barat merupakan sarana yang paling baik untuk mengurangi dan akhirnya mengalahkan dominasi Islam.¹⁹

Kajian atas pondok pesantren, secara diametral lembaga pendidikan tersebut dapat diklasifikasikan pada dua bentuk budaya. (1) Pesantren tradisional (*salaf*), baik dalam visi, misi, tujuan, kurikulum, manajemen, metodologi pembelajaran, maupun kompetensi gurunya.²⁰ (2) Pesantren modern, yaitu pesantren dengan manajemen dan sarana prasarana yang lengkap, pendidikan dan pengajarannya dirancang secara matang, sistem dan metode mengajarnya lebih efisien dan efektif, serta pola pendidikan dan pengajarannya mengacu pada kepentingan pendidikan global.²¹

Hamdan Farchan mencoba memberikan diskripsi dinamika pesantren dengan mengategorikan dalam tiga bentuk lembaga. *Pertama*, pesantren tradisional (*salaf*). *Kedua*, pesantren modern. *Ketiga*, pesantren semi modern, paduan antara tradisional dan modern.²² Kategorisasi tersebut juga dilakukan

¹⁹ Lihat H. J. Benda, *The Crescent and the Rising Sun, Indonesia Islam under the Japanese Occupation of Java*, (The Hague; W. Van Hoeve, Ltd, 1958), hl. 27.

²⁰ Abudin Nata, *Tokoh-tokoh Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: RajaGrafindo, 2004), hlm. 194.

²¹ *Ibid*, hlm. v

²² Ketiga kategorisasi pesantren mempunyai ciri sebagai berikut: 1. Ciri psantren tradisional (*Salaf*) yaitu: sistem pengelolaan psantren berpusat pada aturan yang dibuat kiai, terikat kuat pada figur kiai sebagai figur sentral, pola dan sistem pendidikan bersifat konvensional berpijak pada tradisi lama, dan bangunan asrama santri tidak tertata rapi, bahkan tidak ada pembatas yang memisahkan wilayah pondok dengan masyarakat sekitar. 2. Ciri pesantren modern adalah memiliki manajemen dan admibistrasi dengan standar modern, cukup longgar dalam memandang kiai namun tetap sangat menjiwai figur kiai sebagai tokoh sentral, kurikulum pendidikan tidak hanya ilmu agama juga pengetahuan umum, dan sarana serta bentu bangunan lebih tertata, teratur, permanen dan berpagar. 3. Ciri pesantren semi-modern adalah nilai tradisional masih kuat tetap dipegang, kiai masih menempati figur sentral, norma dan kode etik pesantren klasik tetap menjadi standar pola relasi dan norma keseharian tetapi mengadopsi sistem pendidikan modern dan sarana fisik pesantren.

oleh Kementerian Agama RI dalam bukunya *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*.²³

Representasi pondok pesantren yang tetap “*survive*” di tengah-tengah perubahan dan menarik untuk dikaji dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan, karena masih menjadi alternatif utama orang tua di wilayah Kalimantan Timur dan kota Balikpapan khususnya untuk memasukkan putra-putrinya. Hal ini tidak lepas dari peran dan manajemen kiai sebagai pimpinan pondok tersebut dalam menciptakan karakter para santri yang telah membuktikan kualitas pengabdianya pada umat, bangsa dan negara pada umumnya.

Pada mulanya Pondok Pesantren Asy-Syifa adalah pondok tradisional (*salaf*) berdiri pada tahun 1986. Namun karena kurangnya animo masyarakat terhadap pondok tradisional dan juga adanya konflik internal dalam kepengurusan pesantren ini sehingga sempat vakum dari kegiatan semenjak tahun 1992 sampai tahun 1994. Hingga akhirnya pengurus Yayasan Asy-Syifa Balikpapan mengambil inisiatif untuk mengadakan kesepakatan dan kerja sama dengan para alumni Pondok Modern Gontor di bawah naungan organisasi IKPM (Ikatan Keluarga Pondok Modern) Cabang Balikpapan untuk menghidupkan kembali Pondok Pesantren Asy-Syifa saat itu. Akhirnya pada

²³ Departemen Agama RI, *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2004), hlm. 15-17.

tahun 1994 resmi berdirilah Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan dengan corak modernnya.²⁴

Animo masyarakat cukup besar terhadap Pondok Modern Asy-Syifa, terbukti yang pada mulanya tahun 1994 jumlah santri hanya 30 anak, sekarang tercatat sudah mencapai 985 santri dari seluruh penjuru Kalimantan Timur bahkan ada pula dari luar provinsi, bahkan Pondok Modern Asy-Syifa menjadi Pondok dengan jumlah santri terbanyak se-kota Balikpapan dan se-provinsi Kalimantan Timur.

Di antara yang menjadi ciri lembaga pendidikan ini:

1. Memiliki manajemen dan administrasi yang cukup rapi, hal ini terbukti dengan pembagian kerja yang jelas dengan masing-masing pengurus menjalankan peran dan fungsi masing-masing.
2. Pola dan sistem pendidikan modern dengan kurikulum tidak hanya ilmu agama tetapi juga pengetahuan umum, dengan memadukan kurikulum Pendidikan Nasional dengan kurikulum Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.
3. Disiplin dan solidaritas yang kuat dalam kehidupan pesantren, terlihat dari aktivitas santri dari bangun tidur hingga tidur kembali tertata secara teratur.
4. Berusaha menjadikan bahasa Arab dan Inggris sebagai bahasa resmi dalam percakapan keseharian santri dan dewan guru.

²⁴ Disampaikan Drs. H. Abdussamad, MM, Ketua Yayasan Asy-Syifa saat Kuliah Umum Pekan Perkenalan Khutbatul Arsy PM. Asy-Syifa Balikpapan, hari Sabtu, 16 Agustus 2014. Profil Pondok Modern Asy-Syifa, hlm. 2

5. Komodernan juga terlihat dari cara berpakaian santri yang harus rapi, pakaian disesuaikan dengan kegiatan yang berlangsung dan semua rambut santri harus pendek rapi.
6. Sistem pembelajaran menggunakan sistem klasikal dan terintegrasi antara kurikulum Nasional dengan kurikulum Pondok Modern Gontor.
7. Dasar pendidikan maupun dasar keagamaan menganut sistem bebas aliran keagamaan tertentu, bebas dari organisasi kemasyarakatan serta aliran politik apapun dengan semboyan "*Pondok di atas dan untuk Semua Golongan.*"

Berangkat dari fokus masalah tersebut banyak hal-hal menarik dan perlu dikaji dari dunia pesantren terutama yang menyangkut visi dan misi kepemimpinan kiai yang mendasari pola pikir dan aktivitas dalam merespon perkembangan di dalam dan di luar pesantren.

Atas dasar pemikiran di atas, penelitian dengan judul *Visi Misi Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan* ini menjadi penting untuk dilakukan.

B. Pertanyaan Penelitian

Bertolak dari latar belakang masalah sebagaimana dipaparkan di atas maka secara umum persoalan penelitian (*research problems*) ini ingin mengungkap visi dan misi kepemimpinan kiai yang dikembangkan pada pondok pesantren.

Untuk menghindari luasnya masalah yang dikaji dalam penelitian ini, peneliti membatasi permasalahan penelitian (*research problems*) ini dengan pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

1. Apa visi, misi dan strategi kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan? Secara lebih spesifik dapat dilihat dari: (a) apa visi dan misi, serta (b) apa strategi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan.
2. Bagaimana kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan? Secara lebih spesifik: bagaimana fungsi kepemimpinan dalam menjalankan perannya di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan.



C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, memahami dan mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Apa visi, misi, tujuan dan strategi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan.
- b. Bagaimana kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan.

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis:

- 1) Terumuskannya model kepemimpinan yang efektif sebagai alternatif untuk mengembangkan serta memajukan lembaga pendidikan yang efektif khususnya di dunia pondok pesantren.
- 2) Terumuskannya model kepemimpinan yang efektif dalam memelihara kelangsungan hidup lembaga pesantren agar tidak kehilangan karakter sebagai alternatif untuk memecahkan problem pendidikan Islam dalam menghadapi perubahan.

b. Manfaat Praktis.

- 1) Memberikan gambaran tentang bagaimana kepemimpinan yang efektif dalam suatu lembaga pendidikan, sehingga dapat menjadi acuan para pengelola pesantren khususnya dan lembaga pendidikan pada umumnya.
- 2) Memberikan gambaran tentang kepemimpinan efektif untuk menciptakan lulusan yang unggul dan berkarakter, sehingga dapat menjadi acuan para penyelenggara dan pengelola pesantren khususnya dan pendidikan pada umumnya dalam mengelola lembaga.
- 3) Memberi masukan kepada Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional, yayasan pendidikan, organisasi keagamaan, lembaga pendidikan dan para penyelenggara pendidikan bagaimana seharusnya seorang pemimpin dalam mengatur dan menjalankan fungsinya untuk memecahkan problem pendidikan Islam dalam menghadapi era perubahan.

D. Sistematika Pembahasan

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

Bab pertama terdiri dari latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu terdahulu, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua terdiri dari kerangka teori meliputi konsep kepemimpinan dan manajemen, kepemimpinan dalam Islam, kepemimpinan kiai, gaya dan pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren.

Bab ketiga berisi metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, tempat dan lokasi penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab keempat terdiri dari hasil penelitian dan analisi penelitian yang terkait dengan subjek penelitian, yang meliputi visi, misi dan tujuan kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, diskripsi hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

Bab kelima yaitu bab terakhir, terdiri dari simpulan, kajian hasil temuan dan saran berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU, DAN LANDASAN TEORI/KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan dalam pondok pesantren telah dilakukan, seperti yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Penelitian disertasi Dhofier –telah dibukukan- menerangkan secara mendalam tentang tradisi pesantren, seperti sistem dan metode pengajaran di pesantren, kitab-kitab yang diajarkan, dan hubungan pesantren dengan tarekat. Ia juga memberikan perhatian utama kepada pandangan hidup kiai, termasuk jaringan intelektual dan geneologi kiai-kiai di Jawa.²⁵ Hanya saja pandangan kiai dan jaringan intelektual serta geneologi kiai-kiai yang dituliskannya menyangkut pondok pesantren *salaf*, dengan Pondok Pesantren Tebuireng dan Pondok Pesantren Tegalsari sebagai objek sentral kajiannya.

Imron Arifin dalam penelitiannya *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pesantren Tebuireng*, penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis, yaitu berusaha memahami makna kejadian dan interaksi menurut persepsi orang-orang awam yang terlibat kasus tertentu. Penelitian ini mengkaji terhadap pola kepemimpinan kiai di Pesantren Tebuireng; terjadi perubahan fundamental dengan pergeseran antara pola kepemimpinan kiai yang semula bersifat

²⁵ Zamakhsyari Dhofier, "Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiai", *Disertasi Doktor*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 1982). Telah dibukukan dan dicetak oleh LP3ES, Jakarta 1982.

karismatik, mengarah kepada kerismatik-tradisional dan kemudian rasional-tradisional.²⁶

Matsuhu, *Dinamika Pendidikan Pesantren*, penelitian ini menggunakan metode *multi-site study*, dan menemukan data-data sebagai berikut: (a) Pondok Pesantren Guluk-Guluk, Madura, ditemukan pola kepemimpinan di dalamnya adalah *paternalistic-laissez faire*. (b) Pondok Pesantren Sukorejo, Sitobondo, ditemukan pola kepemimpinan kiai di dalamnya adalah *karismatik, otoriter-paternalistic*. (c) Pondok Pesantren Blok Agung, Banyuwangi, ditemukan pola kepemimpinan *paternalistic, otoriter, dan laissez-faire*. (d) Pondok Pesantren Tebuireng, Jombang, ditemukan pola kepemimpinan kiai di dalamnya adalah *otokratis-partisipatif*. (e) Pondok Pesantren Paciran, Tuban, ditemukan pola kepemimpinannya adalah kombinasi antara *otoriter, paternalistic, dan birokratik*. (f) Pondok Modern Gontor, Ponorogo, ditemukan pola kepemimpinan kiai di dalamnya adalah *karismatik dan rasional*.²⁷

Ridlwani Nasir, dalam disertasinya *Dinamika Sistem Pendidikan; Studi di Pondok-Pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur*, penelitian ini menggunakan model *multi-case study*, mengkaji dinamika sistem pendidikan dengan arah telaahnya pada sistem pendidikan yang meliputi: model pendidikan pesanten, model pendidikan madrasah, dan model pendidikan sekolah umum, dibandingkan dan disimpulkan ketiga model tersebut mana yang lebih idela untuk membentuk kepribadian. Dalam salah satu

²⁶ Imron Arifin, "Kepemimpinan Kyai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng, Tesis, Malang: IKIP Malang, 1992. Penelitian ini telah diterbitkan oleh Kalimashada Press, Malang, 1992.

²⁷ Matsuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1987), hlm. 80-85.

kesimpulannya bahwa bentuk pondok pesantren yang ideal adalah pondok pesantren yang dalamnya terdapat berbagai macam lembaga pendidikan dengan memperhatikan kualitasnya dan tidak menggeser ciri khusus kepesantrenan yang masih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.²⁸

Mujammil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Dalam penelitiannya ditemukan pola kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren adalah *individual* menuju *kolektif*.²⁹

Khairul Wahidin dalam disertasinya melakukan studi komparatif terhadap dua pesantren yaitu Pesantren Brobos dan Pesantren Buntet Kabupaten Cirebon, ia mengulas bagaimana masing-masing pimpinan kedua pesantren ini mencoba berbagai perubahan agar kedua pesantren terus eksis di tengah-tengah masyarakat, dan sejauh mana pula program perubahan ini baik kepada pihak internal di pesantren maupun pihak di luar pesantren.³⁰

Mardiyah dalam disertasinya *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi: Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang*,

²⁸ Ridlwan Nasir, "Dinamika Sistem Pendidikan: Studi di Pondok-Pondok Pesantren Kabupaten Jombang", *Disertasi Doktor*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 1995. Disertasi ini adalah merupakan pengembangan penelitian Thesisnya tahun 1988, yang telah diterbitkan dalam bentuk buku dengan judul *Mencari Tripologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005).

²⁹ Mujammil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 47.

³⁰ Khairul Wahidin, "Pembaharuan Pondok Pesantren Masa Orde Baru; Studi Komparatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos dengan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon", *Disertasi Doktor*, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2001.

penelitian ini membahas bagaimana kepemimpinan kiai di Pondok Modern Gontor dengan ciri modernnya, Pondok Pesantren Lirboyo dengan ciri salafnya dan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang dengan kombinasi modern dan salafnya memelihara budaya organisasi dalam pengelolaannya sehingga meski sudah lama usianya tetap eksis dan berkembang dari semenjak sebelum kemerdekaan hingga silih berganti kepala pemerintahan dan sistem pendidikan serta kurikulum di negara Indonesia.³¹

Hanun Asrohah dalam disertasinya *Pelebagaan Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, penelitian ini bersifat historis. Penelitian ini memberikan informasi banyak tentang pelembagaan pesantren terutama mengenai pesantren di Jawa. Kajiannya difokuskan pada konsep budaya antara Islam dan Jawa yang menimbulkan asimilasi budaya dan melahirkan lembaga pendidikan pesantren.³²

H.M. Yunus Abu Bakar, *Konsep Pemikiran Pendidikan KH. Imam Zarkasyi dan Implementasinya Pada Pondok Pesantren Alumni*, penelitian disertasi ini menggunakan pendekatan *postpositivisme rasionalistic*. Penelitian disertasi ini memfokuskan pada konstruksi pemikiran pendidikan KH. Imam Zarkasyi dan bagaimana bentuk implementasi pemikiran pendidikannya di pondok alumni. Penelitian ini menemukan konstruksi pemikiran pendidikan yang dikembangkan oleh KH. Imam Zarkasyi di Pondok Modern Gontor, dan

³¹ Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi: Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang", *Disertasi Doktor*, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012.

³² Hanun Asrohah, "Pelebagaan Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa", *Disertasi Doktor*, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2002.

juga menemukan perspektif teoritis model adopsi, yaitu inovasi konstruktif liner (*the linier constructive innovation*) dan inovasi diversifikasi paralel (*the parallel diversifiet innovation*).³³

Dudung A. Dasuqi dalam hasil penelitian tesisnya *Faktor Picu Kepemimpinan Pesantren: Menyimak Faktor Picu Kepemimpinan Pesantren Buntet Desa Martapaja Kecamatan Astanajapura Kabupaten Cirebon*, menyatakan bahwa faktor motivasi dari kepemimpinan kyai sangat menentukan maju mundurnya pesantren termasuk di pesantren Buntet, dan itulah yang menjadikan pondok pesantren Buntet tetap eksis meski tetap dengan sistem salafinya.³⁴

Abdullah Syukri Zarkasyi dalam disertasinya yang kemudian dijadikan *Manajemen Pesantren Pengalamam Pondok Modern Gontor* mengatakan agar pesantren tetap eksis dan *survive*, serta mampu memainkan peran yang dikehendaki untuk melahirkan sumber daya manusia unggul yang dapat mengantisipasi perubahan yang serba cepat, maka pendidikan pesantren setidaknya kedepan memiliki dua strategi yaitu melindungi yang mengacu pada prinsip *al-muhafadzoh'ala al-qodim al-shalih wa* (memelihara tradisi yang baik), sedangkan proyeksi yang mengacu pada prinsip *al-akhdu bi al-jadid al-ashlah* (mengambil hal-hal baru yang lebih baik) dan disitulah sangat

³³ H.M. Yunus Abu Bakar, "Konsep Pemikiran Pendidikan KH. Imam Zarkasyi dan Implementasinya pada Pondok Pesantren Alumni", *Disertasi Doktor*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2007.

³⁴ Dudung A. Dasuqi, "Faktor Picu Kepemimpinan Pesantren: Menyimak Faktor Picu Kepemimpinan Pesantren Buntet Desa Martapaja Kecamatan Astanajapura Kabupaten Cirebon", *Tesis*, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 1989

diperlukan seorang pemimpin yang berpengetahuan luas, berani dan tegas dalam mengambil keputusan.³⁵

M. Wahibudin dalam tesisnya *Studi Kepemimpinan Kyai dalam Membimbing dan Mengembangkan Pendidikan Islam di Pesantren Al-Hikmah Benda Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes* mengatakan bahwa kemajuan pesantren Al-Hikmah adalah tidak lepas dari peran sang Kyai yang pandai dalam menjalin kerja sama antar pengurus, inovatif, inisiatif dalam mengelola pesantrennya dan juga pandai membuat jaringan kerja dengan luar dan memanfaatkannya.³⁶

Diding Nurdin dalam tesisnya *Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia: Studi Analisis Figur Kyai dalam Membentuk Pribadi Muslim Seutuhnya di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung*, menyatakan bahwa visi, misi, tujuan dan strategi kepemimpinan kyai merupakan kunci utama dalam membangun kualitas SDM yang memiliki kepribadian muslim yang seutuhnya. Perilaku, sifat dan gaya kepemimpinan kyai memainkan peranan penting dalam membentuk kepribadian muslim yang seutuhnya.³⁷

³⁵ Abdullah Syukri Zarkasyi, "Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor", *Disertasi Doktor*, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2005. hlm., 45. Telah dibukukan dan dicetak Trimurti Press, Ponorogo, 2005.

³⁶ M. Wahibudin, "Studi Kepemimpinan Kyai dalam Membimbing dan Mengembangkan Pendidikan Islam di Pesantren Al-Hikmah Benda Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes", *Tesis*, Yogyakarta: UII Yogyakarta, 2005.

³⁷ Diding Nurdin, "Pengaruh Kepemimpinan Kyai Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia: Studi Analisis Figur Kyai dalam Membentuk Pribadi Muslim Seutuhnya di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid Bandung", *Tesis, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia*, 2012.

Muhammad Firman dalam tesisnya *Pembinaan Karakter Santri Melalui Keteladanan Kyai Di Lingkungan Pesantren: Studi Deskriptif Kualitatif Pada Pondok Pesantren As Syafi'iyah Sukabumi Tahun 2012* menghasilkan: bahwa peran kyai di pondok pesantren As-Syafi'iyah adalah sebagai tokoh teladan tiap tingkah lakunya dalam menanamkan disiplin, sebagai guru di ruang kelas dalam keseluruhan proses kegiatan belajar mengajarnya dan juga sebagai motivator kepada santrinya dalam berakhlak mulia.³⁸

Saiful Lukman dalam hasil tesisnya *Manajemen Pendidikan Pesantren (Studi terhadap Pengelolaan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan)* menyebutkan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa telah mengimplementasikan manajemen modern yakni dengan melakukan upaya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian lembaga pondok pesantren dengan baik, juga mengajarkan pengetahuan agama sebagai dasar, pengetahuan umum sebagai pelengkap, dan pengetahuan ketrampilan sebagai tuntunan penyesuaian akan tantangan zaman.³⁹

Muhammad Muthohar dalam skripsinya *Pola Kepemimpinan KH. M. Thohir Abdullah, AH dalam Upaya Pengembangan Pondok Pesantren Radhadul Qur'an Mangkang Semarang* menyebutkan bahwa pola kepemimpinan di pesantren ini menggunakan dua pola kepemimpinan, yaitu

³⁸ Muhammad Firman, "Pembinaan Karakter Santri Melalui Keteladanan Kyai Di Lingkungan Pesantren: Studi Deskriptif Kualitatif pada Pondok Pesantren As Syafi'iyah Sukabumi Tahun 2012". *Tesis*, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2011

³⁹ Saiful Lukman, "Manajemen Pendidikan Pesantren (Studi terhadap Pengelolaan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan)", *Tesis*, Yogyakarta: UII Yogyakarta, 2009.

pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik. Pola kepemimpinan demokratisnya dituangkan dalam pembentukan sebuah kepanitiaan di setiap pelaksanaan kegiatan pengajian maupun pendidikan formal. Dan pola kepemimpinan kharisma saat berhubungan dengan lingkungan dan masyarakat sekitar.⁴⁰

Beberapa penelitian di atas menunjukkan fokus penelitian-penelitian tersebut tampak hanya fokus pada kepemimpinan di pondok pesantren meliputi pola kepemimpinan, gaya kepemimpinan, pengaruh pimpinan, serta manajemen pendidikan pondok pesantren, dan belum ada satupun yang meneliti tentang visi, misi, strategi kepemimpinan kiai dan bagaimana fungsinya dalam mengelola pesantren, sedangkan kiai sebagai pimpinan pesantren adalah yang berperan besar terhadap pembentukan identitas pesantren sehingga berhasil menciptakan karakter lulusan yang berbeda dari pesantren lainnya, berdasarkan kenyataan di atas, penelitian tesis ini menjadi penting untuk dilakukan dan hal itulah yang membedakan penelitian penulis dengan penelitian sebelumnya yang berkenaan dengan manajemen kepemimpinan dan bagaimana fungsinya dalam mengelola pesantren.

⁴⁰ Muhammad Muthohar, *Pola Kepemimpinan KH. M. Thohir Abdullah, AH dalam Upaya Pengembangan Pondok Pesantren Radhadul Qur'an Mangkang Semarang*, (Semarang: IAIN Wali Songo).

B. Kerangka Teori

1. Konsep Kepemimpinan

a) Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus di antara fenomena yang paling sedikit dipahami.

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. *Leadership* sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen. Sebagian besar teori menjelaskan definisi kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kebersamaannya.

Gary Yukl⁴¹ menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut.

- Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.⁴²
- Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber daya lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya.⁴³

⁴¹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice Hall, 2002), hlm. 3.

⁴² Hemphill, JK dan Coons AE, *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*, (Colombus: Ohio State University, 1957), hlm. 7.

⁴³ J.M. Burns, *Leadership*, (New York: Harper & Row, 1978), hlm. 18.

- Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.⁴⁴
- Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.⁴⁵
- Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.⁴⁶
- Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.⁴⁷
- Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.⁴⁸
- Kepemimpinan adalah cara mengartikulasi visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.⁴⁹

⁴⁴ D. Katz dan Kahn, R.I. *The Social Psychology of Organizations*, (New York: John Wiley, 1978), hlm. 528.

⁴⁵ C.F Rauch dan Behling O, *Leaders and Managers, International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 1984, hlm. 46

⁴⁶ T.O. Jacobs dan Jaques E, *Military Executive Leadership*, (New Jersey: Leadership Library of America, 1978), hlm. 281.

⁴⁷ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fansisco: Jossey-Bass, 1992), hlm. 2.

⁴⁸ W.H. Drath dan Palus, *Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*, (Greenboro: Center of Creative Leadership, 1994), hlm. 4.

⁴⁹ D. Richard dan Engle, S, *Transfbrming Leadership*, (Alexandria: Miles River Press, 1986), hlm. 199.

- Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.⁵⁰

Definisi-definisi tersebut berbeda satu sama lain namun ada indikator yang menunjukkan persamaan. Berdasar pada beragam definisi di atas Wirawan⁵¹ mengartikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi.

Definisi ini nampak singkat namun mempunyai cakupan luas, bahwa dalam kepemimpinan setidaknya harus ada unsur (1) *proses*, kepemimpinan adalah suatu proses, sebagaimana proses produksi dalam sistem manajemen produksi; (2) *pemimpin*, sebagai inti dari kepemimpinan yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda; (3) *visi*, seorang pemimpin harus mempunyai visi atau impian yang ingin dicapai keadaan di mana yang akan datang yang ingin diciptakan mengenai sistem sosial yang dipimpinnya; (4) *memengaruhi*, yaitu proses merubah sikap, perilaku, *mindset*, pola pikir, pendapat, dan lainnya agar mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi sistem sosial; (5) *pengikut*, kepemimpinan adalah interaksi saling memengaruhi antara pemimpin dan para

⁵⁰ R. J. House, *A Theory of Charismatic Leadership*, (Cobondale: Southern Illinois University Press, 1976), hlm. 184.

⁵¹ Wirawan, *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 7.

pengikutnya, dan (6) *merealisasikan visi*, tujuan utama dari kepemimpinan adalah merealisasikan visi dari pemimpin dan pengikutnya.⁵²

John P. Kotter berargumen bahwa kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Manajemen menurutnya menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsisten dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan mengontrol hasil dengan perbandingan rencana. Kepemimpinan sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan, karena pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan satu visi terhadap masa depan. Ia juga menyatakan bahwa manajemen dan kepemimpinan mempunyai fungsi yang berbeda yang dapat menciptakan konflik. Manajemen berupaya menciptakan stabilitas sedangkan kepemimpinan berupaya menciptakan perubahan. Kepemimpinan yang kuat dapat mengacaukan sistem perencanaan yang teratur dan mengabaikan hierarki manajemen. Sebaliknya, manajemen yang kuat tidak mendorong perubahan dan pembuatan resiko⁵³.

Kotter menyarankan manajemen dan kepemimpinan harus bekerja sama agar organisasi dapat berkembang. Kombinasi manajemen yang kuat dengan kepemimpinan yang kuat meningkatkan potensi menghasilkan keluaran yang tinggi. Jadi, menurutnya kepemimpinan hanya dapat berhasil jika didukung

⁵² *Ibid.*, hlm. 8.

⁵³ John.P. Kotter, *A Force for Change*, hlm. 103

oleh manajemen yang kuat. Manajemen yang kuat hanya dapat mengembangkan organisasi jika dipimpin oleh pemimpin yang kuat.⁵⁴

b) Model Kepemimpinan

Paling tidak terdapat lima model kepemimpinan yang telah dikembangkan dalam studi-studi tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Stephen P. Robbins⁵⁵, sebagai berikut.

- a. *Traits model of leadership* (1900-1950-an) yang lebih banyak meneliti watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, status sosial, dan lain-lain.
- b. *Model of situational leadership* (1970-1980-an) yang lebih fokus pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.
- c. *Model of effective leaders* (1960-1980-an), model ini mendukung asumsi bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang mampu menangani aspek organisasi dan manusianya sekaligus.
- d. *Contingency model* (1960-1980-an). Sekalipun dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin, dan variabel situasional.

⁵⁴ *Ibid.*, hlm. 105

⁵⁵ Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, (Mexico: Prentice Hall, 2003), hlm. 313.

e. *Model of transformational leadership* (1970-1990-an). Sekalipun relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan, model ini dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding model-model sebelumnya. Bahkan banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik kepemimpinan. Konsep ini pun dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide-ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya.

c) Kepemimpinan Abad Ke-21

Teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc Gregor Burns yang menerapkan dalam konteks politik yang selanjutnya dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.⁵⁶

1. Kepemimpinan Transaksional

Merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan

⁵⁶ Gary Yukl, *An Evaluation of Concept*, hlm. 280.

mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Dengan kata lain kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan ini menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama.

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

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan ini menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar

lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan ini didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin merubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja. Nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama, termasuk kepentingan organisasi.



2. Kepemimpinan dalam Islam

a) Pengertian Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dan manajemen telah menjadi topik pembicaraan dan pembahasan sejak lebih dari 2000 tahun yang lalu. Sejak sejarah manusia pertama, yaitu Nabi Adam as., sudah dibutuhkan adanya seorang pemimpin yang dapat mengatur hubungan manusia. Nabi Adam as telah mendapat amanah dari Allah swt sebagai khalifah atau pemimpin untuk mengatur ekosistem alam semesta ini dengan baik. Sebagaiman dalam firman Allah swt.:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٥٧﴾

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁵⁷

Dalam ayat di atas, Allah memakai istilah 'Khalifah'⁵⁸ yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan telah ada sejak penciptaan manusia dalam rencana Allah swt.

Nabi Muhammad saw secara jelas menyebutkan soal kepemimpinan dalam salah satu sabdanya:

"Setiap orang di antara kalian adalah pemimpin, dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin di tengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pelayan/pegawai adalah pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya."⁵⁹

Terminologi pemimpin dalam Al-Qur'an menggunakan istilah *Khalifah*, *Ulu al-Amri*, *Imam*, dan *Malik*.⁶⁰ *Khalifah* dapat diartikan seseorang yang

⁵⁷ QS. Al-Baqarah: 30, *Qur'an in word ver 1.2.0.*, Created by Mohamad Taufiq.

⁵⁸ Kata *khalifah* berarti pengganti atau pemegang otoritas Tuhan di muka bumi, istilah ini dipakai sebagai sebutan bagi pemimpin kaum muslim setelah Rasulullah wafat, seperti untuk *Khulafa'u Rasyidin*. Para khalifah ini diyakini memiliki otoritas duniawi dan keagamaan.

⁵⁹ Shahih Al-Bukhari dan Muslim dari Ibnu Umar ra No. 893, 4724.

⁶⁰ Al-Raghib al-Ashfahani, *Mufradat Alfadz al-Qur'an*, (Damaskus: Dar al-Qolam, 1992)

diangkat sebagai pemimpin dan penguasa di muka bumi mengemban fungsi dan tugas-tugas tertentu. *Ulul Amri* diartikan sebagai pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu untuk mengatur dan mengendalikannya. *Imam* didefinisikan sebagai setiap orang yang dapat diikuti dan ditampilkan ke depan dalam berbagai permasalahan. Sedangkan *Malik* bermakna seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan.

Adapun penafsiran para ulama atas ayat-ayat kepemimpinan itu terkait dengan latar belakang mufasir, metode dan corak yang digunakan. Walaupun pada akhirnya menghasilkan penafsiran tentang kepemimpinan yang hampir sama, yang pada intinya berpendapat bahwa seorang pemimpin itu harus menyeru kebajikan, menegakkan keadilan, dan menolak kezaliman.

b) Kepemimpinan Prophetik dalam kepribadian Rasulullah saw.

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

“My choice of Muhammad to lead the list of the world’s most influential person may surprise some readers and may be questioned by others, but he was the only man in history who was supremely successful on both the religious and secular levels.”⁶¹

⁶¹ M.H. Hart, *The 100: A Ranking of The Most Influential Person in History*, (New York: 1978), hlm. 33.

Kenyataan tersebut dijadikan dasar pemikiran Muhammad Syafii Antonio dalam melihat kepribadian Nabi Muhammad saw. berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinan, ia katakan bahwa hampir semua teori kepemimpinan ada pada Nabi Muhammad saw.⁶²

Beberapa contoh teori kepemimpinan yang diutarakan para ahli manajemen modern ternyata telah terdapat pada diri Rasulullah, misalnya empat fungsi kepemimpinan (*the 4 roles of leadership*) yang dikembangkan oleh Stephen Covey. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis (*path-finding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*),⁶³

Nabi Muhammad saw. telah melakukan keempat fungsi kepemimpinan tersebut dengan sangat baik dan berhasil, walaupun demikian kepemimpinan yang dicontohkan beliau tidak harus menunggu pembenaran dari teori-teori kepemimpinan dan manajemen modern, karena apa yang dilakukannya telah terbukti berhasil.⁶⁴

Begitu juga sifat-sifat dasar kepemimpinan yang dikembangkan oleh Warren Bennis, yaitu *guiding vision* (visioner), *passion* (berkemauan kuat), *integrity* (integritas/komitmen), *trust* (amanah), *curiosity* (rasa ingin tahu), dan

⁶² Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw.; The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: PLM, 2007), hlm. 19.

⁶³ Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, (London: Simon&Schuster), hlm. 114.

⁶⁴ Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw.* hlm. 24-26.

courage (berani).⁶⁵ Nabi Muhammad saw. pun telah mengekspresikan sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut dalam kehidupan beliau.

Dengan demikian, teori, gaya, dan sifat kepemimpinan yang dikonstruksi oleh para ahli manajemen modern sesungguhnya telah direfleksi oleh Nabi Muhammad saw. dalam kepemimpinan prophetik selama hidupnya.⁶⁶ Maka relevansi kepemimpinan dan manajemen Rasulullah saw. harus terus diteladani oleh umatnya, dan khususnya ulama (para kiai) sebagai pewaris para nabi.

c) **Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren.**

Kedudukan kiai⁶⁷ adalah salah satu unsur terpenting dalam pesantren. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, di antaranya ia sebagai perancang (*arsitek*), pendiri dan pengembang (*developer*) dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manager*) pesantren.⁶⁸

⁶⁵ Warren Bannis, *On Becoming a Leader*, (New York: Addison, 1994), hlm. 39-4.

⁶⁶ Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad saw.* hlm. 29.

⁶⁷ Istilah kiai bermula dari kemampuan benda-benda kuno yang dimiliki para penguasa di tanah Jawa (raja, senopati atau punggawa kerajaan). Benda berupa pusaka mengandung kekuatan ghaib yang dipercayai masyarakat dapat menenteramkan dan memulihkan kekuasaan suatu daerah atau negara. Benda itu dapat menambah kekuatan kesaktian pemakainya. Masyarakat Jawa menghormati benda yang menjadi warisan tersebut dengan menyebutnya Kiai, seperti kiai sekati adalah dua perangkat gamelan kesenian wayang di Jawa, kiai Garuda Kencana adalah nama kereta emas yang sampai sekarang dikeramatkan keluarga keraton Yogyakarta. Lihat Zamakhsy Dlofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 55. Kemudian dengan berjalannya waktu sitilah Kiai menjadi gelar atau panggilan kehormatan yang diberikan masyarakat kepada seseorang atas pengabdianya dan memiliki keahlian di bidang agama. Baca Khozin, *Jejak-jejak Pendidikan Islam di Indonesia*, hlm. 93.

⁶⁸ Pengertian Pondok Pesantren menurut KH. Imam Zarkasyi adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama, kiai sebagai sentral figurinya dan masjid sebagai titik pusat yang menjiwaanya. Lihat KH. Imam Zarkasyi, *Prasaran pada Seminar Pondok Pesantren Seluruh Indonesia Tahap Pertama*, di Yogyakarta, 4-7 Juli 1965.

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar menyusun kurikulum, membuat peraturan, tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.⁶⁹

Sebagaimana dalam pandangan Islam keberadaan seorang pemimpin pada suatu kelompok atau organisasi wajib hukumnya, sebagaimana sabda Rasulullah saw diriwayatkan Abu Dawud:



إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

*“Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu dari mereka sebagai pemimpin.”*⁷⁰

Dalam Al-Qur’an perintah menaati dan mematuhi imam (pemimpin) dinyatakan secara tegas

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ

*“Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya) dan ulil amri (pemimpin) diantara kamu.”*⁷¹

⁶⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan*, hlm. 45.

⁷⁰ Sunan Abi Dawud dalam *Al-Maktabah Al-Shamilah*, hlm. 2610 dan 2611

⁷¹ Q. S. An-Nisa: 59.

Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih umat dengan memiliki sifat-sifat yang terpuji (*akhlaqul karimah*). Kepemimpinan tidak terlepas dari pandangan Allah dan umat yang dipimpinya.

Keunikan lain kepemimpinan kiai adalah dengan kharisma kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron client* yang sangat erat, dimana otoritas seorang kiai besar (dari pesantren induk) diterima dikawasan seluas provinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.⁷²

Taufiq Abdullah, menjelaskan bahwa “legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi-segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kiai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi, dan sering dinilai dari keturunan”⁷³ karena itu, menurut Abdurrahman Wahid,⁷⁴ ciri utama penampilan kiai adalah watak karismatik yang dimilikinya, watak karisma yang dimiliki oleh seorang kiai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.

⁷² Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*, (Yogyakarta: Kutub, 2003), hlm. 23.

⁷³ Taufiq Abdullah, *Islam dan Masyarakat: Pantulan Sejarah Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 1987), hlm. 33.

⁷⁴ *Ibid.*

Dengan demikian, karisma yang dimiliki seorang kiai merupakan faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indigenous* (asli), karena keberadaan kiai sebagai pemimpin informal (*informal leader*) mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan karismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan juga bahwa kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat karismatik di kalangan santri dan masyarakat.

Nadj mengatakan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren adalah kepemimpinan yang mempribadi. Oleh karena itu, segala masalah pesantren bertumpu pada kiai. Berkat tempaan pengalamannya mendirikan pesantren sebagai realisasi cita-cita kiai, akhirnya timbul corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya, yang berlandaskan pada sifat penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantren secara mutlak.⁷⁵

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

⁷⁵ Nadj E Sobirin, *Pergumulan Dunia Pesantren*.

lembaga-lembaga pendidikan, pesantren, atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.⁷⁶

d) Gaya dan Tipologi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren.

Perilaku kepemimpinan sering disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*). Pada subbab tipe-tipe kepemimpinan telah dikemukakan mengenai gaya-gaya kepemimpinan. Pada bahasan ini penulis ingin lebih spesifik menyinggung perilaku atau gaya kepemimpinan yang dipergunakan oleh para pemimpin (kiai) di pesantren. Dari sekian banyak gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar, namun yang paling populer dan sering dibahas dijadikan rujukan oleh para praktisi dan peneliti hanya empat gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, *the laisser faire* (gaya bebas) dan situasional.

Duncan⁷⁷ menyatakan ada tiga gaya kepemimpinan kecuali situasional, karena gaya kepemimpinan situasional sesungguhnya memilih atau menggabungkan gaya-gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan *laizzes faire* disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dapat mendukung keefektifan gaya tersebut. Menurut Gary Yukl⁷⁸ bahwa keempat gaya kepemimpinan yang sering dipergunakan oleh para pemimpin khususnya pimpinan lembaga pendidikan adalah; *telling, consultating, partisipating*, dan

⁷⁶ Tholhah Hasan, dalam pengantar Inron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimashada, 1993).

⁷⁷ Duncan, *Feedback: Use And Possible Behavioral Function*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 1985-1986, hlm. 91-114.

⁷⁸ Gary Yukl, *Toward a bahavioral theory of leadership*, *Organizational Bahvior and Human Perfomance*, 1971, hlm. 414.

delegating. Keempat gaya tersebut merupakan dasar kepemimpinan situasional. Didalam pesantren santri, ustadz dan masyarakat sekitar merupakan individu-individu yang langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (kiai) tersebut.

Gaya kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren tidak sama antara kiai satu dengan yang lainnya, hal ini dapat dimengerti bahwa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren memang didukung oleh watak sosial di mana ia hidup. Yang hal itu masih ditambah lagi dengan konsep-konsep kepemimpinan Islam *wilayatu al-imam* dan pengaruh ajaran sufi.⁷⁹ Dari hasil beberapa penelitian ada beberapa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu sebagai berikut.

Gaya kepemimpinan *religio-paternalistic* dimana adanya suatu gaya interaksi antara kiai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.⁸⁰

1. Gaya kepemimpinan *paternalistic-otoriter*, dimana 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.⁸¹

⁷⁹ Al-Mawardy, *Al-Ahkamu al Sultaniyyah*, hlm. 47.

⁸⁰ *Ibid.*, hlm. 145.

⁸¹ Mastuhu, *Dinamika*, hlm. 80.

2. Gaya kepemimpinan *legal-formal*, mekanisme kerja kepemimpinan ini adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.⁸²
3. Gaya kepemimpinan bercorak alami, gaya kepemimpinan ini adalah pihak kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pesantren, mengingat hal ini menjadi wewenangnya secara mutlak. jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif.⁸³
4. Bahwa gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren memiliki ciri *paternalistic* dan *free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.⁸⁴

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

⁸² Sukamto, *Kepemimpinan*, hlm. 324.

⁸³ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 40.

⁸⁴ Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2004), hlm. 51.

institusional.⁸⁵ Lebih lanjut ia mengatakan bahwa gaya kepemimpinan di pesantren mempunyai ciri paternalistik dan *free rein leadership*, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter yaitu memberikan kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak.

Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikolog dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil. Abdurrahman Mas'ud memasukkan kiai ke dalam lima tipologi.

- a. Kiai (ulama) encyclopedi dan multidisipliner yang mengosentrasikan diri dalam dunia ilmu; belajar, mengajar, dan menulis, menghasilkan banyak kitab, seperti Nawawi Al-Bantani.
- b. Kiai yang ahli dalam satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. Karena keahlian mereka dalam berbagai lapangan ilmu pengetahuan, pesantren mereka kadang dinamai sesuai dengan spesialisasi mereka misalnya pesantren Al-Qur'an.

⁸⁵ *Ibid.*

- c. Kiai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufisme, seperti K. H. Kholil Bangkalan Madura.
- d. Kiai dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi *sunnisme* atau *aswaja* dengan bahasa retorikal yang efektif.
- e. Kiai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya. Serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol seperti K. H. M. Hasyim Asy'ari.⁸⁶

e) Kriteria dan Fungsi Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren.

Pimpinan pondok adalah kiai yang merencanakan, mengatur, mengendalikan, menggerakkan, dan menggiatkan keseluruhan (totalitas) kehidupan pondok, baik keluar maupun ke dalam. Untuk mengatur dan mengembangkan proses pendidikan kehidupan dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kualifikasi berikut: (1) ikhlas; (2) sungguh-sungguh; (3) memiliki wawasan dan pengalaman yang banyak dan matang, wawasan pemikiran dan wawasan keilmuan; (4) memiliki nyali yang besar; (5) mampu bertindak tegas yang sesuai dengan sunah dan disiplin pondok; (6) memiliki

⁸⁶ Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*, (Yogyakarta: LKiS, 2004, hlm. 236-237.

idealisme yang tinggi, bukan hanya pragmatis; (7) memiliki pandangan yang jauh ke depan atau *visioner*; (8) selalu banyak mengambil inisiatif; (9) mampu membuat dan memanfaatkan jaringan kerja; (10) bisa dipercaya karena bisa berbuat; dan (11) jujur serta transparan.⁸⁷

Kepemimpinan mempunyai fungsi tertentu yang berbeda satu sistem sosial dengan sistem sosial lainnya. Fungsi kepemimpinan di organisasi militer berbeda dengan fungsi kepemimpinan di organisasi bisnis dan organisasi pendidikan khususnya di organisasi pondok pesantren. Sesungguhnya yang demikian, secara umum kepemimpinan mempunyai pola dasar yang sama. Menurut Wirawan⁸⁸, fungsi kepemimpinan adalah:

a) Menciptakan Visi

Seperti telah diuraikan di atas persyaratan seorang pemimpin adalah mempunyai visi, dia sudah seharusnya memiliki visi sebagaimana diuraikan di atas. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan institusi dan di dalamnya yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para warga pondok di masa yang akan datang. Visi ini pula yang menarik pemimpin dan seluruh anggota untuk bergerak ke arah masa depan serta memberi energi semuanya bergerak untuk menciptakan perubahan.

b) Mengembangkan Budaya Organisasi

Visi pemimpin dapat terealisasi jika para anggota berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak

⁸⁷ KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Gontor: Trimurti Press, 2005), hlm., 202-203.

⁸⁸ Wirawan, *Kepemimpinan.....*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 64.

untuk merealisasi visi, untuk itu, pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi dan sebagainya yang dikembangkan oleh pimpinan dan diajarkan kepada seluruh anggota dan diterapkan dalam perilaku organisasi lembaga tersebut.

Secara umum budaya organisasi dirumuskan sebagai visi, misi, tujuan strategik dan nilai-nilai strategik. Budaya organisasi diajarkan kepada para pengurus dan seluruh anggota serta diawasi pelaksanaannya secara sistematis.

c) Menciptakan Sinergi

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan meggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pengurus yang berada di unit-unit yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada lembaga dalam tujuan dan gerak ke arah tujuan.

Dalam istilah musik orkestra, setiap pengurus bagian tertentu merupakan pemain instrumen dan vokalis musik. Pemimpin bertindak seperti seorang konduktor musik orkestra untuk menciptakan sinergi keharmonisan suara setiap alat musik dan vokalis menjadi suatu lagu yang harmonis, merdu dan enak didengar.

d) Menciptakan Perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Kiai haruslah orang cerdas dan mampu menciptakan terobosan, meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan keadaan dari waktu A ke waktu B, tentu saja keadaan B lebih baik, lebih banyak. Lebih baik, lebih tinggi, dan lebih sempurna daripada keadaan waktu A.

Gary Yukl⁸⁹ mengemukakan pedoman seorang pemimpin untuk untuk melaksanakan perubahan besar:

- 1) Menciptakan suatu rasa urgensi/keperluan untuk perubahan;
- 2) Mengkomunikasikan suatu visi yang jelas mengenai benefit yang akan diperoleh dari perubahan;
- 3) Mengidentifikasi orang-orang yang dukungannya sangat esensial dan resistensi yang mungkin terjadi;
- 4) Membangun koalisi untuk mendukung perubahan;
- 5) Memakai satuan tugas untuk mengarahkan pelaksanaan perubahan;
- 6) Mengisi posisi kunci dengan orang-orang yang kompeten sebagai agen perubahan;
- 7) Memberdayakan orang-orang yang kompeten untuk membantu perencanaan dan melaksanakan perubahan;
- 8) Membuat perubahan dramatik, simbolik yang mempengaruhi pekerjaan;

⁸⁹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, hlm. 56

- 9) Mempersiapkan para pemangku kepentingan untuk berubah dengan menjelaskan bagaimana perubahan akan mempengaruhi mereka;
 - 10) Membantu para pemangku kepentingan menyelesaikan stres dan kesulitan akibat perubahan yang besar;
 - 11) Memberikan peluang untuk sukses awal yang membangun percaya diri;
 - 12) Memonitor kemajuan perubahan dan membuat penyesuaian jika perlu;
 - 13) Terus menginformasikan para pemangku kepentingan mengenai kemajuan perubahan; dan
 - 14) Menunjukkan optimisme dan terus komitmen kepada perubahan,
- e) Memotivasi Para Pengikut

Sebagian besar teori kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri dan para pengikutnya, demikian pula bagi seorang kiai. Memotivasi semua anggota pondok merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.

Secara umum asal-usul sumber motivasi para pengikut berasal dari dalam diri –motivasi intrinstik– dan dari luar –motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri para pengikut sendiri. Pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran. Kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pondok yang dicita-citakan.

Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri para pengikut. Mereka bergerak, bekerja bertindak, untuk mencapai tujuan pondok karena ingin mendapatkan imbalan, pangkat, bonus atau penghargaan dari pemimpin.

f) Memberdayakan Pengikut

Memberdayakan berarti memberikan daya kepada orang lain beroperasi dalam situasi yang tidak menguntungkan dalam suatu organisasi. Pemberdayaan merupakan suatu kontinum yang dimulai dari ujung ketidakberdayaan sampai ujung keberdayaan, yang pada akhirnya menghasilkan fenomena meningkatkan hasil kerja, memperbaiki proses kerja, menurunkan biaya produksi dan operasi, dan seterusnya. Demikian pula yang dilakukan pimpinan dalam pondok pesantren.

g) Mewakili Sistem Sosial

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial/pondok yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya.

Dalam memimpin sistem sosialnya, pemimpin atau kiai melaksanakan sejumlah peran kepemimpinannya/manajerialnya; Peran pemimpin (*leader role*), Peran penghubung (*laison role*), Peran kepala (*figurehead role*), Peran memonitor (*monitore role*), Peran diseminasi (*disseminator role*), Peran juru bicara (*spokeperson role*), Peran

kewirausahaan (*enterpreneural role*), Peran penyelesaian gangguan (*disturbance handler role*), Peran alokator sumber-sumber (*resource role*). Dan Peran negosiator (*neotiator role*).

h) Manajer Konflik.

Seorang pemimpin pondok atau kiai harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai beragam latar belakang, ras, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Keadaan ini dapat menimbulkan konflik jika pemimpin tidak dapat mempersatukannya. Baik konflik yang dapat terjadi antar pemimpin dengan pengurus, antara pondok dengan orang di luar pondok atau dengan organisasi lainnya. Jika konflik ini tidak dimanajementi semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktivitas dan kinerja para warga pondok untuk mencapai tujuan pondok yang diidamkan. Dalam kaitan konflik, pimpinan pondok berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi.

i) Membelajarkan Organisasi

Pemimpin bertugas mengembangkan pondok dan seluruh warga di dalamnya secara terus menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang dilayani. Untuk itu pemimpin harus membelajarkan pondok secara terus-menerus. Pembelajaran organisasi merupakan keadaan di mana para anggota secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka

inginkan, di mana pola berpikir baru dan ekspansif dipelihara, di mana orang secara terus-menerus belajar dan bagaimana belajar bersama.⁹⁰



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁹⁰ *Ibid*, hlm. 92.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang manajemen kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan dengan pendekatan kualitatif,⁹¹ karena dalam penelitian kualitatif memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendiskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, mendiskripsikan fenomena.⁹² Pendekatan penelitian kualitatif yang sesuai dan cocok adalah fenomenologis naturalis. Penelitian dalam pandangan fenomenologi bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu. Sebagaimana Bogdan sebutkan bahwa untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang, digunakan orientasi teoritis atau perspektif teoritis dengan pendekatan fenomenologis (*phenomenological approach*).⁹³

Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Paradigma naturalistik digunakan karena memungkinkan peneliti menemukan pemaknaan (*meaning*) dari setiap fenomena sehingga diharapkan dapat menemukan *local wisdom* (kearifan lokal), *traditional wisdom* (kearifan tradisi), *moral value* (nilai moral) dan teori-teori dari subjek

⁹¹ Noeng Muhadjir, *Metodologi Keilmuan: Paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2007), hlm. 136.

⁹² Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: YA3, 1990), hlm. 22.

⁹³ Robert C. Bogdan dan Sari Knop Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methodes*, (Boston: Alyin and Bacon, 1998), hlm. 31.

yang diteliti. Pemaknaan terhadap data tersebut hanya dapat dilakukan apabila diperoleh kedalaman atas fakta yang diperoleh. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendiskripsikan secara menyeluruh dan utuh mengenai manajemen kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan.

B. Tempat atau Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan Kampus 1 yang terletak di tengah-tengah pemukiman penduduk perumahan Madastana kelurahan Batu Ampar, tepatnya di Km 4,5 Jalan Soekarno-Hatta, yaitu jalan utama yang menghubungkan Balikpapan dengan kota Samarinda atau berjarak sekitar 120 Km dari kota Samarinda ibu kota provinsi Kalimantan Timur.

Dan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan Kampus 2, berjarak kurang lebih 10 Km dari kampus 1 yang berada di pinggir kawasan hutan lindung untuk daerah resapan waduk Manggar dengan suasananya yang alami, tepatnya di Jalan Soekarno-Hatta Km 15 Kelurahan Karang Joang Balikpapan Utara.

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

Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan adalah sebuah pondok pesantren modern yang didirikan pada mulanya bercorak tradisional (tahun 1989) namun pada akhirnya berubah menjadi Pondok Pesantren Modern dengan berubahnya kebijakan Yayasan dan kepemimpinan pada tahun 1994

setelah berhentinya pondok dari kegiatan belajar mengajar karena beberapa sebab, termasuk sedikitnya animo masyarakat memasukan anaknya belajar di pondok tradisional.

Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa menjadi satu-satunya pondok yang dikelola para alumni Pondok Modern Gontor Ponorogo di wilayah kota/kabupaten Balikpapan dengan sistem modern dalam bentuk nilai, budaya dan peradaban dalam kehidupan sehari-harinya. Tingkat animo masyarakat pun terus meningkat untuk memasukkan anaknya ke lembaga ini, terbukti pada tahun 1994 jumlah santri hanya 30 anak, dan sekarang berkembang menjadi lebih dari 925 santri, bahkan menjadi pondok dengan jumlah santri terbanyak di Kota Balikpapan, dan mulai pada tahun 2012 juga telah membuka cabangnya yang kedua sekitar 10 Km dari kampus 1 Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan.

C. Sumber Data.

Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang manajemen kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan.

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) dan perilaku dari subjek atau kiai sebagai informan kunci (*key informants*) berkaitan dengan kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan. Sedangkan data sekunder dari keterangan pengurus

pondok, dokumen-dokumen, foto-foto dan sebagainya yang dapat dijadikan pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder dapat berupa tulisan-tulisan, rekaman, gambar atau foto yang berhubungan dengan manajemen kepemimpinan kiai.

D. Teknik Pengumpulan Data.

Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif, serta memerhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini memakai tiga teknik yang ditawarkan oleh Bagdan dan Biklen, yaitu: (1) wawancara mendalam (*indept interview*); (2) observasi partisipan (*participant observation*); dan (3) studi dokumentasi (*study document*).⁹⁴

Berikut ini penjelasan masing-masing dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut:

1. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif. Dan wawancara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstandarized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Selanjutnya wawancara yang tidak terstandar ini dikembangkan dalam teknik (1) wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview* atau *passive interview*), dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi “*emic*”, yaitu informasi dari responden yang menggambarkan pandangan dunia dari segi perspektifnya, menurut pikiran,

⁹⁴ Robert C. Bogdan dan Sari Knop Biklen, *Qualitative Research*, hlm. 31

dan perasaannya.⁹⁵ (2) wawancara terstruktur (*some what structured interview* atau *active interview*), dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi “*etic*”, yaitu informasi dari responden yang diinginkan oleh peneliti. Informasi *emic* yang disampaikan oleh responden diterima oleh peneliti, kemudian peneliti mengolahnya, menafsirkannya, menganalisisnya, menurut metode, teori, teknik, dan pandangannya sendiri.⁹⁶ Dan (3) wawancara sambil lalu (*casual interview*).

Pada waktu melakukan wawancara tidak terstruktur, pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas pada pertanyaan umum tentang eksistensi, sejarah pondok, kondisi internal, eksternal, dan sebagainya. Selanjutnya dilakukan wawancara yang terfokus yang pertanyaannya tidak memiliki struktur tertentu, namun selalu terpusat dari satu pokok ke pokok yang lainnya dengan fokus diarahkan pada inti penelitian yaitu tentang manajemen kepemimpinan kiai di pondok tersebut. Sedangkan pertanyaan yang bersifat sambil lalu dilakukan apabila secara kebetulan peneliti bertemu informan yang tidak direncanakan atau diseleksi terlebih dahulu, seperti pengurus pondok, tokoh masyarakat, dan masyarakat di sekitar pesantren yang tidak diperhitungkan sebelumnya. Wawancara ketiga ini hanya sebagai pendukung dari metode wawancara yang pertama dan kedua.

⁹⁵ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, hlm. 71.

⁹⁶ *Ibid.*, hlm. 71-72.

2. Observasi Partisipan

Teknik observasi partisipasi ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subjek-subjek penelitian. Dengan kata lain, proses bagi peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*events*) dalam latar saling berhubungan.

Dalam observasi partisipasi, menggunakan buku catatan, alat perekam, atau bahkan kamera. Buku catatan dipakai untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam dan kamera digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian. Ada tiga tahap observasi, yaitu observasi diskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori), dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori).⁹⁷

Sebagaimana menurut Sanapiah Faisal, observasi difokuskan pada situasi-situasi sosial sebagai berikut:

1. Gambaran keadaan tempat dan ruang tempat suatu situasi sosial berlangsung.
2. Para pelaku pada situasi sosial, termasuk karakteristik yang melekat pada mereka (seperti status, jenis kelamin, usia, dan sebagainya).

⁹⁷ James P. Spredley, *Participant Observation*, (New York: Holt, Rinehart, 1980), hlm. 45.

3. Kegiatan atau aktivitas yang berlangsung pada situasi sosial.
4. Tingkah laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktivitas kegiatan suatu situasi sosial.
5. Peristiwa yang berlangsung di suatu situasi sosial (perangkat aktivitas atau kegiatan yang saling berhubungan).
6. Waktu berlangsungnya peristiwa, kegiatan, dan tindakan di suatu situasi sosial.
7. Ekspresi perasaan yang tampak pada para pelaku di suatu situasi sosial.⁹⁸

3: Studi Dokumentasi

Data penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara, namun data dari sumber non manusia seperti dokumen, foto, dan bahan statistik perlu mendapat perhatian selayaknya. Dokumen terdiri dari tulisan pribadi seperti surat-surat, buku harian, dan dokumen resmi yang dapat dipandang sebagai “narasumber” yang dapat diminta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.⁹⁹

Teknik dokumentasi ini adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, tersimpan dalam arsip-arsip, termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, peraturan, dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Metode ini digunakan untuk menggali informasi yang telah lalu.

⁹⁸ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif*, hlm. 78.

⁹⁹ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, hlm. 89.

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami, menganalisis manajemen kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa. Data tersebut meliputi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi terdiri dari buku harian, surat pribadi, dan autobiografi. Sedangkan dokumen resmi terdiri atas *internal documents, external communication, student record* dan *personal files*¹⁰⁰. Semua dokumen tersebut yang berkaitan dengan penelitian.

E. Keabsahan Data.

Pengecekan keabsahan data adalah bagian yang sangat penting dan tidak dapat terpisahkan dari penelitian kualitatif. Menurut Lincoln dan Guba bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).¹⁰¹

1. Kredibilitas

Pengecekan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat *emic*, baik bagi pembaca maupun subjek yang diteliti.

¹⁰⁰ Robert C. Bogdan dan Sari Knop Biklen, *Qualitative Research*, hlm. 97-102.

¹⁰¹ Yvonna S Lincoln dan Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, hlm. 289.

Untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui beberapa hal sebagai berikut. (1) Observasi yang dilakukan secara terus menerus (*persistent observation*). (2) Triangulasi (*triangulation*) sumber data, metode dan peneliti lain. (3) Pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat. (4) Pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referencial eduquacy check*).¹⁰²

2. Transferabilitas

Transferabilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara “uraian rinci”. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya yang diuraikan secara rinci dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kejadian-kejadian nyata.

3. Dependibilitas

Dependibilitas atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil temuan. Untuk itu diperlukan *dependent auditor* atau para ahli di bidang pokok persoalan penelitian ini, dalam hal ini adalah para dosen pembimbing penelitian.

¹⁰² *Ibid.*

4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan temuan seseorang. Jika telah disepakati oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan objektif, namun penekanannya tetap pada datanya. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengonfirmasikan data dengan para informan atau ahli.

Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependibilitas. Perbedaannya, jika pengauditan dependibilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, sedangkan pengauditan konfirmabilitas adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang ditangkap dalam laporan serta didukung oleh bahan-bahan yang tersedia.

F. Teknik Analisis Data.

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, menyintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.

Menurut Miles dan Huberman,¹⁰³ bahwa analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan.

1. Reduksi Data (*data reduction*)

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

Dalam mereduksi data akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, jika peneliti melakukan penelitian menemukan segala sesuatu yang dianggap penting, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Ibarat melakukan penelitian di hutan, maka pohon-pohon, tanaman-tanaman, serta binatang-binatang yang belum dikenal selama ini, justru dijadikan fokus pengamatan selanjutnya.

¹⁰³ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative*, hlm. 22.

2. Penyajian Data (*data display*)

Adalah menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya menyajikan data, dengan ini maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya disarankan, dalam melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, network (jejaring kerja) dan chart. Untuk mengecek apakah peneliti memahami apa yang disajikan, maka perlu dijawab pertanyaan berikut, Apakah Anda tahu, apa isi yang didisplaykan?

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*conclusion drawing/verification*)

Yaitu, membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Analisis yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudahnya digunakan untuk menarik kesimpulan sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa yang terjadi. Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat keteraturan pola, penjelasan-penjelasan dan alur sebab akibat yang terjadi. Dari kegiatan ini dibuat simpulan-simpulan yang bersifat masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang spesifik atau rinci.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa Balikpapan

Berdirinya Pondok Modern Asy-Syifa diawali dari berdirinya Pondok Pesantren Asy-Syifa dengan sistem tradisional atau salafi pada tahun 1986, di pinggiran daerah Balikpapan kurang lebih 10 Km dari pusat kota di desa Batu Ampar Kecamatan Balikpapan Utara, dengan dipimpin oleh seorang guru H. Muhammad Fadli di bawah naungan Yayasan Asy-Syifa dengan bermodal sebuah gedung asrama kemudian berdirilah Pondok Pesantren Asy-Syifa lama.

“...Namun karena kurangnya minat masyarakat untuk memasukkan anaknya tersebut ditambah dengan konflik internal di kepengurusan pondok ini, perlahan namun pasti pondok inipun sepi dari santri. Hingga tahun 1992 sampai tahun 1994 merupakan puncak kevakuman dari lembaga Pondok Pesantren Asy-Syifa, dimana proses belajar mengajar tidak berjalan lagi. Kemudian para pendiri yayasan berinisiatif mengajak Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM) Gontor Cabang Balikpapan untuk menghidupkan kembali lembaga tersebut. IKPM Cabang Balikpapan bersepakat untuk mengelola lembaga tersebut dengan sistem yang diubah dari tradisional salafiyah menjadi lembaga pendidikan pondok pesantren modern dengan nama Pondok Modern Asy-Syifa (yang kemudian disingkat menjadi PM. Asy-Syifa).”¹⁰⁴

Pada tahun pertama, tahun ajaran 1994/1995 dibukalah kegiatan belajar Madrasah Tsanawiyah (MTs) dengan jumlah siswa 28 orang, 3 tahun kemudian (1997) dibuka program Madrasah Aliyah (MA) dengan jumlah siswa 26 orang. Dan juga membuka jenjang pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (MI) pada tahun 2010 dengan jumlah angkatan pertamanya 20 siswa.

¹⁰⁴ Wawancara dengan KH. Abdurrahman Hasan di Balikpapan, tanggal 23 September 2014.

Namun pada perkembangannya PM. Asy-Syifa yang mulanya hanya berlokasi di Jl. Soekarno Hatta Km 4,5 Batu Ampar Balikpapan Utara dengan luas hanya $\pm 4.200 \text{ m}^2$ ini membuka cabang yang kedua di Jl. Giri Rejo Desa Karang Joang Balikpapan Utara dengan luas areal $\pm 91.680 \text{ m}^2$ sejak tahun 2012 karena tidak mencukupinya daya tampung di lokasi yang sebelumnya dan untuk pengembangan ke depan pondok. Kampus pertama inilah yang akhirnya sekarang dikhususkan untuk santri putri dan Kampus kedua khusus untuk santri putra, dengan jumlah keseluruhan santri saat ini 985 santri, terdiri dari 228 santri tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI), 552 santri tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan 202 santri tingkat Madrasah Aliyah (MA), serta jumlah tenaga pengajar seluruhnya 86 orang yang sebagian besar (75%) dari alumni Pondok Modern Gontor Ponorogo.¹⁰⁵

Metode pengajaran, situasi dan kehidupan para santrinya diupayakan sama dengan Pondok Modern Gontor, seperti hidup sederhana, disiplin, berwawasan luas, mempunyai kemampuan berbahasa Arab dan Inggris, kepramukaan, latihan kepemimpinan dalam organisasi, bela diri, membaca kitab kuning/kitab berbahasa arab dan lain-lain. 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.

Masa belajar para santri pada dasarnya 6 tahun yaitu 3 tahun di tingkat MTs dan 3 tahun di tingkat MA, semua santri wajib tinggal di asrama dengan segala peraturan dan disiplin yang telah ditetapkan sehingga pada akhirnya kualitas para

¹⁰⁵ Disampaikan Drs. H. Abdussamad Abdullah, MM, Ketua Yayasan Asy-Syifa saat Kuliah Umum Pekan Perkenalan Khutbatul Arsy PM. Asy-Syifa Balikpapan, hari Sabtu, 16 Agustus 2014.

alumninya diharapkan sama dengan para lulusan Pondok Modern Gontor. Sedangkan untuk santri jenjang MI sama halnya sekolah umum pada biasanya tanpa tinggal di asrama.

1) Visi, dan Misi Pondok Modern Asy-syifa

a) Visi

Terwujudnya suatu lembaga pendidikan memiliki dasar yang kokoh berlandaskan Islam, mandiri, handal, terbuka, kreatif dan inovatif sehingga dapat menjadi Pondok Pesantren pilihan orang tua.

b) Misi

- (1) Menyelenggarakan pendidikan menengah 6 tahun
- (2) Menerapkan kurikulum terpadu antara Pondok Modern Gontor, kurikulum Kementerian Agama serta kurikulum Pendidikan Nasional.
- (3) Menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai
- (4) Menyediakan tenaga edukatif yang selain mampu mentransfer ilmunya juga dapat berperan sebagai fasilitator, motivator dan dinamisator
- (5) Menyediakan administrator yang cakap serta memiliki etos kerja yang tinggi
- (6) Menerapkan pendidikan teori dengan praktek dalam kehidupan sehari-hari
- (7) Melaksanakan program yang jelas, terinci, sistematis dan dapat dipertanggung jawabkan
- (8) Menciptakan kerjasama yang harmonis antara tenaga edukatif dan non edukatif, santri, orang tua dan masyarakat

(9) Meningkatkan hubungan dengan instansi pemerintah dan swasta

(10) Meningkatkan kesejahteraan tenaga edukatif dan non edukatif

2) Dasar Pengembangan

Dasar pengembangan Pondok Modern Asy-syifa Balikpapan adalah:

- 1) Sarana belajar mengajar yang memadai
- 2) Memiliki asrama dengan sarana lengkap untuk santri putra dan putri
- 3) Memiliki ruang serbaguna
- 4) Memiliki perpustakaan dengan koleksi buku dan buku pegangan wajib
- 5) Memiliki masjid sarana tempat ibadah dan kegiatan keagamaan lainnya
- 6) Memiliki tenaga edukatif yang profesional (berijazah S2, S1, dan D3 dan sebagian besar alumnus Pondok Modern Gontor Ponorogo)
- 7) Minat masyarakat yang tinggi, terlihat pada calon santri baru yang mendaftar setiap tahun melebihi kapasitas yang ada dan tidak semuanya dapat diterima karena tempat yang terbatas
- 8) Jumlah santri yang stabil, rata-rata 30 orang per kelas untuk 13 lokal setiap tahun pelajaran
- 9) Adanya dukungan masyarakat luas baik lokal maupun regional
 - a) Adanya bantuan pemerintah dan swasta, baik tingkat kota maupun propinsi

3) Arah Pengembangan

Setelah dilaksanakan program pendidikan dan pengajaran, diharapkan dapat tercapainya:

- a) Nilai rata-rata UAN 6,0 dengan kelulusan minimal 90%

- b) Lulusannya dapat diterima di Perguruan Tingkat Negeri maupun Swasta yang terakreditasi baik
- c) Lulusannya memiliki keterampilan:
- (1) Berorganisasi
 - (2) Berbahasa Inggris dan Arab baik aktif maupun pasif
 - (3) Handal di bidang pendidikan dan pengajaran, tidak saja mampu mentransfer ilmunya kepada anak didik tapi juga mampu berperan sebagai fasilitator, motivator dan administrator.
- d) Standarisasi dan peningkatan mutu melalui program pengayaan bagi siswa/santri yang daya serapnya tinggi dan mengadakan perbaikan (remedial) santri yang lambat penerimaannya dalam kegiatan belajar mengajar di kelas
- (1) Mengkondisikan santri beribadah secara rutin, bukan hanya sekedar melaksanakan kewajibannya tapi sebagai kebutuhan dalam kehidupan sehari-hari
 - (2) Terlaksananya pendidikan 6 tahun, berkesinambungan dari tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) ke tingkat Madrasah Aliyah (MA)
- e) Melaksanakan program pengabdian satu athun bagi santri yang dinyatakan lulus, yang ketentuannya ditetapkan rapat khusus oleh pengasuh dan Direktur Pendidikan
- (1) Menyempurnakan fasilitas belajar mengajar dan penggunaannya secara maksimal
 - (2) Terjalinnya hubungan baik dengan semua pihak:

Pertama, hubungan dengan orang tua santri

Kedua, hubungan dengan masyarakat melalui majlis ta'lim

Ketiga, hubungan pemerintah dan swasta

Keempat, hubungan dengan lembaga pendidikan, sekolah/madrasah negeri maupun swasta

- f) Tumbuhnya etos kerja, disiplin yang tinggi baik guru maupun pegawai dan meningkatkan kesejahteraan.¹⁰⁶

2. Nilai-nilai dan Orientasi Pondok Modern Asy-Syifa

Nilai-nilai yang mendasari kehidupan di Pondok Modern Asy-Syifa dapat dibedakan menjadi dua, yaitu nilai esensial dan nilai instrumental serta implementasinya dengan disiplin.

a. Nilai Esensial

Nilai-nilai esensial adalah nilai yang dikonstruksi oleh perintis Pondok Modern Asy-Syifa yang sebagian besar diambil dari nilai-nilai selama belajar Pondok Modern Gontor dan menjadi bagian dari kepribadian yang tidak dapat terpisahkan antara dirinya dan pesantren. Nilai-nilai tersebut di Pondok Modern Asy-Syifa dapat di presentasikan dalam dua bentuk, yaitu Pancajiwa dan Motto.

1) Pancajiwa

Hakikat pondok pesantren terketak pada isi atau jiwanya, bukan pada kulitnya. Kehidupan dalam pondok pesantren dijiwai oleh suasana-suasana yang dapat dirumuskan dalam Pancajiwa sebagai berikut.

¹⁰⁶ Profil Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan 2014, hlm. 20.

a) Jiwa Keikhlasan

Jiwa keikhlasan adalah pangkal dari segala jiwa pondok dan kunci dari diterimanya amal di sisi Allah. Segala sesuatu dilakukan dengan niat semata-mata ibadah, *lillah, ikhlas* hanya karena dan untuk Allah semata. Di pondok diciptakan suasana di mana semua tindakan didasarkan pada keikhlasan. Ikhlas dalam bergaul, dalam nasihat menasihati, dalam memimpin dan dipimpin, ikhlas dalam mendidik dan dididik, serta ikhlas dalam berdisiplin. Hal ini juga nampak pada suasana keikhlasan antara sesama santri, antar santri dengan guru, antara santri dengan kiai, antar guru dengan guru.

b) Jiwa Kesederhanaan.

Kehidupan di pondok diliputi oleh suasana kesederhanaan. sederhana tidak berarti pasif atau *nerimo*, tidak juga berarti miskin dan melarat. Justru dalam jiwa kesederhanaan itu terdapat nilai-nilai kekuatan, kesanggupan, ketabahan, dan penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup.

Pendidikan kesederhanaan yang diajarkan antara lain kesederhanaan dalam berpakaian, potongan rambut, makan, tidur, berbicara, bersikap dan bahkan dalam berpikir. Pola hidup sederhana inilah yang menjadikan suasana hidup di pondok tergolong egaliter, tidak ada yang nampak menonjol dari segi materi yang ditunjukkan para santri.

Hal ini membuat yang kurang mampu tidak minder, demikian juga santri yang kaya tidak sombong.¹⁰⁷

c) Jiwa Berdikari.

Berdikari atau kesanggupan menolong diri sendiri merupakan senjata ampuh yang dibekalkan pesantren kepada para santrinya. Berdikari tidak saja berarti bahwa santri sanggup belajar dan berlatih mengurus segala kepentingannya sendiri, tetapi pondok pesantren itu sendiri sebagai lembaga pendidikan juga harus sanggup berdikari sehingga tidak penuh menyandarkan kehidupannya kepada bantuan atau belas kasihan kepada pihak lain.

d) Jiwa *Ukhuwah Islamiyyah*.

Jiwa persaudaraan ini menjadi dasar interaksi antara santri, kiai dan guru, dalam sistem kehidupan pesantren, dari sinilah tumbuh kerelaan untuk saling berbagi dalam suka dan duka, sehingga kesenangan dan kesedihan dan kesenangan dirasakan bersama. Santri ditanamkan dalam kebersamaan dan tolong menolong, seperti mengurus organisasi, bermain bersama di kegiatan ekstra kurikuler, menjadi piket pondok bersama, menjadi anggota kelompok latihan pidato bersama, latihan pramuka bersama, atau pentas seni bersama.

Jiwa ukhuwah ini tampak pada pergaulan sehari-hari santri yang ditanamkan adanya saling hormat dan saling menghargai antara santri

¹⁰⁷ Perilaku kesederhanaan ini begitu nampak dari perilaku sehari-hari santri, hasil pengamatan langsung peneliti selama mengamati PM. Asy-Syifa.

senior dan santri yunior. Interaksi antar santri dalam berbagai kegiatan selama menyelesaikan studinya di pondok, tidak lain merupakan latihan hidup bermasyarakat.

Kehidupan di pondok pesantren diliputi suasana persaudaraan yang akrab, sehingga segala suka dan duka dirasakan bersama dalam jalinan *ukhuwwah islamiyyah*. Tidak ada dinding yang dapat memisahkan antara mereka di pondok, tetapi juga mempengaruhi kearah persatuan umat dalam masyarakat setelah mereka terjun di masyarakat.

e) Jiwa Kebebasan.

Bebas dalam berpikir dan berbuat, bebas dalam menentukan masa depan, bebas memilih jalan hidup, dan bahkan bebas dari berbagai pengaruh negatif dari luar, masyarakat. Jiwa bebas ditanamkan kepada para santri agar menjadikan santri berjiwa besar dan optimis dalam menghadapi segala kesulitan. Maka arti kebebasan yaitu bebas di dalam garis-garis yang positif, dengan penuh tanggung jawab, baik dalam kehidupan pondok pesantren itu sendiri, maupun dalam kehidupan masyarakat. Kebebasan bukan berarti bebas tanpa aturan, tetapi bebas yang bertanggung jawab, sesuai aturan, karena dalam kehidupan apapun tidak ada yang tanpa aturan.

“...Jiwa kebebasan ini diajarkan dalam pondok, misalnya dengan contoh kebebasan pondok dalam menyusun kalender dan program akademik. Selain itu, jiwa ini juga ditampilkan pada semboyan lembaga pendidikan pondok yang dibebaskan dari kepentingan golongan atau partai politik tertentu dan “*berdiri di atas dan untuk semua golongan*”¹⁰⁸

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan KH. Abdurrahman Hasan di Balikpapan, 28 Agustus 2014.

2) Motto

Pendidikan PM Asy-Syifa menekankan pada pembentukan pribadi mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berpikiran bebas. Kriteria atau sifat-sifat utama ini merupakan motto pendidikan di PM Asy-Syifa.

a) Berbudi tinggi

Berbudi tinggi merupakan landasan paling utama yang ditanamkan oleh pondok ini kepada seluruh para santrinya dalam semua tingkatan, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Realisasi penanaman motto ini dilakukan melalui seluruh unsur pendidikan yang ada.

b) Berbadan sehat

Tubuh yang sehat adalah sisi lain yang dianggap penting dalam pendidikan di pondok ini. Dengan tubuh yang sehat para santri akan dapat melaksanakan tugas hidup dan beribadah dengan sebaik-baiknya. Pemeliharaan kesehatan dilakukan melalui berbagai kegiatan olah raga rutin (lari pagi jumat dan selasa) yang wajib diikuti oleh seluruh santri sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

c) Berpengetahuan luas

Para santri di pondok ini dididik melalui proses yang telah dirancang secara sistematis untuk dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mereka. Santri tidak hanya diajari pengetahuan, lebih dari itu mereka diajari cara belajar yang dapat digunakan untuk membuka gudang pengetahuan. Kiai sering berpesan bahwa pengetahuan itu luas, tidak terbatas, tetapi tidak

boleh terlepas dari berbudi tinggi, sehingga seseorang itu tahu untuk apa ia belajar serta tahu prinsip untuk apa ia menambah ilmu.

d) Berpikiran bebas

Berpikiran bebas tidaklah berarti bebas sebeb-bebasnya (*liberal*). Kebebasan disini tidak boleh menghilangkan prinsip, teristimewa prinsip sebagai muslim mukmin. Justru kebebasan disini merupakan lambang kematangan dan kedewasaan dari hasil pendidikan yang telah diterangi petunjuk *ilahi (hidayatullah)*. Motto ini ditanamkan sesudah santri memiliki budi tinggi atau budi luhur dan sesudah ia berpengetahuan luas.¹⁰⁹

b. Nilai instrumental

Nilai instrumental di PM Asy-Syifa adalah nilai-nilai yang dikonstruksi dari abstraksi berbagai konsep, pemikiran dan motto para pendiri pesantren. Spektrum nilai-nilai tersebut terakumulasi menjadi falsafah dan motto kelembagaan, falsafah dan motto pendidikan, dan falsafah dan motto pembelajaran, dan orientasi.

1) Falsafah

a) Falsafah kelembagaan

1. Pondok modern berdiri diatas dan untuk semua golongan.
2. Pondok adalah lapangan perjuangan, bukan tempat mencari penghidupan.
3. Pondok itu milik umat, bukan milik kiai.

¹⁰⁹ Disampaikan KH. Abdurrahman Hasan saat Kuliah Umum Pekan Perkenalan Khutbatul Arsy Pondok Modern Asy-Syifa, di Balikpapan hari Senin, 18 Agustus 2014.

b) Falsafah kependidikan

1. Apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami santri sehari-hari harus mengandung unsur pendidikan.
2. Berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berpikiran bebas.
3. Hidup sekali, hiduplah yang berarti.
4. Berjasalah tetapi jangan minta jasa.
5. Mau dipimpin dan siap memimpin, patah tumbuh hilang berganti.
6. Berani hidup tak takut mati, takut mati jangan hidup, takut hidup mati saja.
7. Seluruh mata pelajaran harus mengandung pendidikan akhlak.
8. Sebaik-baik manusia ialah yang bermanfaat untuk sesamanya.
9. Pondok hanya memberi kail, tidak memberi ikan.

c) Falsafah pembelajaran

1. Metode lebih penting daripada materi, guru lebih penting daripada metode, dan jiwa guru lebih penting daripada guru itu sendiri.
2. Ujian untuk belajar, bukan belajar untuk ujian.
3. Ilmu bukan untuk ilmu, tetapi ilmu untuk amal dan ibadah.¹¹⁰

2) Orientasi

Pondok mementingkan pendidikan daripada pengajaran. Arah, tujuan, dan orientasi pendidikan adalah a) kemasyarakatan, b) hidup sederhana, c) tidak berpartai, d) tujuan pokoknya “*ibadah talabu al-ilmi*”.¹¹¹

¹¹⁰ Profil Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan, hlm. 16

3. Kurikulum Madrasah dan Kurikulum Pondok Pesantren

a). Kurikulum Madrasah

Kurikulum yang diterapkan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa adalah kurikulum yang didesain gabungan antara kurikulum pendidikan nasional dan materi-materi *Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah* (KMI) yang terdapat di Pondok Modern Gontor.

Adapun komposisi pelajaran KMI Pondok Modern Gontor yang digunakan di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa terdiri dari:

- 1) Pengetahuan agama: *Al-Qur'an, Tajwid, Hadits, dan Ushul Fiqh.*
- 2) Pengetahuan bahasa Arab: *Imla', Tamrin Lughoh, Al-Insya, Al-Muthola'ah, Nahwu, Sharf, Al-Balaghah, dan Al-Mahfudzot.*
- 3) Pengetahuan umum tingkat lanjutan: *al-Tarbiyah wa Ta'lim. Reading, Compossition, Conversation, Grammar, dan Dictation*

Hal yang paling menonjol dari pondok pesantren ini dibandingkan pondok pesantren yang lainnya adalah dijadikannya Bahasa Arab dan Bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi harian seluruh santri dan pengurus yang ada di dalamnya, dan juga sebagai bahasa pengantar pelajaran untuk materi-materi tertentu.

Di antara tujuan pembelajaran bahasa Arab dan bahasa Inggris di pesantren ini adalah agar santri dapat memahami kitab klasik dan kontemporer secara mandiri. Pondok ini tidak memberikan “nasi” yang sudah masak untuk dimakan habis, namun memberikan “benih” padi yang selanjutnya dapat tumbuh dan dapat

¹¹¹ *Ibid*, hlm 4.

dibuat nasi sendiri dengan tidak ada habis-habisnya. Pondok hanya memberikan “kunci” untuk membuka sendiri perbendaharaan ilmu yang terkandung dalam buku yang tiada habis-habisnya. Atau dengan ungkapan falsafahnya *pondok hanya memberi kail, tidak memberi ikan*.¹¹²

b). Kurikulum Pondok Pesantren

Santri dibekali dengan ilmu agama, agar mereka sadar akan Tuhannya, sadar bahwa dunia ini tempat lalu belaka, ia bukanlah tujuan yang berharga disisi Tuhan. Dibekali pula dengan berbagai ilmu pengetahuan agar terbuka hati mereka, luas pandangan mereka, dalam jelajahan mereka terbuka medan perjuangan seluas-luasnya di penjuru alam.

Meskipun demikian pendiri pondok berpandangan bahwa kurikulum bukan sekedar susunan mata pelajaran di dalam kelas, tetapi merupakan seluruh program kependidikan, baik yang berupa *return curriculum* maupun *hidden curriculum* atau kurikulum yang bersifat intra kurikuler maupun ekstra kurikuler, sehingga seluruh program pendidikan dikemas dan dilaksanakan secara terpadu dan terprogram selama 24 jam, dalam bentuk *core and integrated curriculum*.

Ini berarti bahwa tujuan pelajaran di pondok bukanlah tujuan yang berdiri sendiri melainkan dipersatukan secara integral dengan tujuan pendidikan pesantren secara keseluruhan. Sebagai sebuah pesantren tujuan pendidikan pada umumnya yaitu mencetak ulama yang alim, soleh dan berguna.

¹¹² Disampaikan H. M. Izzat Sholihin, S.Ag, MM.Pd direktur pendidikan PM. Asy-Syifa saat pembukaan tahun ajaran baru, di Balikpapan 12 Juli 2014.

4. Pendekatan dan Metode Pendidikan

Pendidikan di pesantren ini adalah pendidikan kehidupan, dengan demikian pendekatan pendidikan kehidupan pesantren menurut pimpinan pondok adalah pendekatan manusiawi, pendekatan program, dan pendekatan idealisme. Ketiga pendekatan tersebut diperlakukan kepada seluruh santri dan para guru di pondok modern Asy-Syifa.

Adapun metodologi yang dipakai dalam pengajaran di pondok ini secara umum berangkat dari kaidah-kaidah pengajaran sebagai berikut:

1. Dimulai dari yang dapat diamati menuju kepada sesuatu yang rasional.
2. Dimulai dari yang sudah diketahui menuju yang belum diketahui.
3. Dimulai dari contoh-contoh menuju kaidah dan definisi.

Adapun metode pendidikan efektif yang berlaku dalam kehidupan pendidikan di pondok modern Asy-Syifa dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. *Keteladanan (uswatun hasanah)* metode ini sangat penting untuk mengembangkan kepribadian santri.
2. *Pembiasaan*, terutama ditujukan untuk "*character building*", yaitu pembinaan kesadaran disiplin dan moral.
3. *Learning by Instruction*, metode ini digunakan dalam segala aspek kehidupan di pesantren, agar para santri dapat merasakan nilai-nilai pendidikan sekaligus sarana internalisasi nilai-nilai pesantren yang efektif.

4. *Learning by doing*, nilai-nilai pendidikan akan dapat segera dirasakan apabila para santri melakukan kegiatan dan aktivitas itu penuh dengan keserasian.
5. *Kritik (thariqah an-naqd)*, digunakan untuk dapat kiranya mengkritik dengan benar dan ikhlas menerima kritikan.
6. *Leadership*, dengan prinsip siap dipimpin dan mau dipimpin. Pendekatan ini dikembangkan di berbagai lini, terutama pada kelas V dan kelas VI.¹¹³

5. Tradisi Pengelolaan Lembaga

Dalam tradisi pada umumnya, secara kelembagaan pesantren adalah milik kiai. Kiai atau keluarga kiai menjadi pemilik tunggal dari seluruh aset yang dimiliki oleh pesantrennya. Karena hak milik pribadi, maka ketika kiai wafat, kepemimpinan pesantren akan diturunkan kepada ahli warisnya.

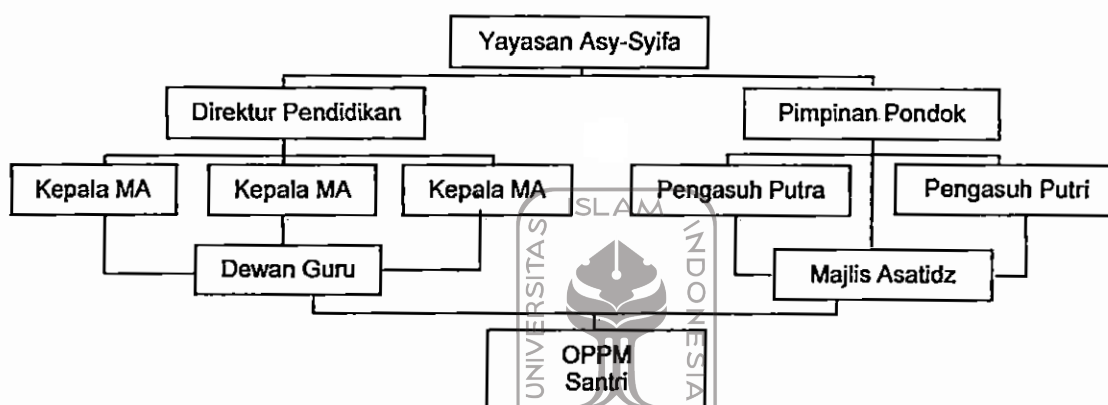
Namun, semenjak berdirinya Pondok Modern Asy-Syifa adalah di bawah naungan Yayasan Asy-Syifa Balikpapan. Yayasan ini beranggotakan 15 orang yang mengerti dan mengenal dengan baik nilai-nilai dasar dan garis-garis besar haluan pondok, mereka dipilih secara selektif oleh para pengurus yayasan.

“...Yayasan Asy-Syifa adalah lembaga tinggi dalam organisasi Pondok Modern Asy-Syifa. Lembaga ini bertugas memilih, mengangkat, menetapkan Pimpinan pondok baru yang terpilih, kepala lembaga-lembaga dan semua tenaga pendidik di pondok ini, serta juga mempunyai wewenang menggantinya, serta berwenang meminta pertanggungjawaban kepada pimpinan pondok, dan pimpinan lembaga-lembaga secara periodik.”¹¹⁴

¹¹³ Profil Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan.

¹¹⁴ Hasil wawancara KH. Abdurrahman Hasan di Balikpapan, tanggal 4 September 2014.

Kenyataan tersebutlah yang membedakan dengan pesantren-pesantren tradisional yang lain pada umumnya pesantren adalah milik kiai, dan apabila kiai meninggal dunia maka akan digantikan putranya, kemudian keturunannya. Apabila putra atau keturunan kiai dapat menjadi kiai, maka pesantren akan tetap hidup. Sebaliknya, jika tidak ada keturunan kiai yang melanjutkan maka pondok itu akan mati.



Gambar 1. Struktur Organisasi Pondok Modern Asy-Syifa

6. Visi, Misi, dan Strategi Kepemimpinan Kiai

Selaras dengan visi berdirinya Pondok Modern Asy-Syifa, menurut KH. Abdurrahman Hasan¹¹⁵ visi kepemimpinannya adalah ingin menjadikan PM Asy-Syifa sebagai lembaga pendidikan memiliki dasar yang kokoh berlandaskan Islam, mandiri, handal, terbuka, kreatif dan inovatif sehingga dapat menjadi Pondok Pesantren pilihan orang tua serta menjadi pondok pesantren terkemuka di wilayah Provinsi Kalimantan Timur pada akhirnya.

¹¹⁵ KH. Abdurrahman Hasan, (kelahiran Barabai, 30 November 1957) adalah pimpinan Pondok Modern Asy-Syifa semenjak dirubah menjadi sistem modern dari tahun 1994 hingga sekarang. Beliau bersama 12 orang alumni Gontor inilah yang merintis awal berdirinya PM Asy-Syifa setelah adanya kerja sama IKPM Balikpapan dan Yayasan Asy-Syifa.

Adapun misi dalam menjalankan kepemimpinannya adalah:

- a. Dapat menyelenggarakan pendidikan yang ada di dalamnya dengan menerapkan kurikulum terpadu antara Pondok Modern Gontor, kurikulum Kementerian Agama serta kurikulum Pendidikan Nasional
- b. Menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai serta tenaga edukatif yang selain mampu mentransfer ilmunya juga dapat berperan sebagai fasilitator, motivator dan dinamisator
- c. Menerapkan pendidikan teori dengan praktek dalam kehidupan sehari-hari
- d. Menciptakan kerjasama yang harmonis antara tenaga edukatif dan non edukatif, santri, orang tua dan masyarakat.
- e. Jangka panjangnya adalah mendirikan pendidikan tingkat tinggi.

Strategi kepemimpinan di PM Asy-Syifa pada mulanya meniru sistem kepemimpinan di Pondok Modern Gontor dengan jumlah pimpinan tiga orang H. Kasfullah Ismail, Ahmad Nafarin dan H. Abdurrahman Hasan dengan pembagian tugas sesuai dengan yang telah ditetapkan bersama. Tapi pada akhirnya hanya tinggal KH. Abdurrahman Hasan seorang yang secara intensif memimpin di dalam pondok karena kesibukan kedua pimpinan yang lain di luar pondok saat itu, bahkan hingga pada akhirnya keduanya meninggal dunia.

Pada perkembangannya, untuk memudahkan kepemimpinannya Kyai cukup menginstruksikan ketua pengasuh tiap cabang, baik secara langsung, melalui rapat-rapat terbatas unsur pimpinan, maupun pertemuan dewan asatidz dan guru baik pada rapat mingguan dan bulanan, apalagi setelah dibukanya cabang kedua

PM Asy-Syifa Balikpapan. (dapat dilihat di gambar struktur organisasi Pondok Modern Asy-Syifa)

“...Di antara cara memahami pondok kepada masyarakat, Pimpinan PM Asy-Syifa tetap aktif mengisi masjid-majlis ta’lim di luar pondok, menjadi da’i, khotib dan pelayanan masyarakat lainnya, karena sebagian masyarakat masih saja ada yang menganggap bahwa PM Asy-Syifa adalah pondok Muhammadiyah, padahal pondok berdiri di atas dan untuk semua golongan. Namun, karena semboyan ini pula sebagian tokoh masyarakat dan ulama ada yang menjuluki dengan pondok *abu-abu*, karena ketidakjelasan aliran apa yang dijadikan pedoman pondok.¹¹⁶

Tabel 1 Diskripsi Peran Pemimpin Sebagai Manajer di PM Asy-Syifa

a. Antar Pribadi

Peran	Bentuk Pelaksanaan
1) <i>Figurehead</i> (pemimpin lambang); Kegiatan dalam mewakili pondok baik dalam maupun luar pesantren.	Melakukan hubungan sebagai: <ul style="list-style-type: none"> - Sentral figur - Pribadi organisasi - Pemimpin lembaga pendidikan Islam - Aktivis kemasyarakatan - Aktivis sosial keagamaan
2) <i>Leader</i> (pemimpin); Kegiatan memberikan motivasi dan pengarahan yang bersifat internal untuk mengembangkan dan mengendalikan pondok pesantren	Memberikan pengarahan dan motivasi secara: <ul style="list-style-type: none"> - Terjadwal dan insidental - Tatap muka dan informal - Personal dan kolektif
3) <i>Liaison</i> (penghubung); kegiatan berinteraksi dengan pihak luar pondok pesantren untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan pondok pesantren.	Berinteraksi untuk: <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan solusi problem pendidikan - Mengurai persoalan kemasyarakatan - Menyelesaikan problem sosial keagamaan - Memberikan keseimbangan politik pendidikan

b. Peran Informasional

¹¹⁶ Wawancara dengan KH. Abdurrahman Hasan di Balikpapan, tanggal 23 September 2014.

Peran	Bentuk Pelaksanaan
<p>1) <i>Monitor</i>; kegiatan pemimpin untuk mengumpulkan informasi dari dalam dan luar pondok pesantren agar dapat mengembangkan suatu pengertian yang baik dalam internal pondok pesantren dan mempunyai pemahaman yang lengkap tentang lingkungan pondok pesantren.</p>	<p>Mencari informasi tentang operasional intern organisasi melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertemuan kamisan - Pertemuan berkala antar unsur pimpinan - Pertemuan berkala antar santri dengan kiai - Pertemuan berkala antara pemimpin dengan ustadz dan para pengurus - Kunjungan berkala ke pondok cabang - Pertemuan berkala antar pengasuh dan pengurus cabang <p>Mencari informasi tentang keadaan luar melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media massa - Kegiatan keagamaan yang diikuti kiai di luar pesantren - Kegiatan dan kunjungan kiai di luar pesantren
<p>2) <i>Dessinator</i>; kegiatan kiai untuk melakukan transmisi informasi dalam internal pondok pesantren.</p>	<p>Mentransfer informasi melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Majalah, warta dunia pondok - Pertemuan resmi baik melalui forum rapat unsur pimpinan, wakil dan asatidz - Pertemuan resmi melalui forum organisasi santri - Pertemuan resmi melui forum olahraga santri. - Pertemuan resmi dengan wali santri - Pertemuan tidak resmi
<p>3) <i>Spoker Person</i>; kegiatan kiai untuk menyampaikan informasi keluar pondok pesantren/</p>	<p>Melakukan sosialisasi program pesantren melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media massa umum - Majalah dan jurnal pondok - Kegiatan-kegiatan luar pondok pesantren - Forum alumni IKPM Balikpapan - Penekanan pada sosialisasi pengembangan pondok pesantren cabang dan kualitas lulusan pendidikan pesantren.

c. Pembuatan Kerputusan

Peran	Bentuk Pelaksanaan
1) <i>Enterpreuner</i> ; kegiatan kiai memprakarsai dan merancang berbagai perubahan yang terkendali dalam pondok pesantren.	<ul style="list-style-type: none"> - Mencari masukan-masukan baik dari intern maupun ekstern pondok pesantren sebelum membuat keputusan - Menyampaikan sebuah ide untuk ditanggapi sekaligus untuk dilaksanakan
2) <i>Disturbance handler</i> ; kegiatan kiai untuk mengatasi secara tepat dan cepat sejumlah problem yang muncul agar pondok pesantren terbebas dari gangguan dan krisis.	<ul style="list-style-type: none"> - Permasalahan yang timbul dalam operasional pondok pesantren ditangani oleh organisasi pengurus, ustadz dan organisasi santri, sedangkan kiai sebagai penentu keputusan akhir dan pemberi kebijakan.
3) <i>Resource allocator</i> ; kegiatan kiai untuk mengatur sumber dana dan distribusinya untuk pelaksanaan program pesantren.	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan anggaran diputuskan dalam rapat - Dana rutin diperoleh dari SPP dan koperasi pondok - Dana pengembangan diperoleh dari sumbangan pemerintah, bantuan donatur dan usaha pesantren.
4) <i>Negotiator</i> ; kegiatan kiai menentukan strategi dalam negosiasi dengan pihak-pihak luar pesantren.	<ul style="list-style-type: none"> - Mengedepankan netralis paham keagamaan dan politik - Bersifat eksklusif, serta menghindari implikasi politik

7. Fungsi Kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa

Di antara fungsi utama kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa adalah:

j) Menciptakan Visi

Seperti telah diuraikan di atas persyaratan seorang pemimpin adalah mempunyai visi, demikian pula pimpinan PM Asy-Syifa memiliki visi. Dengan visi inilah yang menarik Kyai dan semua ustadz serta santri untuk bergerak ke arah masa depan serta memberi energi semuanya bergerak untuk menciptakan perubahan sesuai dengan visi yang diharapkan.

k) Mengembangkan Budaya Organisasi

Visi pemimpin dapat terealisasi jika para warga pondok berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visi. Dari sinilah peran pimpinan Pondok Modern Asy-Syifa dalam mengembangkan budaya organisasi baik yang meliputi norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi dan sebagainya yang dikembangkan oleh pimpinan pondok dan diajarkan kepada seluruh warga pondok dan diterapkan dalam perilaku organisasi pondok.

Dari budaya organisasi ini pula dirumuskan sebagai visi, misi, serta tujuan. Budaya organisasi kemudian diajarkan kepada para pengurus, dewan guru dan santri serta diawasi pelaksanaannya secara sistematis.

l) Menciptakan Sinergi

Tugas penting seorang pemimpin pondok adalah mempersatukan para guru, santri dan semua unsur yang ada di dalamnya, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai pondok. Setiap pengurus pondok yang berada di unit-unit yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan pondok yang dicita-citakan.

m) Menciptakan Perubahan

Pimpinan Pondok Modern Asy-Syifa selalu berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus, meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan pondok yang lebih baik. Meskipun dalam kenyataannya masih banyak

kendala dan hambatan dalam mencapai tujuan, namun usaha demi usaha terus dilakukan untuk menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik.

n) Memotivasi Para Pengikut

Pimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa dalam setiap pertemuan dan kegiatan tertentu yang diselenggarakan pondok selalu memotivasi semua keluarga besar pondok dalam rangka usaha untuk bersama mewujudkan visi dan misi pondok.

o) Memberdayakan Pengikut

Pemberdayaan merupakan suatu usaha yang dimulai dari ujung ketidakberdayaan sampai ujung keberdayaan, yang pada akhirnya menghasilkan fenomena meningkatkan hasil kerja, memperbaiki proses kerja, menurunkan biaya produksi dan operasi, dan seterusnya. Demikian pula yang dilakukan pimpinan di PM Asy-Syifa Balikpapan dengan melakukan penugasan-penugasan untuk beragam kegiatan, kepanitiaan, dan acara pondok kepada dewan guru bahkan santri-santri.

p) Mewakili Sistem Sosial

Pimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa juga berfungsi sebagai wakil sistem sosial/pondok yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya.

Dalam memimpin sistem sosialnya, pemimpin atau kiai melaksanakan sejumlah peran kepemimpinannya/manajerialnya; Peran pemimpin (*leader*

role), Peran penghubung (*liaison role*), Peran kepala (*figurehead role*), Peran memonitor (*monitore role*), Peran diseminasi (*disseminator role*), Peran juru bicara (*spokeperson role*), Peran kewirausahaan (*enterpreneural role*), Peran penyelesaian gangguan (*disturbance handler role*), Peran alokator sumber-sumber (*resource role*). Dan Peran negosiator (*neotiator role*).

q) Manajer Konflik.

Beragamnya anggota yang dipimpin oleh Kyai baik dari dewan guru dan santri-santri karena mempunyai beragam latar belakang, ras, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya ini dapat menimbulkan konflik jika pemimpin tidak dapat mempersatukannya. Baik konflik yang dapat terjadi antar pemimpin dengan pengurus, antara pondok dengan orang di luar pondok atau dengan organisasi lainnya. Jika konflik ini tidak dimanajementi semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktivitas dan kinerja para warga pondok untuk mencapai tujuan pondok yang diidamkan. Dalam kaitan konflik, pimpinan Pondok Modern Asy-Syifa selalu berusaha berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi.

r) Membelajarkan Organisasi

Pemimpin atau Kyai bertugas mengembangkan, membelajarkan pondok, dan seluruh warga di dalamnya secara terus menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan masyarakat yang dihadapi untuk kemajuan pondok. Dia senantiasa berusaha memperluas kapasitas para

anggotanya secara terus menerus untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan, di mana pola berpikir baru dan ekspansif dipelihara, di mana orang secara terus-menerus belajar dan bagaimana belajar bersama.

B. Analisis Penelitian

1. Visi, Misi, dan Strategi Kepemimpinan Kiai

Visi kepemimpinannya adalah menjadikan PM Asy-Syifa sebagai lembaga pendidikan memiliki dasar yang kokoh berlandaskan Islam, mandiri, handal, terbuka, kreatif dan inovatif sehingga dapat menjadi Pondok Pesantren pilihan orang tua serta menjadi pondok pesantren terkemuka di wilayah Provinsi Kalimantan Timur pada akhirnya.

Adapun misi dalam menjalankan kepemimpinannya adalah:

- a. Menyelenggarakan pendidikan yang ada di pesantren dengan menerapkan kurikulum terpadu antara Pondok Modern Gontor, kurikulum Kementerian Agama serta kurikulum Pendidikan Nasional
- b. Menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai serta tenaga edukatif yang selain mampu mentransfer ilmunya juga dapat berperan sebagai fasilitator, motivator dan dinamisator
- c. Menerapkan pendidikan teori dengan praktek dalam kehidupan sehari-hari
- d. Menciptakan kerjasama yang harmonis antara tenaga edukatif dan non edukatif, santri, orang tua dan masyarakat.
- e. Jangka panjangnya adalah mendirikan pendidikan tingkat tinggi.

Strategi dan peran kepemimpinan PM Asy-Syifa dalam pelaksanaannya dapat jelaskan sebagai berikut:

a. Antar Pribadi

Peran	Bentuk Pelaksanaan
1) <i>Figurehead</i> (pemimpin lambang); Kegiatan dalam mewakili pondok baik dalam maupun luar pesantren.	Melakukan hubungan sebagai: <ul style="list-style-type: none"> - Sentral figur - Pribadi organisasi - Pemimpin lembaga pendidikan Islam - Aktivis kemasyarakatan - Aktivis sosial keagamaan
2) <i>Leader</i> (pemimpin); Kegiatan memberikan motivasi dan pengarahan yang bersifat internal untuk mengembangkan dan mengendalikan pondok pesantren	Memberikan pengarahan dan motivasi secara: <ul style="list-style-type: none"> - Terjadwal dan insidental - Tatap muka dan informal - Personal dan kolektif
3) <i>Liaison</i> (penghubung); kegiatan berinteraksi dengan pihak luar pondok pesantren untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan pondok pesantren.	Berinteraksi untuk: <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan solusi problem pendidikan - Mengurai persoalan kemasyarakatan - Menyelesaikan problem sosial keagamaan - Memberikan keseimbangan politik pendidikan

b. Peran Informasional

Peran	PM. Asy-Syifa
1) <i>Monitor</i> ; kegiatan pemimpin untuk mengumpulkan informasi dari dalam dan luar pondok pesantren agar dapat mengembangkan suatu pengertian yang baik dalam internal pondok pesantren dan mempunyai pemahaman yang lengkap tentang lingkungan pondok pesantren.	Mencari informasi tentang operasional intern organisasi melalui: <ul style="list-style-type: none"> - Pertemuan kamsan - Pertemuan berkala antar unsur pimpinan - Pertemuan berkala antar santri dengan kiai - Pertemuan berkala antara pemimpin dengan ustadz dan para pengurus - Kunjungan berkala ke pondok cabang - Pertemuan berkala antar pengasuh dan pengurus cabang

	<p>Mencari informasi tentang keadaan luar merlalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media massa - Kegiatan keagamaan yang diikuti kiai di luar pesantren - Kegiatan dan kunjungan kiai di luar pesantren
2) <i>Dessinator</i> ; kegiatan kiai untuk melakukan transmisi informasi dalam internal pondok pesantren.	<p>Mentransfer informasi melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Majalah, jurnal warta dunia pondok - Pertemuan resmi baik melalui forum rapat unsur pimpinan, wakil dan asatidz - Pertemuan resmi melalui forum organisasi santri - Pertemuan resmi dengan wali santri - Pertemuan tidak resmi
3) <i>Spoker Person</i> ; kegiatan kiai untuk menyampaikan informasi keluar pondok pesantren.	<p>Melakukan sosialisasi program pesantren melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media massa umum - Majalah dan jurnal pondok - Kegiatan-kegiatan luar pondok pesantren - Forum alumni IKPM Balikpapan - Penekanan pada sosialisasi pengembangan pondok pesantren cabang dan kualitas lulusan pendidikan pesantren.

c. Pembuatan Kerputusan

Peran	PM. Asy-Syifa
1) <i>Enterpreuner</i> ; kegiatan kiai memprakarsai dan merancang berbagai perubahan yang terkendali dalam pondok pesantren.	<ul style="list-style-type: none"> - Mencari masukan-masukan baik dari intern maupun ekstern pondok pesantren sebelum membuat keputusan - Menyampaikan sebuah ide untuk ditanggapi sekaligus untuk dilaksanakan
2) <i>Disturbance handler</i> ; kegiatan kiai untuk mengatasi secara tepat dan cepat sejumlah problem yang muncul agar pondok pesantren terbebas dari gangguan dan krisis.	<ul style="list-style-type: none"> - Permasalahan yang timbul dalam operasional pondok pesantren ditangani oleh organisasi pengurus, ustadz dan organisasi santri, sedangkan kiai sebagai penentu keputusan akhir dan pemberi kebijakan.
3) <i>Resource allocator</i> ; kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan anggaran diputuskan dalam

<p>kiai untuk mengatur sumber dana dan distribusinya untuk pelaksanaan program pesantren.</p>	<p>rapat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dana rutin diperoleh dari SPP dan koperasi pondok - Dana pengembangan diperoleh dari sumbangan pemerintah, bantuan donatur dan usaha pesantren.
<p>4) <i>Negotiator</i>; kegiatan kiai menentukan strategi dalam negosiasi dengan pihak-pihak luar pesantren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengedepankan netralis paham keagamaan dan politik - Bersifat eksklusif, serta menghindari implikasi politik.

2. Fungsi Kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa

Secara umum kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan telah melaksanakan fungsinya, di antaranya:

a) Menciptakan Visi

Seperti telah diuraikan di atas pimpinan dan PM Asy-Syifa memiliki visi sebagaimana diuraikan di atas. Visi merupakan hal apa yang diimpikan, keadaan pondok dan di dalamnya yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para warga pondok di masa yang akan datang. Visi ini pula yang menarik pemimpin dan semua ustadz serta santri untuk bergerak ke arah masa depan serta memberi energi semuanya bergerak untuk menciptakan perubahan.

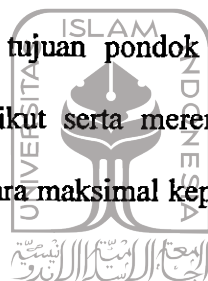
b) Mengembangkan Budaya Organisasi

Sebagai usaha merealisasikan visinya pimpinan pondok senantiasa berusaha mengembangkan budaya organisasi agar setiap warga pondok berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visinya. Budaya organisasi adalah norma, nilai,

asumsi, filsafat organisasi dan sebagainya yang dikembangkan oleh pimpinan pondok dan diajarkan kepada seluruh warga pondok dan diterapkan dalam perilaku organisasi pondok.

c) Menciptakan Sinergi

Kiai sebagai pemimpin pondok dalam berbagai kesempatan selalu berusaha mempersatukan para pengurus pondok, asatidz dan meggerakkan mereka untuk mencapai visi pondok. Setiap pengurus pondok yang berada di unit-unit yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan pondok yang dicita-citakan. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada pondok dalam tujuan dan gerak ke arah tujuan pondok.



d) Menciptakan Perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Pimpinan PM Asy-Syifa senantiasa berusaha mampu menciptakan terobosan, meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan pondok yang lebih baik, meskipun berbagai kendala selalu menghadang perjalanan pondok menuju kemajuan yang diharapkan.

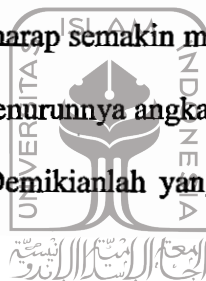
e) Memotivasi Para Pengikut

Fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri dan para pengikutnya, demikian pula yang dilakukan kiai sebagai pimpinan pondok,

selalu berusaha memotivasi semua anggota penghuni pondok dari jajaran unsur pimpinan, pengurus bagian dan seluruh santri. Tentu saja kegiatan memotivasi ini sangat memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.

f) Memberdayakan Pengikut

Memberdayakan berarti memberikan daya kepada orang lain beroperasi dalam situasi yang tidak menguntungkan dalam suatu lembaga maupun organisasi. Dengan memberdayakan semua unsur yang ada di dalam pesantren, pimpinan pondok berharap semakin meningkatnya hasil pendidikan, semakin baiknya proses kerja, menurunnya angka pelanggaran baik dari asatidz hingga santri, dan seterusnya. Demikianlah yang dilakukan pimpinan di PM Asy-Syifa Balikpapan.



g) Mewakili Sistem Sosial

Pimpinan pondok adalah tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya.

Dari hasil pengamatan peneliti, pimpinan PM Asy-Syifa telah melaksanakan sejumlah peran kepemimpinannya yang meliputi; Peran pemimpin (*leader role*), peran penghubung (*laison role*), Peran kepala (*figurehead role*), peran memonitor (*monitore role*), peran diseminasi (*disseminator role*), peran juru bicara (*spokeperson role*), peran kewirausahaan (*enterpreneural role*), peran penyelesaian gangguan (*disturbance handler*

role), Peran alokator sumber-sumber (*resource role*), dan peran negosiator (*neotiator role*). Meskipun masih ada kelemahan dan kekurangan dalam pelaksanaannya.

h) Manajer Konflik.

Pondok tidak akan pernah kosong dari permasalahan dan konflik, karena kiai harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai beragam latar belakang, ras, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Keadaan ini inilah yang menjadikan pimpinan PM Asy-Syifa selalu berusaha mencegah timbulnya konflik yang dapat memecah belah persatuan dan menghambat laju perkembangan pondok menuju tujuan yang diharapkan. Baik konflik yang dapat terjadi antar pemimpin dengan pengurus, antara pondok dengan orang di luar pondok atau dengan organisasi lainnya.

i) Membelajarkan Organisasi

Pemimpin bertugas selalu berusaha mengembangkan pondok dan seluruh anggota di dalamnya secara terus menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan pendidikan yang berkembang. Untuk itu pemimpin harus membelajarkan organisasi pondok secara terus-menerus. Pembelajaran organisasi merupakan keadaan di mana para komunitas yang ada dalam pesantren secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan, di mana pola berpikir baru dan ekspansif dipelihara, di mana orang secara terus-menerus belajar dan bagaimana belajar bersama

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan temuan kasus individu, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Visi, Misi dan Strategi Kepemimpinan Kiai

Visi kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa adalah menjadikan pondok Asy-Syifa sebagai lembaga pendidikan dengan dasar kokoh berlandaskan Islam, mandiri, handal, terbuka, kreatif dan inovatif.

Misi kepemimpinannya: Menyelenggarakan pendidikan dengan kurikulum terpadu antara Pondok Modern Gontor, Kementerian Agama serta Pendidikan Nasional; Menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai serta tenaga edukatif; dan Menciptakan kerjasama yang harmonis antara tenaga pendidik, santri, orang tua serta masyarakat.

Strategi Kepemimpinan Kiai: (1) Antar Pribadi; *Figurehead* (pemimpin lambang), *Leader* (pemimpin), *Liaison* (penghubung). (2) Peran Informasional: *Monitor*, *Dessinator*, dan *Spoker Person*. Dan (3) Pembuatan Kerputusan: *Enterpreuner*, *Disturbance handler*, *Resource allocator*, dan *Negotiator*.

2. Fungsi Kepemimpinan di Pondok Modern Asy-Syifa adalah menciptakan visi, mengembangkan budaya organisasi, menciptakan sinergi, menciptakan perubahan, memotivasi para pengikut, memberdayakan pengikut, mewakili sistem sosial, manajer konflik, dan membelajarkan organisasi.

B. Diskusi

Menurut Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA Pimpinan dan Pengasuh Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, seorang pimpinan pondok adalah kiai yang merencanakan, mengatur, mengendalikan, menggerakkan, dan menggiatkan keseluruhan (totalitas) kehidupan pondok, baik keluar maupun ke dalam. Untuk mengatur dan mengembangkan proses pendidikan kehidupan dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kualifikasi berikut: (1) ikhlas; (2) sungguh-sungguh; (3) memiliki wawasan dan pengalaman yang banyak dan matang, wawasan pemikiran dan wawasan keilmuan; (4) memiliki nyali yang besar; (5) mampu bertindak tegas yang sesuai dengan sunah dan disiplin pondok; (6) memiliki idealisme yang tinggi, bukan hanya pragmatis; (7) memiliki pandangan yang jauh ke depan atau *visioner*; (8) selalu banyak mengambil inisiatif; (9) mampu membuat dan memanfaatkan jaringan kerja; (10) bisa dipercaya karena bisa berbuat; dan (11) jujur serta transparan.¹¹⁷

Kualifikasi ini bisa menjadi acuan pimpinan Pondok Modern Asy-Syifa untuk kemajuan pondok di masa yang akan datang, karena dalam pengamatan peneliti ada beberapa poin yang belum ada atau kurang dalam diri pimpinan PM Asy-Syifa, di antaranya;

1. Memiliki wawasan pemikiran dan wawasan manajemen; karena beberapa hal dalam manajemen pondok masih terlihat belum menunjukkan keteraturan, demikian pula dalam pemikirannya jarang menyampaikan ide-ide inovatif untuk kemajuan pondok.

¹¹⁷ KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Gontor: Trimurti Press, 2005), hlm., 202-203.

2. Memiliki nyali yang besar dan bertindak tegas yang sesuai dengan sunah dan disiplin pondok; dalam beberapa kasus baik berkaitan dengan pelanggaran disiplin santri maupun guru, serta permasalahan dengan orang di luar pondok, pimpinan pondok belum memiliki nyali besar dan tegas untuk mengambil keputusan, bahkan terkesan menunda dan menunggu persetujuan dari pihak yayasan.
3. Memiliki pandangan yang jauh ke depan atau *visioner*; belum ada terobosan dan pemikiran inovatif dalam rangka kemajuan dan perkembangan Pondok Modern Asy-Syifa ke depan.
4. Selalu banyak mengambil inisiatif; masih cenderung menunggu masukan dan usulan dari bawah dalam usaha menyempurnakan segala kekurangan pondok baik dari segi pendidikan, manajemen serta sarana dan prasarana pondok.
5. Mampu membuat dan memanfaatkan jaringan kerja; selama ini masih sekedar pandai menjaga hubungan yang sudah ada, namun belum pandai dalam usaha menciptakan jaringan kerja dengan instansi atau lembaga lain serta memanfaatkannya.

C. Saran

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjut mengenai kepemimpinan kiai yang telah berhasil membentuk pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berkarakter, ketika Departmen Pendidikan Nasional baru mulai gencar mencanangkannya pada Kurikulum 2013. Dari temuan penelitian ini, ada beberapa saran yang ditujukan sebagai berikut:

1. Pimpinan Pondok Pesantren Modern Asy-Syifa

- a. Hendaknya tetap mempertahankan filosofi pesantren yang telah ada sejak didirikan, sejarah membuktikan banyak sekali pondok pesantren yang gagal *survive* dan runtuh karena memudarnya filosofi pesantren tersebut.
- b. Hendaknya terus mempertahankan nilai-nilai pesantren sebagai dasar perilaku pesantren, karena nilai-nilai itu telah melembaga menjadi budaya dan telah mempresentasikan keunggulan pendidikan pesantren, perubahan nilai yang telah ada dapat menyebabkan perubahan budaya, dan pada akhirnya berakibat terkikisnya keunggulan pendidikan pesantren.
- c. Hati-hati terhadap pengaruh eksternal yang bervisi fatamorgana, dan yang bereksistensi virus bagi pesantren, maka perlu sikap selektif dan berprinsip *Al-muhafadatu 'ala qadimi as-salih, wa al-akhdu bi al-jadidi al-aslah*. Karena jika tidak demikian dapat berakibat pada perubahan keunggulan kelulusan pesantren.
- d. Kehilangan keunggulan pendidikan pesantren, menyebabkan kehilangan pengaruhnya di masyarakat dan pada gilirannya akan ditinggal masyarakat.
- e. Kaderisasi (keilmuan dan biologis) di pesantren mutlak dilakukan dan bahkan dilembagakan, seringkali pesantren menjadi lemah bahkan sulit dipertahankan oleh karena tidak ada program kaderisasi.

2. Pemerintah; Kemenag dan Kemendiknas kota Balikpapan

- a. Ikut menjaga eksistensi pondok pesantren dari kepunahan di Indonesia, khususnya di wilayah kota Balikpapan, karena lembaga pendidikan inilah lembaga pendidikan *indeginous* Indonesia.
 - b. Ikut memberi peluang untuk berkembangnya pondok pesantren dengan tetap memelihara keaslian pendidikannya.
 - c. Memberikan kebijakan solutif bagi keberlangsungan eksistensi pendidikan pesantren, dan tidak merusaknya dengan berbagai aturan yang dikeluarkannya.
3. 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 yang ditempatinya serta mencermati karakteristik masyarakat tersebut. Fokus ini belum dilakukan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ashfahani, Al-Raghib. 1992. *Mufrodat Alfadz al-Qur'an*. Damaskus: Dar al-Qolam.
- Amir, Syarifuddin. "Pesantren Pembangkit Moral Bangsa", dalam <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana01.htm> diakses pada hari Sabtu, 26 April 2014 jam 14.04 WITA
- Antonio, Muhammad Syafii. 2007. *Muhammad saw.; The Super Leader Super Manager*. Jakarta: PLM.
- Arlus, Farendy. 2014. *5 Fondasi Rahasia Pemimpin Unggul*. Jakarta: Gramedia.
- Azra, Azyumardi. 2000. *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bannis, Warren. 1994. *On Becoming a Leader*. New York: Addison.
- Bogdan., Biklen. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methodes*. Boston: Alyin and Bacon.
- Bruinessen, Martin Van. 1999. *NU, Tradisi, Relasi-relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*. Yogyakarta: LKiS.
- Charan, Ran. 2011. *The Leadership Pipelines: Cara Membangun Lembaga dengan Memperkuat Kepemimpinan*. San Fransisco: John Willy and Sons.
- Covey, Stephen R. 2002. *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*. London: Simon&Schuster.
- Departemen Agama RI. 2004. *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.
- Dhofier, Zamarkhsyari. 1994. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Drath., Palus. 1994. *Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greenboro: Center of Creative Leadership.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.
- Fajar, Malik. 2005. *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Haq, Muhammad Zaairul. 2014. *Kekuasaan Kiai dalam Dunia Pendidikan*. Malang: Aditya Media.
- Hart, M.H. 1978. *The 100: A Ranking of The Most Influential Person in History*. New York: TP.
- Hasim, U. 1999. *Mencari Ulama Pewaris Para Nabi, Selayang Pandang Sejarah Para Ulama*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Majid, Nurcholish. 1995. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Mansur. 2004. *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.
- Mas'ud, Abdurrahman 2004. *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Muhadjir, Noeng. 2007. *Metodologi Keilmuan: Paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mustaqim, Abdul. 2003. "Menggagas Pesantren Transformatif". *Majalah Aula*, No. 09, Tahun XXV, September 2003.
- Nata, Abudin. 2004. *Tokoh-tokoh Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Prena Media.
- Northhouse, Peter. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. California: SAGE Publication.
- Qomar, Mujamil. 2005. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Ridwansyah, Ardhi. 2012. *Leadership 3.0*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen. 2003. *Organizational Behavior*. (Mexico: Prentuce Hall.
- Sakti, Bima. 2012. *Leader: Karena Setiap Orang adalah Pemimpin*. Jakarta: Soulmate Book.
- Sanusi, Acmad. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Nuansa Cendikia.

- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Spredley, James P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart.
- Thoha, Zainal Arifin. 2003. *Runtuhnya Singgasana Kiai NU*. Yogyakarta: Kutub.
- Turmudi, Endang. 2004. *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*. Yogyakarta: LKiS.
- Wahid, Marzuki. 2000. "Pondok Pesantren dan Penguatan Civil Society" *Majalah Aula*, No. 02, Tahun XXII, Pebruari 2000.
- Weber, Max. 2006. *Essay in Sociology*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zarkasyi, KH. Abdullah Syukri. 2005. *Pengalaman Pendidikan Pesantren di Era Otonomi Pendidikan: Pengalaman Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo*. Ponorogo: Trimurti Press.
- Zarkasyi, KH. Imam. 1965. "Prasaran pada Seminar Pondok Pesantren Seluruh Indonesia Tahyakartaap Pertama". Yogyakarta, 4-7 Juli 1965.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1:

**NAMA-NAMA DEWAN GURU PONDOK MODERN ASY-SYIFA
TAHUN PELAJARAN 2014-2015**

No	Nama
1	H. Abdurrahman Hasan
2	H. M. Izzat Solihin, MM.Pd
3	Ahmad Yunaini
4	H. Afandi, S.Pd
5	H. Umar Assidiq, S.PdI
6	Fahrul Anam, S.PdI
7	Syaiful Lukman, MSI
8	Hj. Isni Familuyah, S.Pd
9	Sri Utami, S.Pd
10	Mariana Leny Sari, S.Si
11	Soetanto, S.Ag
12	Retno Indarti, SE
13	Lani JZ, S.Pd.I
14	Hendra Haeruddin, S.Pd.I
15	Nila Sari, S.PdI
16	Aridha'ul Husna, S.HI
17	H. Sa'dullah, MSi
18	Nani Suliati, S.Hut
19	Fakhrurrozi
20	Musta'in Hasan, S.PdI
21	Andrian, S.Pd.I
22	Hidayah D, S.Pd
23	Nurul Badriyah, S.PdI
24	Raudhatul Atama
25	Bambang Priyo Utomo
26	Evi Sa'adah
27	Arum Widyastuti, S.Pd.I
28	Hinayah Rahmaniah
29	H.M. Faisal Noor, S.Ag
30	Syamsul Bahri, S.Pd.I

No	Nama
31	Rahmah
32	Darmawan Daud
33	Ummi Hani
34	Ridho Budi Utomo
35	Muti'ah, S.Pd
36	Farida Nurlaili, SE.I
37	Abdul Wahab
38	Munawaroh
39	Siti Latifah
40	Umi Hani
41	Affatul Qolbiyah, S.S
42	Ali Yasri, S.PdI
43	Ariani Sukma Dewi, S.Hum
44	Dian Puspawati, S.PdI
45	Miftahul Magfiroh, S.PdI
46	Irpan Purnama
47	Azmi Sahabuddin, S.Psi
48	Panji Rahmat
49	Dewi Astuti
50	Eka Yuliana
51	Siti Fatimah
52	Sri Rubiati
53	Riska Trihapsari, S.Pd
54	Erina Siskawati, M.Pd
55	Titik Atikah, SS
56	Retno Puspawati, S.Pd
57	Indayanti, S.PdI
58	Sumarni, S.Pd
59	Muh Zulfikar Asholihin
60	Fakhr Ditya Rahman

No	Nama
61	Forci Agustin Amelia, S.Pd
62	Yunita
63	Jusia R, S.Pd
64	Mahmudah
65	Pratiwi
66	Sarah
67	Ahmad Musyaddad
68	Bedu Rahman Salam
69	Hendry Fiqie Thoalif
70	Muhammad Amin Praselia
71	Muhammad Arsyad
72	Muhammad Iqbal
73	Mulyanto
74	Sa'dillah Rahman
75	Ayu Karsiningsih
76	Erin Rahmawati
77	Mahrta
78	Medy Kristika
79	Nindi Woro Sukmawati
80	Novita Diana
81	Osha Alvyesta Santhosa
82	Rifati Soetama Afidati
83	Siti Aulia
84	Siti Marfu'ah
85	Vivi Mei Arti
86	Yuliani
87	Ahmad Zarkasyi

LAMPIRAN 2:

JADWAL PENDIDIKAN NON FORMAL
PONDOK MODERN ASY-SYIFA BALIKPAPAN

- 04.30 – 05.00 : Persiapan shalat Subuh
- 05.00 – 05.15 : Shalat Subuh berjama'ah
- 05.15 – 05.30 : Tadarus Al- Qur'an
- 05.30 – 06.00 : Pemberian kosa kata bahasa Arab dan Inggris
- 06.00 – 06.30 : Mandi/Mencuci pakaian
- 06.30 – 06.50 : Sarapan dan persiapan masuk kelas
- 07.00 – 12.40 : Pendidikan Formal
- 12.40 – 13.15 : Shalat Dzuhur berjama'ah
- 13.15 – 13.50 : Makan Siang
- 14.00 – 15.00 : Pendidikan Ekstrakurikuler (*Darsul Idhofi*)
- 15.15 – 15.45 : Shalat Ashar berjama'ah
- 15.45 – 16.00 : Tadarus Al-Qur'an
- 16.00 – 17.00 : Olahraga/Kegiatan Ektra Kurikuler dan Mandi
- 17.00 – 17.30 : Persiapan shalat Maghrib
- 17.30 – 18.15 : Tadarus Al-Qur'an
- 18.20 – 19.00 : Shalat Maghrib berjama'ah
- 19.00 – 19.30 : Makan Malam
- 19.30 – 20.00 : Shalat Isya berjama'ah
- 20.00 – 22.00 : Belajar Malam (*Muwajjahah*)
- 22.00 – 04.30 : Tidur Malam

JADWAL KEGIATAN EKSTRA KURIKULER

KEGIATAN	WAKTU	
	RAYON PUTRA	RAYON PUTRI
Latihan Pidato (<i>Muhadhoroh</i>) bahasa Arab, Inggris, dan Indonesia	Kamis siang, Ahad siang, Kamis malam	Kamis siang, Ahad siang, Kamis malam
Latihan Pramuka	Sabtu Sore	Sabtu Siang
Latihan <i>Muhadatsah</i> dan Lari Pagi	Rabu Pagi dan Jum'at Pagi	Selasa Pagi dan Jum'at Pagi
Latihan Karate	Selasa malam	Senin malam
Latihan Habsyi' dan Qiro'atul Qur'an	Ahad malam	Ahad malam

LAMPIRAN 3: BROSUR PENERIMAAN SANTRI BARU

PROSEDUR PENDAFTARAN

1. PERSIAPAN

- Mengambil formulir pendaftaran dengan nomor yang ada di belakang formulir No. 20120.
- Mengisi formulir pendaftaran dan melampirkan surat pernyataan, foto, dan surat keterangan sehat.
- Mengembalikan formulir pendaftaran (formulir No. 20120) dan surat pernyataan kesehatan ke Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan.
- Mengembalikan foto yang sudah dipotong ukuran 3x4 dan ukuran 2x2 masing-masing 2 lembar.
- Photo Copy KK dan KTP orang tua (orang tua kandung).

2. WAKTU DAN TEMPAT

- Melakukan pendaftaran di tanggal 20 Januari 2017 jam 08.00-12.00 WIB.
- Tempat pendaftaran: Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan, Jl. Sempu-Hutan Kota, KM 4,5, Asean Balikpapan Telp. (0542) 881238. Email: info@pmasy-syifa.com

3. TEST HASIL CALON SANTRI DAN PENYEMBAHAN

- Test Hasil: PM Asy-Syifa.
- Pelaksanaan Ujian Kesehatan dilaksanakan tanggal pendaftaran, jam 08.00-12.00 WIB.
- Ujian Tulis dilaksanakan tanggal 20 Januari 2017.
- Pengumuman Hasil Test Maksimal: Hasil Test Maksimal PM Asy-Syifa akan dipaparkan pada Rabu, 23 Januari 2017 jam 08.00-12.00 WIB.

KEDIRTAAN DI PM ASY-SYIFA

PONDOK MODERN ASY-SYIFA BALIKPAPAN

Jl. Sempu - Hutan Kota Km 4,5 Batu Ampar Balikpapan 76120
Telp. (0542) 881238. Home page: www.pmdasy-syifa.com

Ditunjuk Oleh:
NATAR BELAKANG PONDOK MODERN (NPM) BONTOR
Cakung Balikpapan

Jangjung Pembinaan:
MADRASAH TANRIKAWAN
Bukan Anak-Chef Program Sekolah Menengah
No. 36 / BAP-SM / XE / 2008
Tenggaroh Kalimantan

MADRASAH ALYAN
Bukan Anak-Chef Sekolah
No. 34 / BAP-SM / XJ / 2008
Tenggaroh Kalimantan

LOKASI PONDOK MODERN ASY-SYIFA

PONDOK MODERN ASY-SYIFA BALIKPAPAN

Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan yang berdiri di atas tanah seluas 10 hektar di Jalan Sempu - Hutan Kota Balikpapan 76120 dan 10 hektar di Jalan Sempu - Hutan Kota Balikpapan 76120. Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan adalah salah satu Pondok Modern (PM) yang terbesar di Kalimantan. Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan modern. Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan modern. Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan modern.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

WISATA

Tempat wisata yang indah yang memiliki air yang sangat jernih dan pemandangan yang indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah. Terdapat kolam renang yang sangat indah.

SELAMAT DATANG CALON SANTRI BARU di Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan

LAMPIRAN 4:**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Syamsul Bahri
 Tempat/Tanggal Lahir : Tegal, 12 Pebruari 1984
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Status : Menikah
 Istri : Farida Nur Laili, S.E.I
 Anak : Hanifah Zulfa Salsabila
 Pekerjaan : Guru
 Alamat : Jl. Soekarno-Hatta Km 4,5 Ke. Baru Ampar Kec. Balikpapan Utara
 Kota Balikpapan Prop. Kalimantan Timur 76126



Pendidikan : MI. Al-Anwar Tegal, Tahun 1991
 MTs. Al-Anwar Tegal, Tahun 1997
 KMI Pondok Modern Gontor Ponorogo, Tahun 1999
 ISID Gontor Ponorogo, Tahun 2004
 Program Pascasarjana FIAI UII Yogyakarta, Tahun 2013

Pengalaman Mengajar : Pondok Modern Darussalam Gontor 1 Ponorogo, Tahun 2003-2008
 Pondok Modern Darul Muttaqien Gontor 5 Banyuwangi, Tahun 2009
 Pondok Modern Daarul Ulil Albaab Tegal, Tahun 2010
 Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan, Tahun 2010-Sekarang

Pengalaman & Organisasi : Pengurus IPNU Cabang Suradadi
 Pengurus OSIS MTs Al-Anwar Tegal
 Pengurus Spirit English Course dan Ainu Syams Arabic Course Gontor
 Pengurus Perpustakaan Darussalam & ISID Library Gontor Ponorogo
 Pengurus OPPM dan DEMA ISID Gontor Ponorogo
 Tutor LASer (Library Automation Serrvice) Gontor Ponorogo
 Asisten dan Tutor Darussalam Computer Center (DCC) Gontor Ponorogo
 Staf Pengasuhan Santri dan Sekretaris Pengasuh Gontor 5 Banyuwangi
 Staf Pengasuhan Santri Daarul Ulil Albaab Tegal
 Staf Pengasuhan Santri Pondok Modern Asy-Syifa Balikpapan
 Wakil Kepala MTs Asy-Syifa Balikpapan